



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES INTERNOS EN LA EMPRESA LÁCTEOS EL
CASERÍO”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciados en Gestión del Talento Humano

Autores:

Taipe Chisaguano Geomara Belén

Tasiguano Casa Kevin Vinicio

Tutora:

Mgs. Ortíz Mora Irma Edith

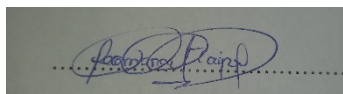
Latacunga – Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

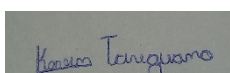
Nosotros Taipe Chisaguano Geomara Belén Y Tasiguano Casa Kevin Vinicio, declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: “ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES INTERNOS EN LA EMPRESA LÁCTEOS EL CASERÍO”, siendo Msg. Ortiz Mora Irma Edith tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Taipe Chisaguano Geomara Belén

C.I. 1726728254



Tasiguano Casa Kevin Vinicio

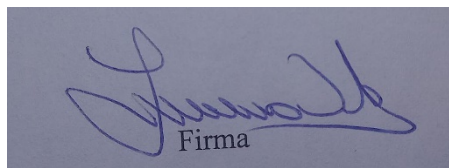
C.I. 1725381311

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Estrategias para el manejo de conflictos interpersonales internos en la empresa Lácteos el Caserío”, de Taipe Chisaguano Geomara Belén y Tasiguano Casa Kevin Vinicio, de la carrera Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023



Firma

Msg. Irma Edith Ortiz Mora

C.I. 1707186076

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

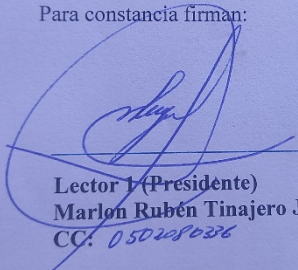
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el o los postulantes: Taípe Chisaguano Geomara Belén y Tasiguano Casa Kevin Vinicio con el título de proyecto de investigación: “Estrategias para el manejo de conflictos interpersonales internos en la empresa Lácteos el Caserío” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

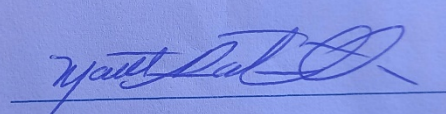
Latacunga, agosto del 2023

Para constancia firman:

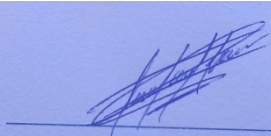
Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Marlon Rubén Tinajero Jiménez
CC: 050228036



Lector 2
Martha Patricia Silva Guzmán
CC: 1716407597



Lector 3
Kevin Ramiro Herrería Gallardo
CC: 050314126-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría y fortaleza brindada, sin Él nada fuera posible. A mis queridos padres, a mis hermanos y mi princesa Sofía, gracias por enseñarme a no rendirme, por la paciencia, la compañía, la confianza y sobre todo por el amor incondicional.

Querida familia, este trabajo es el resultado del esfuerzo conjunto de todos nosotros, es un honor poder darles el orgullo de verme culminar mis estudios como soñaron desde que me llevaron a mi primer día de clases en el jardín de niños. Ustedes son mi razón de ser.

De la misma manera quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a la Msg. Irma Ortiz por ser mi guía y apoyo en este trabajo, también agradezco a cada uno de los docentes que fueron parte de mi formación profesional y personal, los llevaré siempre en mi corazón.

Geomara

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme tener y disfrutar de una gran familia que siempre ha estado de pie a pesar de tantas caídas, gracias papá y mamá por apoyarme en cada decisión y proyecto, a la vida porque cada día me demuestra lo hermoso que es vivir y lo justa que puede llegar a ser. Gracias a todos por creer en mí. También agradezco a mis profesores que fueron inculcando sus conocimientos y sobre todo que me tuvieron paciencia cuando no entendía y con más razón a la Mgs. Irma Ortiz quien me ayudó a dar este último paso para cumplir uno de mis más grandes sueños.

Kevin

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Jorge Taipe y Rosa Chisaguano, quienes son los pilares fundamentales de mi vida, me siento orgullosa de los valores que me inculcaron desde pequeña, del amor brindado y el apoyo incondicional, sin ello no lo hubiera podido lograr. A mi pequeña hija Sofía Guadalupe, quien es mi fortaleza, mi inspiración y mi más grande amor.

También a mi hermano Mesías Israel, sin duda mi ejemplo a seguir, siempre estuvo a mi lado en los buenos momentos, pero sobre todo en los malos, a mis sobrinos Scarlet y Alfreto que alegran mi vida con sus ocurrencias. Y a una persona muy especial que llegó a mi vida de manera inesperada, gracias por sentarte a mi lado y caminar junto conmigo desde ese momento.

Geomara

Quiero dedicar esta tesis a mis amados padres Pedro Vinicio y Elvia Jimena por siempre estar a mi lado quienes con sus palabras no me dejaban decaer, para que siempre sea perseverante y pueda cumplir con mis sueños, aquí están los resultados de su gran esfuerzo y el darme una buena familia. También a mi hermana Jessica Dayana que siempre estuvo a mi lado para apoyarme cuando lo necesitaba. A mi sobrino Dylan Andrés que desde muy pequeño me fue enseñando muchas cosas y siempre alegra mis días. A mi amada abuelita que está en el cielo, ella siempre estuvo pendiente de mí y me hizo el niño más feliz con su amor. Y por último a una gran persona que no imaginaba que llegaría a mi vida, ella es quien me ayudó a cambiar mis pensamientos y mi vida.

Kevin

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO:” ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES INTERNOS EN LA EMPRESA LÁCTEOS EL CASERÍO”

Autores: Taipe Chisaguano Geomara Belén

Tasiguano Casa Kevin Vinicio

Tutora: Msg. Irma Edith Ortiz Mora

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones alcanzan su éxito gracias al talento humano que está permanentemente desarrollando sus habilidades y competencias, siendo productivo y competente. Pero eso no basta para el éxito de la empresa, también es importante un ambiente laboral adecuado, en donde pueda desarrollar su trabajo de manera tranquila; pero esto se ve perjudicado por los conflictos laborales entre los miembros de la empresa. Esta investigación busca establecer estrategias para mejorar las relaciones interpersonales de quienes conforman Lácteos “El Caserío”. Para ello se trabajó con una metodología cualitativa y cuantitativa, se utilizó el método de observación directa y la aplicación de una encuesta para determinar el nivel de conflictos laborales existentes. La herramienta aplicada fue la Escala de Solución de Conflictos (ESOC), la cual está compuesta por 3 dimensiones; las cuales tienen un Alfa de Cronbach de: control emocional (0,878), competencia comunicativa (0,707) y evaluación de resultados (0,809), dando una fiabilidad general de (0,902). Mediante los métodos realizados se obtuvo como resultado que en la empresa los colaboradores no desarrollan habilidades blandas que ayuden a evitar situaciones conflictivas. Es recomendable revisar el organigrama de la empresa para identificar posibles brechas que provocan los conflictos laborales, por otra parte, es necesario que los colaboradores alineen sus objetivos individuales a los objetivos institucionales para con ello lograr el éxito organizacional. El primer paso para lograr este objetivo es mejorar las relaciones interpersonales de la empresa que ayuden a los colaboradores a comprometerse con la organización a través de la práctica de buenas actitudes.

Palabras clave: estrategias, relaciones interpersonales, conflictos laborales, organización.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES
HUMAN TALENT MANAGEMENT CAREER

TITLE: Strategies for the management of internal interpersonal conflicts in the company Lácteos “El Caserío”

Authors:

Taípe Chisaguano Geomara Belén

Tasiguano Casa Kevin Vinicio

Tutor: Msg. Irma Edith Ortiz Mora

ABSTRACT

Human talent enables firms to succeed by being productive and competent while improving their skills and abilities. However, this is not enough; a good working environment is also crucial, allowing a business to grow. This research aims to establish strategies to improve the interpersonal relationships of the personnel of Lácteos "El Caserío". The research has qualitative and quantitative methodology, we used the direct observation method and the application of a survey to determine the level of existing labor conflicts. The applied tool was the Conflict Resolution Scale (ESOC), with 3 dimensions; which have a Cronbach's Alpha of: emotional control (0.878), communicative competence (0.707) and evaluation of results (0.809), giving a general reliability of (0.902). We concluded that the collaborators do not develop soft skills that help to avoid conflictive situations. It is advisable to review the organization chart of the company to identify possible gaps that cause labor conflicts, on the other hand, it is necessary for employees to align their individual objectives with institutional objectives in order to achieve organizational success. Improving interpersonal ties in the workplace, which encourages employees to develop positive attitudes and commit to the organization, is the first step in achieving this goal.

Keywords: strategies, interpersonal relationships, labor conflicts, organization

AVAL DE TRADUCCIÓN

ÍNDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN	ix
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Antecedentes	2
2.2 Árbol de problemas	7
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
3.1. OBJETIVOS	7
3.1.1. Objetivo General	7
3.1.2. Objetivos Específicos.....	8
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	8
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	9
5.1. Variables Independientes	9
5.1.1. Talento Humano.....	9
5.1.2. Gestión del Talento Humano	11
5.1.3. Conflicto.....	12
5.1.4. Conflictos interpersonales.....	13
5.2. Variables dependientes.....	14
5.2.1. Control emocional.....	14

5.2.2. Tolerancia.....	15
5.2.3. Empatía	15
5.2.4. Adaptabilidad	16
5.2.5. Impulsividad.....	16
5.2.6. Competencia comunicativa	16
5.2.7. Evaluación de resultados.....	17
6. PROPUESTA METODOLÓGICA:.....	17
6.1 Enfoque de la investigación	17
6.1.1 Observación directa.....	18
6.1.2 Cuestionario	18
6.2 Modalidad básica de la investigación	21
6.2.1 Investigación Bibliográfica	21
6.2.2 Investigación de campo.....	22
6.3 Población.....	22
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	23
7.1. Análisis.....	23
7.1.2. Fiabilidad.....	23
7.3 Información Sociodemográfica.....	27
7.4 Dimensión control emocional	28
7.4.1. Tolerancia.....	28
7.4.2. Empatía	33
7.4.3. Adaptabilidad	38
7.4.4. Impulsividad.....	41
7.5 Dimensión competencia comunicativa	45
7.6 Dimensión evaluación de resultados	49
7.7 Discusión de resultados	54
8. ESTRATEGIAS	57
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones	59
9.2 Recomendaciones.....	60
10. BIBLIOGRAFÍA	62
11. ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la empresa Lácteos El Caserío.....	23
Tabla 2. Cálculo de fiabilidad de la Escala de Solución de Conflictos.....	24
Tabla 3. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CE.....	25
Tabla 4. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CC.....	25
Tabla 5. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER.....	26
Tabla 6. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER.....	26
Tabla 7. Cálculo de frecuencias Información Sociodemográfica.....	27
Tabla 8. Confrontación de problemas.....	28
Tabla 9. Control en situaciones difíciles.....	29
Tabla 10. Manejo de situaciones de estrés.....	30
Tabla 11. <i>Mantener la calma en situaciones difíciles</i>	30
Tabla 12. Capacidad para enfrentar problemas.....	31
Tabla 13. Control en situaciones difíciles.....	32
Tabla 14. Herir los sentimientos de los demás.....	33
Tabla 15. Confianza entre amigos de trabajo.....	34
Tabla 16. Comprensión de sentimientos.....	34
Tabla 17. Capacidad para comprender a los demás.....	35
Tabla 18. Importancia por los demás.....	36
Tabla 19. Comprensión del actuar de los demás.....	36
Tabla 20. Importancia de saber el sentir de las personas.....	37
Tabla 21. Capacidad para comenzar cosas nuevas.....	38
Tabla 22. Adaptación a situaciones nuevas.....	38
Tabla 23. Adaptabilidad con personas nuevas.....	39
Tabla 24. Compañía en momentos malos.....	40
Tabla 25. Control de emociones.....	41
Tabla 26. Evitación de problemas.....	41
Tabla 27. Tono de voz al discutir.....	42
Tabla 28. Reacciones difíciles de controlar.....	43
Tabla 29. Explotación de cólera.....	43
Tabla 30. Reacciones por situaciones insoportables.....	44
Tabla 31. Control de cólera.....	45
Tabla 32. Control de tono de voz.....	45
Tabla 33. Problemas generados por comunicación no verbal.....	46
Tabla 34. Tono de voz al discutir.....	47
Tabla 35. Gestos de malestar.....	47
Tabla 36. Reemplazo de palabras por gestos.....	48
Tabla 37. Evaluación de acciones luego de enfrentar problemas.....	49
Tabla 38. Solución de conflictos.....	50
Tabla 39. Importancia a la evaluación de conductas.....	50
Tabla 40. Análisis de comportamiento.....	51
Tabla 41. Evaluación de respuestas.....	52
Tabla 42. <i>Respuestas que no solucionan problemas</i>	53

Tabla 43. Estrategias para la mejora del control emocional y evaluación de resultados	57
Tabla 44. Estrategias para la mejora de la competencia comunicativa	58

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas Lácteos “El Caserío”	7
Ilustración 2. Cálculo de fiabilidad de la Escala de Solución de Conflictos	24
Ilustración 3. Cálculo de fiabilidad del indicador CE	25
Ilustración 4. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CC	25
Ilustración 5. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER	26

1. INFORMACIÓN GENERAL

PLAN DE INVESTIGACIÓN

La estructura del plan de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi se detalla a continuación:

Título del Proyecto:

Estrategias para el manejo de conflictos interpersonales internos en la empresa Lácteos El Caserío.

Fecha de inicio: Abril 2023

Fecha de finalización: Agosto 2023

Lugar de ejecución: Barrio San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Ninguno

Grupo de investigación:

Ninguno

Equipo de Trabajo:

Msg. Irma Edith Ortíz Mora C.I. 1707186076

Geomara Belén Taipe Chisaguano C.I. 1726728254

Kevin Vinicio Tasiguano Casa C.I. 1725381311

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del siglo XXI.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

El ser humano de manera cotidiana se pone frente a situaciones conflictivas, es entendible que al ser seres únicos siempre existirán desacuerdos o pugnas entre dos o más personas, estos conflictos existen en todos los ámbitos sociales, esta investigación se centra en el medio laboral, cuando los conflictos van más allá de lo aceptable, es decir, en donde no haya un daño emocional y/o físico, todo será solucionable, el problema verdadero está cuando estos afectan el estado físico y emocional del trabajador, en este caso se requiere buscar una solución pronta, pues convivir en un clima laboral tenso, no es favorable para todos independientemente de que sean partícipes o no del conflicto.

Calvo (2015), como se citó en (Villalobos y Pertuz, 2019) en un estudio realizado en Madrid-España con el tema “Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico”, los trabajadores de la empresas gastronómicas respondieron la herramienta llamada Cuestionario de Diagnóstico para manejar conflictos (CNHM), en donde se concluyó que los conflictos son inevitables,

los colaboradores al tener una respuesta diferente a la suya sienten que sus intereses serán dejados de lado, creando malestar en los mismos, lo que genera el conflicto, pues al desarrollarse deja a flote las verdaderas intenciones de los trabajadores, también sus pensamientos con base a la satisfacción que les brinda su trabajo, siendo este un punto positivo para identificar en qué aspectos se debe mejorar a fin obtener un clima laboral lleno de armonía, por ello el autor antes mencionado afirma que " todo conflicto se inicia cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha frustrado o va a frustrar algunos de sus intereses" (p.51).

Lo expuesto justifica de manera coherente la investigación, al existir conflictos interpersonales entre las personas que conforman la empresa genera que los mismos afecten de manera significativa al buen clima laboral, es necesario dar soluciones prontas a los mismos, por otro lado, se necesita conocer a profundidad el conflicto para crear estrategias que solucionen el mismo, no siempre el conflicto es un problema, tomar la situación como una oportunidad de mejoramiento es la mejor opción.

Las organizaciones no se encuentran libres de conflictos interpersonales laborales, con el desarrollo óptimo de estrategias inteligentes se puede reforzar estas relaciones para que el individuo logre corregir su comportamiento organizacional; para su desenvolvimiento de manera apropiada con los colaboradores ya sea en el entorno laboral, su vida familiar y social. Como se determinó en una investigación realizada en la Universidad CESUMA del Estado de México, con el tema: El conflicto interpersonal: funciones, características, estructura y elementos realizada en el año 2021, mediante el uso del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el trabajo (CIT), señalan que el conflicto siempre está en constante evolución, por tal razón los

elementos del mismo también evolucionan; existen varios factores que provocan este problema, pero también es necesario que los mismos se desarrollen, pues no solamente surgen grandes desventajas como en casos extremos la agresión verbal y física; también hay cierto nivel de beneficio de manera más personal, como por ejemplo la liberación del estrés entre las partes del conflicto. Cortés, (2023).

Para crear estrategias que minimicen estas diferencias se ha establecido maneras de identificar la raíz del problema, debido que las razones pueden ser varias, una vez identificadas, se debe establecer variables que permitan ampliar la información, dando un análisis más profundo, así finalmente poder establecer las estrategias para el manejo de conflictos.

Por otra parte, en un estudio realizado en Bogotá-Colombia, los autores Alvarado y Elina (2019) realizaron un estudio con la temática “Los conflictos y las formas alternativas de resolución”, se utilizó la herramienta ESCI solución de conflictos interpersonales, en donde se concluyó que los conflictos son oportunidades de mejora continua que brinda la oportunidad de detectar de manera natural las brechas que existen en las organizaciones, fortaleciendo así la capacidad de desarrollo personal y las buenas relaciones colectivas, para argumentar lo mencionado se cita en siguiente texto:

El conflicto como una oportunidad de aprendizaje introduce un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social, cuando se replantean las relaciones colectivas que permiten el entendimiento y la convivencia, más aún si se tiene en cuenta que el conflicto está presente en la vida personal y familiar, en el ámbito educativo y laboral, en la situación

económica y política, en el manejo de las relaciones interpersonales y en las relaciones internacionales. (Alvarado y Elina, 2019, pág. 268).

Según Alvarado (2019) La existencia de un conflicto ayuda a desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, específicamente en el autocontrol, teniendo un equilibrio emocional, pensar antes de hablar, expresar las ideas de manera adecuada, respetando la opinión de los demás, sobre todo buscar soluciones que beneficien en cierto modo a las partes involucradas, reforzando así las relaciones interpersonales. Por tanto, la importancia de la investigación recae en la empresa, para que así pongan en práctica las nuevas estrategias que permita que el talento humano mejore de manera continua.

En el Ecuador en el ámbito laboral existen investigaciones relacionadas con conflictos interpersonales, dando la facilidad que dichas investigaciones aportan al desarrollo de estrategias para mejorar el clima laboral en las organizaciones.

En una investigación realizada en la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), por la estudiante Diana Zambrano en el año 2018, de la ciudad de Quito con el tema “Medición y mejoramiento del clima laboral de los departamentos de biblioteca y sistemas del campus Girón de la Universidad Politécnica Salesiana”, proyecto de investigación que se desarrolló mediante un cuestionario creado por la autora del mismo, con base a los problemas que necesitaban ser detectados en la Universidad Politécnica Salesiana, se determinó que los conflictos son parte ineludible de la vida y se dan diariamente, sin poderlos evitar, pero sí se pueden sobrellevar de una manera más sana, sin necesidad de afectar el estado emocional y físico de las personas, pues

al trabajar de manera más estratégica se puede convertir las debilidades en fortalezas generando así oportunidades de desarrollo, tanto profesional como organizacional.

Se realizó un estudio que se demostró que el resultado del estudio realizado fue que el 25% de personas demostraba falta de colaboración lo cual desencadenaba conflictos de manera cotidiana, así mismo, el 55% de la población investigada consideró que las dimensiones en las que se tiene que trabajar y fortalecer para mitigar los conflictos laborales tienen mucho que ver con la actitud para desempeñar sus actividades, mientras que el 20% restante de personas estudiadas generaron respuestas satisfactorias, es decir sabe cómo manejar los conflictos laborales desde la práctica de buenas actitudes (Zambrano, 2018).

Contreras (2018) señala que “Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” (pag. 27), las buenas relaciones interpersonales aportan a un clima laboral satisfactorio, dando como resultado un buen desarrollo laboral, con un personal apto para el cumplimiento de metas y objetivos, el entorno en el que se desarrollan es acogedor existirá mayor compromiso por parte de los trabajadores, desarrollando un mayor sentido de pertenencia, teniendo baja rotación del personal, eliminando el absentismo y ausentismo, dando como resultado mayor desempeño laboral.

Por su parte la empresa “Lácteos el Caserío”, no registra estudios realizados acerca de los conflictos laborales, ni tampoco estrategias que corrijan estas situaciones, sin embargo, la investigación nace gracias al método de observación directa, en donde se pudo apreciar la existencia de conflictos por diferentes, entre el

personal interno de la organización, eso afecta a la productividad de la empresa y a sus objetivos.

2.2 Árbol de problemas

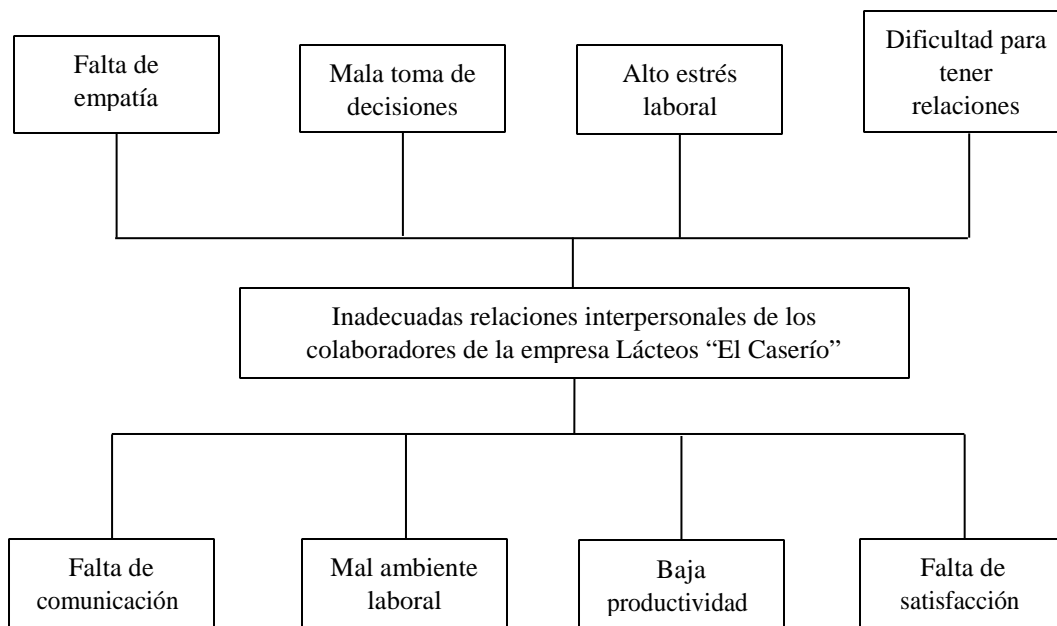


Ilustración 1. *Árbol de problemas Lácteos "El Caserío"*

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Qué estrategias mejorarían las relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa Lácteos El Caserío?

3.1. OBJETIVOS:

3.1.1. Objetivo General

Establecer estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, en la empresa Lácteos El Caserío.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar la existencia de conflictos interpersonales de los colaboradores de la empresa Lácteos “El Caserío”
- Determinar los factores principales de los conflictos interpersonales en la empresa “Lácteos el Caserío”.
- Proponer estrategias para el manejo de conflictos interpersonales en la empresa “Lácteos el Caserío”.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El presente Proyecto de investigación beneficia a los clientes directos e indirectos de la organización, es decir a todo el personal que trabaja en la misma, independientemente del cargo que ocupe y a las personas que adquieren los productos, proveedores, personal técnico externo, respectivamente.

A través de las estrategias para la solución de conflictos interpersonales, se benefician ambas partes, pues al mejorar las relaciones entre el equipo de trabajo, mejorará el clima organizacional, la productividad en la gestión de personas, en los procedimientos de producción, brindando una mejor imagen corporativa, que atraiga a proveedores con materia prima de calidad, clientes influyentes como las cadenas comercialización con las que ya tienen convenio.

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1. Variables Independientes

5.1.1. Talento Humano

De acuerdo con (Prieto, 2013) el Talento Humano es el capital más valioso y fundamental dentro toda organización, este brinda un valor agregado a la misma, cuando se logra alinear a las personas con los objetivos organizacionales, se obtiene organizaciones exitosas y competentes en el mercado, con un crecimiento empresarial continua. Es necesario crear un sentido de pertenencia en el colaborador, esto ayuda a que los objetivos laborales vayan de la mano con los objetivos personales, haciendo una fusión entre ellos y buscando un punto de equilibrio en donde cada colaborador desarrolle sus competencias y habilidades dando como resultado satisfacción en su productividad, pero también en su vida personal, es decir que realmente se siente bien realizando su trabajo, esto se verá reflejado en el avance exitoso de la organización.

Según (Valderrama, 2017) considera al Talento Humano como el capital intelectual y estratégico más valioso de toda organización, estos tienen la capacidad de comprender, desarrollar habilidades, adquirir conocimientos y aprender destrezas, lo que ayuda a lograr resultados satisfactorios al desarrollar sus actividades, logrando que estas capacidades brinden un valor agregado a la organización, haciendo de ella más competente, con profesionales exitoso en su vida laboral y personal, lo que ayuda también a ganar un posicionamiento organizacional triunfante.

Ambos autores coinciden en que el talento humano es único e irremplazable, cada ser humano tiene sus habilidades y conocimiento que los destacan, es labor de cada organización dar valor a ello y buscar estrategias que alineen los objetivos

personales y profesionales del colaborador con los objetivos organizacionales, una vez que esto se logre, cada colaborador dará lo mejor de sí, trabajando de manera armónica, siendo productivo, responsable, haciendo cada actividad con dedicación y profesionalismo, sin la necesidad de limitarse a realizar sus actividades, sino más bien con la seguridad de que su trabajo es valioso, de que es capaz de cumplir con sus responsabilidades, buscando el bien común, no solo trabajar en su desarrollo profesional, también trabajar para que la organización a la que pertenece sea la mejor en el mercado, teniendo presente que si la entidad es exitosa, será gracias a que cuenta con profesionales exitosos.

Las organizaciones pueden hacer inversiones significativas en tecnología y recursos tanto financiera como materialmente, pero sin el talento humano para optimizarlo no se alcanza el talento se considera un recurso estratégico porque es escaso, valioso, único e insustituible, donde una ventaja competitiva sostenible permanece latente en los recursos tienen experiencia, habilidades y conocimientos especializados, cuanto más trabajo hay, más importante es retener el talento personas en la organización. (Benavides, 2020, pág. 33)

El autor resalta la importancia del talento humano como un recurso estratégico dentro de las organizaciones, menciona que, aunque las organizaciones pueden invertir en tecnología y recursos financieros y materiales, el talento humano es necesario para optimizar estos recursos y lograr resultados exitosos. Además, se destaca que el talento humano es la ventaja competitiva de una entidad por ser único e insustituible. Por lo tanto, retener a personas talentosas en la organización es esencial para garantizar el éxito a largo plazo.

5.1.2. Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano antes conocida como Recursos Humanos, ha evolucionado de manera significativa, pues el eje fundamental de toda organización son las personas, pues el ser humano es único e irremplazable, capaz de razonar y sentir, para que esto funcione, las personas deben poseer una estabilidad emocional y física.

Gestionar el Talento Humano es crear un sentido de pertenencia en los trabajadores hacia la empresa, organización o entidad, con la finalidad de que realicen las actividades de manera eficiente como lo mencionó (Prieto B. P., 2013) “la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones” (p. 19). Tomar en cuenta a las personas como seres valiosos dentro de la empresa, hará que los mismos se motiven de manera continua, haciendo su trabajo con dedicación, compromiso, poniendo siempre lo mejor de sí, brindando un valor agregado, es de vital importancia que los trabajadores dejen de ser vistos como máquinas que producen un bien o servicio, sino cómo lo que son, una parte fundamental de la empresa, sin sus habilidades y conocimientos (competencias), la misma no funcionará de manera sistemática.

Según otros autores:

La Gestión del Talento Humano es un conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos destinados a incrementar la productividad y eficiencia de los empleados dentro de sus funciones a fin de

cumplir los objetivos empresariales y los deseos de los colaboradores. (Ugarte, Yarleque, y Fiallo, 2019)

La Gestión del talento humano es un conjunto de procesos secuenciales, en donde se busca potencializar el talento de los colaboradores, mediante el descubrimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos para que cada uno de ellos brinden su mejor versión al realizar sus actividades, es importante crear estrategias que ayuden a motivar a los colaboradores, como lo son los reconocimientos simbólicos y monetarios a quien se destaque, es necesario que las estrategia sean inteligentes para que no creen discordia entre los miembros de las organización, sino les ayude a que sean más competentes, que tengan ese impulso intrínseco para cada día dar más de sí mismos, esto también ayudará a que se cree un sentido de compañerismo y no de competitividad, por ello el trabajo de los gestores de talento humano es arduo e inteligente, los seres humanos no son máquinas que se puedan programar o desprogramar de un momento a otro, por ello hay que saber trabajar en su psicología para luego con base a las habilidades blandas, para luego mejorar las habilidades duras, haciendo que cada colaborador entienda la importancia de realizar su trabajo con amor y dedicación y o solamente por compromiso y peor aún con el único fin de recibir una remuneración.

5.1.3. Conflicto

Para Newstrom “El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdo sobre las metas o los métodos para alcanzarlas”.

- El conflicto es parte de la vida del ser humano, por lo tanto, se dan en cualquier espacio.

- En el conflicto hay personas o grupos de personas, las cuales una de ellas ve afectadas sus opiniones y decisiones.
- En el conflicto hay un desacuerdo explícito, en donde una de las partes manifiesta de manera abierta su oposición.
- En el conflicto existen intereses y necesidades incompatibles que desean ser satisfechas por ambas partes.
- En el conflicto las personas tienen sus propias percepciones de las cosas, donde cada una de las partes le transmite a la otra lo que piensa de ella ya sea por la experiencia pasada, creencias, por su historia personal y el entorno.

5.1.4. Conflictos interpersonales

Para (Esa, 2021) Los conflictos interpersonales son desacuerdos físicos, mentales o emocionales entre dos o más personas. En el ámbito laboral, son las acciones que realiza un colaborador o grupo de trabajo para frustrar u obstaculizar las acciones de otros.

En las situaciones de conflictos interpersonales se da a conocer las ideas opuestas de dos o más personas, es necesario comprender que una opinión o idea diferente no siempre debe ocasionar un conflicto, pueden generar oportunidades para fusionar conocimientos y habilidades que aporten al crecimiento personal y empresarial.

Claramente, así como existen ventajas, también hay un sinnúmero de desventajas entre estas:

- La destrucción de las actividades programadas.

- Deterioro o ruptura de relaciones laborales, de compañerismo.
- Baja eficacia al realizar las actividades
- Mal clima laboral
- Desmotivación en los involucrados y a todos quienes estén relacionados de manera indirecta. Cortés, (2023).

Para poder obviar las desventajas y reforzar las ventajas, existen estudios que apoyan al trabajo de investigación y señalan que:

Es importante analizar esta problemática ya que un uso inadecuado del estilo de manejo del conflicto influye en los estándares de crecimiento, proyección y expansión de una empresa. Por lo que un factor importante dentro de un proceso productivo y de servicio es el bienestar de la organización, logrando de esta manera alcanzar los objetivos trazados por la misma. Espinoza y Pérez, 2005, (pág. 3)

Por tal razón, el comportamiento laboral se relaciona con el manejo de los conflictos, al basarse en buenas relaciones interpersonales, da como resultado un clima laboral armónico, cooperación y motivado, el estudiar las relaciones interpersonales facilitan la creación de estrategias y objetivos, logrando identificar los estilos más propicios para el manejo de conflictos.

5.2. Variables dependientes

5.2.1. Control emocional

(Laurent, 2019) señala que *“El control emocional es la capacidad para manejar las emociones de forma adecuada; es decir, tomar conciencia de la relación entre*

emoción, cognición y comportamiento; tener buenos recursos para afrontarlos; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc.”.

La capacidad de gestionar y regular las emociones de manera efectiva el tener conciencia de las propias emociones, entenderlas y manejarlas de forma adecuada para adaptarse a diferentes situaciones. El control emocional implica la habilidad de reconocer las emociones en uno mismo y en los demás, así como la capacidad de pagarlas constructivamente.

5.2.2. Tolerancia

(Paz, 1997) menciona que “La tolerancia como el auto-control intencional ante algo con lo que no estamos de acuerdo, algo que nos resulte desagradable, amenazante, o ante el cual tengamos una actitud negativa”.

Ser tolerante es mostrar comprensión y respeto hacia los demás, incluso cuando no estamos de acuerdo con ellos. Evitar el juicio o la discriminación basada en diferencias como la raza, la religión, la orientación sexual, la nacionalidad o cualquier otro aspecto que pueda generar diversidad.

5.2.3. Empatía

La empatía se define como la capacidad de captar lo que otro piensa, necesita conexión sincera con su sentir, como si fuera propio a pesar de que no sea lo mismo que uno pensaría o sentiría en la misma situación sintiendo a la vez el deseo de consolar y de ayudar (Anna, 2016).

La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos, pensamientos, experiencias de otras personas. Ponerse en el lugar del otro y

comprender su perspectiva emocional y cognitiva. La empatía es conectarse emocionalmente con los demás y reconocer sus emociones, sin juzgar ni criticar.

5.2.4. Adaptabilidad

Como señala (Ruiz, 2018) “La adaptabilidad es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad para acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades”. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de ajustarse y responder de manera flexible a los cambios, desafíos y situaciones nuevas o inesperadas. Ser capaz de cambiar, adaptar nuestras respuestas, comportamientos y enfoques según las circunstancias cambiantes.

5.2.5. Impulsividad

Según (Martin, 2020) “La impulsividad es la predisposición de la persona para reaccionar de forma rápida y no planeada ante estímulos internos o externos, sin tener en cuenta las consecuencias negativas que tengan para el individuo o para los otros”. Se refiere a la tendencia a actuar de manera rápida y sin considerar las consecuencias a largo plazo. Se caracteriza por la falta de control o inhibición de los impulsos, lo que lleva a tomar decisiones o realizar acciones de manera impulsiva, sin una planificación adecuada o sin reflexionar sobre las posibles consecuencias negativas.

5.2.6. Competencia comunicativa

Es el resultado de la integración eficiente, esencial y generalizada de un complejo conjunto sustentado a partir de conocimientos, habilidades y valores, que se

manifiesta a través de un desempeño profesional en el que se puede incluso dar solución a problemas no predeterminados. (Ordoñez y Ortega, 2019)

La competencia comunicativa se refiere a la habilidad de utilizar eficazmente el lenguaje. Los recursos comunicativos para interactuar de manera efectiva y comprensible con otras personas, tener un conjunto de conocimientos y habilidades, estrategias que permiten expresarse y comprender adecuadamente en diferentes contextos comunicativos.

5.2.7. Evaluación de resultados

Es la capacidad de autoevaluarse para saber si las acciones tomadas frente a las situaciones de conflicto han sido las adecuadas (Vera La Torre, 2019).

6. PROPUESTA METODOLÓGICA:

6.1 Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un enfoque cuali-cuantitativo:

La investigación cuantitativa es una forma organizada de refundir y estudiar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados (David, 2018).

Cualitativo porque se va a identificar la naturaleza del problema, es decir las razones por las cuales se dan los conflictos interpersonales internos y la incidencia de la misma en el clima laboral, que integran el problema de investigación.

La investigación cualitativa se la concibe como una categoría de diseños de investigación que permite recoger descripciones a través de la aplicación de técnicas e instrumentos como observación y entrevista, a fin de obtener información (David, 2018).

Cuantitativo puesto que se utilizará la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística, para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población a través de la recolección de datos mediante observación directa y el método de cuestionario.

6.1.1 Observación directa

La observación directa es una herramienta esencial en un proceso investigativo con enfoque cualitativo, requiere una participación directa entre el observador y el contexto en donde se desarrolla la investigación, a fin de reflexionar cada situación y comportamiento, el observador debe mantenerse alerta para analizar y captar lo que ocurra en un determinado momento (David, 2018). Este método permite palpar de manera realista cada situación y en base a la información cuantitativa comparar y corroborar los datos numéricos, es importante estar atento a cada aspecto.

6.1.2 Cuestionario

Los cuestionarios deben ser redactados correctamente, que no contengan preguntas confusas, que sean comprensibles por cualquier integrante de la muestra, y que contemplen todos los objetivos de la investigación, a fin de facilitar su cuantificación y procedimiento estadístico (David, 2018). Esta técnica ayuda a recopilar información física para trabajar de manera sustentable, mediante cifras

numéricas, claro que es importante que las preguntas sean claras, que no provoquen equivocaciones y que sean las necesarias para recopilar información.

La escala de solución de conflictos ESOC es un instrumento que permite medir la conducta de las personas a través de los ítems para determinar la predisposición de las mismas para evitar, sobrellevar y solucionar un conflicto sin la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales, se compone de tres indicadores dimensiones, control emocional que tiene una serie de preguntas acerca de la capacidad de tolerancias, empatía, adaptabilidad y control de impulsividad. El segundo indicador es la competencia comunicativa en donde se busca determinar la habilidad de las personas para comunicarse de manera asertiva, dando a entender el mensaje y recibiendo el mensaje de manera óptima sin la necesidad de crear situaciones conflictivas. El tercer y último indicador es la evaluación de resultados, aquí se analiza la capacidad de las personas para evaluar sus acciones, permitiéndoles identificar si estas son adecuadas para dar solución a los conflictos.

Esta herramienta ayudó a corroborar la información ya percibida con anterioridad con el método de observación directa, al visitar la empresa se identifica con facilidad las malas relaciones interpersonales, el trato entre colaboradores no es el ideal, además cada trabajador defiende sus intereses, desarrollan individualismo, son altamente competitivos, ven a su compañero de trabajo como competencia, no controlan sus emociones cuando tienen desacuerdos, sacando a flote la falta de compañerismo, no desarrollan la escucha activa ni la comunicación asertiva lo que genera inconvenientes entre ellos, no meditan acerca de su comportamiento, el clima laboral no es el adecuado, esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en las

encuestas, respuestas brindadas por los colaboradores, con base a esto se busca dar estrategias que ayuden a mejorar la situación y a desarrollar habilidades de control emocional, buena comunicación y todo lo relacionada a la mejora continua de la situación actual, unificar a los trabajadores y que sean más competentes y menos competitivos (Vera de La Torre, 2021).

De la misma manera la validez de la herramienta ESOC se menciona las normas de interpretación en donde existen ítems con valores positivos y otros con negativos, en el caso de que sean negativos el valor se invertirá es decir si la pregunta es positiva la respuesta de con mucha frecuencia tendrá un puntaje de 5, mientras que en una pregunta negativa su valor será de 1, por ello se detalla la escala de Likert con las puntuaciones correspondientes.

Este tipo de escala debe a su nombre a Rensis Likert, fue desarrollado en los años treinta y puede ser visto como un grupo de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se solicita las reacciones de los sujetos a los que les aplica la escala (Barrantes Hechavarría, 2018).

La escala de Likert es una herramienta utilizada en investigaciones y encuestas para medir actitudes, opiniones, creencias o percepciones de las personas hacia un tema en particular. Fue desarrollada por el psicólogo Rensis Likert en la década de 1930 y se ha convertido en una herramienta común en ciencias sociales y estudios de opinión.

La escala de Likert se compone de varios ítems o afirmaciones sobre el tema que se está evaluando. Cada ítem presenta una declaración y se le pide a los encuestados que indiquen su nivel de acuerdo o desacuerdo con esa afirmación. Por lo

general, la Escala Likert tiene cinco o siete puntos, que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo" en una escala de cinco puntos, o desde "muy en desacuerdo" hasta "muy de acuerdo" en una escala de siete puntos, en este caso se utilizó la de cinco puntos.

La puntuación total de la escala de Likert puede utilizarse para analizar y comparar las actitudes u opiniones de diferentes grupos de personas, evaluar cambios en el tiempo o para explorar relaciones entre variables en investigaciones. Esta escala proporciona una forma cuantitativa de medir actitudes subjetivas, lo que la hace muy útil para la recopilación de datos en estudios sociales, de mercado y de opinión.

6.2 Modalidad básica de la investigación

6.2.1 Investigación Bibliográfica

Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2005) como se citó en (Matos, 2023) “Integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema”.

Se utilizará la modalidad de investigación bibliográfica porque es importante conocer y entender la información necesaria acerca de los conceptos de la variable y dimensiones del tema a investigar, dicha información se puede encontrar en libros digitales, tesis, revistas, avances científicos y demás, las cuales permitirán entender mejor el problema, logrando así crear estrategia para el manejo de los conflictos interpersonales internos.

6.2.2 Investigación de campo

La investigación de campo se aplica de forma directa con las personas y donde ocurre el fenómeno a estudiar su objetivo es acopiar datos de fuentes de primera mano, a través de una observación estructurada y la ejecución de diversos instrumentos previamente establecidos como: encuestas, entrevistas, estudios de caso, prácticas de campo (Cuaed, 2017).

Es importante aplicar este tipo de investigación, pues el problema demanda de un contacto directo del investigador con la realidad de la empresa, mediante la observación, el diálogo, llevar a cabo la aplicación del cuestionario de manera presencial para así tener una visión más amplia del problema y por supuesto de la solución.

dimensiones de la misma: comunicación, liderazgo y competitividad; para el desarrollo del proyecto de investigación.

6.3 Población

Bernal (2006), como se citó en (Artigas y Robles, 2010) que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Se trabajará con una población que integra el valor total de los trabajadores que pertenecen a la empresa Lácteos “El Caserío” dedicada a la producción y distribución de productos derivados de la leche, detallado en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Población de la empresa Lácteos El Caserío

Número de trabajadores de la empresa Lácteos “El Caserío”				
		Frecuencia	%	% válido
Válido	Operativo	24	88,9	88,9
	Administrativo	3	11,1	11,1
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Registro de trabajadores de “El Caserío”

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Análisis

7.1.2. Fiabilidad

Toda investigación debe contar con instrumentos válidos y fiables, debido a la información que se requiere recolectar a las implicaciones que se pueden derivar del uso de los mismos, con la finalidad de proporcionar información óptima que permita visualizar los resultados de manera adecuada, sin que exista ningún tipo de sesgo.

Para explicar mejor el concepto, “La fiabilidad se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite.” (Prieto y Delgado, 2010, p. 67)

El concepto de fiabilidad es una manera de expresar o reflejar la cantidad de error, tanto aleatorio y sistemático, inherente a cualquier medición, por lo tanto, la confiabilidad de un instrumento es el grado en que esta es reproducible, con casi el mismo valor cada vez que se la mida. Por lo tanto, la confiabilidad o precisión de una medición es una función del error aleatorio (variabilidad por azar), cuanto mayor sea el error, menos precisa será la medición. (Merin-Soto, 2013, p. 253)

En definitiva, es importante tener en cuenta que los instrumentos utilizados y la herramienta con la que se interpreta los resultados deben ser viables en todo momento, para esto se debe determinar el número de confiabilidad.

Un autor afirma lo siguiente:

“El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,70; por debajo de ese valor se consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Oviedo y Campo, 2005, p. 575)

Según (Oviedo y Campo, 2005) El alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para determinar la fiabilidad de una escala o test, en otras palabras, es un índice que mide la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una determinada escala, evalúa la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Índice de fiabilidad para la Escala de Solución de Conflictos (ESOC).

Tabla 2. Cálculo de fiabilidad de la Escala de Solución de Conflictos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.902	35

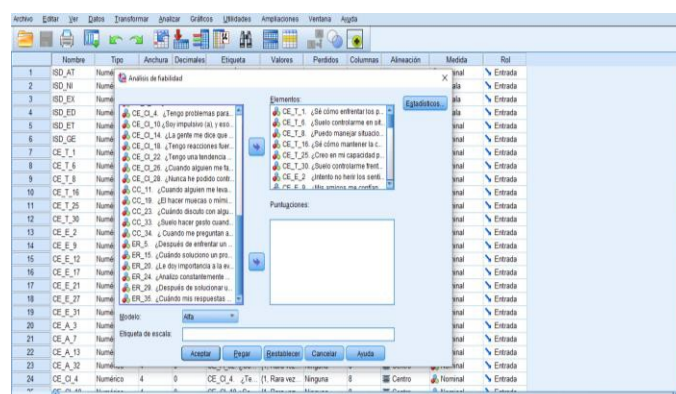


Ilustración 2. Cálculo de fiabilidad de la Escala de Solución de Conflictos.

Índice de Fiabilidad para todos los ítems de las dimensiones: control emocional (CE), Competencia comunicativa (CC) y Evaluación de Resultados (ER).

Tabla 3. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CE

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,878	24

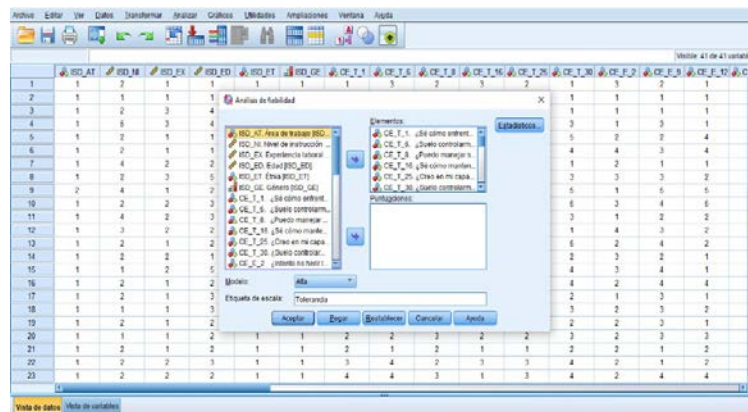


Ilustración 3. Cálculo de fiabilidad del indicador CE

Tabla 4. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CC.

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,707	5

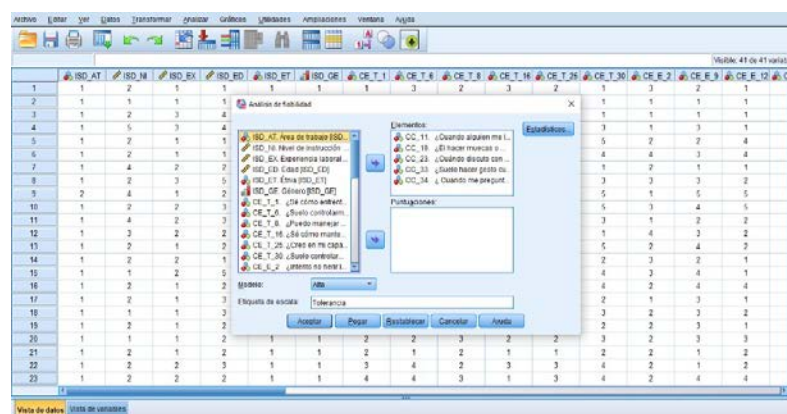


Ilustración 4. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador CC

Tabla 5. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,809	6

The screenshot shows the SPSS 'Análisis de fiabilidad' dialog box. The 'Elementos:' list includes: ER_5 (¿Después de milen...), ER_15 (¿Después de milen...), ER_20 (¿Le doy respaldas...), ER_24 (¿Análisis constante...), ER_29 (¿Después de soltar...), and ER_30 (¿Cubriendo mis respas...). The 'Puntuaciones:' section is empty. The background shows a data grid with 23 rows and 11 columns of numerical data.

Ilustración 5. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER

En la tabla 1,2 y 3 se corrobora la fiabilidad de la herramienta aplicada a los trabajadores de la empresa Lácteos “El Caserío”, dando puntajes pasados del 0.70 que es el puntaje mínimo para el coeficiente alfa de Cronbach, dejando a flote la confiabilidad absoluta de la herramienta y por supuesto de los resultados obtenidos al llevar a cabo la misma.

Tabla 6. Cálculo de fiabilidad de los ítems del indicador ER

RESPUESTAS	PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS POSITIVAS	PUNTUACIÓN DE PREGUNTAS NEGATIVAS
Rara vez o nunca es mi caso	1	5
Pocas veces es mi caso	2	4
A veces es mi caso	3	3
Muchas veces es mi caso	4	2
Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	5	1

7.3 Información Sociodemográfica

Tabla 7. Cálculo de frecuencias Información Sociodemográfica

zDatos demográficos de la Empresa Lácteos “El Caserío”					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Género	Masculino	21	77,8	77,8	77,8
	Femenino	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
Edad	16-24 años	5	18,5	18,5	18,5
	25-34 años	11	40,7	40,7	59,3
	35-43 años	7	25,9	25,9	85,2
	44-52 años	2	7,4	7,4	92,6
	Igual o superior a 53 años	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
Etnia	Indígena	25	92,6	92,6	92,6
	Mestizo/a	1	3,7	3,7	96,3
	Montubio/a	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
Nivel de instrucción	Educación básica	4	14,8	14,8	14,8
	Bachillerato	17	63,0	63,0	77,8
	Técnico / Tecnológico	1	3,7	3,7	81,5
	Cuarto Nivel	4	14,8	14,8	96,3
	Otro	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
Área de trabajo	Operativo	24	88,9	88,9	88,9
	Administrativo	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
Experiencia laboral en su área de trabajo	0-2 años	13	48,1	48,1	48,1
	3-10 años	11	40,7	40,7	88,9
	11-20 años	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: La empresa Lácteos “El Caserío” cuenta con 27 colaboradores, en donde 21 de ellos son de género masculinos y 6 femenino según los datos recopilados, el 40,705 de los colaboradores están entre los 25 y 34 años de edad, el 25,90% tienen entre 35 y 43 años, mientras que 18,50% entre los 16 a 24 años, el resto de la población tienen de 44 años en adelante, de manera general se puede afirmar que la mayoría de colaboradores son jóvenes por lo tanto no cuentan con muchos años de experiencia y servicio en la organización, el 92,60% se cataloga como indígena, el 3,70% como mestizo y el otros 3,70% como montubio, por otro lado, con base a la formación

académica el 63% son bachilleres, mientras que el 14,80% estudió hasta el nivel básico de educación, un porcentaje igual a este estudió hasta cuarto nivel, el 3,70% dio una respuesta de que estudió una tecnología y el 3,70% restante eligió la opción otro, en términos generales solamente existen 4 personas profesionistas en la empresa, esto da secuencia lógica a la siguiente información, el 88,90% de los trabajadores desempeñan labores en el área operativa y 3 trabajadores que representan el 11,10% están encargadas del área administrativa, de acuerdo a la información los años de experiencia de los trabajadores dentro de la empresa, el 48,10% tienen entre 0 y 2 años de experiencia, el 40,70% tienen entre 3 y 10 años de experiencia y solamente el 11,10% con 3 respuestas tienen entre 11 a 20 años de experiencia, todos estos datos serán tomados en cuenta para el análisis de cada pregunta.

7.4 Dimensión control emocional

7.4.1. Tolerancia

Tabla 8. *Confrontación de problemas*

CE_T_1. ¿Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	7	25,9	25,9	25,9
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	25,9	51,9
	A veces es mi caso	7	25,9	25,9	77,8
	Muchas veces es mi caso	4	14,8	14,8	92,6
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	2	7,4	7,4	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: De las personas encuestadas el 77,80% con un total de 21 trabajadores tienen respuestas de rara vez, pocas veces y a veces, con porcentajes de 25,90% lo que indica que no tienen el control emocional totalmente desarrollado, por otro lado, el 14,80% representando a 4 trabajadores responden que muchas veces

saben cómo enfrentar los problemas y solamente 2 personas, es decir el 7,40% responden que con mucha frecuencia tienen control emocional para enfrentar problemas desagradables.

Aquí se determina que las respuestas son negativas en su mayoría debido a la falta de control emocional específicamente en la tolerancia, es decir cuando se presenta problemas sumamente desagradables, actúan de manera inadecuada, siendo notorio las malas relaciones interpersonales.

Tabla 9. *Control en situaciones difíciles*

CE_T_6. ¿Suelo controlarme en situaciones muy difíciles?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	6	22,2	22,2
	Pocas veces es mi caso	6	22,2	44,4
	A veces es mi caso	7	25,9	70,4
Válido	Muchas veces es mi caso	5	18,5	88,9
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	3	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: De todo el personal encuestado el 70,40% con un total de 19 trabajadores tienen respuestas de rara vez, pocas veces y a veces, con porcentajes de 22,20% las dos primeras opciones de respuesta y con 25,90% la tercera opción de respuesta a veces, lo que indica que no saben controlar sus emociones por completo, por otro lado, el 18,50% representando a 5 trabajadores responden que muchas veces saben cómo enfrentar los problemas y solamente 3 personas, es decir el 11,11% responden que con mucha frecuencia tienen control emocional en situaciones que se toman difíciles.

Gracias a las respuestas de los colaboradores se determina que la mayoría son negativas debido a la falta de control emocional específicamente en la tolerancia, es

decir cuando se presenta problemas sumamente desagradables, actúan de manera inadecuada, siendo notorio las malas relaciones interpersonales.

Tabla 10. *Manejo de situaciones de estrés*

CE_T_8. ¿Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	8	29,6	29,6	29,6
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	29,6	59,3
	A veces es mi caso	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: En esta pregunta los colaboradores solamente tomaron en cuenta 3 de las 5 opciones de respuestas otorgadas, pues es notorio que los colaboradores de la empresa no tienen la capacidad emocional para manejar situaciones de estrés sin dejarse dominar por el nerviosismo, pues 16 trabajadores han respondido que rara vez o pocas veces pueden hacerlo, representando el 59,30% entre ambas respuestas, por otro lado las personas que respondieron que a veces pueden manejar las situaciones de estrés sin ponerse nerviosos son solamente 11, un poco menos de la mitad de la población. Esto quiere decir que no hay un control emocional desarrollado de manera óptima, pues como ya se mencionó anteriormente ningún colaborador respondió “muchas veces” o “con mucha frecuencia”, dando lugar a la identificación de una de las razones por las cuales existen conflictos interpersonales.

Tabla 11. *Mantener la calma en situaciones difíciles*

CE_T_16. ¿Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	13	48,1	48,1	48,1
	Pocas veces es mi caso	6	22,2	22,2	70,4
	A veces es mi caso	6	22,2	22,2	92,6
	Muchas veces es mi caso	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: A diferencia de la anterior tabla, aquí existen las 4 opciones de respuestas que brinda la herramienta, dejando de lado a la respuesta con mayor puntaje que es “con mucha frecuencia” o “siempre es mi caso” el porcentaje mayor es de 48,10%, un poco menos de la población total, que responde que rara vez o nunca saben cómo mantener la calma en situaciones difíciles, pues deja reflejado la falta de tolerancia para actuar de manera adecuada, a este porcentaje le sigue un valor del 22,20% de las respuestas pocas veces y a veces, ambas con el porcentaje mencionado y solamente 2 personas que representan el 7,40% de la población responde que muchas veces es su caso, es decir que la mayoría de trabajadores no mantienen la calma en situaciones difíciles, reflejando así mismo la mala relación laboral que existe en la empresa debido a la ausencia del control emocional.

Tabla 12. *Capacidad para enfrentar problemas*

CE_T_25. ¿Creo en mi capacidad para enfrentar los problemas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	7	25,9	25,9
	Pocas veces es mi caso	6	22,2	48,1
	A veces es mi caso	8	29,6	77,8
Válido	Muchas veces es mi caso	2	7,4	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: En comparación con los anteriores resultados, aquí existe un equilibrio entre las respuestas que brindan los colaboradores, el porcentaje con mayor respuestas de a veces es mi caso es de 29,60 % representando a 8 trabajadores, luego 7 trabajadores dan respuestas de rara vez o nunca es mi caso, indicando que no saben manejar sus emociones pues son incapaces de enfrentar los problemas que se dan en la empresa teniendo un porcentaje de 25,90% representando a un cuarto de la

población total, el siguiente número de trabajadores que son 6 y representan al 22,22%, dando respuestas de pocas veces es mi caso y finalmente las respuestas con muchas veces y con mucha frecuencia es mi caso, representan el 7,40% y 14,80% con respuestas de 2 y 4 colaboradores respectivamente, es claro que el control emocional con base en la tolerancia no está desarrollado por completo en los colaboradores de la empresa lo que genera los conflictos que se buscan mitigar a través de estrategias.

Tabla 13. *Control en situaciones difíciles*

CE_T_30. ¿Suelo controlarme frente a las situaciones difíciles?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	6	22,2	22,2
	Pocas veces es mi caso	4	14,8	37,0
	A veces es mi caso	8	29,6	66,7
	Muchas veces es mi caso	5	18,5	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: De la misma manera en los resultados arrojados se identifica la falta de control emocional de los colaboradores de la empresa, pues el mayor número de ellos responden que a veces puede controlarse frente a situaciones difíciles con un porcentaje del 29,60%, el valor menor a éste es de 22,20% que respondieron que rara vez o nunca pueden controlarse en situaciones difíciles con un total de 6 colaboradores, mientras que el 18,50% de los encuestados, 5 trabajadores específicamente, respondieron que muchas veces tienen control emocional para enfrentar situaciones difíciles, 8 colaboradores con respuestas de pocas veces y con mucha frecuencia, representan el 29,60% restante. En definitiva, el control emocional de los colaboradores tiene muchas brechas que requieren de atención inmediata pues

generan malas relaciones interpersonales y por supuesto un clima laboral poco satisfactorio.

7.4.2. Empatía

Tabla 14. *Herir los sentimientos de los demás*

CE_E_2. ¿Intento no herir los sentimientos de los demás?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	8	29,6	29,6
	Pocas veces es mi caso	11	40,7	70,4
	A veces es mi caso	6	22,2	92,6
	Muchas veces es mi caso	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: El porcentaje mayor es de 40,70% de trabajadores que respondieron que pocas veces intentan lo herir los sentimientos de los demás, la siguiente respuesta con un porcentaje de 29,60% es de rara vez o nunca con 8 trabajadores, solamente 6 trabajadores tienen una respuesta que no es buena ni mala, pues responden que a veces intentan no herir a los demás sentimentalmente y solamente 2 personas con el 7,40% de la población responde que muchas veces controlan sus emociones y actúan de manera empática con sus compañeros de trabajo, evitando herir sus sentimientos, no existen respuestas con muchas frecuencia o siempre, lo que muestra con claridad que no existe un sentido de empatía entre los miembros de la empresa, reflejando que generalmente velan por sus propios intereses y no les importa herir los sentimientos de los demás con tal de defender su postura ante cualquier situación.

Tabla 15. *Confianza entre amigos de trabajo*

CE_E_9. ¿Mis amigos me confían sus intimidades?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	5	18,5	18,5
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	44,4
	A veces es mi caso	9	33,3	77,8
Válido	Muchas veces es mi caso	5	18,5	96,3
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Un tercio de la población dio una respuesta de a veces en cuanto a la pregunta, el 25,90% de la población respondió que pocas veces sus amigos les confían sus intimidades, el siguiente porcentaje es de 18,50% con respuestas de rara vez o nunca y el 18,50% representa respuestas positivas con la opción de muchas veces y solamente un colaborador respondió con mucha frecuencia, representando el 3,70% restante, es evidente que los trabajadores de la empresa no sienten confianza para contar sus intimidades a sus compañeros y/o amigos de trabajo, lo que muestra que las personas o son muy desconfiadas o simplemente no son inspiradoras de confianza.

Tabla 16. *Comprensión de sentimientos*

CE_E_12. ¿Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	12	44,4	44,4
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	74,1
	A veces es mi caso	1	3,7	77,8
Válido	Muchas veces es mi caso	4	14,8	92,6
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: En ésta pregunta casi la mitad de la población respondió que rara vez o nunca logra comprender los sentimientos de los demás con un porcentaje de 44,44%, mientras que 8 trabajadores respondieron que pocas veces logran comprender a sus

compañeros de trabajo, , solamente 6 trabajadores dieron respuestas de muchas veces y con mucha frecuencia sumando un porcentaje total de 22,20% y solamente un trabajador responde que a veces suele comprender los sentimientos de los demás, como se puede observar la mayoría de trabajadores dieron respuestas poco favorables con respecto a la comprensión sentimental de las demás personas en la empresa, lo que indica la poca empatía que tienen los colaboradores de la empresa.

Tabla 17. *Capacidad para comprender a los demás*

CE_E_17. ¿Soy capaz de comprender cómo se sienten los demás?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	15	55,6	55,6	55,6
	Pocas veces es mi caso	6	22,2	22,2	77,8
	A veces es mi caso	3	11,1	11,1	88,9
	Muchas veces es mi caso	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Más de la mitad de la población dio una respuesta negativa a la pregunta, pues rara vez o nunca son capaces de comprender cómo se sienten los demás, con un total de 15 colaboradores que representan al 55,60%, mientras que 6 personas respondieron que pocas veces logran ser empáticos con los demás, representando el 22,20% de la población total y finalmente con 22,20% restante respondieron que a veces o muchas veces logran comprender cómo se sienten los demás, es decir la mayoría de colaboradores no han desarrollado esa capacidad de comprensión, pues la empatía es un factor clave para desarrollar relaciones interpersonales adecuadas.

Tabla 18. *Importancia por los demás*

CE_E_21. ¿Me importa lo que puede pasarle a los demás?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	13	48,1	48,1
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	74,1
	A veces es mi caso	5	18,5	92,6
Válido	Muchas veces es mi caso	1	3,7	96,3
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: El porcentaje más bajo son las respuestas que denotan relaciones interpersonales positivas, pero solamente 2 colaboradores respondieron que muchas veces y con mucha frecuencia les importa lo que pueda pasarle a los demás, representando un porcentaje de 7,40% entre la sumatoria de las mismas, el siguiente porcentaje es de 18,50% con 5 respuestas de a veces, y las respuestas con mayores porcentajes son de 25,90% y 48,10% con 7 respuestas de pocas veces y rara vez o nunca respectivamente, los porcentajes dejando al descubierto otra de las causas de las malas relaciones interpersonales, pues no le dan importancia a los demás, se podría determinar a los trabajadores como personas individualistas, pues no desarrollan la empatía, solo velen por su propio bienestar.

Tabla 19. *Comprensión del actuar de los demás*

CE_E_27. ¿Cuándo discuto con alguien trato de comprender el por qué actúa así?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	6	22,2	22,2
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	51,9
	A veces es mi caso	7	25,9	77,8
Válido	Muchas veces es mi caso	5	18,5	96,3
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Las respuestas con mayor porcentaje con las de rara vez o nunca y pocas veces, representando el 22,20% y el 29,60% respectivamente, representando más de la mitad de la población, el 25,90% tiene respuestas de a veces en el caso de 7 personas, mientras que 5 trabajadores respondieron que con mucha frecuencia tratan de comprender el actuar de la otra persona cuando discuten y solamente 1 trabajador responde que con mucha frecuencia trata de comprender a su compañero de trabajo en ese tipo de situaciones, representando el 3,70%, un porcentaje sumamente bajo en con base a la población total, las respuestas de la misma manera que las anteriores denotan la falta de empatía que existe entre compañeros de trabajo, pues no se detienen a meditar el por qué la otra persona actúa de esa manera y solamente defienden su postura.

Tabla 20. *Importancia de saber el sentir de las personas*

CE_E_31. ¿Considero importante saber cómo se sienten las personas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	7	25,9	25,9
	Pocas veces es mi caso	9	33,3	59,3
	A veces es mi caso	7	25,9	85,2
Válido	Muchas veces es mi caso	2	7,4	92,6
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Un tercio de la población encuestada respondió que pocas veces consideran importante saber cómo se sienten sus compañeros de trabajo con un total de 9 respuestas, los dos valores menores a este, son de 7 personas que rara vez o nunca consideran importante el sentir de los otros 7 responden que a veces, los 4 colaboradores restantes brindan respuestas de muchas veces y con mucha frecuencia, representando el 14,80% del valor total, en el indicador de control emocional, con la

dimensión empatía se identifican varias brechas que requieren de atención para mejorar las relaciones interpersonales.

7.4.3. Adaptabilidad

Tabla 21. *Capacidad para comenzar cosas nuevas*

CE_A_3. ¿Me resulta fácil comenzar cosas nuevas?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	14	51,9	51,9	51,9
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	29,6	81,5
	A veces es mi caso	5	18,5	18,5	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: En esta pregunta solo han sido tomadas en cuenta 3 opciones de respuesta, rara vez, pocas veces y a veces, representando porcentajes de 51,90%, 29,60% y 18,50% respectivamente, lo que indica que los trabajadores de la empresa no suelen comenzar cosas nuevas con facilidad, siendo notorio la falta de adaptabilidad a los cambios, los mismo que puede generar situaciones difíciles refutando en el trato inadecuado hacia las demás personas por factores que alteran su estabilidad emocional al momento de afrontar nuevos retos.

Tabla 22. *Adaptación a situaciones nuevas*

CE_A_7. ¿Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	6	22,2	22,2	22,2
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	29,6	51,9
	A veces es mi caso	5	18,5	18,5	70,4
	Muchas veces es mi caso	4	14,8	14,8	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: De la misma manera que en las anteriores preguntas, con respecto al indicador de control emocional, específicamente en la dimensión adaptabilidad existe

una brecha notoria, pues la mayoría de la población responde de manera negativa, para 6 personas rara vez le resulta fácil adaptarse a situaciones nuevas, representando el 22,20%, 8 personas respondieron que pocas veces pueden adaptarse con facilidad a nuevas situaciones, siendo la respuesta con mayor porcentaje de 29,60%, la tercera opción de respuesta fue elegida por el 18,50% de la población con un total de 5 respuestas, finalmente 8 personas respondieron que muchas veces y con mucha frecuencia se adaptan a situaciones nuevas, representando el 29,60% faltante, las respuestas nuevamente reflejan la falta de adaptabilidad de los colaboradores, pero ¿a qué se debe esto?, por ello es necesario analizar las siguientes preguntas que permitan determinar con exactitud la raíz del problema que genera las malas relaciones entre compañeros del trabajo.

Tabla 23. *Adaptabilidad con personas nuevas*

CE_A_13. ¿Me resulta fácil trabajar con personas nuevas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	7	25,9	25,9
	Pocas veces es mi caso	6	22,2	48,1
	A veces es mi caso	8	29,6	77,8
Válido	Muchas veces es mi caso	3	11,1	88,9
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	3	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: En esta pregunta el mayor número de respuestas se centra en la opción a veces, con 8 respuestas de los trabajadores, misma que representa el 29,60% de la población, el número menor a este es de 7 respuestas con rara vez, siendo el 25,90% de la población y 6 personas con la respuesta pocas veces, representando el 22,20%, como es notorio las respuestas más representativas son negativas, lo que indica que los trabajadores no se adaptan al nuevo personal de manera fácil,

desarrollando probablemente conflictos interpersonales, solamente el 22,20% restante, representando un poco menos de un cuarto de la población total, brindaron respuestas de muchas veces y con mucha frecuencia siendo un total de 6 personas, 3 en cada respuesta, en otra palabras la minoría de la población nuevamente recalca que son aptos para trabajar con personas nuevas, evitando crear mala relaciones interpersonales con sus compañeros.

Tabla 24. *Compañía en momentos malos*

CE_A_32. ¿Cuándo me siento mal prefiero pasar acompañado de alguien?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	11	40,7	40,7
	Pocas veces es mi caso	10	37,0	77,8
	A veces es mi caso	4	14,8	92,6
	Muchas veces es mi caso	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: La mayoría de la población encuestada dieron respuestas negativas a la pregunta con un porcentaje del 40,70%, siendo un total de 11 personas con rara vez, el valor menor consecuente es del 37% con un total de 10 respuestas de pocas veces, solamente 4 personas respondieron que a veces cuando se sienten mal prefieren estar acompañados, mismas que representan el 14,80%, el resto de la población total respondieron que muchas veces prefieren estar acompañadas, estas representan el 7,40% de la población con un total de 2 personas, no existen respuestas de con mucha frecuencia, las respuestas indican que las personas en su mayoría prefieren estar aisladas cuando sienten malestar emocional y/o físico.

7.4.4. Impulsividad

Tabla 25. *Control de emociones*

CE_CI_4. ¿Me resulta fácil controlarme cuando me enojo?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	12	44,4	44,4
	Pocas veces es mi caso	10	37,0	81,5
	A veces es mi caso	3	11,1	92,6
	Muchas veces es mi caso	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Un poco menos de la mitad de la población total respondió que rara vez pueden controlarse cuando se enojan, con un porcentaje de 44,40% con 12 respuestas, lo que muestra un nivel alto de impulsividad, no saben controlar sus emociones, un valor no muy menor a este representa el 37% de la población con un total de 10 respuestas de pocas veces, solamente 5 trabajadores dieron respuestas de algunas veces y muchas veces con 2 y 3 respuestas respectivamente, representando entre las dos el 18,50% restante del porcentaje total. Es un tanto alarmante la situación de la empresa, pues al no contar con personal capacitado emocionalmente que genera malas relaciones interpersonales y conflictos laborales, trae consigo un mal clima laboral.

Tabla 26. *Evitación de problemas*

CE_CI_10. ¿Soy prudente y eso me evita problemas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	12	44,4	44,4
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	70,4
	A veces es mi caso	7	25,9	96,3
	Muchas veces es mi caso	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Las respuestas brindadas reflejan que las personas en su mayoría no son prudentes a la hora de resolver problemas, pues el 44,40% de la población respondieron que rara vez intentan evitar problemas, por otra parte, un poco más de la mitad de la población respondieron pocas veces y a veces, representando el 51,80% de la población con 7 respuestas para cada una de estas dos opciones. En definitiva, en la empresa no existe un control de impulsividad, pues actúan con poca prudencia dando lugar a conflictos interpersonales.

Tabla 27. *Tono de voz al discutir*

CE_CI_14. ¿La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	6	22,2	22,2
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	51,9
	A veces es mi caso	2	7,4	59,3
Válido	Muchas veces es mi caso	7	25,9	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Con base a las respuestas, el mayor porcentaje de personas responden que pocas veces le gente les dice que bajen el tono de voz cuando discuten, con un total de 8 respuestas que es el 29,60% de la población, por otra parte, 7 personas responden que muchas veces tienden a alzar la voz cuando discuten, representando el 25,90%, el porcentaje menor consecuente es de 22,20% con 6 respuestas de que rara vez las personas les dicen que bajen su tono de voz en una discusión, aquí se ven respuestas muy variadas pues el 14,80% de personas encuestadas responden que con mucha frecuencia con un total de 4 respuestas y finalmente la respuesta intermedia tiene un porcentaje de 7,40% que significa que a veces las personas mes dicen que bajen su tono de voz, es decir aquí se determina que la mitad de la sabe discutir o dar

a conocer sus ideas de una manera más relajada, sin la necesidad de alzar su tono de voz y por otro lado, el restante de colaboradores no pueden controlar su tono de voz cuando discuten lo que es un indicador claro del porqué se dan conflictos interpersonales.

Tabla 28. *Reacciones difíciles de controlar*

CE_CI_18. ¿Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	5	18,5	18,5	18,5
	Pocas veces es mi caso	4	14,8	14,8	33,3
	A veces es mi caso	8	29,6	29,6	63,0
	Muchas veces es mi caso	3	11,1	11,1	74,1
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	7	25,9	25,9	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: Según los resultados proporcionados por los trabajadores, la mayoría responde que a veces tienen reacciones fuertes que son difíciles de controlar, siendo el 29,60% con 8 respuestas, el valor menor a este es de 7 respuestas de con mucha frecuencia teniendo un porcentaje de 25,90%, indicando que los trabajadores no suelen tener reacciones fuertes, el porcentaje menor es de 18,50% con respuestas de rara vez y el 14,80% pocas veces con 5 y 4 respuestas respectivamente y 3 personas responden que muchas veces tienen reacciones fuertes que no pueden controlar con facilidad, las respuestas son variadas, pero se identifica que son personas impulsivas en cierto punto pues no pueden controlar sus emociones y actúan de manera fuerte.

Tabla 29. *Explotación de cólera*

CE_CI_22. ¿Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	12	44,4	44,4	44,4
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	25,9	70,4
	A veces es mi caso	4	14,8	14,8	85,2

Muchas veces es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: En esta pregunta el porcentaje mayor es de 44,40% con 12 respuestas de rara vez, lo que indica que las personas si tienen control emocional y no explotan de cólera lo que es positivo para las relaciones interpersonales, 7 personas respondieron que pocas veces tienden a no controlar sus emociones y actúan de manera inadecuada, representando al 25,90% de la población y 8 personas respondieron que a veces y muchas veces actúan de tal manera con un porcentaje de 14,80% para cada respuesta, de manera general en la empresa los colaboradores no controlan sus impulsos y actúan de manera perjudicial al desarrollo de un clima organizacional satisfactorio, lo que genera conflictos laborales entre ellos.

Tabla 30. *Reacciones por situaciones insoportables*

CE_CI_26. ¿Cuándo alguien me fastidia no lo soporto y reacciono?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	13	48,1	48,1
Válido	Pocas veces es mi caso	6	22,2	70,4
	A veces es mi caso	8	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Con respecto a la pregunta las respuestas recopiladas son un tanto positivas, pues la mayoría de la población respondió que rara vez reaccionan ante una situación que genera fastidio, con un total de 13 respuestas, siendo el 48,10% de la población, el valor consiguiente es de 29,60% con 8 respuestas de a veces y la población restante respondió que pocas veces reaccionan ante situaciones difíciles de soportar. Son respuestas que muestran que los colaboradores no reaccionan de mala manera con frecuencia y de alguna manera desarrollan control emocional con base a la pregunta.

Tabla 31. *Control de cólera*

CE_CI_28. ¿Nunca he podido controlar mi cólera?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	9	33,3	33,3
	Pocas veces es mi caso	5	18,5	51,9
	A veces es mi caso	8	29,6	81,5
Válido	Muchas veces es mi caso	2	7,4	88,9
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	3	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Existen respuestas variadas, pero la mayoría se enfoca en las de rara vez, pocas veces y a veces con 9,5 y 8 respuestas respectivamente, representando al 81,40% de la población, mientras que 5 personas respondieron que muchas veces o con mucha frecuencia nunca pueden controlar su cólera, con el porcentaje restante de 18,50% siendo respuestas que permiten identificar la causa de los conflictos laborales, ya que al no existir control emocional se da lugar a que exista problemas interpersonales entre los colaboradores, llevando a situaciones verdaderamente perjudiciales para el clima laboral.

7.5 Dimensión competencia comunicativa

Tabla 32. *Control de tono de voz*

CC_11. ¿Cuándo alguien me levanta la voz, yo también lo hago?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	4	14,8	14,8
	Pocas veces es mi caso	7	25,9	40,7
	A veces es mi caso	8	29,6	70,4
Válido	Muchas veces es mi caso	3	11,1	81,5
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: La población encuestada indica que a veces, pocas veces y rara vez cuando alguien les levanta la voz, ellos también lo hacen con respuestas de 8, 7 y 4 personas representando el 29,60%, 25,90% y el 14,80% respectivamente, estas respuestas con base a la pregunta son positivas ya que indica que su competencia comunicativa se desarrolla de manera adecuada, es decir su comunicación es entendible y tiene habilidad para comprender a los demás, mientras que 8 personas no cuenta con dicha habilidad, brindan respuestas de muchas veces y con mucha frecuencia, sumando un total de 8 respuestas con porcentajes de 11,10% y 18,50% respectivamente, estas 8 personas pueden ser generadoras de conflictos laborales, al no saber comunicarse ni comprender la manera de comunicación de los demás, existe la posibilidad de conflictos por mala comunicación.

Tabla 33. *Problemas generados por comunicación no verbal*

CC_19. ¿El hacer muecas o mímicas me trae problemas?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	13	48,1	48,1	48,1
	Pocas veces es mi caso	10	37,0	37,0	85,2
	A veces es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: En esta pregunta solamente se tomaron tres opciones de respuesta por parte de los colaboradores, rara vez con 13 respuestas, pocas veces con 10 y a veces con 4, porcentajes de 48,10%, 37% y 14,80% respectivamente, con base a la pregunta en la organización generalmente no los colaboradores o suelen hacer muecas o a su vez el acto no afecta de manera significativa ya que no acarrea problemas entre los compañeros de trabajo según las respuestas recopiladas.

Tabla 34. *Tono de voz al discutir*

CC_23. ¿Cuándo discuto con alguien suelo hablarle fuerte?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	10	37,0	37,0
	Pocas veces es mi caso	9	33,3	70,4
	A veces es mi caso	4	14,8	85,2
Válido	Muchas veces es mi caso	2	7,4	92,6
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Los trabajadores en su mayoría respondieron que rara vez o pocas veces hablan fuerte cuando discuten con alguien, con un total de 19 respuestas, porcentajes de 37% y 33,30% de respectivamente, estos resultados muestran que los colaboradores de la empresa sí desarrollan competencias comunicativas en su mayoría, pero la población restante con 4 respuestas de a veces, 2 respuestas de muchas veces y 2 respuestas de con muchas frecuencia, representan el porcentaje faltante de 14,80%, 7,40% y 7,40% con respecto a las respuestas, indica que este porcentaje puede ser el que genera los conflictos interpersonales al no tener competencia comunicativa para expresar su ideas de manera asertiva o a su vez de no desarrollar escucha activa e interpretar de manera inadecuada la comunicación de los demás.

Tabla 35. *Gestos de malestar*

CC_33. ¿Suelo hacer gesto cuando algo no me gusta?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	9	33,3	33,3
	Pocas veces es mi caso	9	33,3	66,7
	A veces es mi caso	5	18,5	85,2
Válido	Muchas veces es mi caso	3	11,1	96,3
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: El 66.60% de las población respondió que rara vez o pocas veces hacen gestos cuando algo no es de su agrado, con 9 respuestas para cada opción, indica que la más de la mitad de la población no hace gestos de malestar en situaciones desagradables para ellos, su capacidad de comunicación está desarrollada de manera adecuada que evitando así los conflictos interpersonales, las 9 personas restantes dan respuestas de a veces, muchas veces y con mucha frecuencia, representando el 33,40%, es decir que este porcentaje de personas expresan su disconformidad a través de gestos que pueden provocar conflictos interpersonales, generando un clima laboral insatisfactorio no sólo para quienes se comunican de esta manera inadecuada sino también para todos.

Tabla 36. *Reemplazo de palabras por gestos*

CC_34. ¿Cuándo me preguntan algo y no quiero contestar hago gestos?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	4	14,8	14,8
	Pocas veces es mi caso	5	18,5	33,3
	A veces es mi caso	11	40,7	74,1
Válido	Muchas veces es mi caso	4	14,8	88,9
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	3	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: En esta pregunta la mayoría de las respuestas es a veces con el 40,70%, con un total de 11 respuestas, el valor menor consecuente es de 5 respuestas de pocas veces, con el 18,50%, 4 respuestas de rara vez y 4 de muchas veces sumando el 29,60% de la población total y 3 personas respondieron que con mucha frecuencia cuando no quieren contestar responden con gestos, es notoria la falta de competencia comunicativa en la empresa, pues en las respuestas receptadas se identifica que aproximadamente la mitad de la población desarrolla competencia comunicativa, pero

la otra mitad no, entonces ahí existe una contraposición, si la mitad se comunica de manera asertiva la otra mitad no recibe el mensaje de la misma evitando que el clima laboral no sea adecuado por los problemas interpersonales que la mala comunicación genera.

7.6 Dimensión evaluación de resultados

Tabla 37. *Evaluación de acciones luego de enfrentar problemas*

ER_5. ¿Después de enfrentar un problema, evalúo si mis acciones fueron positivas o negativas?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	8	29,6	29,6
	Pocas veces es mi caso	5	18,5	48,1
	A veces es mi caso	4	14,8	63,0
Válido	Muchas veces es mi caso	6	22,2	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Análisis: Los colaboradores respondieron que rara vez o pocas veces evalúan sus acciones después de enfrentar un problema con 8 y 5 respuestas respectivamente, ambas suman el 48,10% de la población, es decir que los colaboradores de la empresa no se detienen a mediar sobre su accionar, de tal manera que no pueden diferenciar si actuaron de manera adecuada, 4 personas dan respuestas de a veces, siendo el 14,80% y el resto indica que muchas veces o con mucha frecuencia meditan sobre sus acciones luego de enfrentar un problema con un porcentaje de 37%, es decir menos de la mitad de la población se detiene a reflexionar acerca de la manera en que actuaron cuando existió un conflicto. Sí las personas no hacen un autoexamen para poder mejorar de manera continua con base a la solución de conflictos, estos seguirán sucediendo.

Tabla 38. Solución de conflictos

ER_15. ¿Cuándo soluciono un problema me gusta saber qué estuvo bien y qué mal?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	4	14,8	14,8	14,8
	Pocas veces es mi caso	9	33,3	33,3	48,1
	A veces es mi caso	4	14,8	14,8	63,0
	Muchas veces es mi caso	6	22,2	22,2	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Análisis: El 48,10% de la población respondieron que rara vez o pocas veces les interesa saber que estuvo bien y que mal cuando solucionan un problema, es decir no les interesa saber si la manera de solucionar un problema fue la adecuada, mientras que 4 personas responden que a veces con el 14,80% y el restante dan 6 respuestas de muchas veces y 4 personas con mucha frecuencia, sumando un porcentaje de 37%. Con base a las respuestas obtenidas la mayoría de colaboradores no le dan importancia a la manera en que solucionan un conflicto, sin realizar una autoevaluación para determinar si su proceder fue el correcto o no, al no hacer esto no dan lugar a mejorar las relaciones interpersonales. Es decir, los colaboradores no auto reflexionan ni antes ni después de un conflicto, si no los hacen sus acciones seguirán siendo las mismas, provocando malestar a las partes involucradas al momento de solucionar los conflictos, no tratan de meditar acerca de las malas acciones que pueden realizar y a su vez las consecuencias que pueden traer las mismas.

Tabla 39. Importancia a la evaluación de conductas

ER_20. ¿Le doy importancia a la evaluación de las conductas para mejorar?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	8	29,6	29,6	29,6
	Pocas veces es mi caso	10	37,0	37,0	66,7
	A veces es mi caso	6	22,2	22,2	88,9

Muchas veces es mi caso	2	7,4	7,4	96,3
Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Las respuestas de esta pregunta son negativas en su mayoría, 18 personas responden que rara vez o pocas veces le dan importancia a la evaluación de conductas con la finalidad de mejorar, con 8 y 20 respuestas en total y un porcentaje de 66,60%, 6 personas respondieron que a veces le dan importancia a lo ya antes mencionado con el 22,20%, solamente 3 personas que representan el 11,10% respondieron que muchas veces o con mucha frecuencia les importa la evaluación de conductas que les permitan mejorar, existe una gran problemática en este sentido, si los colaboradores no se interesan por analizar su conducta y mejorarla los conflictos interpersonales se desarrollarán de manera permanente.

Incluso los conflictos al no ser solucionados de manera adecuada y repetir acciones no favorables para la resolución pronta, puede traer consigo agresiones no solamente verbales sino físicas, provocando así mayor problema dentro de la organización, es importante trabajar en esta parte de los colaboradores e incentivarles a meditar si su manera de dar solución a un conflicto es la mejor.

Tabla 40. *Análisis de comportamiento*

ER_24. ¿Analizo constantemente mis comportamientos?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	8	29,6	29,6
	Pocas veces es mi caso	12	44,4	74,1
	A veces es mi caso	5	18,5	92,6
	Muchas veces es mi caso	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Es notoria la mala evaluación de resultados con base a la solución de conflictos, 20 personas señalan que rara vez o pocas veces analizan su comportamiento, sumando el 74%, mientras que 5 personas señalan que a veces analizan su comportamiento siendo el 18,50% y solamente 2 personas responden que muchas veces analizan su comportamiento, representando el 7,40%. Se puede determinar mediante las respuestas que los colaboradores de la empresa no analizan su comportamiento de manera constante, lo que es un indicador de una de las razones por las cuales se generan los conflictos, pues al siempre actuar de la misma manera sin dar lugar a mejoras, provoca insatisfacción en los mismos, evitando tener un clima laboral adecuado en el que cada uno de los trabajadores busquen mejorar continuamente.

De la misma manera que las anteriores respuestas de las preguntas relacionadas a la dimensión evaluación de resultados, los colaboradores siguen señalando que no analiza su comportamiento con respecto a la manera de solucionar los conflictos, en esta parte es necesario implementar las estrategias, pues el sesgo que existe en esta dimensión es significativo, lo cual trae problemas en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Lácteos El Caserío.

Tabla 41. *Evaluación de respuestas*

ER_29. ¿Después de solucionar un problema evalúo si la respuesta fue adecuada o no?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Rara vez o nunca es mi caso	13	48,1	48,1	48,1
	Pocas veces es mi caso	8	29,6	29,6	77,8
	A veces es mi caso	2	7,4	7,4	85,2
	Muchas veces es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Mediante las respuestas es fácil determinar que la evaluación de resultados para solucionar conflictos no es tomada en cuenta por los colaboradores, 13 de ellos respondieron que rara vez evalúan si la respuesta fue adecuada o no luego de solucionar un problema con un porcentaje de 48,10%, 8 personas responden que pocas veces lo hacen con el 29,60%, 2 personas responden que a veces, representando el 7,40% y 4 personas respondieron que muchas veces, con el 14,80%, esto puede ser una de las causas de los conflictos interpersonales, al no existir un autoanálisis de las respuestas que se dan para resolver problemas no se podrá reflexionar si fue o no la manera correcta de actuar.

Como se detalló anteriormente, la evaluación de resultados no es practicada por los colaboradores, no buscan la manera de mejorar su actitud y las respuestas que dan al resolver los conflictos dentro de la empresa, también se relaciona con la anterior dimensión de control emocional, ya que conlleva la parte interna de los colaboradores.

Tabla 42. *Respuestas que no solucionan problemas*

ER_35. ¿Cuándo mis respuestas no solucionan un problema trato de evaluar qué es lo que falló?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Rara vez o nunca es mi caso	5	18,5	18,5	18,5
	Pocas veces es mi caso	9	33,3	33,3	51,9
	A veces es mi caso	4	14,8	14,8	66,7
Válido	Muchas veces es mi caso	5	18,5	18,5	85,2
	Con mucha frecuencia o siempre es mi caso	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Análisis: Alrededor de la mitad de la población, el 51,80% respondió que rara vez o pocas veces evalúan que falló cuando no logran solucionar un problema con las respuestas que dieron, 4 personas respondieron que a veces, siendo el 14,80% y 9 personas respondieron que muchas veces o con mucha frecuencia evalúan sus

respuestas cuando las mismas no solucionan un problema. Los trabajadores de la empresa no buscan analizar sus respuestas independientemente de que estas hayan sido asertivas o no, otro indicador y posible factor de los conflictos interpersonales.

7.7 Discusión de resultados

Luego de analizar los resultados, se determinó que las tres dimensiones muestran grandes brechas en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Lácteos “El Caserío”. Con la finalidad de mejorar la situación se desarrollaron estrategias alineadas a la cultura organizacional de la empresa, la investigación confirma que los colaboradores no cuentan con control emocional desarrollado, escasa competencia comunicativa e insatisfactoria evaluación de resultados, esto genera un ambiente desfavorable en la empresa. Se debe tomar en cuenta cada factor que afecta la buena relación interpersonal entre los colaboradores de la empresa y buscar soluciones de manera pronta y óptima, es relevante trabajar en la parte del control emocional de los colaboradores pues es el factor principal que provoca los conflictos, al momento en que las personas no tienen la capacidad de resolver conflictos mediante el autocontrol, dando respuestas no adecuadas y actuando de manera impetuosa, poco empática, por otro lado también existe resistencia al cambio, los colaboradores no pueden salir de su zona de confort sin que tengan emociones y actitudes inadecuadas, pues el cambiar su entorno laboral provoca susceptibilidad en ellos, lo que les lleva a actuar bajo niveles de estrés que se demuestra con la falta de compañerismo, el interés propio en superación personal, buscan cumplir con objetivos de manera individual, por tal razón no cuentan con la

capacidad para trabajar en equipo y dejar a flote sus ideas diferentes sin necesidad de generar controversia.

Las estrategias propuestas son dos, la primera busca solucionar el factor de control emocional y la evaluación de resultados mediante capacitaciones sobre la inteligencia emocional con sus respectivas temáticas, con respecto a la competencia comunicativa la estrategia es impartir talleres de comunicación asertiva, de la misma las temáticas se detallan en la estrategia, con la finalidad de dar solución a los conflictos existentes en la empresa “El Caserío” y también fomentar un buen clima laboral que vaya mejorando de manera continua.

Es importante anotar, que por las respuestas presentadas en preguntas como la referente a empatía, se puede observar que, los colaboradores tienen dificultad para adaptarse a personas y situaciones nuevas. Igualmente, aquella pregunta relacionada con control emocional, se encuentra que no se pueden resolver conflictos con reacciones adecuadas en la organización, se llega a extremo de respuestas impulsivas y violentas. Además, en la pregunta referente a la evaluación de resultados, los colaboradores no realizan una autorreflexión que les ayude a determinar si sus respuestas ante los conflictos fueron o no las adecuadas.

Los colaboradores y representantes principales de la empresa deben trabajar continuamente en la solución de conflictos, logrando que permanezcan con el tiempo, es decir que las estrategias sean a largo plazo y es necesario también que se vayan actualizando de acuerdo a las necesidades que se presenten, estas estrategias deben ser tomadas en cuenta como parte de la cultura organizacional, que sea la base de los valores empresariales, contribuyendo en el bienestar de los trabajadores en todo

momento. También es importante revisar la estructura orgánico funcional de la empresa a fin de eliminar las jerarquías, trabajar con una estructura horizontal, que brinde oportunidades de desarrollo profesional a todos los colaboradores, siempre y cuando se destaquen y realicen su trabajo con dedicación, esmero y buena voluntad.

8. ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Tabla 43. Estrategias para la mejora del control emocional y evaluación de resultados

Estrategia	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Medio de verificación	Responsables	Recursos	Presupuesto
Ofertar capacitaciones de Inteligencia emocional a los colaboradores de la empresa Lácteos “El Caserío”	Implementar capacitaciones sobre Inteligencia emocional de manera semestral con temas relacionados a los tipos de inteligencia emocional de Goleman: Autoconciencia Autorregulación Motivación Empatía Habilidades sociales	Seleccionar y contratar los servicios profesionales de una persona para capacitar al personal	CV de los candidatos y contrato por servicios profesionales	Departamento administrativo	Humanos Materiales Económicos	\$500
		Coordinar con las unidades internas correspondientes lugar y fecha en que se llevará a cabo la capacitación	Correos electrónicos de la convocatoria para reunión de directivos			
		Comunicar a los trabajadores acerca de la capacitación con toda la información necesaria	Medios digitales y/o físicos por los que se envió la información			
		Adquirir todo el material didáctico para la capacitación	Material didáctico, facturas con costes.			
		Ejecutar la capacitación con todos los colaboradores	Fotografías del evento			

Tabla 44. Estrategias para la mejora de la competencia comunicativa

Estrategia	Plan de acción	Actividad del plan de acción	Medio de verificación	Responsables	Recursos	Presupuesto
Llevar a cabo un taller que brinde las pautas necesarias para desarrollar competencias y habilidades de comunicación asertiva	Implementar 7 sesiones de comunicación asertiva con base al tema de programación neurolingüística que ayude a mejorar la comunicación verbal y no verbal.	Seleccionar y contratar los servicios profesionales de una persona para brindar los talleres al personal	CV de los candidatos y contrato por servicios profesionales	Departamento administrativo	Humanos Materiales Económicos	\$900
		Coordinar con las unidades internas correspondientes lugar, fechas y horario en que se llevará a cabo cada sesión	Correos electrónicos de la convocatoria para reunión de directivos			
		Comunicar a los trabajadores acerca de los talleres	Medios digitales y/o físicos por los que se envió la información			
		Adquirir todo el material didáctico para los talleres	Material didáctico, facturas con costes.			
		Llevar a cabo las sesiones de comunicación asertiva	Fotografías del evento			

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Gracias a la metodología empleada, haciendo énfasis en el método de observación directa, se pudo evidenciar la existencia de conflictos interpersonales en la empresa Lácteos “El Caserío”, es notoria la mala relación entre compañeros de trabajo independientemente del área al que pertenezca, también al aplicar la encuesta para la identificación de conflictos laborales internos y la solución de los mismos, se corroboraron las situaciones conflictivas que se observaron, en conclusión en la empresa existen conflictos interpersonales y estos son sumamente graves de acuerdo a los datos numéricos que se analizaron anteriormente, no existe compañerismo entre los trabajadores, son individualistas y cada quien trabaja por su propio beneficio.
- Los factores principales de las inadecuadas relaciones interpersonales son la falta de control emocional, tampoco desarrollan la habilidad de la tolerancia hacia actitudes u opiniones diferentes las de ellos, son poco empáticos, no cuenta con la capacidad necesaria para comprender el sentir y actuar de los demás, además no se adaptan al cambio con facilidad, lo que provoca irritabilidad en ellos y esto ayuda a que actúen de manera impulsiva dando respuestas negativas de manera inmediata, con el fin de defender sus intereses, por otro lado su comunicación es insatisfactoria, no desarrollan habilidades comunicativas asertivas, no escuchan de manera activa lo que también genera situaciones difíciles de sobrellevar entre ellos, perdiendo así el ambiente

armónico que toda organización debe mantener, esto perjudica de manera interna claro está, pero también de manera externa pues al trabajar en un ambiente de tensión el colaborador no puede ser productivo en su totalidad.

- Las estrategias propuestas, junto al plan de acción son perfeccionadas para la solución de los conflictos interpersonales internos, con el fin de desarrollar habilidades y competencias en los colaboradores, cada estrategia se basa en todos los aspectos que requieren mejorar por parte de los colaboradores, y así mismo de cada uno de los directivos de la empresa.

9.2 Recomendaciones

- Es necesario observar en todo momento el clima laboral que existe en la empresa, cada jefe de área debe responsabilizarse de identificar a aquellos colaboradores que tengan actitudes y comportamientos desfavorables para la organización, dicha observación debe ser de manera consecutiva sin dejar de lado la importancia de tomar medidas correctivas tempranas para que los conflictos interpersonales entre los trabajadores no afecten el entorno empresarial por completo.
- Trabajar en cada factor generador de conflictos, se recomienda que se creen estrategias innovadoras periódicamente que ayuden a mejorar esta situación, el tomar test de clima organizacional y conflictos interpersonales, es una opción inteligente para identificar qué clase de conflictos existe y la razón por la que se desarrolla. Por otro lado es indispensable que el personal a cargo de esto también se capacite previamente, pues al no contar con el departamento de talento humano existe una brecha que debe ser cubierta de manera

inmediata, personal capaz de potencializar las capacidades y habilidades de los trabajadores, personal con liderazgo motivacional, esto ayudará a que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia y brinden ese valor agregado que deberían, logrando así el éxito profesional y por supuesto empresarial.

- El grupo de investigación recomiendan tomar en cuenta y desarrollar las estrategias planteadas, pues estas nacieron de una previa investigación, son datos arrojados por los mismos trabajadores, no es necesario tomar medidas severas, sino más bien trabajar de manera técnico-táctica y humana, entendiendo la postura de cada colaborador e incentivándolos a mejorar continuamente, explicando que el beneficio de un clima laboral sin conflictos ayudará a que su trabajo no sea visto como una fuente para cubrir sus necesidades, sino como una oportunidad de crecer profesional y personalmente.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, F., & Elina, M. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 01 de enero-diciembre de 2003, de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Anna, C. (2016). *La empatía es posible*. Bilbao, España: Desclée.
- Arreaga, C. D., & Arias, Q. G. (18 de julio de 2022). *Análisis del modelo de gestión de talento humano y desempeño del personal dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Simón Bolívar [Tesis de Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19038/1/T-UCSG-POS-MGTH-1%20.pdf>
- Artigas, W., & Robles, M. (2010). *Metodología De la investigación: una discusión necesaria en universidades zulianas* (Vol. 11).
- Benavides, M. A. (2020). Factores de retención del talento humano en los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa agroindustrial Pomalca s.a.a. – 2018. 34-35. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <file:///C:/Users/PC/Downloads/Benavides%20Mu%C3%B1oz%20Fabricio%20Antonio.pdf>
- Competencia en comunicación lingüística*. (s.f.).

Contreras. (2018). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Málaga: eumed.net.

Cortés, D. (11 de 04 de 2023). *cesuma.mx/blog*. Obtenido de cesuma.mx/blog: <https://www.cesuma.mx/blog/el-conflicto-interpersonal-funciones-caracteristicas-estructura-y-elementos.html>

CUAED. (2017). *unam.mx*. Obtenido de unam.mx: <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/0fec888-6a3f-4b31-b704-a2d94e3eed72/U000308176506/index.html>

David, N. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala, Ecuador: UTMACH.

Ducci. (1997). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: [https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos#:~:text=Ducci\(3\)%3A%20La%20competencia, en%20 situaciones%20 concretas%20de%20trabajo](https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos#:~:text=Ducci(3)%3A%20La%20competencia, en%20 situaciones%20 concretas%20de%20trabajo)

Esa, C. (09 de Agosto de 2021). *Conexión Esa*. Obtenido de Conexión Esa: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-superar-los-conflictos-interpersonales-en-una-empresa#:~:text=Los%20conflictos%20interpersonales%20son%20desacuerdos,obstaculizar%20las%20acciones%20de%20otros>.

Espinoza, C., & Pérez, X. (2005). *Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflictos*. La Paz.

Hanco, Carpio, Laura, Flores. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Scielo Analytics*.

Herrera, G. M. (25 de diciembre de 2019). *Análisis de las prácticas de gestión de talento humano en relación a la vinculación de personal dentro de las empresas ecuatorianas [Tesis de Psicología Organizacional, Universidad Católica del Ecuador]*. Obtenido de PUCE:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17790/Disertaci%C3%B3n%20Mar%20Paula%20Herrera%20Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laurent, Y. J. (2019). *Control de emociones y trabajo en equipo en estudiantes de*. Lima.

Martin, G. (2020). *Impulsividad en varones denunciados por violencia*. Cusco.

Matos, A. (2023). *Investigación Bibliográfica: definición, tipos, técnicas*. Obtenido de
[file:///C:/Users/Dell/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Bibliogr%C3%A1fica%20(2).pdf)

Montoya, S. A., Alzate, A. A., López, G. L. (2012). *Fortalecimiento del talento humano en el programa medellín solidaria – alcaldía de medellín [Monografía de Especialista en Alta Gerencia, Universidad de medellín]*.

Repositorio Institucional . Obtenido de

<https://core.ac.uk/download/pdf/51194607.pdf>

Ordoñez, E., & Ortega, Y. (2019). *Incidencia de la competencia comunicativa desde la comprensión lectora en el rendimiento académico en estudiantes de undécimo grado*. Barranquilla, Colombia.

Paz, V. (1997). *Tolerance & Education. Learning to Live with Diversity and Difference*. London.

Pérez, J. (03 de Diciembre de 2010). *Blogspot*. Obtenido de

<https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/12/analisis-de-los-resultados.html#:~:texto=El%20anIM%C3%A1lisis%20de%20resultados%20es,base%20te%C3%B3lica%20y%20los%20antecedentes>.

Prieto, B. P. (16 de FEBRERO de 2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Tesis de Especialista en Gestión del Talento, Univerddad de Medellín]*. Repositorio Institucional. Obtenido de UDEM:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. *Gestión del talento humano como estrategia para*

retención del personal. Universidad de medellín facultad de ciencias económicas y administrativas, Medellín. Recuperado el 2013

Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*.

Ramos, G. A., & Sánchez, A. L. (01 de Marzo de 2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras [Tesis de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de PIURA]*. Repositorio Institucional. Obtenido de Universidad de Piura:
https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2877/AE_294.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, A. E. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Quetzal.

Trelles. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*.

Ugarte, A. T., Yarleque, M. Y., Fiallo, M. D. (2019). La administración del talento humano. *Revista Caribeña de ciencias sociales*, 14. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TESIS/talento-humano.pdf>

Uribe. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad:

Valderrama, A. A. (21 de mayo de 2017). *Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec - Ventanilla, 2017 [Tesis de Maestría en administración de la educación, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional.

Recuperado el 22 de MAYO de 2023, de universidad cesar vallejo:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15863/Valderrama_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vera de Torre, J. (2019). Escala de solución de conflicto: Construcción y Validez.

Villalobos, M., Pertuz, F. (2019). *Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de santa marta colombia* (Vol. 5).

Colombia. Recuperado el 01 de julio de 2019, de

<file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet->

[ManejoDeConflictosEnElEmprendimientoDeLasEmpresasD-7052370.pdf](#)

11. ANEXOS

Tabla 45.

Escala ESOC

ESCALA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (ESOC)					
INDICADOR I: Control Emocional (CE)				INDICADOR II Competencia Comunicativa (CC)	INDICADOR III: Evaluación de resultados (ER)
<i>Tolerancia (T)</i>	<i>Empatía (E)</i>	<i>Adaptabilidad (A)</i>	<i>Impulsividad (CI)</i>		
ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM	ITEM
1	2	3	4	11	5
6	9	7	10	19	15
8	12	13	14	23	20
16	17	32	18	33	24
25	21		22	34	29
30	27		26		35
	31		28		

**Formato de encuesta respondida por los trabajadores de la empresa Lácteos
“El Caserío”**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TRABAJO DE TITULACIÓN - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ESTUDIANTES:

Geomara Belén Taipe Chisaguano

Kevin Vinicio Tasiguano Casa

OBJETIVO: Examinar las relaciones interpersonales de los trabajadores Lácteos El Caserío para establecer estrategias de manejo de conflictos.

INDICACIONES:

1. La encuesta es anónima, es decir no se solicita información personal sobre el participante.
2. La información obtenida es confidencial, los resultados de los mismos se darán de manera general.
3. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta.
4. No existen preguntas correctas e incorrectas.
5. Evitar distracciones mientras responde la encuesta, en caso de inquietud, solicitar asistencia al facilitador.

Fecha:				
Provincia:				
Ciudad:				
Área de trabajo:	Administrativa:		Operativa:	
Nivel más alto de instrucción (Marque una sola opción):	Ninguno		Técnico / Tecnológico	
	Educación básica		Tercer nivel	
	Educación media		Cuarto nivel	
	Bachillerato		Otro	
Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución:	0-2 años		11-20 años	
	3-10 años		Igual o superior a 21 años	
	16-24 años		44-52 años	
Edad del trabajador o servidor:	25-34 años		Igual o superior a 53 años	
	35-43 años			
Autoidentificación étnica:	Indígena		Afro -ecuatoriano:	
	Mestizo/a:		Blanco/a:	
	Montubio/a:		Otro:	
Género del trabajador o servidor:	Masculino:		Femenino:	

Encuesta:

A continuación, encontrará una serie de preguntas marque con el número que considere adecuado según su criterio:

RESPUESTAS
Rara vez o nunca es mi caso
Pocas veces es mi caso
A veces es mi caso
Muchas veces es mi caso
Con mucha frecuencia o siempre es mi caso

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Sé cómo enfrentar los problemas más desagradables?	
2. ¿Intento no herir los sentimientos de los demás?	
3. ¿Me resulta fácil comenzar cosas nuevas?	
4. ¿Me resulta fácil controlarme cuando me enojo?	
5. ¿Después de enfrentar un problema, evalúo si mis acciones fueron positivas o negativas?	
6. ¿Suelo controlarme en situaciones muy difíciles?	
7. ¿Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas?	
8. ¿Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso?	
9. ¿Mis amigos me confían sus intimidades?	
10. ¿Soy prudente y eso me evita problemas?	
11. Cuando alguien me levanta la voz, ¿yo también lo hago?	
12. ¿Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas?	
13. ¿Me resulta fácil trabajar con personas nuevas?	
14. ¿La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto?	
15. Cuando soluciono un problema, ¿me gusta saber qué estuvo bien y qué mal?	
16. ¿Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles?	
17. ¿Soy capaz de comprender cómo se sienten los demás?	
18. ¿Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar?	
19. ¿El hacer muecas o mímicas me trae problemas?	
20. ¿Le doy importancia a la evaluación de las conductas para mejorar?	
21. ¿Me importa lo que puede pasarle a los demás?	
22. ¿Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente?	
23. Cuando discuto con alguien, ¿suelo hablarle fuerte?	
24. ¿Analizo constantemente mis comportamientos?	
25. ¿Creo en mi capacidad para enfrentar los problemas?	
26. Cuando alguien me fastidia, ¿no lo soporto y reacciono?	
27. Cuando discuto con alguien, ¿trato de comprender el por qué actúa así?	
28. ¿Nunca he podido controlar mi cólera?	
29. ¿Después de solucionar un problema evalúo si la respuesta fue adecuada o no?	
30. ¿Suelo controlarme frente a las situaciones difíciles?	
31. ¿Considero importante saber cómo se sienten las personas?	
32. ¿Cuándo me siento mal, prefiero pasar acompañado de alguien?	
33. ¿Suelo hacer gesto cuando algo no me gusta?	
34. Cuando me preguntan algo y no quiero contestar ¿hago gestos?	

35. Cuando mis respuestas no solucionan un problema, ¿trato de evaluar qué es lo que falló?	
---	--

Gracias por su colaboración.