



**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA APARICION DE CONFLICTOS  
LABORALES ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL AREA  
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**ELENA DE JESUS QUIÑONES RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
-CEILAT-  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA APARICION DE CONFLICTOS  
LABORALES ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL AREA  
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**ELENA DE JESUS QUIÑONES RODRIGUEZ**

Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social

**Asesor:  
JAIME GILBERTO MEJÍA BASTIDAS  
Magister en Ciencias Políticas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
-CEILAT-  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**Artículo**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son  
responsabilidad exclusiva de su autora”**

**“Artículo 1° del Acuerdo No 324 del 11 de octubre de 1.966, emanado del  
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

JOSE LUIS BENAVIDES PASSOS  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL JURADO**

MARIANA DE JESUS VALLEJO  
FUERTES  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL JURADO**

**San Juan de Pasto, Noviembre 15 de 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1 LA CONFLICTIVIDAD ADMINISTRATIVA	10
2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3 CONFLICTOS MAS FRECUENTES QUE SE PRESENTAN EN LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONFORMAN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.)	14
4 CONFLICTO ENTRE EL INDIVIDUO Y SU TRABAJO	15
5 CONFLICTOS ENTRE LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS	17
6 CONFLICTOS ENTRE EL JEFE Y SUS SUBORDINADOS	18
7 CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE UNA MISMA DEPENDENCIA	19
8 FACTORES DETERMINANTES EN LA APARICION DE CONFLICTOS LABORALES ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.	20
9 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA APARICION DE LOS CONFLICTOS LABORALES	22
10 CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	34

## RESUMEN

El presente artículo tiene como propósitos en primer lugar, identificar los conflictos más frecuentes que se presentan en las diferentes unidades administrativas que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño y en segundo lugar, definir los factores determinantes en la aparición de conflictos laborales entre los funcionarios que trabajan en dicha área.

Para el proyecto de investigación, se utilizó la metodología descriptiva – cualitativa, la cual se sustentó en la observación directa y en entrevistas practicadas al personal.

El resultado de la investigación permitió evidenciar la existencia de conflictos entre el individuo y su trabajo, entre los jefes de las dependencias, entre el jefe y sus subordinados y entre el personal de una misma dependencia, de igual manera se definieron como factores determinantes entre otros, dificultades de convivencia, presuntos acosos laborales, irrespeto por las jerarquías, maltrato verbal, intolerancia, desconocimiento de funciones, evaluación del desempeño, motivación y actividades interdependientes.

El proyecto permitió concluir que la aparición de conflictos al interior del área financiera es inevitable por tratarse de un área que ocasiona mucho estrés y ellos tienen su origen en factores de diversa índole que vale la pena tener en cuenta con el fin de plantear alternativas de solución en aras de mejorar el clima laboral.

**PALABRAS CLAVES:** Conflictos laborales, personal administrativo, Área Financiera Universidad de Nariño.

## **ABSTRACT**

The following article has as main purpose first, to identify the most frequent conflicts that can be found in the different administrative units that are part of the finance area at the University of Nariño and then to define the important factors when work conflicts emerge between the workers laboring in this area.

A Descriptive – Qualitative methodology was used to carry out this project which was underpinned by direct observation and interviews to the personnel.

The results from the research allow inferring the existence of conflicts between the worker and his/her job, between bosses from different dependencies, between the boss and his/her subordinates and the personnel from the same office. In the same way, coexistence problems, alleged workplace harassment, verbal abuse, intolerance, lack of knowledge about the duties, job performance evaluation, motivation and interdependent activities were defined as important factors among others.

The project helped to conclude that the emergence of conflicts inside the finance area is inevitable due to the fact that this is a section that deals with a high level of stress, having their origin in a variety of factors that are important to bear in mind as a way to bring up some alternative solutions in order to improve the labor climate.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es el resultado de un proyecto de investigación desarrollado en el área financiera de la Universidad de Nariño, el cual se basó en un interés particular de su autora, quien tuvo la oportunidad de desempeñarse como Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de esta Institución y durante el desempeño de su labor pudo percibir personalmente muchos de los conflictos que se presentan no solo en el área financiera sino en muchas de las dependencias de la Universidad de Nariño.

De allí la importancia de realizar un trabajo de investigación que permitiera contar con instrumentos válidos a la hora de valorar cuales son los conflictos más recurrentes en el área financiera y cuáles son las causas que los originan.

Como resultado de toda la experiencia adquirida en el cargo, con base en la observación directa y en la práctica de entrevistas a los funcionarios de esta área, se logró consolidar toda la información que hoy se ve reflejada en este trabajo y que se espera sirva de soporte para tomar acciones correctivas al interior de las dependencias con el ánimo de lograr un clima laboral agradable y con acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales.

El tema de los conflictos laborales en el área financiera de la Universidad de Nariño es de gran interés y necesita un manejo especial, pues en esta área se concentra una gran cantidad de información de carácter confidencial que sirve de soporte para la toma de decisiones institucionales, razón por la cual los funcionarios que laboran en ella, deben gozar de un ambiente laboral agradable que les permita desempeñar su función en condiciones optimas y con todo el compromiso que la organización necesita.

# **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA APARICION DE CONFLICTOS LABORALES ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

*Elena De Jesús Quiñones Rodríguez*

## **1. LA CONFLICTIVIDAD ADMINISTRATIVA**

Las organizaciones están conformadas por personas y por lo tanto están sujetas a que en cualquier momento se presenten conflictos laborales al interior de las mismas. Estos conflictos deben ser tratados de manera especial pues atentan contra el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir imposibilitan el logro de los propósitos establecidos en el direccionamiento estratégico de las empresas y por consiguiente, en el buen ambiente laboral que perjudica no solo a la organización sino a cada una de las personas que en ella trabajan.

El conflicto es un aspecto inevitable de la vida organizacional en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional.<sup>1</sup>

Debido a los procesos de globalización en donde se involucran los conceptos de calidad y mejoramiento continuo, las organizaciones han tenido que realizar ajustes continuamente, lo cual las induce a re direccionar sus horizontes, la Universidad de Nariño es una de ellas, pues cada día requiere ajustarse a estándares de calidad, para ello ofrece formación superior y de postgrado dirigida especialmente a la comunidad de la región sur. Este proceso nos lleva a preguntarnos cómo la Universidad puede alcanzar sus objetivos a través de su recurso más valioso: Las personas, quienes requieren de un ambiente sano que les permita trabajar en armonía junto a sus colaboradores.

La Universidad de Nariño no se encuentra ajena a la aparición de conflictos, por tratarse de una Institución que cuenta con un gran número de funcionarios, a diario se ve

---

<sup>1</sup> <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/conflicto-empresarial-580675.html> [Consultado el 10 de mayo de 2011.]

expuesta a que se presenten conflictos laborales de diversa índole, toda vez que se trata de una Institución en la que convergen diversidad de ideologías, pensamientos, formas de pensar y de actuar.

En razón a la magnitud de las dependencias con las que cuenta la Universidad de Nariño, la presente investigación se realizó tomando como muestra las dependencias que conforman el área financiera, como son: Vicerrectoría Administrativa, Tesorería y Pagaduría, Revisoría de Cuentas, Presupuesto, Compras y Contratación, Sección de Contabilidad y División de Recursos Humanos.

La División de Recursos Humanos por ser una dependencia cuyo objetivo general es el de: “gestionar de manera integral el talento humano en función de la misión y la visión institucional”, es la oficina en donde se reciben todas las quejas que presentan los funcionarios buscando respuesta a todas sus inquietudes y solución frente a problemas de conductas irregulares entre sus compañeros de trabajo o con sus jefes inmediatos.

El talento humano administrativo es uno de los recursos más importantes dentro de cualquier organización, es por ello que los problemas o conflictos laborales deben ser tratados con especial cuidado con el fin de evitar que obstaculicen el normal funcionamiento de las dependencias, mientras haya personas que interactúan entre sí, es inevitable la aparición de conflictos porque las personas siempre van a pensar de manera diferente y cada una buscará imponer su opinión sobre la de los demás.

Sea cual fuere la organización, productora de bienes o de servicios, siempre van a existir conflictos y éstos van a interferir en el normal desarrollo de las funciones propias de cada persona, atentando a su vez en el cumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, estos conflictos pueden desencadenarse de manera positiva o de manera negativa, lo cual es muy relativo pues depende de las actitudes, valores y estilos de vida de cada una de las personas, pues cada persona piensa diferente y actúa diferente, pero

lo importante es encausarlos o direccionarlos de manera que se conviertan en una oportunidad de mejora.

## **2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

No es mucho el conocimiento que se tiene sobre el estudio de los conflictos laborales que se presentan al interior de las Universidades, menos aún de manera específica en el área financiera de la Universidad de Nariño, puesto que no se ha hecho investigación al respecto. Para el proyecto de investigación desarrollado, se utilizó la metodología descriptiva – cualitativa, la cual se sustentó en la observación directa y en entrevistas practicadas al personal que labora en las diferentes dependencias que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño.

Para obtener los resultados del proyecto, se realizaron entrevistas a jefes y funcionarios de las dependencias del área financiera y gracias a la proximidad con el personal de las oficinas, se contó con los medios y las herramientas que facilitaron la observación directa y el desarrollo de las entrevistas.

Las entrevistas se practicaron teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ El tipo de conflictos que se presentan con mayor frecuencia
- ✓ La forma como se solucionan los conflictos
- ✓ La presencia de conflictos en la dependencia
- ✓ Los factores que inciden en la aparición de los conflictos
- ✓ La existencia de comunicación y trabajo en equipo al interior de las dependencias
- ✓ Frecuencia de los conflictos
- ✓ La manera cómo se atienden los conflictos, cómo se tratan y cómo se resuelven.

Vale la pena destacar que la observación directa se realizó al interior de cada una de las dependencias, lo cual permitió evidenciar el tipo de conflictos que se presentan con

mayor frecuencia, así como también los factores que inciden en la aparición de los mismos. La observación directa permitió tener una visión general sobre los conflictos laborales y su incidencia en el servicio que se presta tanto a los usuarios internos como al personal externo.

La experiencia obtenida a través de la práctica de las entrevistas fue muy enriquecedora, gracias a este procedimiento se logró evidenciar que el personal que labora en el área financiera de Universidad de Nariño presenta conflictos de diversa índole, los cuales se expondrán detenidamente más adelante. Es importante mencionar que el inicio de las entrevistas estuvo marcado por un toque de resistencia por parte del personal, muchas personas se mostraron renuentes a responder ciertas preguntas tal vez por temor a represalias por parte de sus jefes o de sus mismos compañeros de trabajo.

A pesar de este impase, una vez informadas sobre los beneficios que una investigación de esta calidad podría traer al mejoramiento de su clima laboral y por consiguiente a su calidad de vida en general, las personas se mostraron abiertas al diálogo y a las inquietudes planteadas en el cuestionario de la entrevista.

Los jefes por el contrario, estuvieron siempre abiertos a responder las preguntas así como también demostraron la objetividad en sus planteamientos, hubo total disposición y ánimo de colaboración en aras de procurar un ambiente laboral que permita la armonía y la buena marcha de la dependencia a su cargo.

En la investigación sobre los factores que originan los conflictos laborales al interior del área financiera de la Universidad de Nariño se plantearon 4 objetivos específicos, para la realización de este artículo se tuvieron en cuenta los siguientes:

1. Identificar los conflictos más frecuentes que se presentan en las diferentes unidades administrativas que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño.

2. Definir los factores determinantes en la aparición de conflictos laborales entre los funcionarios que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño.

En el presente artículo se abordará cada uno de ellos.

### **3 CONFLICTOS MAS FRECUENTES QUE SE PRESENTAN EN LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONFORMAN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

La Universidad de Nariño es una Institución que actualmente cuenta con 1512 trabajadores, en donde se incluyen docentes y administrativos. En razón de ese gran universo y con el fin de focalizar el estudio de los conflictos laborales, se tomó el área financiera por las siguientes razones:

- Al área financiera se encuentran adscritas varias dependencias administrativas con su correspondiente estructura organizacional, estructura que conserva un orden jerárquico vertical, donde existe un jefe que tiene la responsabilidad lineal de conducir a sus funcionarios y quien a su vez recibe orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la Institución.
- En el área financiera de la Universidad de Nariño es donde se concentra el manejo de toda la información presupuestal y contable que sirve de soporte para la toma de decisiones institucionales.
- El área financiera de la Universidad de Nariño está conformada por un equipo de trabajo constituido por hombres y mujeres con altas capacidades técnicas, pero que debido a la carga laboral a la que están expuestos en el día a día, tienen reacciones y comportamientos que desencadenan en conflictos de diversa índole.

- Los funcionarios adscritos al área financiera tienen que atender un público exigente, nervioso y muchas veces violento. Este tipo de actitudes generan conflictos al interior de las dependencias y de allí la importancia de entender la conducta humana y sortear los problemas que se puedan presentar, de manera que se tenga una actitud tolerante y serena.

El área financiera de la Universidad de Nariño es un área que está conformada por las siguientes dependencias: Vicerrectoría Administrativa, Tesorería y Pagaduría, Revisoría de Cuentas, Presupuesto, Compras y Contratación, Sección de Contabilidad y División de Recursos Humanos.

“Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios)”<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior y apoyando la investigación en los conceptos de los autores Brians P. y Cronin T.P., en su libro Teoría de la Organización, a continuación se realiza una descripción de los conflictos más relevantes que se presentan entre los funcionarios que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño:

#### **4 CONFLICTO ENTRE EL INDIVIDUO Y SU TRABAJO**

“Este tipo de conflicto puede presentarse debido a las presiones económicas por desempeñarse laboralmente a como da lugar (por necesidad) y ser socialmente productivo. El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/conflab.htm>. [Consultado el 10 de mayo de 2011].

la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación porque las necesidades del sistema social con la organización son incompatibles con las del sistema técnico”.<sup>3</sup>

En primer lugar, se determinó que uno de los problemas básicos que aqueja a la población entrevistada son los quebrantos en las historias personales de vida, pues existen dificultades en el manejo de las economías familiares, lo cual se ve reflejado en el ámbito laboral. Los funcionarios comprometen mensualmente sus salarios lo cual hace que el buen rendimiento laboral se vea afectado por este tipo de situaciones y de allí la aparición de conflictos con los jefes, con su entorno y con el medio laboral en general.

Esta es una de las causas que más aqueja a la población trabajadora de la Universidad de Nariño, pues la mayoría de personas trabajan para recibir un sustento, un salario mensual y si por diversas razones este salario se encuentra comprometido, el trabajador no va a rendir de la misma manera y es allí donde se generan los conflictos y los malestares individuales que poco a poco van afectando el buen clima laboral, las relaciones interpersonales y la armonía del trabajo en equipo.

Según las características generales de la Teoría de Maslow: “Sólo las necesidades no satisfechas, influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha, no genera comportamiento alguno”.

En este sentido, se puede observar que el ser humano expresa su comportamiento según el grado de satisfacción de sus necesidades básicas.

“La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como

---

<sup>3</sup> Bryans P. y Cronin T.P. Teoría de la Organización. Santa fe de Bogotá Ed. Norma S.A, 1985. Cap. 9. 178 p.

«necesidades de déficit» (*deficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (*being needs* o *B-needs*). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía”.<sup>4</sup>

Así las cosas, se puede observar que la necesidad de empleo, de ingresos y de recursos se encuentra ubicada en el segundo nivel denominado: Necesidades de seguridad y protección. Cuando en el ser humano existe una necesidad no satisfecha es cuando surgen las incomodidades en primer lugar individuales, que luego pueden trascender en las relaciones con los demás individuos, lo cual ocasiona obviamente conflictos laborales.

## 5 CONFLICTOS ENTRE LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS

“Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar. Otras dependencias pueden generar reticencia al funcionamiento paralelo con otras dentro de la organización, si su función está subordinada a lo que otra división haga. Otro estilo de conflicto que puede darse entre los jefes de departamento tiene que ver con la competencia por funciones semejantes”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow). (Consultado el 25 de abril de 2011)

<sup>5</sup> MEZA H, Paulo Cesar. Conflicto Laboral.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/conflab.htm> [Consultado el 10 de mayo de 2011.]

En una institución tan compleja como lo es la Universidad de Nariño, es natural que se presenten conflictos entre los jefes de las diferentes dependencias que conforman el área financiera, a partir de las reformas que se han llevado a cabo al interior de esta área, se han implementado cambios y mejoramiento de los procesos, situación que ha llevado a la aparición de conflictos entre los jefes de algunas áreas, tal es el caso de las jefaturas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, dependencias que a menudo se han visto amenazadas por este tipo de situaciones.

El área financiera de la Universidad de Nariño persigue un objetivo, más sin embargo, cada una de las dependencias que conforman dicha área desempeñan diferentes funciones y por consiguiente, cada una de ellas va a tener una visión diferente respecto a la consecución de sus metas y el afán de sobresalir con el fin de lograr un determinado objetivo, genera tensiones entre los jefes de las diferentes oficinas.

## **6 CONFLICTOS ENTRE EL JEFE Y SUS SUBORDINADOS**

“Los conflictos subordinados–jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe" (Chalvin y Eyssette, 1992)<sup>6</sup>.

Al interior de algunas dependencias del área financiera se ha podido evidenciar la existencia de conflictos entre los jefes y sus subordinados. Según información de uno de los jefes entrevistados, existe personal que por el hecho de llevar mucho tiempo en determinada oficina, maneja mucha información y esto hace que se sienta con el

---

<sup>6</sup> CHALVIN, Dominique y EYSSETTE, François. *Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo*. Barcelona: Ed. Deusto, 1992. 198 p.

derecho y el poder de tomar decisiones que muchas veces contradicen las decisiones de sus superiores inmediatos y es allí donde aparecen los choques y los conflictos que van deteriorando el ambiente laboral.

Este tipo de conflicto se pudo observar al interior del área de Contabilidad, que al igual que otras dependencias del área administrativa maneja mucha información y además el objetivo de la oficina y la toma de decisiones dentro de la misma, requiere de todo un historial de información que resulta difícil ser conocida por el Jefe, es así como al laborar personas que tienen acceso a tal información por la antigüedad que llevan en sus cargo, manipulan a sus superiores inmediatos generando conflictos laborales.

## **7 CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE UNA MISMA DEPENDENCIA**

"Los objetivos de la corporación se relacionan con la organización como una entidad total (como un sistema); esto no significa que cada uno de sus integrantes esté de acuerdo con dichos objetivos. Cada individuo tiene sus propias metas y no todas se relacionan con la organización, aunque ésta pueda servir como medio para alcanzar, por lo menos, algunas de ellas. Las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto" (Bryans y Cronin, 1985).<sup>7</sup>

Este tipo de conflictos se presentan en la mayoría de los casos, cuando las personas se niegan a realizar las labores que tienen que realizar, no les gusta cumplir con las obligaciones que tienen que cumplir de acuerdo a su manual de funciones, a veces no por negligencia sino por la supuesta experiencia que tienen en sus cargos, se creen con la suficiente capacidad de hacer las cosas como les parece más no de acuerdo a un plan de acción establecido, ante todo es este tiempo en que las organizaciones tienden a tener un alto nivel de acreditación. En este sentido y ante la falta de claridad en el desempeño de las funciones, se originan los conflictos entre los funcionarios de una misma

---

<sup>7</sup> Bryans P. y Cronin T.P. Teoría de la Organización. Santafé de Bogotá Ed. Norma S.A, 1985. Cap. 9. 178 p.

dependencia, en donde se observa que ciertas funciones no se cumplen porque supuestamente les corresponde ejecutarlas a otra persona.

Montar un modelo nuevo para cualquier organización es difícil, las personas tienen temor a los cambios y prefieren llevar una línea de tradición, pero cuando ya tiene que cumplir con ciertas normas porque así se exige, aparecen los choques y los conflictos con los demás.

Este tipo de conflictos también se dan por el hecho de ejercer cierto tipo de cargos o cierto tipo de funciones que requieren mayor importancia que otras, lo cual otorga más peso para ejercer más poder sobre el otro compañero. Por ejemplo en el caso de la Sección de Tesorería, en donde laboran 13 personas cada una con funciones diferentes, en donde se presentan conflictos, el hecho de querer sobresalir más que el otro, es una situación normal en el ser humano.

## **8 FACTORES DETERMINANTES EN LA APARICION DE CONFLICTOS LABORALES ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

Para establecer los factores determinantes en la aparición de conflictos laborales entre los funcionarios adscritos al área financiera de la Universidad de Nariño, se aplicó una entrevista a ocho (8) funcionarios de las diferentes dependencias que la conforman, dicha entrevista estuvo conformada por 8 preguntas relacionadas con:

- El tipo de conflictos que se presentan con mayor frecuencia.
- La manera cómo se solucionan los conflictos.
- Si son el resultado de problemas personales o laborales
- Si existe o no buena comunicación o trabajo en equipo en las oficinas
- Cómo se atienden los conflictos, cómo se tratan y cómo se resuelven.

Con el fin de establecer los factores determinantes en la aparición de conflictos dentro de las dependencias que conforman el área financiera, es importante hacer una descripción de los tipos de conflictos que se presentan en las personas y por consiguiente en las oficinas y posteriormente, analizaremos los factores que influyen en la aparición de estos conflictos:

- **PERSONALES:**

En algunas dependencias se presentan conflictos porque las personas no han sabido desligar lo personal de lo laboral, cada persona asimila los problemas de diferente manera, algunos quieren dirigirle la vida al otro y por ello se originan los problemas. Ahora bien, algunas personas podrán desligar su vida personal de lo laboral y dejar los problemas atrás, o también puede ocurrir lo contrario y a pesar de que las personas afirman que los problemas no son de tipo personal, la experiencia muestra que el ser humano guarda muchos resentimientos y allí es donde comienzan los choques.

De esta manera, es importante resaltar que la tolerancia permite comprender los derechos y posiciones de nuestros contrarios, da estabilidad al carácter y respeto a todas las actitudes. Por eso la paz en nuestra vida de trabajo depende del grado de tolerancia para con nuestros compañeros de oficina.

- **LABORALES:**

Todos los funcionarios o servidores públicos deben comprender claramente la complejidad de la conducta humana dentro del área laboral porque es el lugar en donde permanecen la mayor parte de su tiempo y tienen que mantener contacto con clientes internos y externos, quienes llegarán con actitudes exigentes, nerviosas e incluso violentas. Una vez las personas puedan comprender las leyes que regulan la conducta humana, podrán formar una actitud de tolerancia que les va a permitir desempeñarse con aplomo aún en los momentos más críticos de su trabajo.

- **FAMILIARES:**

La célula principal de la sociedad es la familia, la cual se compone de individuos que poseen diferentes tipos de personalidad y según el grado de madurez del padre y de la madre será el comportamiento de los hijos y la capacidad para adaptarse a las condiciones de la sociedad. Estas características van a incidir en las relaciones laborales pues cada persona tendrá diferente forma de afrontar y resolver los conflictos, para algunos puede ser más fácil que para otros, todo depende de la manera en que se ha llevado la relación en el hogar.

Además, la felicidad entre padres e hijos no se da por obra de milagro, es el resultado de un esfuerzo conjunto por conseguir un equilibrio y madurez entre todos los miembros del grupo familiar.

- **IDEOLOGICOS:**

La Universidad de Nariño por ser una institución educativa en donde convergen todas las ideologías y diferentes maneras de pensar, acoge personal que se encuentra inmerso dentro de esa diferenciación de pensamientos y así las cosas, siempre van a existir diferentes formas de ver las cosas, los objetivos organizacionales e incluso las mismas funciones dentro del campo laboral, situación que genera conflictos al interior de las dependencias.

## **9 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA APARICION DE LOS CONFLICTOS LABORALES:**

En una entidad tan grande como lo es la Universidad de Nariño, y específicamente en el área financiera, los conflictos se originan por la diferencia de caracteres y de ideologías, se evidenció la existencia de dos situaciones: Hay personal nuevo y hay personal antiguo, las personas antiguas por el hecho de llevar cierto tiempo vinculadas no se van

a entender muy bien con las demás inicialmente, es decir existe una falta de comunicación.

Otro nivel de conflictos, se encuentra en el hecho de que exista demasiado lenguaje primario, como lo llamaba el Dr. Silvio Sánchez Fajardo (q.e.p.d), el decía que este tipo de lenguaje, es un lenguaje que circula pero que no es asumido por ninguna persona en especial, por ningún sujeto, entonces aparecen los rumores, los chismes, quien dijo, quien no lo dijo, que me contaron, etc. y los funcionarios involucrados en ese contexto, con obvias razones van a adquirir muchas dificultades con sus jefes, con sus compañeros de trabajo y con la comunidad universitaria en general.

La aparición del chisme es normal en todo grupo humano, lo importante es saber manejar este tipo de situaciones de manera que no afecten el desempeño laboral y mucho menos que perjudiquen el estado de ánimo de las personas.

“No nos sorprende como lo indica [taringa.net/posts](http://taringa.net/posts), que "Vale más caer entre las garras de los buitres que en las manos de los chismosos, porque aquellos sólo causan daño a los difuntos, y estos devoran a los vivos". El cotilleo tiene fuerza propia, se transmite velozmente y provoca mucho interés. Descubrir la intimidad de otra despierta atención. Además, aunque sea por un momento, el chisme produce alianzas porque vuelve cómplices a quienes disfrutan compartiéndolo. Hay ruedas de chusmas en barrios, en oficinas, en fiestas, en negocios, en escuelas. Nace en un grupo y se expande. Para colmo, sufre deformaciones mientras viaja de boca en boca, por lo que sus consecuencias son impensadas. El chisme nos recuerda que el vecino, el jefe y hasta la gente famosa tienen deseos y cometen equivocaciones al igual que el hombre común. De esa forma, se produce un alivio porque sentimos que todos somos iguales.

Al respecto del alcance, repercusiones que se generan productos de los chismes, nos aporta [psicologia.laguia2000.com](http://psicologia.laguia2000.com). que la gente a veces necesita matizar la tarea

rutinaria de una oficina con algún comentario malicioso y ambiguo que brinde la oportunidad de convertirse en un tema para la polémica.”<sup>8</sup>

Como se puede observar, el chisme es una de las causantes de gran impacto para la aparición de conflictos al interior de las oficinas, pues provoca retraimiento en la actividad laboral y desmotiva a los integrantes de los equipos de trabajo, el chisme daña y destruye las relaciones laborales. Esto requiere tomar medidas urgentes antes de que las cosas empeoren, conviene entonces apoyarse de profesionales idóneos como es el caso de los Psicólogos o Trabajadores Sociales con el fin de proponer alternativas de solución que mitiguen el impacto de este problema.

También se tiene que las Directivas Universitarias históricamente han sido muy permisivas o laxas en no exigir el cumplimiento de las labores a sus inmediatos colaboradores, sobre todo a los trabajadores de planta, tal es el caso del incumplimiento en los horarios de entrada, las salidas durante periodos prolongados en las cafeterías, así como también se observa que muchos funcionarios por el hecho de llevar algún tiempo en determinado cargo, llegan a ejercer el dominio sobre los demás y a imponerse.

Otros factores que determinan la aparición de conflictos son:

✓ Dificultades de convivencia

La convivencia dentro del trabajo se convierte en un gran desafío, pues atenta contra el buen desempeño de los trabajadores en la empresa, así como también en las metas de la organización. Muchos funcionarios en el área financiera de la Universidad de Nariño presentan dificultades de convivencia, en muchas dependencias se presentan conflictos laborales porque las personas no han sabido desligar lo personal de lo laboral, cada uno asimila sus problemas de diferente manera, y esto se torna cada vez más delicado cuando algunas personas quieren dominar a las demás. Es notorio que las personas

---

<sup>8</sup> (En línea) Disponible en: <http://www.articuloz.com/autoayuda-articulos/los-chismes-en-el-trabajo-3582938.html>. [Consultado el 23 de mayo de 2010]

tienen un comportamiento en su lugar de trabajo totalmente contrario a la forma como se comportan en sus casas, mientras algunos ejercen función de mando en su casa en el trabajo son muy dóciles y en otros casos ocurre lo contrario.

Es importante la comunicación y reuniones periódicas entre los integrantes de las dependencias, con el fin de mirar los pro y los contra de su trabajo, pero lo importante es que la otra persona tenga la suficiente madurez de aceptar sus errores.

Es necesario aprender a resolver los problemas de manera que cada persona se desempeñe normalmente y pueda aportar de manera significativa a mejorar las relaciones con sus compañeros, ante todo la clave es una buena actitud.

✓ Los presuntos acosos laborales

“Los acosos laborales son muy frecuentes entre los grupos de trabajo, se trata de una forma de violencia psicológica sin justificación alguna, a través de la cual se trata de producir miedo en el trabajador y se puede dar entre iguales, es decir entre compañeros de trabajo, de sus subalternos (en el sentido vertical ascendente), o de sus superiores (en el sentido vertical descendente)”<sup>9</sup>.

Los acosos laborales son una de las principales causas de conflicto en la Universidad de Nariño y aunque existe un procedimiento para tramitar las denuncias presentadas por este concepto, muchos funcionarios no lo conocen, o por miedo a las represalias no lo han utilizado. De todas formas, todo servidor público de la Universidad de Nariño que considere estar siendo sujeto de acoso laboral en cualquiera de sus manifestaciones, deberá presentar su queja en primera instancia ante el Secretario del Comité de Convivencia Laboral.

---

<sup>9</sup> (En línea) Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral). [Consultado el 23 de abril de 2011]

La Universidad de Nariño dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley 1010 de 2006, creó el Comité de convivencia laboral, que es un comité bipartito creado mediante resolución No. 0904 del 5 de marzo de 2009. En él se han tratado casos relacionados con conflictos laborales al interior de diferentes dependencias y se han logrado acuerdos conciliatorios que han permitido mejorar el clima laboral o los conflictos entre las partes.

Igualmente desde la Oficina de Control Interno se creó el Manual de Convivencia Laboral, hasta la fecha, este Comité ha funcionado y se han tenido resultados favorables para las partes involucradas, cuando una persona siente que alguna de las conductas que están descritas en ese manual constituyen acoso laboral pueda dirigirse al Comité. Antes si la persona se sentía acosada laboralmente procedía a hacer la denuncia ante la dirección y ante la oficina de trabajo, eso generaba un proceso con abogados, un proceso en el cual si se demostraba que había un acoso laboral podían inclusive destituir o sancionar a la persona que estaba haciendo el acoso, o de lo contrario no. Para prevenir eso se constituyó este Comité el cual busca que antes de llegar a la justicia ordinaria se hable con las personas y en otro ambiente que no es el de subordinación, porque a veces hablando de jefe a empleado no recibe el mismo trato, acá se busca es que se haga frente a terceras personas que van a servir como mediadoras, estas terceras personas lo que van a solicitar es que las partes involucradas expresen su opinión y vean si existe o no el acoso, no se va a emitir ningún juicio y de acuerdo a eso se buscará que cese el problema o por lo menos se cumpla esta instancia, porque a raíz del éxito que ha tenido se ha convertido en una instancia obligatoria.

Ahora para ir a la oficina del trabajo u otra instancia, primero se pregunta si se agotó este trámite, es decir, si las partes acudieron al Comité de Convivencia Laboral para tratar el problema, como resultado de esto se suscribirá un documento, un acta de acuerdo o de desacuerdo que servirá de evidencia del cumplimiento de la función del Comité en la Institución.

En todo caso, en el evento de no llegar a un acuerdo en la audiencia programada para ello, la queja, junto con el acta en la que conste lo ocurrido en la audiencia, se remitirá directamente a la Procuraduría Regional de Nariño, ente competente para la investigación y sanción del funcionario o funcionaria responsable de los actos que constituyen acoso laboral.

✓ Maltrato verbal entre compañeros, expresiones calumniosas e injuriosas

Por el análisis de las entrevistas se detecta la existencia de maltrato verbal entre compañeros, el uso de expresiones calumniosas e injuriosas que hacen que las personas se sientan humilladas, bajas de autoestima, desconfianza, sentimientos de inferioridad y en casos más extremos depresión.

En algunas ocasiones los maltratos verbales provocan en la persona afectada las ganas de renunciar pero por razones económicas no lo pueden hacer, de allí la importancia de saber reconocer este tipo de problemas para poder buscar ayuda a tiempo.

✓ Desconocimiento de las funciones a realizar

A menudo, el desempeño laboral se ve afectado por el desconocimiento de las funciones que las personas van a desempeñar. En la práctica las funciones pueden estar estipuladas en el contrato de trabajo o en el manual de funciones, pero éstas deben ser socializadas, a través de un proceso de inducción a los nuevos funcionarios y de reinducción a los funcionarios que ya vienen vinculados pero que necesitan instrucciones precisas en el evento de novedades o cambios al interior de los procesos, si estas funciones no se socializan o no se realiza la inducción al trabajador habrá dificultades, mientras no estén definidas y comprendidas las competencias laborales o las funciones de cada trabajador, éste no podrá desempeñar a cabalidad las funciones encomendadas y se presentarán conflictos.

✓ Intolerancia en las relaciones laborales

Es un aspecto ligado al maltrato verbal, existe mucha intolerancia entre el personal del área financiera, cuando no existe tolerancia se acude a las expresiones ofensivas que atentan contra el bienestar de las personas.

Se considera que los problemas son el resultado de los dos aspectos, los dos aspectos originan conflicto en una dependencia. Los problemas personales inciden en lo laboral, pues cada persona tiene una forma de asumir los problemas, unos son más dominantes que otros.

No se podría decir que los conflictos se originan por problemas personales únicamente o solo por problemas laborales, los dos aspectos inciden de igual manera. Cuando un funcionario tiene un problema familiar o personal, éste trasciende en lo laboral, claro está que depende de la capacidad de la persona para asumir ese problema, ya que muchas personas podrán desligar su vida personal de lo laboral y dejar los problemas atrás y ocurre también lo contrario, es decir cuando los funcionarios llevan sus problemas laborales a su hogar.

✓ No hay respeto por las jerarquías

Muchas personas no entienden que existe un superior inmediato, en la Universidad de Nariño como en cualquier otra institución existe un orden jerárquico que se tiene que respetar, aquí es pertinente anotar la importancia de las escalas de valores y el respeto es lo mínimo que se debe dar a una persona, con mayor razón si se trata de un superior jerárquico, esto no implica hacer algo por esa persona, ni siquiera estar de acuerdo con ella, pero sí entender que se trata de una persona que dentro de la estructura organizacional de la Institución se encuentra en un lugar superior al nuestro y que por lo tanto le debemos respeto y obediencia.

✓ La motivación

La motivación es un factor muy importante dentro del desempeño laboral, pues si los funcionarios se encuentran motivados, se pueden alcanzar grandes logros dentro de las organizaciones, un empleado motivado va a rendir más en su trabajo y va a estar contento con lo que hace. Para muchos funcionarios del área financiera la motivación es un factor determinante, muchos piensan que no se les ha dado una verdadera motivación en sus sitios de trabajo.

✓ La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la Universidad de Nariño, constituye un aspecto de importancia relevante, pues gracias a ello la administración puede tomar decisiones para la contratación del personal, así como también nos ofrece el insumo necesario para formular planes de capacitación o mejoramiento de los funcionarios.

La evaluación es un factor que influye en el desempeño laboral de los funcionarios, si un funcionario se siente bien evaluado por su jefe, va a sentirse motivado y estimulado, lo cual va a garantizar un mejor rendimiento en su trabajo, el funcionario va a esforzarse por mantener esa evaluación y en aras de ese propósito va a sentir cada día la necesidad de hacer las cosas bien y mucho mejor en el futuro; si por el contrario, el funcionario no está a gusto con su calificación, van a existir dos alternativas: Que el funcionario se va a sentir frustrado porque su calificación no fue lo que él esperaba y por lo tanto, se va a presentar un conflicto con su jefe, o por el contrario, la calificación puede convertirse en un factor que hace reaccionar al funcionario para meditar sobre qué es lo que está fallando en su trabajo, cuáles han sido las causas de su bajo rendimiento y qué puede hacer para mejorar su desempeño.

De la misma manera, la evaluación del desempeño crea conflictos entre los funcionarios de una misma área, pues se presentan sentimientos de envidia o de frustración al comparar las calificaciones entre ellos, lo cual de manera evidente va a repercutir en el desempeño. Para muchos funcionarios es importante conocer qué calificación obtuvo su

compañero o compañera de oficina y esta situación es la que origina malestares individuales que acarrearán problemas al interior de las dependencias.

✓      Actividades interdependientes

El área financiera de la Universidad de Nariño constituye todo un sistema en el que las personas dependen unas de otras para desarrollar las funciones, existen tareas o actividades que una persona no las puede realizar sin que antes las haya realizado otra, tal es el caso de los certificados PAC que los elabora un funcionario de la Sección de Tesorería, previa la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal y previo el registro presupuestal, documentos que se elaboran en la Sección de Presupuesto. Estas actividades interdependientes hacen que muchas veces se altere el normal funcionamiento de las actividades pues un trabajo depende de otro y así como puede existir oportunidad para que una persona ayude o colabore a otra, también puede perjudicarla por no entregar a tiempo lo que le correspondía.

## 10 CONCLUSIONES

La investigación adelantada en cada una de las dependencias que conforman el Area Financiera de la Universidad de Nariño, permitió evidenciar la existencia de conflictos laborales al interior de las mismas, los cuales son generados por diferentes factores. Si bien es cierto que la aparición de conflictos es normal en cualquier organización, también es cierto que existen espacios en los que se pueden dar con mayor frecuencia o con mayor intensidad en virtud de las funciones que lleva a cabo el personal adscrito a esas oficinas, el área financiera de la Universidad de Nariño es uno de ellos.

La aparición de conflictos en esta área específica de la Universidad de Nariño es inevitable, por tratarse de un conjunto de dependencias en las que el trabajo desencadena mucho estrés y los conflictos tienen su origen en factores de diversa índole que vale la pena tener muy en cuenta con el fin de plantear alternativas de solución en aras de mejorar el clima laboral.

Son varios los factores determinantes en la aparición de conflictos laborales, entre ellos la diferencia de caracteres e ideologías que desencadenan en dificultades de convivencia; los presuntos acosos laborales, que se están volviendo muy comunes en la Universidad de Nariño y a pesar de que existen mecanismos de control para este tipo de conductas, en muchos casos resultad difícil llegar a acuerdos conciliatorios que permitan mejorar los ambientes de trabajo.

Por otra parte, el desconocimiento de las funciones a realizar por parte de los funcionarios hace que haya duplicidad de actividades generando igualmente desacuerdos y choques entre las personas.

Considero que si bien es cierto existen diversidad de conflictos en estas áreas de trabajo universitarias, de igual manera son superables y de hecho, por experiencia propia puedo afirmar la posibilidad de llegar a acuerdos entre las personas, salvo muy pocas excepciones en las que se ha tenido que recurrir a otras alternativas de solución

tales como la reubicación del personal a otras dependencias por la intolerancia o la imposibilidad de generar un ambiente de trabajo agradable.

El tratamiento de los conflictos no puede delegarse a una sola persona, a la alta dirección o al Jefe de Recursos Humanos, es un asunto en el que existe responsabilidad conjunta de todos y cada uno de los involucrados en el proceso, es importante establecer mecanismos de mediación y pueden ser los mismos funcionarios quienes se encarguen del diseño e implementación de estrategias que conduzcan a la resolución de los conflictos.

Otro aspecto importante como alternativa de solución de conflictos es la aplicación del coaching, que se ha constituido en una herramienta utilizada por muchas empresas para garantizar la eficiencia y eficacia en el ejercicio de las funciones de las personas.

De todas formas, tal como lo plantean diversos autores especialistas en el tema de los conflictos laborales, este tipo de actuaciones son inevitables en las áreas de trabajo y más aún en el caso de las dependencias sujetas a este proyecto de investigación, lo importante es hacer que los conflictos se conviertan en una oportunidad de mejora y sirvan para generar cambios al interior de las organizaciones.

Finalmente es importante reconocer el papel de la Gerencia Social en la solución de conflictos al interior de las áreas de trabajo, pues es a través de la práctica de esta disciplina, de donde obtendremos la respuesta a las inquietudes presentadas.

La Gerencia Social busca la articulación entre el desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública y contiene un amplio campo de conocimientos que se constituyen en una herramienta efectiva para alcanzar el desarrollo humano porque enfoca su objetivo hacia la generación de valor social, que requiere el respeto de la dignidad de los seres humanos.

Para el caso que nos ocupa, podemos tomar de la gerencia social los instrumentos que nos permiten analizar de manera adecuada los niveles de conflicto buscando así el logro de los resultados esperados, fortaleciendo el trabajo en equipo y permitiendo que los problemas y soluciones entre las dependencias tengan una visión compartida y no individualista.

En la “Caja de herramientas” de la gerencia social, encontramos las “Técnicas de manejo de conflictos”, que son instrumentos a través de los cuales vamos a tener una visión holística de la realidad, propia de los escenarios de incertidumbre y complejidad en los cuales se desenvuelven las políticas sociales impulsadas por el Gobierno Estatal.

## BIBLIOGRAFIA

BRYANS P. y CRONIN T.P. Teoría de la Organización. Santafé de Bogotá: Ed. Norma S.A., 1985. Cap. 9. 178 p.

CHALVIN, Dominique y EYSSETTE, François. Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo. Barcelona: Ed. Deusto, 1992. 198 p.

<http://www.articuloz.com/autoayuda-articulos/los-chismes-en-el-trabajo-3582938.html>. [Consultado el 23 de mayo de 2010].

[http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral). [Consultado el 23 de abril de 2011]

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow). [Consultado el 25 de abril de 2011]

MEZA, Paulo Cesar. Conflicto Laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/conflab.htm>. [Consultado el 10 de mayo de 2011]

MORA V., Carlos. Conflicto Empresarial. <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/conflicto-empresarial-580675.html> [Consultado el 10 de mayo de 2011.]