

Conflict management in the UNAC Engineering faculties, year 2023

Napoleón Jáuregui-Nongrados¹, José Leonor Ruiz-Nizama², José Hugo Tézen-Campos³ y Katja Janeth Ruiz-Maraví⁴,

¹Universidad Privada del Norte, Perú, napoleon.jauregui@upn.pe, ^{2,4}Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú, jlruizn@unac.edu.pe, jhtezen@unac.edu.pe, kjruizm@unac.edu.pe

Abstract- This article evidences the conflict management that predominates in the faculties of Engineering of the UNAC in the year 2023, for which it was developed through the descriptive method, using the survey technique and the Thomas-Kilmann instrument, determining that the managers and teachers of the faculties of Engineering of the UNAC apply the conflict management style in the order: compromising in 23.54%; collaborative in 21.23%; complacent in 20.85%; competitor in 19.50%; and evasive in 14.88%. This means that conflict management of the compromising type is the most applied by managers and teachers, with a predominance of assertive communication management and socioemotional skills, highlighting the ability to listen and nonverbal communication, as well as collaboration for conflict resolution in second place; thus, it is evident that both managers and teachers are concerned about conflict resolution, adopting improvement measures, because they understand that conflict is an opportunity for improvement, leading to propose new or creative solutions, allowing to maintain the status quo in balance; which means that the conflict management they use is acceptable. However, the last two styles determined, show the need to take corrective action, since there is a possibility that conflicts have a risk of worsening against the harmony of the work environment and therefore it is necessary to promote research to strengthen the management-teacher relationship, which deserves greater teacher participation in training programs, this requires constant feedback, which is possible through the use of the university's communication mechanisms such as corporate e-mails and others, so that teachers are informed of their performance and with guidelines for improvement. Likewise, the authorities must be open to receive suggestions from teachers to improve their processes and competitiveness.

Keywords- Conflict management, conflict resolution, university, teachers and managers.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

Manejo de conflictos en las facultades de Ingeniería de la UNAC, año 2023

Napoleón Jáuregui-Nongrados¹, José Leonor Ruiz-Nizama², José Hugo Tézen-Campos³ y Katja Janeth Ruiz-Maraví⁴,
¹Universidad Privada del Norte, Perú, napoleon.jauregui@upn.pe, ^{2,4}Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú,
jlruizn@unac.edu.pe, jhtezen@unac.edu.pe, kjruizm@unac.edu.pe

Resumen- El presente artículo evidencia el manejo de conflictos que predominan en las facultades de Ingeniería de la UNAC en el año 2023, para lo cual fue desarrollado mediante el método descriptivo, con uso de la técnica de encuesta y el instrumento de Thomas-Kilmann, determinándose que los directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC aplican el estilo de manejo de conflictos en el orden: comprometedor en 23.54%; colaborador en 21.23%; complaciente en 20.85 %; competidor en 19.50 %; y evasivo en 14.88%. Lo que significa que la gestión de conflictos del tipo comprometedor es el más aplicado por los directivos y docentes; predominando el manejo asertivo de la comunicación y habilidades socioemocionales, resaltando la capacidad de escuchar y la comunicación no verbal, así también, en segundo lugar aplican la colaboración para la resolución de conflictos; con lo que, se evidencia que tanto directivos y docentes se preocupan por la solución de conflictos, adoptando medidas de mejora, porque entienden que el conflicto es una oportunidad de mejora, conllevando a plantear soluciones nuevas o creativas, permitiendo mantener el statu quo en equilibrio; lo que significa que es aceptable el manejo de conflictos que utilizan. Sin embargo, los dos últimos estilos determinados, evidencian la necesidad de tomar acción correctiva, dado que existe la posibilidad que los conflictos tengan un riesgo que se agraven en contra de la armonía del clima laboral y en consecuencia es necesario promover la investigación para fortalecer la relación directivos-docentes, que amerita mayor participación docente en los programas de capacitación, proyectos de investigación y de responsabilidad social, con la finalidad de resolver problemas reales, generando conocimiento que puedan aplicar en su funcionamiento, que requiere de una retroalimentación constante, siendo ello posible mediante la utilización de los mecanismos de comunicación que tiene la universidad como son los correos corporativos y otros, de manera que el docente sea informado de su desempeño y con pautas de mejora. De igual manera, las autoridades deben estar abiertas a recibir sugerencias de los docentes para mejorar sus procesos y competitividad.

Palabras claves- Gestión de conflictos, resolución de conflictos, universidad, docentes y directivos.

I. INTRODUCCION

En el entorno universitario, el conflicto es una de las preocupaciones más importantes para profesores, estudiantes y directivos. Respetar y mantener el orden en las instituciones es una actividad por la que cada día se realizan grandes esfuerzos, pero en muchos casos no se logran los resultados esperados. Este estudio describe detalladamente las áreas de conflicto al interior de una universidad peruana y establece canales que permiten la creación de espacios de control administrativo y resolución de conflictos, dependiendo de la cultura y característica de la universidad. También se analizan los

factores que determinan la aparición de situaciones conflictivas: pérdida de autoridad, decadencia de los valores sociales, influencia negativa de los medios de comunicación, colapso del modelo laboral, etc. Dado que el problema es ¿Cuál es el estilo de manejo de conflictos más predominante en directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC?. En tal sentido se tiene por objetivo, determinar el estilo de manejo de conflictos más predominantes en directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC. Teniéndose como hipótesis el estilo de manejo de conflictos más predominante en los directivos y docentes de las facultades de Ingeniería es el evasivo.

Hocker y Wilmot [1], señalan que un conflicto es la lucha entre dos partes interesadas e indica que no debe verse como negativo, sino como un potencial de oportunidades productivos y para ello, es vital manejarlo o gestionarlo con habilidad. Del cual se ha graficado las formas de comportamiento de conflictos y se presentan en la Figura 1, como también se presenta la caracterización del cumplimiento universitario en la tabla 1.

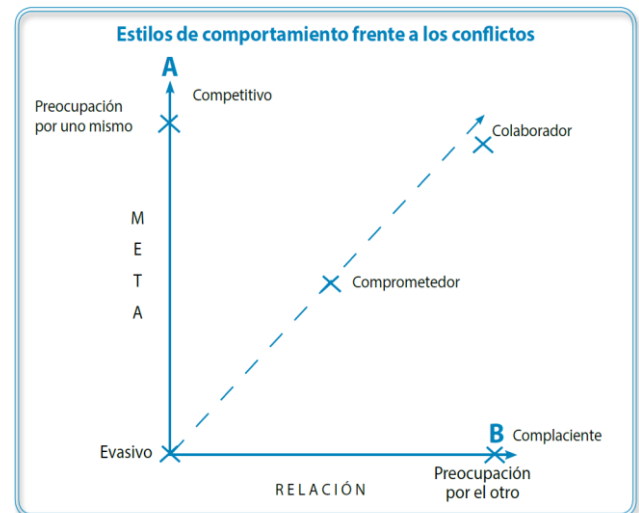


Fig. 1 Relación y Metas de estilos de comportamiento frente a conflictos.

TABLA 1:
CARACTERIZACIÓN DE CUMPLIMIENTO UNIVERSITARIO

Directivo	Docente
✓ Llevar a cabo procesos de gestión universitaria	✓ Apoyar los procesos universitarios
✓ Cumplir con las normas legales	✓ Capacitarse y perfeccionarse para su trabajo

✓ Gestionar la formación profesional, la investigación y la responsabilidad social	✓ Formar adecuadamente a sus estudiantes
✓ Cumplir con la Ley Universitaria 30220.	✓ Desarrollo de la práctica docente ✓ Ascender de categoría
✓ Desarrollo de procesos universitarios. ✓ Cumplir con la normatividad vigente.	✓ Adquirir experiencia docente. ✓ Ascender de acuerdo a su prelación

Para la investigación, se tuvo en cuenta la contribución entre otros a Vargas, et al. [2], cuya investigación permitió conocer el manejo inadecuado de conflictos laborales debido a la coexistencia de diferentes tipos de personalidad en la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana, proponiendo generación de procesos reflexivos al interior de la institución educativa. Así también, Asanza [3], centra su estudio en lograr el entrenamiento en técnicas de mediación para el manejo de los conflictos escolares, utilizó el instrumento de Modos de Conflicto de Thomas-Kilmann; determinó que los docentes presentaron conductas evasivas ante situaciones conflictivas en un nivel alto, conllevando a plantear estrategias de mejora. Por otro lado, De Los Santos Aquino & Cabral [4], aplicaron el instrumento de Thomas Kilmann, determinando que los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas tienen el manejo de conflictos en el orden de eludir, complacencia y colaboración, esto debido a una relación negativa con el supervisor, mala comunicación tanto ascendente como descendente, falta de satisfacción y motivación. Y Badaraco [5], explica que el uso de técnicas de mediación de conflictos permiten el mejoramiento del clima organizacional de la carrera de derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, cuyo resultado contribuyó en medir los niveles de conflicto y cooperación, la calidad de motivación y los niveles de convivencia orientados a la mejora de la calidad de vida institucional.

II. METODOLOGÍA

El tipo de diseño de investigación es transversal, se aplicó el método descriptivo para lo cual se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento de Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann, de WIKISCADI [6], a fin de determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas. Para la validación de la encuesta, se sometió a juicio de 5 expertos, como se presenta en la tabla 2, obteniendo el 88% de concordancia, lo que significa que es válido y al mismo tiempo se determinó una confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, superior de 0.70.

TABLA 2:
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

Indicadores	Jueces					Total
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	
1) Claridad	1	1	0	1	1	4
2) Objetividad	1	1	1	1	1	5
3) Actualidad	1	1	1	1	1	5
4) Organización	1	0	1	1	1	4

5) Suficiencia	0	1	1	1	1	4
6) Intencionalidad	1	1	1	1	1	5
7) Consistencia	1	1	1	1	1	5
8) Coherencia	1	1	1	1	1	5
9) Metodología	0	1	1	0	1	3
10) Pertinencia	1	1	1	1	0	4
Total	8	9	9	9	9	44

La población de estudio estuvo conformada por directivos y docentes de las 06 facultades de Ingeniería de la UNAC, que en total son 240 personas, cuya muestra fue 138 y fue determinado mediante el modelo estadístico de Portugal y Fernández [7], como se muestra a continuación.

$$\eta = \frac{no \cdot N}{no + N} \quad (1)$$

$$no = \frac{p \cdot q \cdot Z^2}{E^2} \quad (2)$$

De estas ecuaciones, sus variables corresponden, tamaño de la muestra (η), constante (no), tamaño de la población finita (N), Factor de confiabilidad (Z) cuyo valor resultó 1.96; proporción porcentual de la población (p) definida en 0.70, (q) es la diferencia de $(1 - p)$, resultando 0.30 y (E) el error máximo permisible, se consideró 0.05.

En las 6 facultades, se ejecutaron las encuestas al azar vía correo electrónico corporativo, cuya participación es como se muestra en la tabla 3.

TABLA 3
FACULTAD DE PERTENENCIA DE LOS ENCUESTADOS

Facultades	Frecuencia	Porcentaje
FIARN	14	10
FIEE	21	15
FIIS	26	19
FIME	35	25
FIPA	20	15
FIQ	22	16
Total	138	100,0

Siendo las denominaciones de los acrónimos de las facultades de Ingeniería de la UNAC, los siguientes: FIARN (Facultad de Ingeniería Ambiental y de Recursos Naturales), FIEE (Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica), FIIS (Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas), FIME (Facultad de Ingeniería Mecánica y de Energía), FIPA (Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos) y FIQ (Facultad de Ingeniería Química).

Los datos fueron procesados por el programa SPSS versión 27 y respetando todas las respuestas de los encuestados, quienes participaron con total libertad y consentimiento.

III. RESULTADOS

De las encuestas, al aplicar el instrumento de Thomas-Kilmann, se obtiene lo mostrado en la tabla 4.

TABLA 4
PORCENTAJE DE ENCUESTADOS POR PREGUNTA DE
ALTERNATIVAS A Y B

N°	Test de Thomas-Kilmann	A	B
1	Antes de abordar los puntos con los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que estamos de acuerdo	96,4	3,6
2	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambas partes.	93,1	6,9
3	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que planteo	62,1	37,9
4	Suelo sacrificar mis deseos para satisfacer los de la otra persona	62,1	37,9
5	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución	55,2	44,8
6	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.	75,9	24,1
7	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón	55,2	44,8
8	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	55,2	44,8
9	Cedo en algunos puntos del conflicto a cambio de otras alternativas	75,9	24,1
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que planteo	51,7	48,3
11	Suelo ser muy persistente en lograr que mi posición prevalezca	41,4	58,6
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas	93,1	6,9
13	Dejo que conserve algo de su punto de vista, si la persona me deja conservar algo de la mía.	72,4	27,6
14	Trato de hacer lo necesario para evitar más conflictos	86,2	13,8
15	Trato de no herir los sentimientos de la otra persona	86,2	13,8
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición	75,9	24,1
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien	51,7	48,3
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata	65,5	34,5
19	Trato de llegar a un acuerdo justo de ganancias y pérdidas para ambos	86,2	13,8
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta acerca del asunto que se está tratando	93,1	6,9
21	Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona	82,8	17,2

22	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía	20,7	79,3
23	Permito satisfacer los deseos de la otra persona si esta posición es muy importante para ella	51,7	48,3
24	Trato de demostrar la lógica y los beneficios de mi posición	93,1	6,9
25	Al momento de resolver el problema considero los puntos de vista y deseos de la otra persona	86,2	13,8
26	Propongo una solución intermedia.	86,2	13,8
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversia	86,2	13,8
28	Suelo buscar ayuda del otro para solucionar el problema	75,9	24,1
29	Procuró no herir los sentimientos de la otra persona	93,1	6,9
30	Suelo compartir el problema con la otra persona, para así poder solucionarlo.	82,8	17,2

Luego, la tabla 4, se clasifica por estilos de manejo de conflictos, resultando la tabla 5.

TABLA 5
RESULTADOS DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Estilo de manejo de conflictos	Indicadores	Ítem	Resultado (%)		Promedio del indicador (%) para A	Promedio de la dimensión % de A
			A	B		
Competidor	Se muestra convencido por alcanzar sus metas y objetivos.	03	62,1	37,9	52,6	68,55
		07	55,2	44,8		
		10	51,7	48,3		
		11	41,4	58,6		
	Busca el triunfo de sus ideas con argumentos, opiniones, puntos de vista.	16	75,9	24,1	84,5	
		24	93,1	6,9		
Colaborador	Busca ayuda cuando lo necesita.	05	55,2	44,8	65,55	74,62
		28	75,9	24,1		
	Respeto sus ideas, intereses y las ideas e intereses ajenos.	12	93,1	6,9	93,1	
		Busca resolver el problema de manera inmediata.	18	65,5		
	Expresa abiertamente los		20	93,1	6,9	

	problemas, dificultades y/o alternativas de solución.				82.6	
	Comparte el problema para buscar una solución.	30	82.8	17.2		
Comprometedor	Cede ante los conflictos en beneficio de los involucrados.	02	93.1	6.9	80.47	82.77
		09	75.9	24.1		
		13	72.4	27.6		
	Busca una combinación de beneficios y perjuicios para todos.	19	86.2	13.8	85.07	
		21	82.8	17.2		
		26	86.2	13.8		
Evasivo	Evita los problemas y responsabilidades	06	75.9	24.1	82.77	52.31
		14	86.2	13.8		
		27	86.2	13.8		
	Toma un tiempo prudencial antes de decidir por una solución.	08	55.2	44.8	53.45	
		17	51.7	48.3		
	Prefiere despreocuparse por las diferencias ajenas	22	20.7	79.3	20.7	
Complaciente	Prefiere tomar el tema a partir de los puntos concordantes.	01	96.6	3.4	96.6	73.28
		04	37.9	62.1		
	Se interesa mucho por los sentimientos y la buena relación de las personas.	15	86.2	13.8	79.3	
		23	51.7	48.3		
		29	86.2	13.8		

De la tabla 5, se observa los indicadores que sobresalen en cada uno de los estilos de manejo de conflictos, a partir del cual se obtiene la tabla

TABLA 6
PROMEDIO DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Dimensiones	Indicadores sobresalientes	Promedio del indicador (%) para A
Competidor	Busca el triunfo de sus ideas con argumentos, opiniones, puntos de vista.	84.5

Colaborador	✓ Respeto sus ideas, intereses y las ideas e intereses ajenos. ✓ Expresa abiertamente los problemas, dificultades y/o alternativas de solución.	93.1
Comprometedor	Busca una combinación de beneficios y perjuicios para todos	85.07
Evasivo	Evita los problemas y responsabilidades	82.77
Complaciente	Prefiere tomar el tema a partir de los puntos concordantes.	96.6

De la tabla 6, es ordenado en valor de relevancia por estilo de manejo de conflictos, resultando la tabla 7.

TABLA 7
ESTILO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA UNAC

Estilo de solución de conflictos en la UNAC	Promedio del estilo % de A	Porcentaje por estilo
Comprometedor	82.77	23.54
Colaborador	74.62	21.23
Complaciente	73.28	20.85
Competidor	68.55	19.50
Evasivo	52.31	14.88
Total	351.53	100.00

De la tabla 7, se observa que el estilo de manejo de conflictos en las facultades de Ingeniería de la UNAC, sobresale el estilo comprometedor seguido del estilo colaborador y el complaciente. Lo que demuestra que se aplica un manejo de conflictos aceptable. Estos resultados obtenidos, son trazados los puntajes siguiendo el procedimiento de Thomas-Kilmann, la que se presenta en la figura 2.

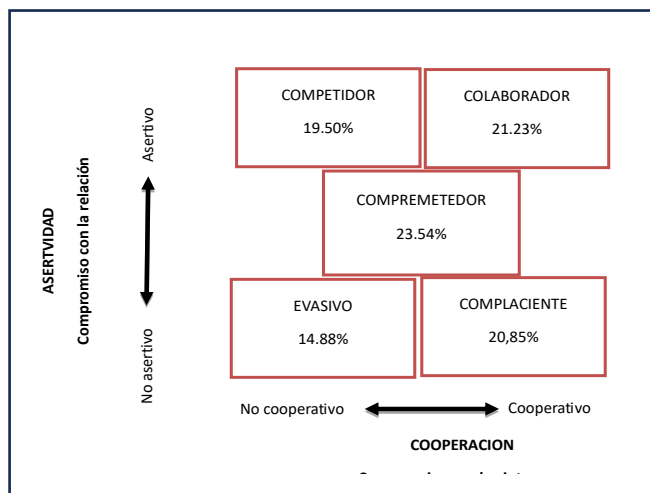


Fig. 2 Distribución porcentual de los estilos de manejo de conflictos por directivos y docentes en la UNAC.

En cuanto a la caracterización de cumplimiento universitario incluido en la encuesta, se evidenció lo siguiente:
a) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el trabajo en equipos en un 82.2%.

- b) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que trabajar en equipos mejora su nivel de productividad en un 85.6%
- c) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en los equipos de trabajo hay mejor coordinación 76.7%
- d) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en equipos de trabajo se hace el trabajo más eficiente en un 86.7%
- e) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo en la seguridad en sí mismo en un 87.8%
- f) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo en expresar de manera clara las ideas en un 88.9%
- g) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la buena comunicación con los demás en un 87.8%
- h) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo ser competitivo frente a otras Universidades en un 76.7%
- i) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en cumplir los objetivos que se propone 86.6%
- j) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la productividad debe mejorar con la experiencia acumulada en un 90%.
- k) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado el pensamiento crítico en un 90%
- l) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad para resolver problemas en un 87.8%
- ll) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad para el auto aprendizaje en un 90%
- m) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de toma de decisiones en un 81.1%
- n) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la automotivación en un 83.3%
- ñ) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del trabajo en un 92.2%
- o) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de comunicación en un 85.5%
- p) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de negociación en un 90%
- q) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad planificación en un 92.3%
- r) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de previsión en un 88.9%
- s) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de gestión en un 90%
- t) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en escuchar las ideas y opiniones que difieren en un 86.7%
- u) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en cumplir los objetivos que se propone 86.6%
- v) Están de acuerdo o totalmente de acuerdo que la productividad debe mejorar con la experiencia acumulada en un 90%
- w) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la experiencia del manejo de conflictos de acuerdo a las capacitaciones recibidas en la institución, en un 95.2%..
- x) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de liderazgo en un 87.8%

- y) Están satisfechos o totalmente satisfechos en haber logrado la capacidad de persuadir a las personas en un 87.8%

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio tuvo limitaciones para las encuestas, la mismas que por la disponibilidad de los directivos y docentes se desarrollaron a través del correo electrónico corporativo, con respuestas del mismo con tiempos prolongados, que al final se logró lo planificado. La presente investigación tiene implicancias teóricas, prácticas y metodológicas, ya que, contribuye con evaluar el manejo de conflictos de una institución académica y con ello conocer su situación a fin de tomar acciones de mejora en el caso sea necesario y contribuye con experiencias para ser aplicadas en futuras investigaciones.

De la evaluación del estilo de manejo de conflictos en directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC, predomina el estilo comprometedor; por lo que, se rechaza la hipótesis que sea el estilo evasivo, dado que se ha demostrado que los directivos y docentes aplican habilidades asertivas, con un aceptable manejo de comunicación, a pesar de la diversidad y pluriculturalidad entre los colegas de trabajo e incluso, el manejo de la ética; permitiendo lograr una situación equilibrada frente a los conflictos laborales. Asimismo, con este estilo de manejo de conflictos se demuestra que prevalece en segundo lugar, medianamente el estilo colaborativo, el cual es positivo, dado que, al momento de enfrentar un conflicto, busca una solución de manera inmediata a los intereses de las partes. Al determinarse que el estilo más frecuente es el comprometedor, esto va a resultar beneficioso para los intereses del grupo; el cual al ser una unidad sistémica requiere o necesita que todos sus integrantes asuman responsabilidades y compromisos en beneficio de sus facultades. Estos resultados se muestran en la tabla 7 y Fig.2, son el resultado del análisis de aplicar el instrumento de Thomas-Kilmann, determinándose en mayor aplicación de manejo de conflictos de los directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC, el estilo comprometedor en un 23.54 % y en segundo lugar el estilo colaborador en un 21,23% y ambos evidencian una posición aceptable de la institución, que sumado al estilo complaciente que es 20.85%, demuestra una tasa de mayor incidencia positivo de manejo de conflictos, pero los estilos competidor y evasivo obtenidos suman ambos 34.38%, lo que significa que las facultades de Ingeniería de la UNAC, deben tomar acciones de mejora para revertir esta situación, cuya tasa indica un alto riesgo en perjuicio del clima laboral de la institución y de la productividad.

Es importante aclarar que, para identificar la predominancia en el uso de cada uno de los estilos de manejo de conflictos, se ha realizado el análisis de los datos de la muestra considerando las puntuaciones obtenidas por encima de los rangos de la media o promedio, es decir, directivos y docentes con estilos de manejo de conflictos definidos y que usualmente actúan en base a estos estilos a la hora de enfrentar los conflictos interpersonales en sus facultades. En base a los resultados obtenidos, se hace posible afirmar que los resultados de la

investigación coinciden con investigaciones a nivel internacional y nacional, tal como obtuvieron Vargas, et al. [2], Asanza [3], De Los Santos Aquino & Cabral [4] y Badaraco [5]. Por ello, un elemento muy importante para la solución de conflictos es la existencia de una comunicación organizacional implementada, donde los directivos y docentes hayan sido capacitados con aplicación de TIC que promuevan el buen clima laboral permitiendo mayor desempeño de funciones y por ende, mayor productividad, tal como se desprende de las respuestas a los encuestados al manifestar en alto índice estar preparados para estos retos de resolver conflictos.

Los conflictos son materia que pueden suceder en cualquier momento y se debe entender como una respuesta a la necesidad de mejora, como afirma Hocker y Wilmot [1], esto lo han entendido los directivos y docentes de la facultades de Ingeniería de la UNAC, que observando los resultados de la caracterización de cumplimiento, los encuestados contestaron con alta tasa estar de acuerdo con su identificación laboral y en sus objetivos institucionales, predominando el trabajo en equipo, la capacidad de resolver problemas y comunicación, demostrado la calidad asertivo y creatividad para enfrentar conflictos, lo que significa que directivos y docentes están capacitados y entrenados para solucionar conflictos de manera eficiente, tal como lo manifiestan en la encuesta realizada. A pesar de ello, aún existe la posibilidad en estas facultades que un 34.38% de los docentes y directivos no tengan soluciones asertivas a los conflictos, lo que conlleva a que la institución evalúe y tome acciones de mejora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al aplicar el instrumento de Thomas-Kilmann en la encuesta realizada en la presente investigación, se logró conocer que los directivos y docentes de las facultades de Ingeniería de la UNAC están preparados para el manejo de conflictos y como producto de ello se obtuvo, que un 23.54% adopta el estilo de manejo de conflictos comprometedor, siendo el más relevante, lo que demuestra que las habilidades socioemocionales son aceptables, por ser asertivos en el manejo de la comunicación, tales como la capacidad de escucha, la comunicación no verbal, de igual manera, demuestran medianamente cooperación para el tratamiento de los conflictos. También, un 21.23% adopta el estilo de manejo de conflictos colaborador, lo que indica que buscan soluciones nuevas o creativas. En un tercer lugar adopta el estilo de manejo de conflictos complaciente, con un 20.85%, dando la sensación de armonía a los acuerdos en ambas partes. En cuarto lugar, un 19.50% adopta el estilo de manejo de conflictos competidor. Este tipo de manejo puede dañar las relaciones, lo que fomentaría las acciones encubiertas o el conflicto puede escalar, lo que se recomienda tomar acción a través de capacitaciones para superar esta debilidad. Y finalmente, un 14.88% adopta el estilo de manejo de conflictos evasivo, con lo cual existe la probabilidad de dejar pendiente temas o asuntos por resolver, ello es perjudicial, ya que, se tornaría en la incapacidad de manejar conflictos en el futuro. Por lo que, para estos últimos

resultados se recomienda tomar medidas de mejora en la institución.

Para mejorar la relación docentes-directivos en la UNAC, es necesario tomar las siguientes medidas:

- ✓ Promover la colaboración directivos-docentes. Esto obliga en la universidad el establecimiento de coordinación en ambas partes, proporcionando a los docentes oportunidades con perspectiva de desarrollo en la universidad.
- ✓ Crear espacios de networking: Estos espacios permiten a los docentes y directivos interactuar en aspectos universitarios, estableciendo contactos y generando oportunidades de participación. Además, el networking fomenta el intercambio de ideas y conocimientos entre directivos y docentes.
- ✓ Promover la investigación, conlleva a fortalecer la relación directivos-docentes en la UNAC. La universidad debe fomentar la investigación orientada a resolver problemas reales, generando conocimiento que puedan aplicar en su funcionamiento. Por su parte, los directivos deben continuar con la gestión de mayor participación docente, como son programas de capacitación, proyectos de investigación y de responsabilidad social.
- ✓ Establecer una retroalimentación constante, para ello se debe utilizar los mecanismos de comunicación que tiene la universidad como son los correos corporativos y otros, de manera que el docente sea informado de su desempeño y con pautas de mejora. De igual manera, las autoridades deben estar abiertas a recibir sugerencias de los docentes para mejorar sus procesos y aumentar su competitividad

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte, por el patrocinio de esta investigación.

REFERENCIAS

- [1] J. Hocker y W. Wilmot, *Conflicto interpersonal*. 6ta ed.. Nueva York: McGraw-Hill. 2001.
- [2] C. Vargas, et al. Propuesta en clave relacional para la solución de conflictos laborales en tres instituciones educativas. Facultad de Educación. Universidad de la Sabana. Colombia. 2015.
- [3] J. Asanza, Entrenamiento en técnicas de mediación para el manejo de los conflictos escolares dirigido a los docentes de la escuela de educación básica Rosa Grimaneza Ortega, Loja 2014-2015. carrera de psicología educativa y orientación. Universidad Nacional de Loja. 2016.
- [4] J. De Los Santos & L. Cabral, Análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo octubre-diciembre 2016, en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. 2017.
- [5] H. Badaraco, Técnicas de mediación de conflictos y su influencia en el clima organizacional en el proceso educativo de la carrera de Derecho de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dirección General de Estudios de Posgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2017.
- [6] WIKISCADI, Test de estilos de conflicto de Thomas Kilmann, <https://www.wikiscadi.com/test-de-estilos-de-conflicto-de-thomas-kilmann/>
- [7] H. Portugal H. y W. Fernández, *Estadística educacional*, 1^{ra} ed. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa: Arequipa, 1999, pp. 123.
- [8] J. Brett, Gestión del conflicto, negociación y mediación (pp. 307-320). Madrid: Pirámide 2005:
- [9] R. Daft, La experiencia del liderazgo (3^a ed.). México, D. F.: International Thomson Editores, S.A. 2006:

- [10] C. Delgado, et al. Propuesta en clave relacional para la solución de conflictos laborales en tres instituciones educativas. Facultad de Educación. Universidad de la Sabana. 2015.
- [11] M. Dorado, Aspectos emocionales en la gestión del conflicto. Ed. Pirámide. Madrid, 2012, pp. 91-113.
- [12] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., Metodología de la investigación. 5ª ed.. México D.F.: Mc GRAW-HILL. 2010.
- [13] D. Flores, Comunicación interpersonal y resolución de conflictos en docentes y directivos de instituciones educativas emblemáticas de la UGEL de Huancayo. Escuela de posgrado. universidad nacional del Centro del Perú. 2014.
- [14] J. Hernández, Manual de Gestión y Resolución de Conflictos. Instituto Nacional de Desarrollo Social. 1ª edición, Inclusión y Equidad Consultora, SC. México. 2012.
- [15] Instituto Electoral del Distrito Federal. Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana Trabajo en equipo y manejo de conflictos/ Comunicación eficaz. Primera edición. México. 2014.
- [16] G. La Rosa & M. Rivas. Teoría del conflicto y mecanismos de solución. 1º ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial. 2018.
- [17] A. La Torre, Eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el aula (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. 2007:
- [18] S. Lau, Validación de un Programa de pensamiento lateral para la resolución creativa de conflictos en estudiantes de un ISP de educación inicial de Lima (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. 2009:
- [19] L. Marco, et al. Gestión y Administración en las organizaciones. 2a. ed. 1a. Reimp. - Florencio Varela. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Buenos Aires Argentina. 2016.
- [20] J. Marín, Diseño de estrategias para el manejo de conflictos de la dirección distrital mies esmeraldas. tesis de maestría. programa de maestría en gestión del talento humano. pontificia universidad católica del ecuador. 2021.
- [21] Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. Revista de psicología social, 8, 47-68. Universidad de Sevilla, España. 1993:
- [22] Organización Internacional del Trabajo, Centro Internacional de Formación Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para mejorar el desempeño. Primera edición. 2013.
- [23] Pérez-Ugena El uso on-line de la mediación, servicio de solución de conflictos. un instrumento para las situaciones de crisis. colección práctica de mediación. Editorial Dykinson. Madrid. 2020.
- [24] P. Erez y Pérez y M. Guzmán, Aprender a convivir el conflicto como oportunidad de crecimiento. Madrid: Narcea. 2011.
- [25] Pujol Villodres Gestión y Resolución de Conflictos: La Mediación. Facultad de Educación. Universidad de los Baleares. España. 2014.
- [26] C., Torres Guevara La comunicación organizacional y su relación con el manejo de conflictos educativos en la institución educativa San Vicente de Paúl distrito de Mollendo, Arequipa-2018. Facultad de ciencias de la educación. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2018.