

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

Estilo de manejo de conflicto en los trabajadores de la Universidad
Peruana Unión Filial Juliaca, 2017

Por:

Miliam Quispe Vargas

Asesor:

Lic. Amed Vargas Martínez

Juliaca, diciembre de 2018

DECLARACION JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

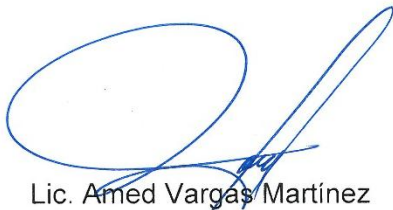
Lic. Amed Vargas Martínez, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN FILIAL JULIACA, 2017" constituye la memoria que presenta la bachiller Miliam Quispe Vargas para aspirar al título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, el cual ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Juliaca a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.



Lic. Amed Vargas Martínez

Estilo de manejo de conflicto en los trabajadores de la Universidad
Peruana Unión Filial Juliaca, 2017


TESIS

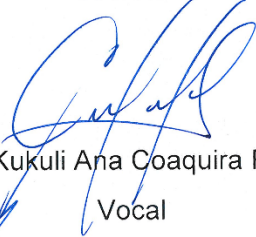
Presentada para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales

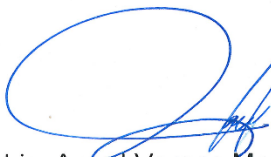
JURADO CALIFICADOR


Mg. John Herbert Cahuana Sánchez
Presidente


Lic. Dante Ortiz Guillén
Secretario


Lic. Julio Samuel Torres Miranda
Vocal


Lic. Kukuli Ana Coaquira Puma
Vocal


Lic. Amed Vargas Martínez
Asesor

Juliaca, 14 de diciembre de 2018

DEDICATORIA

A mi Buen y Amante Creador, dador de vida y esperanza. A mis padres Wilver Quispe Valdez y Graciela Vargas Ibáñez, quienes me alientan a seguir avanzando; y a mi pequeño sobrino Eduardo Misael Quispe Estalla, a quien amo por ser una bendición de Dios.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Universidad Peruana Unión y la Universidad de Piura; instituciones que han contribuido a mi formación y desarrollo profesional.

A los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, quienes amablemente aceptaron participar de la presente investigación.

Y, al Lic. Amed Vargas Martínez, quien con su experiencia ayudó a construir el presente informe de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Descripción de la situación problemática	12
1.2 Formulación del problema de investigación	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Objetivos de la investigación	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación y viabilidad de la investigación	17
1.5 Presuposición filosófica	18
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.2 Base o sustento teórico	27
2.2.1 Conflicto	27
2.2.2 Clasificación del conflicto según su origen y causas.	28
2.2.3 Estilos de manejo del conflicto	31
2.3 Definición de términos	34
CAPÍTULO III	37
MATERIALES Y MÉTODO (METODOLOGÍA)	37
3.1 Variables de investigación	37
3.2 Operacionalización de variables	37
3.3 Tipo y diseño de la investigación	39
3.4 Población y muestra de la investigación	39

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.6 Procedimiento de recolección de datos	40
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	41
CAPÍTULO IV	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
CAPÍTULO V	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. CONCLUSIONES.....	54
5.2. RECOMENDACIONES	55
REFERENCIA	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo de los trabajadores.....	42
Tabla 2. Edad de los trabajadores	42
Tabla 3. Estado Civil de los trabajadores	43
Tabla 4. Grado de Instrucción de los trabajadores	43
Tabla 5. Grado Académico de los trabajadores	44
Tabla 6. Condición Laboral de los trabajadores	44
Tabla 7. Área de Trabajo de los trabajadores	45
Tabla 8. Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Integrador	45
Tabla 9. Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Comprometido.....	46
Tabla 10. Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Evitativo	46
Tabla 11. Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Complaciente	46
Tabla 12. Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Dominante	47
Tabla 13. Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador	48
Tabla 14. Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido	48
Tabla 15. Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo	49
Tabla 16. Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente	50
Tabla 17. Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Inventario de Estilo de Manejo del Conflicto	58
Anexo B. Matriz de Consistencia	60

RESUMEN

El Estilo de Manejo de Conflicto es la forma que tiene una persona para responder frente a una situación de problema; y son cinco los estilos que una persona puede adoptar para hacer frente a estos conflictos; a saber: integrador, comprometido, evitativo, complaciente y dominante. El propósito del presente estudio es determinar el estilo de manejo de conflicto predominante en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ durante el período 2017. El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se tiene control sobre las variables, el tipo de investigación es descriptivo porque pretende describir de qué manera un hecho o fenómeno se presenta en una realidad determinada; en este caso, el estilo de manejo de conflicto. La población considerada son los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. El instrumento para la recolección de los datos fue el Cuestionario de Estilo de Manejo de Conflicto de Rahim (1983) tomado de Saputi C. (2008), con un alfa de Cron Bach de 0.73, el mismo que brinda confiabilidad al instrumento. Los resultados sugieren que el estilo de manejo de conflicto predominante entre los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es el Integrador (90.05), seguido por el Comprometido (83.3%) y Evitativo (70%).

Palabras clave: Conflicto, Estilo de Manejo de Conflicto, Gestión de Conflicto.

ABSTRACT

The conflict management style is the way a person has in order to deal with a problem; and they are five styles: Collaborative, competing, accommodating, avoiding and compromising. The objective of the current study is to determine the more used style of conflict management that the workers of Peruana Union University-Campus Juliaca in 2017 have. The design of this investigation is non-experimental, since we do not have control over the variables, the type of investigation is descriptive because it tries to describe how a fact or phenomenon is presented into a determined reality; in this case, the style of conflict management. The population considered is the workers of Peruana Union University-Campus Juliaca. The instrument used for data collection was the The Conflict Management Style questionnaire by Rahim (1983) taken from Saputi,C. (2008), with an alpha of Cron Bach of 0.73, which shows the reliability of the instrument. The results show that the style of conflict management that most predominates is Compromising (90.0%), followed by the Collaborative (83.3%) and Avoiding (70%).

Key Words: Conflict, Conflict Management Style, Conflict Management

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la situación problemática

El éxito o fracaso de una organización depende de muchos factores que confluyen dentro de la misma; así, el papel que desempeña la persona responsable de la organización, llámese: gerente, administrador, director, presidente, entre otros; y los miembros de la misma (colaboradores, trabajadores, empleados, entre otros) deben poseer algunas cualidades que permitan que su relación en la empresa sea eficaz.

Es por ello que el perfil de las competencias directivas que logre cumplir el líder de la empresa será de mucho valor para el buen arribo de la misma. Según (Codina Jiménez, 2006) un estudio internacional realizado por los años noventa, se consultó a 1500 directores de sociedades de tres continentes lo siguiente: ¿Cuáles serán las destrezas principales que debe tener el director del siglo XXI?; y las réplicas fueron:

- Formulación de estrategias.
- Dirección de recursos humanos.
- Negociación y solución de conflictos.
- Mercadotecnia y ventas.

Otro estudio sobre el mismo asunto se hizo a finales de los años ochenta por el “Centro Europeo para la Formación de Directivos”- Sede en Madrid; y arrojó los siguientes resultados:

- Formulación de estrategias.
- Dirección de marketing.

- Dirección de recursos humanos.
- Negociación y solución de conflictos.

Por los resultados conseguidos en dichas encuestas, podemos notar que todas ellas son similares; lo que lleva a inferir que quien lidera una organización requiere de dichas cualidades para lograr los objetivos de la misma. No obstante, consideramos que la destreza fundamental que todo líder debe demostrar es la de “Solución de Conflictos”.

En toda organización, los problemas son inevitables, tal como lo señala Vinyamata (2005) citado por Lucaya, Dalmau y Ferrer (2015), los conflictos en las organizaciones son una realidad y deben ser identificadas, aceptadas y gestionadas. Es decir, los conflictos son ineludibles y se los debe gestionar adecuadamente, ya que de ella dependerá la solución o no de los mismos, y el saber tratar con ellos es fundamental para seguir avanzando. Fisher, especialista en el tema, señala que “...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...”.

De ello, se deduce que el manejo de conflictos requiere que los participantes de una sociedad sepan consensuar, llegar a acuerdos, negociar las posibles alternativas de solución. Por eso, la forma en cómo se lidian con los problemas es esencial.

Nuestro país, junto a Bolivia y Argentina han sido considerados como los países latinoamericanos donde mayor incidencia de conflictos hay (El estado y la conflictividad social en el Perú actual, 2017); es decir, la presencia de conflictos es indiscutible en toda organización; y ello se evidencia en algunas características generales como: la debilidad institucional de las organizaciones; la fragmentación de los movimientos, áreas o departamentos de la organización, protestas sociales, diferencias; la desigualdad social,

satisfacción de interés propios, entre otros. Ante tal realidad, se diseñaron e implementaron diversas estrategias y medidas que permitan una adecuada gestión de conflictos.

Los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, no son ajenos a esta problemática, ya que constantemente se ven en escenarios de complicaciones. En la Universidad, los trabajadores trabajan en dos áreas: áreas no académicas y áreas académicas.

Quienes laboran en las áreas no académicas: finanzas, servicio de alimentación, transporte, limpieza, seguridad, ornato y otras; encuentran diferentes situaciones de problemas. Por ejemplo, se ha observado que cuando habiendo cumplido con su función, en muchas oportunidades quienes se sirven de ello (comunidad educativa en general) no cooperan para el buen mantenimiento y/o funcionamiento de sus áreas, provocando de esta manera llamadas de atención por parte de sus pares o jefe superior o con los mismos clientes: padres de familia o estudiantes que discuten con quienes trabajan en caja o finanzas, o con las damas de limpieza por no ofrecerles un ambiente higiénico, entre otros.

Por otro lado, quienes laboran dentro de las áreas académicas: investigación, enseñanza-aprendizaje (docentes), y otras; también se ven expuestos a contrariedades ya que su trabajo está directamente relacionado al trato con los estudiantes. Son diversas las situaciones que acontecen dentro de esta relación docente/tutor/guía-estudiante; dentro de las cuales podemos mencionar que, en algunos casos surgen malinterpretaciones de comunicación entre el docente y el estudiante, coordinador-estudiante o entre estudiantes; lo que conlleva a escenarios desagradables tales como: llamadas de atención verbal y/o escrita al estudiante o al docente, suspensión de funciones, y hasta despidos de docentes o expulsión de estudiantes.

Como se puede apreciar, las consecuencias de actuar según el criterio de cada uno puede generar resultados insípidos para los intervinientes del problema; cuando analizando y evaluando la situación de la manera más juiciosa, se pueden lograr efectos contrarios.

Tal y como se pudo apreciar, el trabajo que los trabajadores desempeñan en su campo laboral no se circunscribe entre ellos y el personal que está a su alrededor, sino también con sus superiores y subordinados. Por tal motivo, se puede considerar a los conflictos como un hecho cotidiano en las relaciones propias de personas en sus centros laborales. Y, para evitar o disminuir el empeoramiento de los conflictos, es preciso determinar el estilo de manejo de conflicto que es asumido por los trabajadores a fin de compartir los resultados de la investigación obtenidos para que de esa manera puedan reflexionar sobre su accionar. Ya que, gestionar adecuadamente una realidad de conflicto, les obligan a asumir un estilo de manejo de conflicto para solucionarlos.

Al respecto, Rahim (1992) citado por (Saputi C., 2008) expresa que los estilos de manejo del conflicto se basan en dos dimensiones: (1) concerniente a uno mismo y (2) concerniente a los demás; y la mezcla de estas dos dimensiones, nos lleva a cinco estilos particulares de manejo del conflicto: integrador, dominante, evitativo, comprometido y complaciente.

A raíz de ello, a través de la presente investigación se pretende identificar el estilo de manejo de conflicto que predomina en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

1.2 Formulación del problema de investigación

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el estilo de manejo de conflicto que predomina en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca?
- ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca?
- ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca?
- ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca?
- ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el estilo de manejo de conflicto predominante de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.
- Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.
- Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

- Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.
- Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

1.4 Justificación y viabilidad de la investigación

1.4.1 Relevancia social.

Debido a la gran dificultad de tener que resolver problemas que se presentan a diario en toda organización, el estilo de manejo de dichos conflictos que posean los intervinientes es de suma importancia, ya que el estilo que se elija determinará su solución o no. Por tal motivo, es preciso determinar el estilo de manejo de conflicto predominante en los trabajadores.

Cabe resaltar que abordar el tópico del estilo de manejo de conflicto es, sin lugar a vacilaciones, uno de los temas de mayor relevancia a tener presente en toda relación humana; más si de esta depende el logro de los objetivos institucionales de una organización.

1.4.2 Relevancia teórica.

El estudio de los estilos de manejo de conflictos en una organización ha de aportar al acervo teórico científico, ya que de esta se han de generar nuevos conocimientos, los mismos que permitirán plantear nuevas teorías; esto debido a que el estudio ha de llevarse a cabo con los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, y los resultados que de él se obtengan brindarán información particular sobre una población que tiene características disimiles a las demás, por ser una Institución Cristiana.

1.4.3 Relevancia metodológica.

Con la presente investigación, los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, podrán comprender de qué manera su forma de manejar los conflictos tiene incidencia sobre el resultado de la negociación; así, ellos podrán darle la importancia debida y serán más juiciosos al momento de lidiar con las dificultades, lo que conllevará a que los resultados de sus negociaciones sean más efectivas y eficaces, en bien de la organización a la cual sirven, logrando así los objetivos institucionales; es decir, les permitirá mejorar sus procedimientos y por ende, mejorar los resultados; a razón de ello, se afirma de que este estudio tiene utilidad metodológica.

Por las razones expuestas en la relevancia social, teórica y metodológica podemos afirmar que se justifica el estudio de la presente investigación.

1.5 Presuposición filosófica

El término *Conflicto* es un hecho común entre los profesos cristianos; esto debido a que a diario se está en un proceso de exposición, lucha y toma final de decisión entre hacer el bien o el mal; es decir, lidiar entre seguir a Cristo o a satanás. Es ya bien conocido que este conflicto nació en las alturas de los cielos cuando uno de los ángeles quiso ser Dios; al respecto, el Manual de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2015) señala:

Toda la humanidad está ahora envuelta en un gran conflicto entre Cristo y Satanás, en cuanto al carácter de Dios, su ley y su soberanía sobre el universo. Este conflicto se originó en el cielo, cuando un ser creado, dotado de libre albedrío, se exaltó a sí mismo y se convirtió en Satanás, el adversario de Dios, y condujo a la rebelión a una parte de los ángeles. Satanás introdujo el espíritu de rebelión en este mundo cuando indujo a Adán y Eva a pecar.

Es a partir de ese momento, en el que Lucifer-lucero de la mañana- se rebela en contra de Dios e inicia su proceso de destrucción a todo cuanto Dios ama y aman a Dios. El conflicto es evidente: ¿O sirves a Dios o a satanás? Ciertamente es una situación difícil para el hombre; sobre todo porque muchas veces el ser humano no depende de su Creador para que lo fortalezca diariamente.

Uno de los medios que nos permite fortalecernos es la Biblia, única fuente de verdad donde podemos encontrar la fortaleza para nuestra fe y nuestra puesta en práctica de la regla de oro: Amar a Dios y a nuestro prójimo, aún a pesar de los conflictos que puedan surgir. Los conflictos nacen, según la percepción humana, porque hay discrepancias, diferencias de intereses que se perciben de la otra parte; sin embargo, no notamos que en realidad estos nacen en nuestro interior. En Santiago 4:1 se nos dice “¿No es de vuestras pasiones, las cuales combaten en vuestros miembros?”; es a partir de nosotros mismos que surgen los conflictos y nuestra gran lucha por alcanzar algo que deseamos frenéticamente; vale decir que no es en sí malo el desear algo, ya que este puede ser algo positivo; sin embargo, se convierte en negativo cuando el deseo de conseguirlo es intenso y no importa a qué o a quién estás dejando atrás o lastimando para conseguirlo.

La Biblia es clara al respecto: las contiendas no nacen del otro, nacen de nuestro interior. Es posible que las terceras personas involucradas en la situación tengan cierto control del resultado de la misma; sin embargo, son en nuestro corazón y en nuestra mente que brotan los pensamientos, palabras y acciones de lo que finalmente decidimos; es decir, cada uno de nosotros es responsable de la decisión que toma y de cómo ha de manejar ese conflicto interno que luego se mostrará frente a los demás.

Al respecto, (Paría Albert, 2013) señala que “...el ser humano tiene posibilidades diversas para afrontar sus conflictos, bien sean estas posibilidades violentas o pacíficas.” Y, es que el

ser humano fue dotado de esa capacidad de hacer, decir o callar. Es esa capacidad que puesta de manifiesto, generará situaciones positivas o negativas en las relaciones interpersonales que se mantengan.

Los conflictos, más que ser un problema, en nuestra filosofía cristiana son algo espiritual, ya que pone a prueba nuestra lealtad y fidelidad a Dios. En el mismo contexto del capítulo del libro de Santiago, el apóstol hace un fuerte llamado “¡Oh almas adúlteras!” (Santiago 4:4 Versión Reina Valera 1960); a la verdad, el ser llamados de tal forma pone de manifiesto que cuando cedemos a nuestras pasiones y le damos lugar al enemigo, entonces estamos desplazando a Dios de nuestro corazón y estamos adulterando en contra de él. Y por otro lado, además de ser algo espiritual, los conflictos son algo inherente a la naturaleza humana, es decir, una realidad que convive con nosotros y que no necesariamente debe ser negativa.

Sin embargo, si permitimos que nuestro accionar sea protervo, cediendo el lugar al enemigo en nuestro corazón, entonces los resultados que obtendremos serán nefastos, y así lo manifiesta el Manual de la Iglesia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2015):

El pecado humano produjo como resultado la distorsión de la imagen de Dios en la humanidad, el trastorno del mundo creado... este mundo se convirtió en el campo de batalla del conflicto universal, a cuyo término el Dios de amor quedará finalmente vindicado. (p.160).

Qué pesar para la raza humana el vivir en un mundo caído, trastornado y que es ahora un campo de batalla. Sin embargo, no estamos condenados a vivir de esa manera; aún existe esperanza de gozar de una vida mejor; y, ¿Cómo llego a tener una vida plena y feliz en medio de este mundo? El Manual de la Iglesia (2015) nos dice “Para ayudar a su pueblo en este conflicto, Cristo envía al Espíritu Santo y los ángeles leales para guiarlo, protegerlo y sostenerlo en el camino de la salvación.” (p.160) ¡Qué alegría! Tenemos un Salvador,

Alguien que vela por nuestro bienestar, Alguien que nos sostiene y guía en medio de las contiendas o conflictos que ahora estamos experimentando, Alguien cuya gracia es mayor que cualquier conflicto y que está dispuesto a perdonarnos si atesoramos en nuestro corazón y en nuestra mente aspectos negativos que nos destruyen; ese Alguien es Cristo.

Por otro lado, si los conflictos conducen a las personas a un accionar constructivo, ya no son considerados como negativos, ya que los resultados producidos son efectivos. Esto se evidencia en algunos hechos estudiados por el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-02, citado por (Paría Albert, 2013), en donde se sustenta que:

...la historia nos demuestra que en todas las civilizaciones, culturas y sociedades no ha faltado las personas y grupos que lejos de elegir la destructividad como norma de conducta han optado por formas de ser y de obrar de orden constructivo, desde la amistad y el espíritu de concordia a la solidaridad y ayuda mutua.

Y es que como se manifestó en notas anteriores, el ser humano fue dotado de libertad para elegir: podemos responder constructiva o destructivamente ante los conflictos. La Biblia es consistente en señalar que habrán conflictos, pero la decisión de hacer lo bueno o lo malo depende de cada uno de nosotros; sin embargo el resultado que obtengamos en cada uno de ellos ha de determinar nuestra vida: si para vida eterna o muerte eterna (Romanos 6:23 Versión Reina Valera 1960).

Algunos consejos que se nos ofrecen en la Palabra de Dios son:

- Someternos a la voluntad del Padre, dejando de lado nuestros deseos.
- No caer en las tentaciones de mentira, engaño u otros del enemigo.

- Depender del Padre constantemente y experimentar su presencia en nuestras vidas.
- Dejar de lado la práctica de hábitos negativos y purificarlos con la gracia de Dios.
- Si pecamos o cedemos a nuestros deseos, debemos reconocer que no está bien el hacerlo y experimentar esa tristeza por su práctica.
- Y arrepentirnos humildemente dejando que sea Dios quien nos dé la fuerza de voluntad para continuar en la batalla. (Santiago 4: 7-9 Versión Reina Valera 1960)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

Después de la revisión bibliográfica y recolección de trabajos de investigación referentes al tema de estudio, se reseñan los siguientes:

Saputi C., (2008), en su tesis titulada “*‘Big Five’, Estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta*” de la Universidad Simón Bolívar-Venezuela, el objetivo del estudio fue determinar cómo la personalidad y el estilo de manejo de conflicto influyen los resultados de la negociación, y cómo ellas se relacionan entre sí. La investigación es de tipo no experimental, explicativa y Ex Post Facto con una población representada por profesionales venezolanos que laboran con nivel académico con al menos técnico superior universitario cuyas edades oscilan entre 18 y 60 años, de ambos sexos y que decidieron participar de forma voluntaria; su muestreo fue no probabilístico. Para la investigación usó un cuestionario Big Five de Golberg (1990) para medir las dimensiones de Personalidad, un cuestionario de auto-percepción que permite evaluar los estilos de manejo del Conflicto (ROCI-II-FORMA A) de Rahim (1983) y un cuestionario de Resultados de la Negociación de Rahim (2001) que permite evaluar los tipos de resultados de la negociación. La conclusión a la cual se arribó fue que no se observaron diferencias significativas entre hombres y mujeres en la presencia de las dimensiones del Big Five, de los estilos de manejo del conflicto y los resultados de la negociación. Es decir, no se encontró una relación significativa entre las variables. Se esperaba que las personas con un estilo de

manejo de conflicto integrador o comprometido obtuvieran mayor cantidad de resultados funcionales y menor cantidad de resultados disfuncionales en las negociaciones; así también, se esperaba que los sujetos con un estilo de manejo de conflicto dominante, evitativo o complaciente obtuvieran mayor cantidad de resultados disfuncionales y menor cantidad de resultados funcionales; sin embargo, ello no fue así.

Fernández y Polanco (2009), en su artículo titulado “*Manejo de conflicto en instituciones Estatales de educación superior del estado de Zulia*” de la Universidad Rafael Bellosillo Chacín-Venezuela, tuvo como objetivo determinar el manejo de conflicto organizacional y la negociación en las universidades Estatales del Estado de Zulia. La investigación es de tipo descriptivo-de campo, ampliada con un diseño no experimental-transeccional descriptivo-prospectivo. La población estuvo conformada por doce (12) directivos que laboran en las universidades. Para la recolección de datos, se aplicó un censo poblacional. Se diseñaron dos (02) instrumentos dirigidos a la población objeto de estudio los cuales fueron sometidos a juicio de diez (10) expertos. El resultado de este estudio fue que en las instituciones prevalecen los conflictos funcionales y disfuncionales, que al momento de la negociación, se cuidan de ilegalidad en firmas que no convienen, buscan preparar y planear tácticas, entre otros. Esto es, los conflictos funcionales son los más frecuentes, por cuanto surgen a partir del desarrollo de los objetivos y metas organizacionales, que influyen en cierto modo en los individuos que integran a la misma.

Montes, Rodríguez, y Serrano, (2014), en su artículo titulado “*Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*” de la Universidad de Santiago de Compostela-España, el objetivo fue explorar el modo en que los estados de ánimo de las personas pueden orientar sus estrategias de manejo de conflictos. La investigación desarrollada es de tipo exploratorio, con un diseño no experimental y se llevó a cabo con la participación de 440 estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela (USC) cuyas edades eran de 17 a 48 años. Para

la recolección de datos de la variable Estados de Ánimo se empleó la escala PANAS (Watson et al., 1988); y la variable de Estrategia de Gestión de Conflictos fue medida mediante el ROCI-II (Rahim, 1983). Los resultados muestran que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto; así, el afecto positivo predice la un manejo de conflicto integrador; mientras que el afecto negativo, predice un manejo de conflicto dominante; todo ello, lleva a concluir, de acuerdo a sus objetivos, que la influencia intrapersonal de las emociones es especialmente notoria cuando las personas experimentan estados de elevada activación emocional.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Rodriguez (2012), en su tesis titulada “*Adaptación Psicométrica del Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de la salud del Cono Norte de Lima Metropolitana*” de la Universidad Cesar Vallejo-Perú, el objetivo fue adaptar el Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de la salud del Cono Norte de Lima Metropolitana. La investigación fue de tipo instrumental, con diseño no experimental-transversal y se llevó a cabo con 150 profesionales de la salud del Hospital Marino Molina SCippa y Hospital Sergio Bernales. Se obtuvieron los siguientes resultados: el inventario posee propiedades psicométricas: confiabilidad por el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach=0.89) y el método de dos mitades (Guttman=0.92). Validez por el método de validez de contenido ($p < 0.05$ Prueba Binomial) y validez de constructo (se confirma la estructura de 5 factores).

Chumacero Calle, (2012), en su tesis titulada “*La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima, Periodo 2006 - 2008*” de la Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Gobierno y Políticas Públicas-Perú, el objetivo fue resolver oportunamente los problemas derivados de una

Negociación Colectiva. La metodología de investigación utilizada fue descriptiva, y lo hizo a través de un caso que narra los sucesos que permitió conocer la “historia” detrás del mismo y que al ser correlacionado con las definiciones y el análisis correspondiente, se pudo contrastar lo que fue la negociación. Las conclusiones a las cuales se llegaron son las siguientes: (1) las partes en conflicto, empleador y sindicato, previa a la negociación, deben definir y diseñar estrategias que permitan una solución efectiva y gerencial al conflicto. Ambas partes deben interiorizar en todo momento que la solución al conflicto incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (2) La aplicación de los elementos y herramientas que nos proporciona la Nueva Gestión Pública, brindará mejores y mayores posibilidades de lograr un acuerdo que beneficie a las partes, esto debido fundamentalmente a las características presentes en esta corriente. Esta aplicación a su vez permitirá planear estratégicamente todo el proceso de la negociación ya que, con una administración eficaz y eficiente, aunado a un menor costo (en recursos), el beneficio obtenido podría ser distribuido entre las partes. (3) Una gestión eficiente permitiría optimizar todos los recursos disponibles en una negociación colectiva, y lograr el mejor resultado, es decir, la solución al conflicto en el menor tiempo posible con beneficio para ambas partes. Los recursos disponibles a optimizar son: a) tiempo, en referencia a las horas-hombre utilizadas en las distintas actividades extra laborales (la negociación en sí), b) dinero, traducido en lo que se gasta al trasladarse ambas comisiones a distintas entidades o reuniones, así como la contratación de estudios de abogados especializados ⁷⁶ que asesoren a las partes en conflicto, c) humanos, referido al desgaste físico y emocional que sobreviene luego de reuniones sin resultados deseados.

2.2 Base o sustento teórico

2.2.1 Conflicto.

Cuando nos referimos a Conflicto, podemos mencionar diferentes definiciones; así para Putman y Poole (1987) citado por Montes, Rodríguez, y Serrano (2014) el conflicto toma lugar cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos y/o valores y ven a la otra parte como una interferencia para satisfacer sus deseos. Rahim (1992) citado por Saputi C. (2008), el conflicto es un proceso interactivo en el cual se presenta incompatibilidad, disonancia, desacuerdo entre dos entidades sociales, llámese individuos, grupos u organizaciones. Womack (1988) citado por (Piorno Hernández , 2012) define al conflicto como un proceso dinámico que se da entre personas que perciben discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos. Es decir, para que se considere la existencia de un conflicto es necesario que se perciba incongruencia de interés entre las partes involucradas. Así también, de ello se desprende que dentro de este proceso una de las partes percibe que la otra la ha afectado en forma negativa en algo que la primera considera importante; tal como Robbins (1996) citado por (Saputi C., 2008) señala, a todos subyacen dos puntos: las partes involucradas deben percibir el problema y existe oposición en alguna forma de interacción entre las partes.

Por las definiciones mencionadas, podemos entonces señalar que el conflicto es realmente un proceso en el que existen dos o más participantes que interactúan con un propósito específico; pero que al interactuar, perciben diferencias de intereses o incongruencia en opiniones; sin embargo, solo se produce el conflicto cuando hay conciencia, por parte de los intervinientes, de su existencia; de lo contrario, esta no existe.

2.2.2 Clasificación del conflicto según su origen y causas.

De acuerdo a Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984) citado por (González Consuegra, 2010), la clasificación del conflicto es como sigue:

A. Según su origen

- a) Intrapersonal: sucede dentro de la persona, y es cuando los aspectos cognitivos, emocionales y motivacionales se contraponen.
- b) Interpersonal: sucede entre dos o más personas que laboran en una organización, pero que encuentran diferencias por diversas razones.
- c) Intragrupal: es el conflicto que se da entre personas que pertenecen a un mismo grupo, área o departamento de trabajo.
- d) Intergrupal: es aquel conflicto que se da entre un grupo, área o departamento con otro.

Aunque, según lo manifiesta González Consuegra, muchos autores identifican solo tres grandes: intrapersonal, interpersonal y laborales u organizacionales (intragrupal e intergrupal).

B. Según las causas

Tal y como se mencionó anteriormente, los conflictos surgen cuando los intervinientes de la situación perciben alguna diferencia de intereses. Sin embargo, no basta decir que esa es la causa ya que las causas que lo generan pueden ser diversas; al respecto, Moore (1986) citado por (González Consuegra, 2010) señala que son seis los tipos de conflicto según su causa: conflicto de relaciones, conflicto de valores, conflicto basados en intereses, conflicto por discrepancia sobre información, conflicto relativos a la inequidad estructural y conflicto de recursos.

No obstante, en el presente estudio consideramos que la clasificación más completa es aquella dada por los psicólogos Art Bell y Brett Hart citados por (Del Castillo Rubatscher, 2015), quienes mencionan que son ocho las causas de los conflictos en el centro laboral.

a) Conflicto por uso de recursos

En nuestro centro laboral hay recursos que requieren ser usados para el ejercicio de nuestras funciones; estas van desde un lapicero hasta el uso de algún espacio. En ocasiones sucede que más de un colaborador necesita usarlos; lo cual, aunque parece increíble, puede generar conflictos por su uso. Para enfrentar una situación tal, es imprescindible utilizar algún método de negociación.

b) Conflicto por estilos de trabajo

Todo trabajo realizado requiere del trato con las demás personas. Hay personas cuya forma de trabajar difiere de las demás en el sentido de que hay quienes mantienen un ritmo ordenado y organizado en lo que hacen, en tanto que otros pueden trabajar en medio del desorden, o aquellos que pueden trabajar bajo la supervisión constante o aquellos que gustan trabajar en completa libertad. Las personalidades de cada persona puede ser también una causa de conflicto para los trabajadores de una organización.

Otro nombre que recibe este tipo de conflicto es Conflicto de Relaciones

c) Conflicto de percepciones

Frente a alguna situación, no todas las personas la perciben de la misma forma. Los puntos de vista difieren uno del otro generando de esa forma confrontación de ideas.

d) Conflicto en las metas

Esta causa de conflicto se da generalmente cuando no se tiene en claro las metas a cumplir o cuando no se respeta la visión de la organización; y ello hace que los trabajadores actúen de manera contraria a lo que la empresa busca: jefes que se contradicen en dar órdenes, trabajadores que cumplen sus funciones sin una meta fija

o que cumplen sus funciones sin haber considerado si un objetivo se opone al otro. Todo esto, también genera conflictos.

e) Conflicto por presión

Generalmente sucede cuando alguna actividad o tarea requiere ser realizada a la mayor brevedad posible, por no decir en ese instante. Quien lo requiere y quien debe hacerlo se encuentran en una situación de conflicto por presión.

f) Conflicto de roles

En algunos momentos puede suceder que algún trabajador de la organización asuma roles que no le corresponden y que no le fueron encargados; ello puede generar cierto malestar entre la persona que tiene dicha responsabilidad y quien se lo auto-atribuye; pero también puede pasar que a alguien que se le haya solicitado realizar alguna tarea que correspondía a otra persona pueda sentir que se le está sobrecargando en responsabilidades.

g) Conflicto por diferencias en los valores personales

Hablar de valores y principios es hablar de la ética que cada persona tiene; y al respecto, este es un punto muy crucial a tener en cuenta al momento de seleccionar al personal que formará parte de una organización. En algunos momentos es posible que los valores y principios personales de algún trabajador sean opuestos a lo que la empresa solicita o requiere de ellos; lo cual, puede generar un conflicto. Un ejemplo real es el citado por (López C. , 2015)

...un administrador del hospital le indica a un gerente de enfermería que no ejecute una prueba en particular a un paciente porque el seguro del paciente se niega a cubrir los costos. La enfermera sabe que el paciente necesita la prueba y tiene órdenes del médico para ejecutarlas. La obligación de la enfermera por el código de ética y normas

de concesión de licencias es el paciente. El administrador tiene un deber fiduciario para el hospital.

h) Conflictos causados por políticas impredecibles

Toda organización cuenta con políticas que son el lineamiento de trabajo para los trabajadores de la misma; sin embargo, cuando estas no son lo suficientemente claras para ellos, puede surgir confusión y caos, los mismos que generan conflictos. Por ello, es muy importante tener una comunicación explícita, clara y comprensible.

2.2.3 Estilos de manejo del conflicto.

Según la teoría existen diversas estrategias y tácticas para hacer frente a un conflicto; no obstante, el sistema conceptual más aceptado es el Dual Concern Model o Modelo de Intereses Dobles propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964). Este modelo especifica que la forma en que una persona hace frente a un conflicto ha de depender de su orientación motivacional; es decir, qué lo motiva a actuar de esa manera. En este sentido, este modelo presenta dos motivos básicos: el interés propio o también denominado asertividad y el interés por los demás o también llamado cooperación.

Cuando las partes involucradas se centran en sus propias necesidades, intereses, deseos, valores y/o creencias, estaríamos hablando de que las partes tienen motivaciones de interés propio. Pero si los intervinientes se centran en las necesidades, intereses, valores y/o creencias de sus oponentes, entonces estarían partiendo de motivaciones de interés por los demás.

La fuerza que tenga cada una de estas motivaciones puede oscilar en un continuo de alto-bajo o fuerte-débil, lo que finalmente conduce a cinco estilos de manejo del conflicto, o también llamado estrategias de gestión de conflictos. Los autores Blake y Mouton, originalmente identificaron cinco estilos; los mismos que fueron basados en la actitud del

gerente; a saber: imponer u obligar, abandonar, fluir, comprometer y solución de problemas. Sin embargo, más tarde este esquema fue reinterpretado por Thomas y Schmidt en 1976 y por Rahim (1983). Por lo que desde entonces se consideran dos modelos sobre estilos de manejo del conflicto: Modelo de Thomas Killman y el Modelo de Rahim.

El Modelo de Thomas y Killman propone los siguientes estilos de manejo del conflicto: competidor, colaborador, comprometido, evasor y el complaciente; en tanto que en el modelo de Rahim están: integración, dominación, servilismo, evitación y compromiso. A esta clasificación de estilos se suma la de Cheryl A. Picard (2007) citado por González Consuegra (2010), quien los numera en competir, evadir, complacer, transigir, colaborar. Aunque los términos usados difieren, el significado y referencia que ellos hacen es el mismo.

a. Estilo compulsivo o dominación o competitivo o competir

Objetivo: Encontrar un acuerdo satisfactorio a nivel individual. (Montes, Rodríguez, y Serrano, 2014).

Enfoque: “ganar-perder”

Quien muy a menudo usa este estilo puede menguar la motivación de trabajo de sus trabajadores ya que no se considera los intereses de ellos y usa el poder de posición, agresión, burlas, acusaciones, críticas personales, niega la responsabilidad a expensas de la otra parte, entre otros; lo cual puede generar un clima poco agradable. Y quien no tenga la posición de mando o poder, ha de usar el engaño, la mentira, la manipulación a sus superiores para lograr su objetivo. (Saputi C., 2008). La persona con este estilo de afrontamiento de conflicto cree que los conflictos se arreglan cuando una persona gana y la otra pierde, y harán todo lo posible para ganar, superponiendo sus metas personales ante las organizacionales (Cheryl A. Picard, 2007, citado por González Consuegra, 2010).

b. Estilo colaboración o integración o colaborar

Objetivo: encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes. (Montes, Rodríguez, y Serrano, 2014).

Enfoque: “ganar-ganar”

La persona con este estilo de manejo de conflicto ve al conflicto como algo natural y útil para la organización; por lo que muestra una actitud de optimismo frente al conflicto y de confianza en el apoyo de sus trabajadores, plantea alternativas, abre líneas de comunicación abierta y justa, hace declaraciones solicitantes o de apoyo, maximiza las semejanzas y minimiza las diferencias, lleva a buen puerto los resultados conjuntos del equipo y acepta la responsabilidad. Quien tiene este estilo comienza por identificar los deseos o interés de las partes intervinientes y no está satisfecho hasta que se logre un resultado beneficioso para ambos (Cheryl A. Picard, 2007, citado por González Consuegra, 2010).

c. Estilo compromiso o transigir

Objetivo: propone una solución intermedia. (Montes, Rodríguez, y Serrano, 2014).

Enfoque: “dar y tomar”

En este estilo de manejo de conflicto se dan algunas concesiones para lograr satisfacción moderada. La persona busca un camino intermedio con la otra parte, sugiere intercambio de ofertas, maximiza las ganancias y minimiza las pérdidas. Sin embargo, no debe ser usado con mucha frecuencia ya que este estilo implica ceder en algunas situaciones. Así como menciona Cheryl A. Picard (2007) citado por González Consuegra (2010) “...en un conflicto no se puede obtener todo lo que (se) desea (mejor “ceder un poquito y obtener un poquito”)

d. Estilo evasión o evitación o evadir

Objetivo: Intentar sortear el desacuerdo. (Montes, Rodríguez, y Serrano, 2014)

Enfoque: “perder-perder”

La persona con este estilo de manejo de conflicto se mantiene al margen del conflicto ya sea física o psicológicamente, niega la existencia del conflicto, hace declaraciones no comprometidas, irrelevantes o lo toma a la broma; y esto, puede provocar el rechazo entre los trabajadores ya que ellos podrían asumir que no está comprometido con los objetivos organizacionales. Este tipo de personas generalmente se sienten incapaces de lograr los objetivos y/o metas, por lo que prefieren apartarse de la situación Cheryl A. Picard, 2007, citado por González Consuegra, 2010).

e. Estilo complaciente o servilismo, acomodativo o complacer

Objetivo: ceder a los deseos de la otra parte. (Montes, Rodríguez, y Serrano, 2014)

Enfoque: “perder-ganar”

En este estilo, la persona acepta pasivamente las decisiones de los demás y muestra derrota o fracaso al expresar sus propias necesidades, ya que creen que pedirle a los demás que las consideren podría dañar las relaciones (Cheryl A. Picard, 2007, citado por González Consuegra, 2010). Así, podemos deducir que la persona con este estilo de afrontamiento de conflicto considera que el conflicto presente ha de desaparecer en el transcurso del tiempo. Por lo general, puede ser considerada como una persona poco hostil y muy amiga.

Cada uno de estos estilos de manejo del conflicto puede ser adecuado, en tanto que respondan de acuerdo a la situación en la que se encuentre la organización.

2.3 Definición de términos

5.3.1 Conflicto.

Proceso dinámico que se da entre personas que perciben discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos (Womack, 1988, citado por Piorno Hernández, 2012). Así, podemos

mencionar que conflicto es toda situación en la que los intervinientes divisen alguna diferencia de interes y que sientan como una amenaza.

5.3.2 Estilo.

Forma que damos al lenguaje verbal y no verbal o el modo peculiar con que cada uno expresa sus pensamientos y sentimientos. Es la forma que una persona tiene para responder a determinada situación; lo que es respaldado por la Real Académica Española que la define como “Modo, manera, forma de comportamiento”.

5.3.3 Estrategia.

Plan que especifica una serie de pasos o de conceptos básicos que tienen como fin el alcance de un determinado objetivo.

5.3.4 Trabajador.

Es toda persona que se encuentra brindando sus servicios como trabajador en un centro laboral. Esta persona tiene funciones que le son asignadas de acuerdo al área en que labora. De acuerdo a la Real Academia Española, como adjetivo significa “Que colabora, calificado”; lo cual, en el ámbito de estudio que se está realizando, en la UPeU, todo aquel que brinda sus servicios es un Trabajador o Colaborador ya que colabora para el cumplimiento de la misión de la Institución.

5.3.5 Organización.

La American Marketing Association (A.M.A.) (Thompson, 2017) la define como “...la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.” Se puede decir que es grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática y

coordinada de relaciones de interacción y que cooperan entre ellas para producir bienes, servicios o normativas y así satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y; por ende, poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODO (METODOLOGÍA)

3.1 Variables de investigación

V1: Estilo de manejo del conflicto.

Se analizó cómo se presentan los diferentes estilos de manejo de conflicto en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ.

3.2 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores/Items	Escala de medición
V1: Estilo de manejo del conflicto Forma en que una persona responde ante una situación que percibe como amenaza de sus intereses, metas u otros, pudiendo enfrentarlo al asumir un estilo integrador, dominante, evitativo, complaciente o comprometido.	Integrador Dominante Evitativo Complaciente Comprometido	Instrumento: Inventario de Estilos de manejo del conflicto (ROCI-II), en su forma A de Rahim (1983) y validado para Venezuela por Ramirez y Alvarez (2004). Asimismo, tomado de la tesis de (Saputi C., 2008). Este instrumento contiene 28 items; el mismo que podrá ser medido por una escala tipo Likert de 5 puntos.	1=Nunca 2=Rara Vez 3=A veces 4=Con frecuencia 5=Siempre

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Estilo de manejo de conflicto Forma en que una persona responde ante una situación que percibe como amenaza de sus intereses, metas u otros, pudiendo enfrentarlo al asumir un estilo integrador, dominante, evitativo, complaciente o comprometido.	1.1 Integrador (1,4,5,12,20,22,23,28)	Búsqueda de solución al problema Intercambio de información para la solución al problema Abandono de intereses propios	1. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos 5. Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos 28. Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo 23. Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos 4. Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunto 12. Ante una situación problemática con mi compañero (a), intercambio información precisa con él (ella) para resolver problemas juntos 22. Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de poner de lado nuestras diferencias, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible	Nunca=1 Rara Vez=2 A veces=3 Con frecuencia=4 Siempre=5
	1.2 Dominante (8,9,18,21,25)	Abuso de autoridad Inflexibilidad de pensamiento	8. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas 9. Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor 18. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan 25. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance (poder), para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a) 21. Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista	
	1.3 Evitativo (3,6,16,17,26,27)	Guardarse de conflictos con el jefe No dar a conocer las diferencias propias con las del jefe	3. Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo 16. Intento mantenerme alejado de los desacuerdos con mi compañero (a) 17. Evito confrontar las ideas de mi compañero (a) 6. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero(a) 26. Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas 27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)	
	1.4 Complaciente (2,10,11,13,19,24)	Asequibilidad frecuente a los deseos del jefe Cumplimiento a los deseos del jefe.	2. Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero 10. Generalmente actuó como desea mi compañero(a) 13. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones 19. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a) 11. Generalmente acato los deseos de mi compañero (a) 24. En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las expectativas de mi compañero (a)	
	1.5 Comprometido (7,14,15)	Búsqueda de alternativa intermedia para ambas partes. Búsqueda de consenso entre ambas partes.	7. Trato de encontrar un punto medio para resolver el problema 14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con un posible bloqueo 15. Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a) 20. Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo	

3.3 Tipo y diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental; esto debido a que el investigador no tiene control sobre las variables porque los hechos a ser investigados ya sucedieron. Además, es transversal porque la información recolectada es por medio de cuestionarios, los mismos que fueron administrados a la muestra en un solo momento.

Es de tipo descriptivo porque se describió de qué manera un hecho o fenómeno se presentaba en una realidad determinada; en este caso, el estilo de manejo de conflicto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) que los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ asumen con mayor frecuencia.

3.4 Población y muestra de la investigación

La población estuvo representada por los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ cuyo servicio laboral se mantuvo vigente hasta el mes de diciembre de 2017. Se consideró a los trabajadores de la Institución, mas no a los estudiantes practicantes. Esto hizo un total de 245 trabajadores pertenecientes a áreas académicas y no académicas, dato que fue tomado de la Planilla del área de Gestión y Talento Humano de la universidad materia de estudio.

La selección de la muestra se hizo por medio del muestreo probabilístico aleatorio simple; esto debido a que todos los trabajadores, independientemente del área de trabajo, tuvieron las mismas posibilidades de participar de la administración del cuestionario de investigación; además que, representan la realidad de un fenómeno de la población. Asimismo, para Hernández, Fernández y Baptista (2006) "... los elementos muestrales simples se eligen aleatoriamente para que cada elemento tenga la misma posibilidad de ser elegido." De acuerdo a ello, la muestra corresponde a 150 trabajadores:

Fórmula para Muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(245)}{(245)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 149.59$$

$$n = 150$$

Donde:

N= Población total	245
n= tamaño de la muestra	150
p= probabilidad de Éxito al 50%	0.50
q= 1-p= Probabilidad de fracaso al 50%	1-0.50=0.50
z= Nivel de confianza	95%=1.96
e= Error de estimación	5%=0.05

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó es de fuente primaria porque los datos obtenidos fueron directamente de la muestra de estudio. Se empleó un solo instrumento que mide a la variable de estudio. La variable es Estilo de Manejo del Conflicto, la misma que fue medida con el Inventario de Estilos de manejo del conflicto (ROCI-II-FORMA A), de Rahim (1983) tomado de (Saputi C., 2008). La confiabilidad del instrumento original se encuentra entre 0.70 hasta 0.80. Para la investigación realizada por Saputi en Venezuela, el alfa de Cronbach fue de 0.73. Del mismo modo, Álvarez y Ramírez (2004) citados por Villamediana, Donado, y Zerpa (2015) adaptaron el cuestionario en Venezuela, consiguiendo un alfa de Cronbach de 0.73. Estos valores indican la consistencia del instrumento.

3.6 Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó por medio de la aplicación del instrumento de Cuestionario de Estilo de Manejo de Conflicto a los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Se solicitó la autorización correspondiente a la Institución y al Comité de ética.

Habiéndonos otorgado la autorización, se procedió a visitar las diferentes áreas para suministrar el cuestionario en mención. Algunos participantes lo desarrollaron al momento que se les visitó, mientras que en otras áreas se dejaron los cuestionarios, que luego fueron recogidos.

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron procesados por medio del programa de Microsoft Excel y del programa SPSS; los mismos que dieron mayor exactitud a los resultados que de ellos se obtuvieron. Se originaron las tablas de frecuencia para determinar el porcentaje predominante de los estilos de manejo de conflicto: Integrador, Comprometido, Complaciente, Evitativo y Dominante; así como también, la intensidad de su frecuencia.

Finalmente, estos datos fueron analizados e interpretados mediante tablas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación procedemos al análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento:

4.1 Resultados

4.1.1. Tipología de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

4.1.1.1 Sexo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 1

Sexo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Masculino	82	54.7	54.7	54.7
Femenino	68	45.3	45.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 1 se muestra la frecuencia de *Sexo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ*, la que indica que el 54.7% son de sexo masculino y 45.3% son de sexo femenino.

4.1.1.2 Edad de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 2

Edad de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido 18-35 años	88	58.7	58.7	58.7
36-50 años	49	32.7	32.7	91.3
51-64 años	12	8.0	8.0	99.3
Más de 65 años	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 2 se muestra la frecuencia de *Edad de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 58.7% tiene una edad entre los 18 a 35 años, el 32.7% está entre los 36 y 50 años; el 8% tiene entre 51 a 64 años y solo el 0.7% tiene más de 65 años. Estos datos os muestran que los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ son en su mayoría adultos jóvenes.

4.1.1.3 Estado Civil de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 3

Estado Civil de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Soltero	76	50.7	50.7	50.7
	Casado	74	49.3	49.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 3 se muestra la frecuencia de *Estado Civil de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 50.7% son personas solteras y 49.3% son casados.

4.1.1.4 Grado de Instrucción de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 4

Grado de Instrucción de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Secundaria	4	2.7	2.7	2.7
	Técnico	15	10.0	10.0	12.7
	Universitario	131	87.3	87.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

En la tabla 4 se muestra la frecuencia sobre *Grado de Instrucción de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 2.7% tienen estudios hasta el nivel secundario, 10.0% tiene estudios técnicos y 87.3% tiene estudios universitarios.

4.1.1.5 Grado Académico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 5

Grado Académico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Sin Grado	21	14.0	14.0	14.0
	Bachiller	26	17.3	17.3	31.3
	Título Profesional	70	46.7	46.7	78.0
	Maestría	31	20.7	20.7	98.7
	Doctorado	2	1.3	1.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 5 se muestra la frecuencia sobre *Grado Académico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 14% no posee un grado académico, 17.3% tiene grado académico de bachiller, 46.7% tiene título profesional, 20.7% ha alcanzado el grado académico de maestría y 1.3% tiene el doctorado.

4.1.1.6 Condición Laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 6

Condición Laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Misionero	14	9.3	9.3	9.3
	Empleado	60	40.0	40.0	49.3
	Contratado	76	50.7	50.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 6 se muestra la frecuencia sobre *Condición Laboral de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 9.3% tiene la condición laboral de Misionero, 40% es personal con condición laboral de Empleado y 50.7% es Contratado.

4.1.1.7 Área de trabajo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

Tabla 7

Área de Trabajo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Académico	87	58.0	58.0	58.0
	No Académico	63	42.0	42.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

En la Tabla 7 se muestra la frecuencia sobre *Área de Trabajo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ* la que indica que el 58.0% labora en el área académica y 42.0% brinda sus servicios en el área no académica.

4.1.2. En relación al objetivo general: Determinar el estilo de manejo de conflicto predominante de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017.

Realizada la recolección de datos con respecto al Estilo de Manejo de Conflicto de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, se presentan los siguientes resultados.

Tabla 8

Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Integrador de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	NO	15	10.0	10.0	10.0
	SÍ	135	90.0	90.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

La Tabla 8 indica que del 100% de los encuestados, el 90.0% manifiesta que ante una situación adversa asume un estilo de conflicto Integrador; mientras que el 10% no recurre a dicho estilo.

Tabla 9

Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Comprometido de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	NO	25	16.7	16.7	16.7
	SÍ	125	83.3	83.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

La Tabla 9 muestra que ante alguna adversidad en el área laboral, el 83.3% de los trabajadores asume un estilo de conflicto Comprometido; mientras que el 16.7% manifiesta que no asume este tipo de estilo.

Tabla 10

Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Evitativo de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	NO	45	30.0	30.0	30.0
	SI	105	70.0	70.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

La Tabla 10 indica que ante un problema en el área laboral, el 70.0% de los trabajadores asume un estilo de conflicto Evitativo; mientras que el 30.0% no percibe dicho estilo como una postura para la solución de los conflictos.

Tabla 11

Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Complaciente de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	NO	94	62.7	62.7	62.7
	SÍ	56	37.3	37.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

La Tabla 11 indica que del 100% de los encuestados, el 37.3% manifiesta que ante un problema en su área laboral asume un estilo de conflicto Complaciente; mientras que el 62.7% no recurre a dicho estilo.

Tabla 12

Predominancia del Estilo de Manejo de Conflicto Dominante de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, FJ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	NO	93	62.0	62.0	62.0
	SÍ	57	38.0	38.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

La Tabla 12 muestra que el 38.0% de los trabajadores asume un estilo de conflicto Dominante frente a alguna situación de desacuerdo; mientras que el 62.0% manifiesta que no asume la postura de este tipo de estilo.

Interpretación Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10, Tabla 11 y Tabla 12:

La Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10, Tabla 11 y Tabla 12 muestran la predominancia que tienen los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ sobre su postura ante una situación de conflicto. Dichas tablas revelan que del 100% de los encuestados, una mayoría representada por el 90.0%, 83.3% y 70% manifiestan asumir uno de los estilos de manejo de conflicto: Integrador, Comprometido y/o Evitativo respectivamente. Mientras que el 38.0% y 37.3% prefiere la actitud de los estilo de manejo de conflicto Dominante y/o Complaciente respectivamente.

4.1.3 En relación a los objetivos específicos.

4.1.3.1 Resultados relacionados al objetivo específico 1: Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

Tabla 13

Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	0	0.0	0.0
	Bajo	0	0.0	0.0
	Medio	15	10.0	10.0
	Alto	91	60.7	70.7
	Muy Alto	44	29.3	100.0
	Total	150	100.0	

En la Tabla 13 se muestran los porcentajes de intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Se observa que 10.0% de los trabajadores presenta una intensidad de recurrencia media del estilo de manejo de conflicto integrador, el 60.7% presenta una intensidad alta, y el 29.3% presenta una intensidad de recurrencia muy alta.

4.1.3.2 Resultados relacionados al objetivo específico 2: Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

Tabla 14

Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	0	0.0	0.0
	Bajo	1	0.7	0.7
	Medio	24	16.0	16.7
	Alto	95	63.3	80.0
	Muy Alto	30	20.0	100.0
	Total	150	100.0	

En la Tabla 14 se muestran los porcentajes de intensidad de recurrencia del estilo de

manejo de conflicto comprometido que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Por los resultados obtenidos se observa que el 0.7% presenta una intensidad de recurrencia baja del estilo de manejo de conflicto comprometido, el 16.0% presenta una intensidad de preferencia media, el 63.3% tiene una intensidad de preferencia alta y el 20.0% presenta una intensidad de preferencia muy alta.

Se puede concluir que más de la mitad de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ asume un estilo de manejo de conflicto Comprometido.

4.1.3.3 Resultados relacionados al objetivo específico 3: Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

Tabla 15
Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	0	0.0	0.0
	Bajo	3	2.0	2.0
	Medio	42	28.0	30.0
	Alto	89	59.3	89.3
	Muy Alto	16	10.7	100.0
	Total	150	100.0	

En la Tabla 15 se muestran los porcentajes de intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. En ella se puede observar que 2.0% presenta una intensidad de recurrencia baja del estilo de manejo de conflicto evitativo, el 28.0% presenta una intensidad de preferencia media, el 59.3% tiene una intensidad de preferencia alta y el 10.7% presenta una intensidad de preferencia muy alta.

4.1.3.4 Resultados relacionados al objetivo específico 4: Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

Tabla 16
Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	1	0.7	0.7
	Bajo	20	13.3	14.0
	Medio	73	48.7	62.7
	Alto	49	32.7	95.3
	Muy Alto	7	4.7	100.0
	Total	150	100.0	

En la Tabla 16 se muestran los porcentajes de intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Se observa que 0.7% presenta una intensidad de recurrencia muy baja del estilo de manejo de conflicto complaciente, el 13.3% presenta una intensidad de recurrencia baja, el 48.7% tiene una intensidad de recurrencia media, el 32.7% presenta una alta intensidad de recurrencia, y solo el 4.7% presenta una intensidad de muy alta.

4.1.3.5 Resultados relacionados al objetivo específico 5: Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca.

Tabla 17
Intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bajo	1	0.7	0.7
	Bajo	16	10.7	11.3
	Medio	76	50.7	62.0
	Alto	49	32.7	94.7
	Muy Alto	8	5.3	100.0
	Total	150	100.0	

En la Tabla 17 se muestran los porcentajes de intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Se observa que 0.7% presenta una intensidad de recurrencia muy baja del estilo de manejo de conflicto dominante, el 10.7% presenta una intensidad de recurrencia baja; mientras que el 50.7% tiene una intensidad de recurrencia media, el 32,7% presenta una alta intensidad de recurrencia y el 5.3% presenta una intensidad muy alta.

4.2 Discusión

El presente estudio ha sido diseñado para determinar el estilo de manejo de conflicto que predomina en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Se pudieron conocer los resultados después de la administración del Cuestionario Estilos de manejo del conflicto (ROCI-II), de Rahim (1983) y validado para Venezuela por Ramirez y Alvarez (2004). Asimismo, tomado de la tesis de (Saputi C., 2008).

Algunas características sociodemográficas de la población es que se caracteriza por estar constituida de una mayoría masculina; es una población joven cuyas edades fluctúan entre los 18 y 35 años; principalmente con un grado de instrucción universitario con título profesional. Se describe también como una población que trabaja en el área académica en condición laboral de contratado.

Las Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10, Tabla 11 y Tabla 12 muestran que una mayoría representada por el 90.0%, 83.3% y 70% manifiestan asumir uno de los estilos de manejo de conflicto: Integrador, Comprometido y/o Evitativo respectivamente. Ello significa que ante alguna adversidad, estos solicitan el apoyo de aquellos con quienes comparten labores; hay una comunicación abierta donde se busca un camino intermedio para ambas partes y asumen una actitud optimista para la solución del problema, lo cual podría ser favorable, ya que beneficiaría a la resolución de los problemas en el área laboral. Esto es respaldado por lo encontrado por Cheung y Col (2006) citado por (Saputi C., 2008) quienes en su estudio hallaron que un sujeto con un estilo integrador y/o comprometido, tendría mayores resultados funcionales y menores resultados disfuncionales.

Se observa también que el estilo de manejo de conflicto Evitativo es otra de las respuestas que un gran porcentaje de los trabajadores asume (ver Tabla 10). La literatura expresa que estas personas prefieren no asumir compromisos ante alguna dificultad, manteniéndose al margen de la situación; lo cual podría generar rechazo entre los demás sujetos. Su enfoque es “perder-perder”, tal como lo expresa Montes, Rodríguez, y Serrano (2014). Sin embargo, esto difiere por lo hallado por Cheung y Col (2006) citado por (Saputi C., 2008), quienes encontraron que el estilo evitativo tiene una relación positiva con los resultados funcionales de la negociación.

Por otro lado, se halló que solo el 38.0% y 37.3% prefiere la actitud del estilo de manejo de conflicto Dominante y/o Complaciente respectivamente. Sobre el estilo de manejo de conflicto Complaciente, los resultados hallados sugieren, según la literatura, que los trabajadores asumen una posición pasiva ante los problemas; prefieren no expresar sus opiniones o necesidades al considerar que no van a ser tomados en cuenta o que podrían dañar sus relaciones. En relación al estilo de manejo de conflicto Dominante, los trabajadores pueden superponer sus metas personales sobre las metas del área/departamento

de labores, buscando la satisfacción individual sin importar recurrir a prácticas comportamentales negativas. Aparentemente estos dos estilos de manejo de conflicto pueden ser poco eficaces para la resolución de los conflictos; sin embargo, los hallazgos de Cheung, Wing y Fung (2006) y Ma (2005) citados por (Saputi C., 2008) muestran que existe relación positiva entre estos estilos y los resultados funcionales de la negociación.

El hecho de que haya trabajadores que asumen estos tipos de estilos puede deberse, según estudios realizados, a las motivaciones que tienen al hacer frente a los inconvenientes. El Modelo de Intereses Dobles propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964) señala que un sujeto puede afrontar un conflicto según su orientación motivacional; así, este puede actuar motivado por intereses propios o por intereses por los demás. Esto es defendido a su vez por Montes, Rodríguez, y Serrano (2014), quienes sustentan que la motivación de quienes asumen un estilo Dominante es satisfacer los intereses individuales (intereses propios), y el de quienes asumen un estilo Complaciente es ceder a los deseos de los otros (intereses por los demás).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Primera.- El estilo de manejo de conflicto que predomina en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es el estilo de manejo de conflicto Integrador, Comprometido y Evitativo con un 90.0%, 83.3% y 70.0% respectivamente. Mientras que el estilo Complaciente y/o Dominante es asumido mínimamente con un 37.3% y 38% respectivamente.

Segunda.- La intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto Integrador que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es la intensidad de recurrencia alta.

Tercera.- La intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto Comprometido que presentan trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es la intensidad de recurrencia alta.

Cuarta.- La intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto Evitativo que presentan trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es la intensidad de recurrencia alta.

Quinta.- La intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto Complaciente que presentan trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es la intensidad de recurrencia media.

Sexta.- La intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto Dominante que presentan trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ es la intensidad de recurrencia media.

5.2. Recomendaciones

Al concluir esta investigación sobre el Estilo de Manejo de Conflicto, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. A la Universidad Peruana Unión, FJ: Fortalecer las buenas prácticas del estilo de manejo de conflicto Integrador y Comprometido de los trabajadores por medio de talleres que refuercen las buenas prácticas y actitudes frente a dificultades y problemas que puedan surgir dentro de su área de trabajo.
2. A los Jefes, Coordinadores y Directores de áreas: mantener una comunicación constante con los trabajadores del área para conocer los inconvenientes que puedan surgir y juntos poder solucionarlos. Generar un ambiente donde sientan que sus intereses o necesidades son valiosos y que forman parte del crecimiento del área.
3. A los trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ: continuar y fortalecer las actitudes y buenas prácticas del estilo de manejo de conflicto que le permitan avanzar a usted como trabajador y al área como su centro de trabajo. Comunicar sus necesidades o intereses a las personas con quienes comparte labores.
4. Desarrollar investigaciones sobre el Estilo de Manejo de Conflicto en relación con variables como por ejemplo, Resultados en la Negociación, Liderazgo, Emprendedorismo, etc.

REFERENCIAS

- El estado y la conflictividad social en el Perú actual.* (2017). Recuperado el Febrero de 2017, de Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad: <http://onds.pcm.gob.pe/el-estado-y-la-conflictividad-social-en-el-peru-actual/>
- Chumacero Calle, N. (2012). *La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP-SITRA ZTR N° IX-Sede Lima, Periodo 2006-2008*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.
- Codina Jiménez, C. A. (4 de Noviembre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>
- Fernández, C., & Polanco, E. (2009). *Manejo de conflicto en instituciones públicas de educación superior del estado Zulia*. UNICA, 199-224.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa: Mc Graw Hill.
- Iglesia Adventista del Séptimo Día. (2015). *Manual de la Iglesia*. Florida: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Lucaya Montes, D., Dalmau Pons, I., & Ferrer Puig, R. (Febrero de 2015). *Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador*. Recuperado el Febrero de 2017, de Seguridad y Salud en el trabajo: http://www.diba.cat/documents/467843/45301903/Gesti%C3%B3n+de+conflictos_Revista+SST+febrer+2015.pdf/c535391d-ae92-4fd8-9951-293f109068c6
- Manzano Noguera, M., & Torres Salamanca, C. (2000). *La negociación una alternativa en la solución de conflictos*. Bogotá-Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Medina, F. (s.f.). *Conflicto y Negociación*. Universidad de Sevilla.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2010). *Impacto de las motivaciones subyacentes en la elección de las estrategias de conflicto*. *Boletín de psicología*, 55-69.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2014). *Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional*. *Anales de psicología*, 239-247.

Nuevo Paradigma: la solución práctica de los conflictos. (2003). Recuperado en febrero de 2017, de Fundación Interfas:

<http://www.fundacioninterfas.org/capacitacion/wp-content/uploads/2016/05/27.Introd-vol1.pdf>

Piorno Hernández , M. (2012). *Estilos de afrontamiento al conflicto para la eficacia organizativa en equipos de enfermería de atención primaria*. Barcelona-España: Universitat de Barcelona.

Rahim, M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 206-235. Doi:10.1108/eb022874

Rodriguez, I. (2012). *Adaptación Psicométrica del Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de la Salud del Cono Norte de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Sánchez, T. & García, G. (s.f.). *Una reflexión teórica acerca del tema de los conflictos organizacionales*. Universidad de Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial.

Saputi C., D. E. (Octubre de 2008). "Big Five", Estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación. Un análisis de ruta. *Tesis para optar al título de Magíster en Psicología*. Barranquilla, Colombia.

Sociedades Biblicas Unidas. (2007). *Santa Biblia*. Corea: Reina Valera.

ANEXO A
INVENTARIO DE ESTILO DE MANEJO DEL CONFLICTO (ROCI-II)

ROCI-II – Instrucciones

A continuación encontrarás afirmaciones que caracterizan el manejo de diferencias con tus compañero (a) de trabajo, así como una escala de 5 criterios sobre el grado de identificación. Evalúa cada afirmación según tu comportamiento habitual.

La mejor respuesta será la que exprese tu comportamiento más característico frente a una situación de conflicto. Cualquier otra respuesta que podría ser considerada como deseable, puede llevar a una información engañosa.

Completa todas las afirmaciones. Hazlo en el menor tiempo posible. Marca tus respuestas en el recuadro apropiado.

<i>Intenta recordar alguna situación de desacuerdo reciente:</i>		Nunca	Rara Vez	A veces	Con Frecuencia	Siempre
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión en conjunto					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero(a)					
7	Trato de encontrar un punto medio para resolver el problema					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actúo como desea mi compañero(a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intercambio información precisa con él (ella) para resolver problemas juntos					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con un posible bloqueo					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento mantenerme alejado de los desacuerdos con mi compañero (a)					
17	Evito confrontar las ideas de mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					

20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de poner de lado nuestras diferencias, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las expectativas de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance (poder), para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					

ANEXO B
MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTILO DE MANEJO DEL CONFLICTO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, FJ, 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es el estilo de manejo de conflicto que predomina en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017?	Determinar el estilo de manejo de conflicto predominante de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017.	V: Estilo de manejo del conflicto	Diseño de investigación: no experimental Tipo: descriptivo Población y muestra: Trabajadores de la Universidad Peruana Unión FJ. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de encuesta - V: Inventario de Estilo de manejo del conflicto (ROCI-II) Diseño estadístico: Escala de Likert
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca? ▪ ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca? ▪ ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca? ▪ ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca? ▪ ¿Qué intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto integrador que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. ▪ Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto comprometido que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. ▪ Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto evitativo que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. ▪ Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto complaciente que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. ▪ Determinar la intensidad de recurrencia del estilo de manejo de conflicto dominante que presentan los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. 		