
Diseño de Estrategias para la Resolución de Conflictos Laborales en la Clínica de Cirugía
Ocular en el Municipio de Villavicencio – Meta

Wilfredy Álzate Parra
Diego Eliceo Agudelo Agudelo
Diana Rojas González

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Villavicencio

2019

Diseño de Estrategias para la Resolución de Conflictos Laborales en la Clínica de Cirugía
Ocular en el Municipio de Villavicencio – Meta

Wilfredy Álzate Parra
Diego Eliceo Agudelo Agudelo
Diana Rojas González

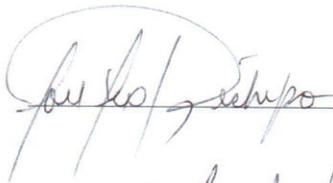
Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al Título de Administrador de
Empresas

Asesor
José Francisco Restrepo
Esp. Resolución de Conflictos

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Villavicencio
2019

Nota de Aceptación

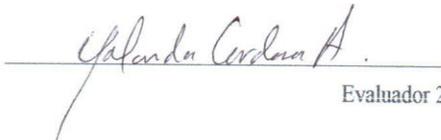
4.4 (cuatro punto cuatro)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Tabla de Contenido

Introducción	10
2. Marco referencial	13
2.1 Antecedentes	13
2.1.1 Antecedentes internacionales	13
2.1.2 Antecedentes nacionales	13
2.2 Marco teórico	14
3. Metodología	18
3.1. Tipo de Investigación.....	18
3.2. Población y Muestra	18
3.3. Fuentes y Técnicas de investigación.....	18
3.3.1 Fuentes primarias.	18
3.3.2 Fuentes secundarias.	19
3.4 Técnicas de investigación	19
4. Resultados	20
4.1 Identificar la relación laboral que se presenta al interior de la Clínica de Cirugía Ocular, con el fin de crear un diagnóstico.	20
4.2 Realizar un estudio técnico y financiero sobre las estrategias de resolución de conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta.	25
4.3 Presentar la propuesta de implementación de estrategias para la resolución de conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta.	26
5. Conclusiones	30
6. Recomendaciones	32
Referencias Bibliográficas	33
Anexos	35



Lista de Figuras

Figura 1. Triangulo de la violencia. 15

Figura 2. Estilos de manejo del conflicto..... 23

Lista de Tablas

Tabla 1. Tabulación de respuestas del cuestionario Kilman.....	20
Tabla 2. Resultados generales del cuestionario	22
Tabla 3. Instalaciones Físicas	49
Tabla 4. Recursos técnicos.....	49
Tabla 5. Gastos administrativos.....	49
Tabla 6. Costos de salarios del personal administrativo	49

Lista de Anexos

Anexo 1. Formato Cuestionario Thomas Kilman (1981) Estilos de manejo de conflicto	35
Anexo 2. Resultados individuales del colaborador	38
Anexo 3. Evidencia de la planilla de respuestas del cuestionario.....	45
Anexo 4. Cronograma de actividades.	46
Anexo 5. Formato solicitud autorización trabajo investigación.	47
Anexo 6. Formato carta aprobación trabajo investigativo	48

Resumen

El Diseño de estrategias para la resolución de conflictos laborales en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta, permitió encontrar dimensiones de cooperativismo y asertividad que están presentes al interior de las organizaciones, para el caso particular la Clínica de Cirugía en el cual se llevó a cabo la aplicación del cuestionario de Thomas y Kilman (1981), el cual busca identificar los estilos de manejo de conflicto, además de describir los comportamientos que pueden reaccionar a las diferencias. Allí se logró identificar que en su mayoría se evidencian practicas asertivas en el desarrollo de sus funciones, los cuales trascienden en un manejo de cooperación al interior de la organización, lo que deja entrever que el compromiso de la persona frente a la organización es relativamente significativo, dejando de lado los intereses personales para alcanzar los objetivos en los que se trabaja en equipo. Otro aspecto a destacar en la clínica, tiene que ver con la necesidad de desarrollar modelos de trabajo que admitan un plan de acción centrado en la elaboración de actividades que dinamicen el trabajo en equipo, donde la satisfacción del personal sea un aspecto fundamental para la gerencia. Ahora bien, en la clínica se evidencia que el personal tiende a manejar el estilo compromiso en el cual tratan de proteger su cargo y de esta manera, optan por no entrar en confrontaciones, situación que hace más difícil el manejo de las relaciones personales.

Palabras clave: resolución de conflictos, clínica ocular, estrategias

Abstract

The design of strategies for the resolution of labor conflicts in the Ocular Surgery Clinic in the municipality of Villavicencio - Meta, allowed to find dimensions of cooperativism and assertiveness that are present within the organizations, for the particular case the Surgery Clinic in the which was carried out the application of the questionnaire of Thomas and Kilman (1981), which seeks to identify the styles of conflict management, in addition to describing the behaviors that can react to the differences. There, it was possible to identify that most of them demonstrate assertive practices in the development of their functions, which transcend in a management of cooperation within the organization, which suggests that the commitment of the person to the organization is relatively significant, leaving aside personal interests to achieve the objectives in which you work as a team. Another aspect to highlight in the clinic, has to do with the need to develop work models that support an action plan focused on the development of activities that stimulate teamwork, where staff satisfaction is a fundamental aspect for management . However, in the clinic it is evident that the staff tends to handle the commitment style in which they try to protect their position and in this way, they choose not to enter into confrontations, a situation that makes the handling of personal relationships more difficult.

Keywords: conflict resolution, eye clinic, strategies

Introducción

Las organizaciones actualmente enfrentan el reto aportar a la dinámica económica y social a nivel mundial; y es allí donde el talento humano juega un papel fundamental teniendo en cuenta que son el eje para la ejecución de los procesos internos y externos. Partiendo de ahí, es importante señalar que desde el punto de vista administrativo el juego de roles al interior de una organización genera algunas insatisfacciones entre el personal, así mismo la psicología aporta que a través de un sin número de factores que están inmersos en el contexto laboral, las personas enfrentan situaciones estresantes que conducen a la presencia de conflictos laborales.

Las dificultades se presentan al interior de las organizaciones en todas las áreas, se debe recordar que el conflicto es parte inherente del individuo (Galtung, 2007); en ese orden de ideas, es importante señalar que cada individuo afronta el conflicto interno y este al ser exteriorizado genera afectaciones a terceros, y es lo que conduce a la afectación de las relaciones al interior de una organización.

En ese aspecto, cuando la afectación laboral trasciende al punto de verse inmerso en un conflicto laboral, afectando notablemente la productividad, el desempeño individual y grupal. Lo cual ha obligado a las organizaciones a reconocer la importancia de mantener un ambiente de trabajo ameno y cordial, en el cual las relaciones sean agentes positivos para la formación de un desarrollo constante.

La innovación en la gestión de talento humano ha motivado a la gerencia a involucrar estrategias para la resolución de conflictos al interior de la organización; que permitan considerar un proceso de integración basado en la aceptación de diferencias, donde la comunicación juega un papel fundamental para aprender a entender a los demás, además de otras actividades que buscan minimizar el riesgo de conflictos laborales.

En ese orden de ideas, la Clínica de Cirugía Ocular, en el desarrollo de sus actividades no es ajena a la generación de conflictos laborales que de una u otra manera se van formando entre el personal que labora en la organización y que con el tiempo generan afectación en el rendimiento, en la eficiencia de los objetivos trazados y genera insatisfacción laboral que trasciende a otros planos administrativos cuando ocasiona rotación de personal.

Por tanto, el proyecto de investigación busca identificar en la Clínica de Cirugía Ocular los factores que pueden generar situaciones conflictivas y a partir de ahí, establecer estrategias para la resolución de conflictos al interior de la organización, lo que le permitirá ser más competitiva en el sector gracias a la dinámica del talento humano frente a la calidad del servicio que presta la clínica.

En relación a la formulación del problema ¿Cómo el diseño de estrategias para la resolución de conflictos laborales en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta, le permitirá crear un valor agregado en la prestación del servicio?

En relación a la justificación el proyecto de investigación es significativo desde el punto de vista administrativo en el cual la participación del talento humano es un activo intangible de las organizaciones y para el caso específico de la Clínica de Cirugía Ocular, es la oportunidad de analizar cómo son las relaciones laborales que actualmente se gestan al interior de la organización, además de reconocer los requerimientos técnicos y financieros que finalizará con la presentación de la propuesta de implementación para el desarrollo de las estrategias de resolución de Conflictos al interior de la clínica.

La globalización actual requiere que las empresas comprendan la importancia de identificar a tiempo las causas que generan al interior de una organización situaciones conflictivas en las que de un momento a otro el talento humano puede verse inmerso discusiones, insatisfacción laboral, emociones negativas y bajos rendimientos en la prestación del servicio.

De ahí, que el conflicto puede convertirse en una limitante a nivel organizacional, de no realizarse a tiempo estrategias adecuadas que incidan positivamente en el comportamiento del

talento humano. Así mismo, para la empresa se convierte en una ventaja competitiva, el hecho de iniciar un diagnóstico en el cual se logre evidenciar factores y comportamientos entre los empleados en la parte interna, proporcionando de esta manera acciones para mantener al talento humano motivado, satisfecho desde el punto de vista personal y grupal.

Ahora bien, el objetivo general hace referencia a Diseñar estrategias para la resolución de conflictos laborales en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta; como objetivos específicos se plantearon: Identificar la relación laboral que se presenta al interior de la Clínica de Cirugía Ocular, con el fin de crear un diagnóstico. Realizar un estudio técnico y financiero sobre las estrategias de resolución de conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular y Presentar la propuesta de implementación de estrategias para la resolución de conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

Con el título “Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa Procongelados S.A, ubicada en la provincia de pichincha, cantón mejía Parroquia Aloag, barrio San Alfonso en el periodo 2013-2014”, presentada por Pacheco Mena Maritza Elizabeth y Zapata López Jenny Marisol en el año 2015 en Ecuador, la importancia de dar soluciones eficientes a los problemas existentes dentro del ámbito laboral. (Pacheco y Zapata, 2015).

Además, relaciona como se llevó a cabo una identificación de necesidades del personal para mejorar sus relaciones humanas entre compañeros, dentro del cual nos enfocamos en temas como: la empresa, relaciones comunicativas internas, los conflictos, resolución de conflictos, y la mediación. (Pacheco y Zapata, 2015).

La segunda parte tuvo como actividad la elaboración de encuestas realizadas a todo el personal interno. Ahora bien, en los resultados se efectuó el respectivo análisis e interpretación de cada uno de ellos, los resultados obtenidos se convirtieron en la base fundamental para la elaboración de la propuesta investigativa. Es así que se creó un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales el cual lograra un cambio de actitud y aptitud en el trabajo. (Pacheco y Zapata, 2015).

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

La tesis denominada “La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas”, elaborada por Eduardo Caicedo García en el año 2015 en la ciudad de Bogotá, tuvo como finalidad dar a conocer de manera general, la situación

actual de las empresas frente a esta problemática, de dónde surgen los conflictos y cómo son afrontados por estas compañías, como también se analizará la incidencia que tienen los conflictos laborales en las personas, entendido desde su percepción psicológica, y la afectación en su lugar de trabajo. Finalmente, se hará un análisis general y se propondrán algunas recomendaciones que permitirán analizar la problemática y dar solución a los problemas que surgen día a día en dichas compañías. (Caicedo, 2015, p. 4)

De esta investigación se destaca la relevancia para las organizaciones al identificar el conflicto laboral como un proceso para mejorar día a día en la construcción de ambientes más armónicos.

2.2 Marco Teórico

Teoría del Conflicto Según Galtung.

Para Galtung (2007) el conflicto es una situación de disputa en la que hay contraposición de intereses, necesidades y valores. De igual manera hace la salvedad de no confundir el conflicto con la violencia, destacando que hay conflictos que se pueden resolver sin usar la violencia; finalmente señala que el conflicto es entendido como algo negativo por la mayoría de las personas, pero, resalta que el conflicto es una parte natural de las relaciones humanas y en su mayoría implican cambios.

Teniendo en cuenta que el conflicto en ocasiones se relaciona con la violencia como parte de un fenómeno social, que se aprende y por tanto también se debería poder desaprender. Por tanto, no se debe pretender eliminar los conflictos, puesto que estos son positivos en tanto que son oportunidades de transformación; se debe luchar a favor del no uso de la violencia para resolverlos.

Galtung (2007) señala que el conflicto, entendido erróneamente como algo negativo, es similar a la creación de una relación humana y puede ser positivo en tanto que implican un cambio. Cuando los conflictos son manejados de manera asertiva, se convierten una herramienta de aprendizaje. Sin embargo, es importante señalar que el problema del conflicto empieza cuando las necesidades de dos o más personas son diferentes, puesto que esto genera una crisis, difícil de resolver. Por eso, hay que poder abordar el conflicto antes de que llegue a la crisis.

Galtung (2007) representa su postura del conflicto utilizando el triángulo de la violencia en el cual señala la dinámica de generación de la violencia como parte integral de los conflictos sociales. De ahí, que expresa la violencia como un modo visible el cual solo representa una pequeña parte del conflicto. A continuación, Galtung (2007) representa gráficamente la violencia:



Figura 1. Triangulo de la violencia.

Fuente: Galtung (2007)

Violencia Directa.

De igual manera, asocia que la violencia directa es la parte visible, aquella que se observa en el comportamiento a través de actos de violencia en el individuo. esta es considerada física o verbal, su representación social se evidencia a través de la conducta, donde un individuo es quien realiza el acto intencionado y otro individuo es quien recibe la agresión física o psicológica.

Desde este punto Galtung (2007) asocia la violencia como una forma de abuso de autoridad que un individuo ejerce sobre otro. Su principal característica es que este tipo de violencia es visible; además de algunos efectos que aparecen más o menos invisibles tales como: el odio, trauma psicológico, sufrimiento, relaciones internacionales injustas, adicción a una cultura violenta, concepciones culturales entre otras.

Es importante, para comprender un poco más el concepto de violencia directa se considera necesario analizar la primera de ellas es toda aquella acción agresiva o destructiva contra la naturaleza donde los daños contra la biodiversidad, contaminación de espacios naturales, entre otros. La segunda relaciona la violencia directa contra las personas en las que se encuentran las violaciones, asesinatos, robos, violencia de género, violencia en la familia, violencia verbal o psicológica. La última hace énfasis a la colectividad en la cual los daños materiales se evidencian contra las infraestructuras, situaciones de guerra, entre otros. (Galtung, 2007, p. 45)

Teorías del Conflicto Laboral.

Existen diversas teorías sobre el conflicto laboral, concretamente, López (1995) expone que el conflicto laboral está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo.

Marx y Engels, citados en Kohler y Martín Artiles (2005), se encuentran en la misma tendencia. Aportan que las diferencias que existen en la sociedad guardan relación con el dominio de los medios de producción, y que esto genera diferencias económicas, de poder, y de subordinación de los que no son dueños de los medios de producción.

En cambio, Edwards (1990), aprecia de manera diferente el conflicto laboral. Explica que los trabajadores se unen en el centro de trabajo dando lugar a relaciones sociales. El autor afirma que estas relaciones que se dan en el lugar de trabajo son diferentes y no se pueden englobar en la misma clase que las relaciones sociales, ya que tienen sus propias características. Además, por otro lado el autor tiene en cuenta la categoría social que añade el trabajador a la empresa.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas en los cuales se destaca Taylor (1972) con el principios de la Administración Científica, así como Chiavenato (2003), en su Introducción a la Teoría General de la Administración, De la misma manera, Hernández y Rodríguez, (2006), Introducción a la administración, los cuales destacan que el enfoque humanístico en el cual se hace énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

De esta manera, en el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico describe un primer momento en el cual la verificación de las características humanas que exige en cada tarea a través de pruebas que integran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Por otro lado el segundo momento hace énfasis en los aspectos individuales y sociales del trabajo, donde prima lo productivo, a través del análisis de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

3. Metodología

3.1. Tipo de Investigación

La metodología que se aplicará al proyecto de investigación será un estudio interpretativo de casos, este estudio interpretativo de casos asume que los actores van a desarrollar sus propias representaciones y que éstas son tan significativas como las del investigador. (La Francesco, 2003)

El informe de investigación de un estudio interpretativo de casos debe contener las siguientes partes: Descripción detallada del problema estudiado, para el caso específico la Clínica de Cirugía Ocular, en el cual se describirán las situaciones de conflicto que existen al interior de la organización.

3.2. Población y Muestra

Corresponde al personal que labora en la Clínica de Cirugía Ocular de la ciudad de Villavicencio Meta.

La muestra corresponde a 16 administrativos y 11 asistenciales vinculados a la Clínica de Cirugía Ocular de la ciudad de Villavicencio Meta.

3.3. Fuentes de Investigación

3.3.1 Fuentes Primarias.

Se acudió a información documental de la empresa y la encuesta aplicada al personal para identificar el tipo de conflictos laborales que se presentan al interior de la empresa.

3.3.2 Fuentes Secundarias.

Se acudió a toda fuente de información existente: libros, revistas, trabajos investigativos, internet y documentación impresa.

3.4 Técnicas de Investigación

La observación: se realizó una valoración a través de la visita a las instalaciones de la Clínica de Cirugía Ocular con el fin de analizar las actitudes y comportamientos del personal.

Cuestionario de Thomas Kilman (1981) Estilos de manejo de conflicto, el cual se presentan enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular la A o B que corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento.

4. Resultados

4.1 Identificar la Relación Laboral que se Presenta al Interior de la Clínica de Cirugía Ocular, con el Fin de Crear un Diagnóstico.

Con el fin de identificar la relación laboral que existe al interior de la Clínica de Cirugía Ocular, en la que se trabajó con 16 administrativos y 11 asistenciales, a quienes se les aplico el Cuestionario de Kilman (1981) Estilos de manejo de conflicto.

A continuación, se presentará el perfil de calificación de cada uno de los participantes dada según el percentil arrojado, que permitirá analizar el rango de participación de los colaboradores al interior de la organización.

Tabla 1.

Tabulación de respuestas del cuestionario Kilman.

Ítem	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodarse
1	4	9	7	5	4
2	3	5	9	6	6
3	5	8	5	8	4
4	4	5	7	6	8
5	0	5	11	7	6
6	4	8	6	7	5
7	2	9	9	6	3
8	2	5	7	11	3
9	1	6	8	8	7
10	6	6	7	5	6
11	4	6	10	7	4
12	3	10	5	8	3
13	1	9	9	6	3
14	5	8	5	8	3
15	3	8	4	8	1
16	6	8	6	7	1
17	4	3	7	8	7

Fuente: elaboración propia. Basada en el cuestionario aplicado. 2018.

Tabla 1.

Tabulación de respuestas del cuestionario Kilman

Ítem	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodarse
18	6	5	6	6	7
19	7	5	6	7	5
20	7	6	6	5	6
21	8	6	5	6	5
22	6	6	5	7	6
23	2	10	5	7	6
24	5	8	8	6	3
25	7	7	5	6	5
26	6	9	5	3	7
27	5	5	8	6	6

Fuente: elaboración propia. Basada en el cuestionario aplicado. 2018.

En la tabla se muestran los resultados arrojados en el cuestionario de Kilman (1981), tomando como base que, en la hoja de respuestas de cada cuestionario, (Ver anexo 2), se totalizo las respuestas que marcaron de manera individual y luego se procede a realizar la tabulación como se muestra en la tabla 1.,

Ahora bien, con el instrumento se busca evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto, permitiendo evaluar la dimensión asertividad, en la que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y cooperación, la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. Para conocer esta conducta se utilizan los cinco métodos de resolución de conflictos.

Resultados generales del cuestionario

General		PERFIL											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estilo	Puntuación												
Competir		15								12			
Colaboración						19							8
Compromiso					23						4		
Evitación		19											8
Acomodarse		20											7

Fuente: elaboración propia. Basada en el cuestionario aplicado. 2018.

En la tabla se presentan los resultados generales de los 27 participantes en los cuales se puede visualizar que en relación al estilo competir 15 de los colaboradores puntuaron un nivel bajo porque sus respuestas oscilaron entre 1 y 4 puntuaciones percentiles; frente a 12 de los participantes que evidencia un alto nivel de participación en ese mismo estilo. Ahora bien, el estilo colaboración arrojó que 19 de los participantes se encuentran en un nivel equilibrado; mientras que los otros 8 participantes se ubicaron en un nivel alto de colaboración.

Por otro lado, el estilo de compromiso dio como puntuación que el 23 de ellos se ubican en un margen de equilibrio. Mientras que los 4 restantes se ubican en un nivel alto de sentido de colaboración. En el estilo evitación se observa que 19 de estos colaboradores se ubican en un bajo frente a 8/ de ellos que puntuaron un nivel alto. Finalmente, el estilo acomodarse puntuó con 20 personas un bajo nivel frente a 7 colaboradores ubicados en el rango alto.

Ahora bien, frente a este nivel de puntuaciones a continuación se presenta la gráfica que permitirá analizar y reconocer la participación para cada colaborador en los diferentes estilos y asociarlo a la dimensión de asertividad y cooperación.

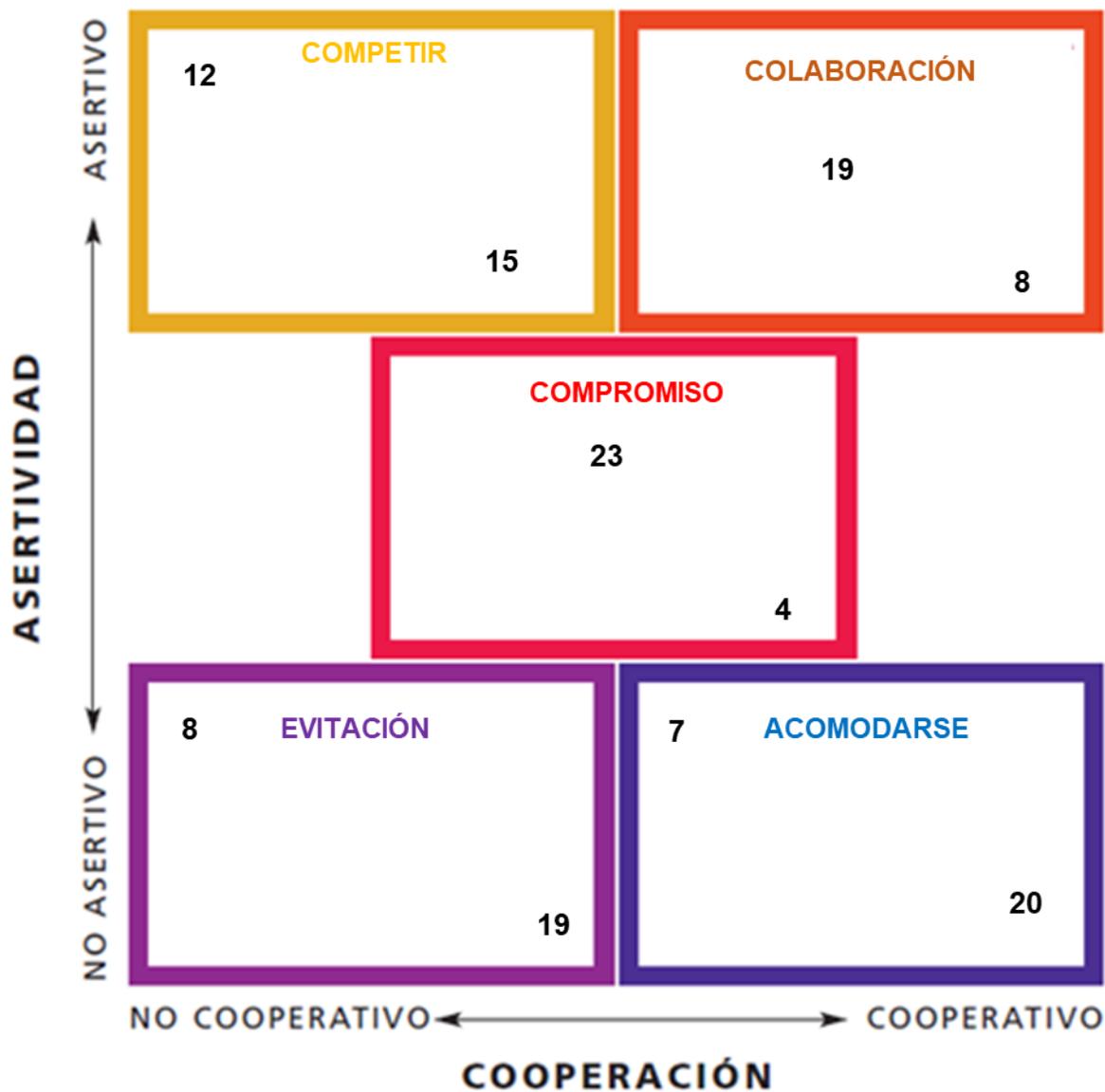


Figura 2. Estilos de manejo del conflicto.

Fuente: elaboración propia. Basada en el cuestionario aplicado. 2018.

De esta manera se logra visualizar que, en relación al estilo de manejo del conflicto, ante una situación de confrontación el estilo **Competidor** expresa que posee capacidad para ser

asertivo y no cooperativo, lo que quiere decir que el individuo se ubica en campo de acción que busca ejercer el poder. En el caso particular la mayoría de los colaboradores se ubicaron el nivel bajo, lo cual favorece notablemente a la organización, porque permite reconocer que el personal analiza y coopera antes que pensar de manera individual.

De igual manera, el perfil porcentual del nivel alto deja entrever que, al momento de competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses sin tener en cuenta la posición de los demás. a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar hacer valer los derechos propios, defender una postura que se cree que es la correcta o, simplemente, tratar de ganar; de esta manera, se verá afectada el desarrollo de las actividades al interior de la organización.

Por otro lado, el estilo colaborador logra dinamizar sus acciones entre la asertividad y la cooperación; como se observa la puntuación arrojo que en general el personal se ubica en el rango de equitativo, por lo cual al colaborar, el colaborador trabajar con sus compañeros para encontrar una solución que beneficio a las partes.

Ahora bien, el estilo comprensivo es el que se ubica en intermedio entre el asertividad y la cooperación. En este aspecto, los colaboradores buscan encontrar un acuerdo que satisfaga las necesidades de las partes y de esta manera, tratan de lograr beneficios, sin llegar al estilo de acomodación. De esta manera, se logra dimensionar la capacidad para intercambiar ideas y llegar a acuerdos productivos para las partes.

En el caso del estilo evitación se observa que los colaboradores puntuaron un nivel alto lo que quiere decir, que no es asertivo ni cooperativo; es decir, es un colaborador que tiende a no busca inmediatamente su propio beneficio, pero tampoco el de los demás. Podría decirse que tiende a evadir el conflicto, esperando que se den otros resultados.

Finalmente, el estilo acomodación señala que, a diferencia del competidor, no es asertivo, pero sí es cooperativo; y según los resultados obtenidos los participantes estuvieron en un porcentaje alto, el cual admite, el manejo de la cooperación, pero sin que logren llegar al asertividad, es decir, en la mayoría de los casos dejan de preocuparse por sus necesidades para buscar cumplir las de los demás.

4.2 Realizar un Estudio técnico y Financiero sobre las Estrategias de Resolución de Conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta.

El talento humano al interior de una organización es el eje para alcanzar la optimización de los recursos y objetivos, a partir de ahí, las empresas han optado por valorar el clima laboral y la necesidad de abordar de manera directa la resolución de conflictos que puedan presentarse por diversas situaciones al interior de la organización. Pensando en esto la investigación considera indispensable que en función a los resultados evidenciados en el cuestionario de estilos de manejo de conflicto y a partir de ahí, presentar una serie de estrategias para desarrollar con los trabajadores de la Clínica de Cirugía Ocular, la cual requiere de unos recursos que a continuación se estipulan:

Recursos Materiales. La empresa tiene un espacio físico subutilizado apropiado para hacer adecuado, por tanto, requiere que se realicen unas reformas para ambientar el área para el desarrollo de las actividades a realizar con el personal.

Recursos Técnicos. Se comprarán silletería para las actividades, un video beam, un tablero de anotaciones, colchonetas, grabadora, música.

Los gastos administrativos comprenden, papelería y útiles necesarios para su funcionamiento trimestral, papel tamaño carta y oficio, lapiceros, marcadores, pegastid, tijeras, grapadora, saca ganchos, clip, carpetas.

Recurso Humano. Se recurrirá a la participación de un psicólogo organizacional que se encargara de desarrollar el plan de trabajo con el personal. (Ver anexo 7).

4.3 Presentar la Propuesta de Implementación de Estrategias para la Resolución de Conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta.

Presentación: Las estrategias para la resolución de conflictos son una herramienta de apoyo al área de talento humano de una empresa, de esta manera, se logra dinamizar el manejo de las relaciones laborales y oxigenar al trabajador. En ese sentido a continuación encontrar estrategias que permitirán reconocer actividades aplicadas al ámbito laboral y que fomentan el desarrollo del trabajo en equipo.

Justificación: Es indispensable que el personal al interior de una empresa, alcance el mayor nivel de satisfacción, de esta manera va a desarrollar posturas que faciliten la optimización de los recursos, también lograra fomentar un buen clima laboral y esto se vera reflejado en la productividad y satisfacción del cliente.

Objetivo: Diseñar estrategias para la resolución de conflictos en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta., utilizando para ello talleres que se desarrollaran durante cada trimestre del año.

Plan de Trabajo.

El plan de trabajo que se presenta está basado en las recomendaciones que se presentan en función de la aplicación del instrumento de estilos de manejo de conflicto, en el cual se identifican los estilos que tiene el personal que labora en la clínica y que se basan en el desarrollo de las estrategias de trabajo que buscan fortalecer la mejora continua al interior de la organización:

Taller 1. Conociéndonos un poco más.

Finalidad: conocer cuál es la postura del colaborador frente a los conflictos que se presentan al interior del lugar de trabajo.

Dinámica: hablando un poco.

Descripción: los participantes se ubican en las respectivas sillas formando un círculo, el moderador se ubica en el centro con una pelota. Se solicita al grupo que mientras la pelota va pasando de mano en mano, deben ir presentándose con los del grupo diciendo su nombre, cuántos años tiene, y un aspecto de su familia que desee comentar.

Explorando emociones: el moderador tras la presentación, entregar una hoja con lápiz y cada uno de los participantes deberán escribir que opinan del conflicto y dibujar la situación de conflicto que hayan tenido que enfrentan en el lugar de trabajo.

Criterios a evaluar: capacidad para hablar en público, emociones y manejo del tono de voz.

Resultados esperados: identificar en cada participante cual es el concepto que tiene de un conflicto, y la capacidad que tiene para explicarlo frente a los demás.

Taller 2. Expreso mis Emociones.

Finalidad: lograr que cada individuo exprese sus emociones a través de la aceptación de sus aspectos positivos y negativos.

Dinámica: escribir en una hoja de papel como expresa las emociones con los demás ante una situación de alegría y tristeza.

Descripción: se le dice a los participantes que cada uno tome una hoja y lápices, para pueda escribir dos situaciones en las que tuvo que asumir una situación de alegría y tristeza mientras se hallaba en horario laboral.

Criterios a evaluar: descripción de la situación, manejo de emociones y sinceridad.

Resultados Esperados: identificar la manera en que cada participante asume las emociones con sus compañeros de trabajo.

Taller 3. Autoconcepto.

Finalidad: reconocer el nivel de autoconcepto que maneja cada uno de los participantes.

Dinámica: ubicar al participante frente a un espejo y pedirle que en voz alta exprese lo que observa de cada uno.

Descripción: el participante deberá reconocer cuáles son sus aspectos positivos y negativos que observa en la imagen.

Criterios a evaluar: reconocimiento, expresión oral y manejo de acciones.

Resultados esperados: lograr desarrollar el autoconcepto en cada uno de los participantes, ante sus compañeros.

Taller 4. Conflictos Personales e Interpersonales.

Finalidad: Identificar cuáles son los conflictos personales e interpersonales que se dan al interior del lugar de trabajo.

Dinámica: en un círculo sentado en las colchonetas, deberán establecer cada uno ejemplos de conflictos.

Descripción: cada participante da un ejemplo de conflicto interpersonal y personal, luego entre otros expresaran lo que piensan frente al conflicto.

Criterios a evaluar: afrontamiento, expresión oral, manejo de emociones.

Resultados esperados: identificar la manera en que cada participante se expresa ante sus compañeros y como asumen el conflicto en cada área.

Taller 5. Lo positivo y lo Negativo.

Finalidad: lograr que cada participante exprese lo que considera positivo y negativo de su compañero.

Dinámica: cada pareja deberá establecer cuáles son los aspectos positivos y negativos que posee cada uno.

Descripción: la actividad se realizará por parejas en frente del grupo.

Criterios a Evaluar: sinceridad, gestos, expresiones y habilidad para expresar sus opiniones.

Resultados Esperados: identificar la manera en que cada participante habla de su compañero siendo asertivo.

5. Conclusiones

Es importante tener claro que, en cada organización, el personal que labora en ella, puede estar inmerso en situaciones conflictivas, a partir de ahí, se hace necesario que gerente, personal de talento humano, desarrollen estrategias que permitan formular de manera objetiva como abordar las diferencias personales, el rol en el área de trabajo y finalmente el bienestar de los colaboradores en la empresa. A partir de ahí, es importante desarrollar mecanismos para la resolución de conflictos que permita mejorar las relaciones durante la jornada laboral.

La Clínica de Cirugía Ocular, no es la excepción y al interior de sus procesos se pueden presentar situaciones que distorsionan o afectan el rendimiento del talento humano y sus funciones. Sin embargo, los resultados dejan entrever que la participación del personal en los estilos de manejo de conflictos dejó observar que en su mayoría se evidencian prácticas asertivas en el desarrollo de sus funciones, los cuales trascienden en un manejo de cooperación al interior de la organización, lo que deja entrever que el compromiso del personal frente a la organización es relativamente significativo, dejando de lado los intereses personales para alcanzar los objetivos en los que se trabaja en equipo.

Otro aspecto a destacar en la clínica, tiene que ver con la necesidad de desarrollar modelos de trabajo que admitan un plan de acción centrado en la elaboración de actividades que dinamicen el trabajo en equipo, donde la satisfacción del personal sea un aspecto fundamental para la gerencia. Ahora bien, en la clínica se evidencia que el personal tiende a manejar el estilo compromiso en el cual tratan de proteger su cargo y de esta manera, optan por no entrar en confrontaciones, situación que hace más difícil el manejo de las relaciones personales.

La clínica de Cirugía Ocular deberá asumir de manera adecuada las situaciones de conflicto a través de procedimientos para el desarrollo de las funciones y las relaciones entre los colaboradores de la empresa. De esta manera se alcanzara un mejor nivel de calidad en la



prestación del servicio, la reducción de costos, aumento de la eficacia a través del trabajo en equipo.

6. Recomendaciones

A la Clínica de Cirugía Ocular realizar cada trimestre la valoración de estilos de manejo de conflicto, con el fin de identificar situaciones que pueden estar afectando el desarrollo de las actividades y el nivel personal de cada colaborador.

Así mismo, la clínica deberá realizar estrategias para fomentar la resolución de conflictos al interior de la organización, con el fin de ofrecer mecanismos de mejora a cada trabajador y fomentar la mejora del clima laboral.

Al personal que integra la clínica, para que participe y fomente el desarrollo de estas actividades, en el manejo de las relaciones y como estrategia de satisfacción personal.

Referencias Bibliográficas

Caicedo E. (2015), *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas*. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada.

Chiavenato, I. (2003), *Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.,

Edwards, P. K. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Galtung, J. (2007). *Hacia una Conflictología: la búsqueda de transdisciplinarietàad*. Oslo, transcend: Una red para la paz y el desarrollo.

Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. (4ta ed.) México; Mc Graw Hill-Interamericana.

Köhler, H. D. y Martín, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid; Delta

La Francesco V. M. (2003). *La investigación en educación y pedagogía. (Ipra ed.)*. Fundamentos y técnicas cooperativa editorial Magisterio.

López P., R. (1995). *Sociología industrial*. Madrid; Alianza

Tomas y Kilman (1981). *Estilos de manejo de conflicto*. Recuperado de http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kilman__student_guide_lesson.pdf

Pacheco M. M., y Zapata L J. (2015). *Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa Procongelados S.A.*, ubicada en la provincia de pichincha, cantón mejía Parroquia Aloag, barrio San Alfonso en el periodo 2013-2014. Ecuador,

Taylor, Frederick (1972) *Principios de la Administración Científica*. Ed. Herrero, México.

Anexos

Anexo I. Formato Cuestionario Thomas Kilman (1981) Estilos de manejo de conflicto

En las páginas siguientes se hallan diversos pares de afirmaciones que describen respuestas conductuales. Para cada par, haga un círculo, en la hoja especial de respuesta adjunta N° 001, en la afirmación A o B, marcando la que es más característica de su propio comportamiento. En muchos casos, ni la opción A o la B son muy típicas para su comportamiento, de todas maneras, seleccione, por favor, aquella que usted usaría con mayor probabilidad. Todas las respuestas son válidas, elija la que más le interprete.

- 1** A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.
- 2** A. Trato de buscar una solución de compromiso
B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.
- 3** A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
- 4** A. Trato de buscar una solución de compromiso.
B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.
- 5** A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
- 6** A. Trato de evitarme desagradados.
B. Trato de imponer mi posición.
- 7** A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.
- 8** A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
- 9** A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.
- 10** A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
B. Trato de encontrar una solución de compromiso.
- 11** A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
- 12** A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
- 13** A. Propongo una posición intermedia.
B. Hago presión por mis puntos de vista.
- 14** A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.
B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

- 15** A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 16** A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
- 17** A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
- 18** A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
- 19** A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
- 20** A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
- 21** A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
- 22** A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
B. Impongo mis deseos.
- 23** A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema
- 24** A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.
B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso
- 25** A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
- 26** A. Propongo una proposición intermedia.
B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- 27** A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
- 28** A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
- 29** A. Propongo una posición intermedia.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
- 30** A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

**EVALUACION DE LA MODALIDAD DE RESOLUCION DE CONFLICTOS
HOJA DE PUNTAJES**

	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodarse
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

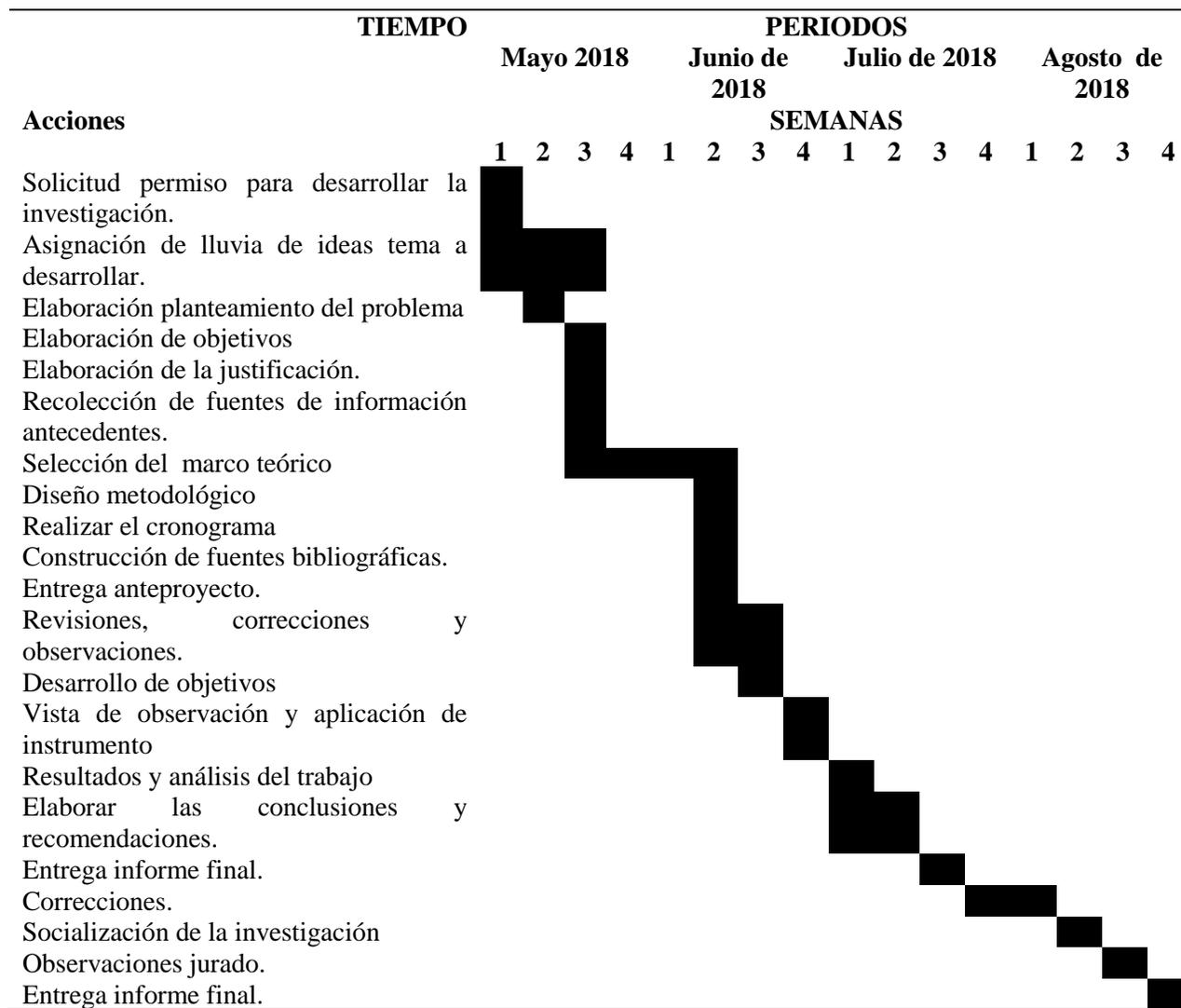
Total _____ _____ _____ _____ _____

Anexo 3. Evidencia de la planilla de respuestas del cuestionario.

EVALUACION DE LA MODALIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
HOJA DE PUNTAJES

	Competición	Colaboración	Compromiso	Evitación	Acomodarse
1.		(B)	A	A	(B)
2.		(B)	A		
3.	(A)				B
4.			A		B
5.		(A)		B	
6.	B			(A)	
7.			(B)	A	
8.	A	(B)			
9.	B			(A)	
10.	A		(B)		
11.		(A)			B
12.			B	(A)	
13.	(B)		A		
14.	B	(A)			
15.				(B)	A
16.	(B)				A
17.	(A)		(B)	B	
18.			(B)		A
19.		(A)		B	
20.		A	(B)		
21.		B			(A)
22.	B		(A)		
23.		A		(B)	
24.			(B)		A
25.	A				(B)
26.		(B)	A		
27.				A	(B)
28.	A	(B)			
29.			(A)	B	
30.		(B)			A
Total					

Anexo 4. Cronograma de actividades.



Fuente: propia. 2018.

Anexo 5. Formato solicitud autorización trabajo investigación.

Villavicencio, 13 de abril de 2018

Doctora
GEORGINA QUINTANA
Gerente Clínica de Cirugía Ocular
Ciudad

REF: SOLICITUD AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO INVESTIGATIVO

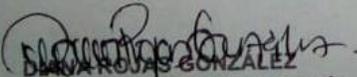
Cordial saludo,

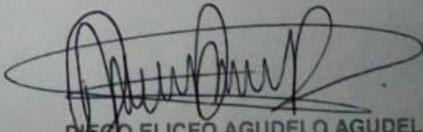
Por medio de la presente, nosotros Diana Rojas González identificada con la cedula de ciudadanía No. 40.411.540 de Villavicencio, Diego Eliceo Agudelo Agudelo identificado con la cedula de ciudadanía No. 1.121.854.918 de Villavicencio y Wilfredy Alzate Parra identificado con la cedula de ciudadanía No. 1.121.897.338 de Villavicencio estudiantes de octavo semestre en la modalidad a Distancia del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, nos permitimos solicitar de la manera más atenta la colaboración y apoyo por parte de la Clínica de Cirugía Ocular, para realizar el proceso de índole investigativo el llevara por título "**Diseño de estrategias para la resolución de conflictos laborales en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio – Meta**".

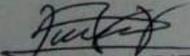
El proceso estará bajo la dirección de un asesor con conocimientos técnicos y metodológicos asignado por la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, quien apoyará el tratamiento de la información, la cual será confidencial. La participación de la clínica involucra la razón social, acceso a la información institucional, al talento humano que labora en la empresa quienes participaran en las técnicas e instrumentos para recolectar la información y además de un registro fotográfico necesario para dar sustento al proceso. Es importante señalar que al final del proceso investigativo la Clínica de Cirugía Ocular contara con una copia en medio digital del proceso realizado, como aporte al proceso administrativo que desarrolla actualmente. Es importante aclarar que los estudiantes correrán con todos los gastos que sean necesarios durante el proceso.

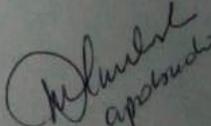
Sin otro particular, se suscriben

Atentamente


DIANA ROJAS GONZÁLEZ
C.C. 40.411.540 de Villavicencio


DIEGO ELICEO AGUDELO AGUDELO
C.C. 1.121.854.918 de Villavicencio


WILFREDY ALZATE PARRA
C.C. 1.121.897.338 de Villavicencio



Anexo 6. Formato carta aprobación trabajo investigativo

CLÍNICA DE CIRUGÍA OCULAR LTDA.
Porque sus ojos merecen lo mejor
Villavicencio, Abril 19 de 2018

CCXO EX 8903 18

Señores
DIANA ROJAS GONZÁLEZ
DIEGO ELICEO AGUDELO AGUDELO
WILFREDY ALZATE PARRA
Corporación Universitaria del Caribe CECAR
Ciudad

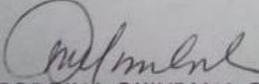
ASUNTO: AUTORIZACIÓN TRABAJO INVESTIGATIVO

Respetados Señores,

En atención a la solicitud escrita radicada el día 14 de Abril de 2018, para realizar el trabajo investigativo en la Clínica, después de verificar que ustedes se encuentran estudiando la carrera de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, se toma la decisión de aceptar la participación de los tres estudiantes en el desarrollo de la propuesta presentada bajo el título "**Diseño de estrategias para la resolución de conflictos laborales en la Clínica de Cirugía Ocular en el municipio de Villavicencio - Meta**". Así mismo, en las instalaciones podrán iniciar la recolección de la información a través de la gerencia, y el personal que labora en la misma, además de realizar las visitas y consultas que consideren necesarias.

La Clínica de Cirugía Ocular confía en el buen tratamiento informativo que realizarán ustedes con la documentación e información que obtengan, además de considerar muy significativa la propuesta para la clínica.

Atentamente,



GEORGINA QUINTANA CORTES
Gerente

Calle 15 No. 43 - 08 B. El Buque Tel: 672 86 00 - 682 93 36
E-mail: ccoxocular@hotmail.com www.clinicadecirugiaocular.com Villavicencio - Meta

Anexo 7. Presupuesto del estudio técnico y financiero.

Tabla 3. Instalaciones Físicas

CONCEPTO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL
Adecuación del área de trabajo	1	500.000	500.000	5
TOTAL			500.000	

Fuente: elaboración propia. 2018.

Tabla 4. Recursos técnicos

DETALLE DE INVERSIÓN	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL
Sillas ergonómicas	28	18.000	504.000	5
Video beam	1	1.000.000	1.000.000	5
Tablero acrílico	1	250.000	250.000	10
Colchonetas individuales	28	15.000	420.000	5
Grabadora	1	250.000	250.000	10
TOTAL			2.424.000	

Fuente: elaboración propia. 2018.

Tabla 5. Gastos administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Detalle	MENSUAL	Costo Total Anual
Papelería y útiles de oficina	120.000	1.440.000
TOTAL		1.440.000

Fuente: elaboración propia. 2018.

Recurso humano.

Tabla 6. Costos de salarios del personal administrativo

Cargo	Remuneración Trimestre
Psicólogo organizacional línea staff	1.400.000
Director de talento humano	1.400.000
TOTALES	2.800.000

Fuente: elaboración propia. 2018.

Tabla 7. Valor total de la propuesta

Rubro	Valor total
Instalaciones físicas	\$500.000
Recursos técnicos	\$2.424.000
Gastos administrativos	\$1.440.000
Costos de salarios	\$2.800.000
Valor total	\$7.164.000

Fuente: elaboración propia. 2018.