

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COHORTE 2018

TEMA: “Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración Pública

Autora: Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos

Director: Licenciado Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero, Jorge Enrique Jordán Vaca, Magíster e Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior” elaborado y presentado por la señora Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

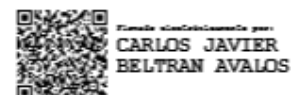
Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. Carlos Javier Beltrán Avalos, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos Autora bajo la Dirección del Licenciado, Mario Patricio Padilla Martínez, PhD. director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

TANNIA
ARACELLY
TOAPANTA
CEVALLOS

Firmado digitalmente
por TANNIA ARACELLY
TOAPANTA CEVALLOS
Fecha: 2020.08.15
13:37:28 -05'00'

Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos

C.C.: 1805205711

AUTORA



Licenciado, Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.

C.C.: 0501298269

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

TANNIA
ARACELLY
TOAPANTA
CEVALLOS

Firmado digitalmente
por TANNIA
ARACELLY
TOAPANTA
CEVALLOS
Fecha: 2020.08.15
13:38:59 -05'00'

Ingeniera, Tannia Aracelly Toapanta Cevallos

C.C.: 1805205711

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iii
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT.....	xiii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	1
1. TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	4
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADOS.....	4
2.1 Área del conocimiento.	4
2.2 Líneas de Investigación.....	4
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.	4
3.1 Tiempo de Ejecución.....	4
3.2 Financiamiento.....	4
3.3 Autora.....	4
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.	5
4.1 Definición del problema de Investigación.	5
4.2 Objetivos	6
4.2.1 Objetivo General	6
4.2.2 Objetivos Específicos.....	6
4.3. Justificación de la investigación.....	6
4.4. Marco teórico referencial.	7
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
6. CONCLUSIONES	69

7. RECOMENDACIONES	70
8. REFERENCIAS CITADAS.....	72
9. ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Conflicto.....	22
Tabla 2. Descripción de lo que se genera cuando el poder es utilizado.....	30
Tabla 3. Distribución de los participantes.....	39
Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos	39
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....	40
Tabla 6: Nivel de comportamiento Organizacional	41
Tabla 7: Posición ante un conflicto.....	42
Tabla 8: Solución a los problemas.	43
Tabla 9: Evitación de enfrentamientos.....	44
Tabla 10: Comportamiento Organizacional	45
Tabla 11: Abuso de la Autoridad	46
Tabla 12: Comportamiento Organizacional	47
Tabla 13: Veracidad de Información.....	48
Tabla 14: Solución de Conflictos.....	49
Tabla 15: Nivel de trabajo en equipo	50
Tabla 16: Conflicto Laboral	51
Tabla 17: Evitar problemas	52
Tabla 18: Comprensión frente a un Conflicto.....	53
Tabla 19: Decisiones Conjuntas.....	54
Tabla 20: Buscar alternativas de Solución.....	55
Tabla 21: Acatar deseos de compañeros	56
Tabla 22: Desacuerdos entre compañeros.....	57
Tabla 23: Recibir Sugerencias.	58
Tabla 24: Satisfacer deseos de compañeros de trabajo	59
Tabla 25: Solución ante un problema	60
Tabla 26: Buscar puntos Intermedios.....	61
Tabla 27: Conflicto Laboral	62
Tabla 28: Experiencia	63
Tabla 29: Ceder ante un problema	64
Tabla 30: Imposición de puntos de vista.....	65
Tabla 31: Resolución de Conflictos	66

Tabla 32: Preferencias dentro de la Organización	67
Tabla 33. Correlaciones	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de Comportamiento Organizacional	41
Gráfico 2: Posición ante un conflicto.....	42
Gráfico 3: Solución a los problemas	43
Gráfico 4: Evitación de enfrentamientos.....	44
Gráfico 5: Comportamiento Organizacional.....	45
Gráfico 6: Abuso de la Autoridad	46
Gráfico 7: Comportamiento Organizacional.....	47
Gráfico 8: Veracidad de Información	48
Gráfico 9: Solución de Conflictos.....	49
Gráfico 10: Comportamiento Organizacional.....	50
Gráfico 11: Conflicto Laboral.....	51
Gráfico 12: Evitar Problemas.....	52
Gráfico 13: Comprensión frente a un Conflicto.....	53
Gráfico 14: Decisiones Conjuntas.....	54
Gráfico 15: Buscar alternativas de Solución.....	55
Gráfico 16: Acatar deseos de compañeros	56
Gráfico 17: Desacuerdos entre compañeros.....	57
Gráfico 18: Recibir Sugerencias	58
Gráfico 19: Satisfacer deseos de compañeros de trabajo	59
Gráfico 20: Solución ante un problema.	60
Gráfico 21: Buscar puntos Intermedios	61
Gráfico 22: Conflicto Laboral.....	62
Gráfico 23: Experiencia	63
Gráfico 24: Ceder ante un problema	64
Gráfico 25: Imposición de puntos de vista.....	65
Gráfico 26: Resolución de Conflictos	66
Gráfico 27: Preferencias dentro de la Organización	67
Gráfico 28. Correlaciones	68

DEDICATORIA

Este logro académico es un gran paso en mi vida y todo lo hice pensando en el motor de mi inspiración, la que ilumina mis días, la única que le da sentido a mi vida, mi princesa Ruby, mi hija que sintió mi ausencia por estudiar los sábados, por todo esto y más quiero dedicarte este proyecto de investigación mi preciosa te lo dedico ya que cada paso que doy lo hago pensando en ti, gracias por ser mi apoyo y mi todo, Dios te bendiga siempre y te guíe mi Melanie Ruby para que sigas mis pasos, alcances más de lo que te propongas, dicen que los hijos superan a los padres y yo sé que tú lo lograras y siempre en todo momento podrás contar conmigo te amo mi Princesa mimada.

AGRADECIMIENTO

Uno de los valores que tengo bien marcados es la gratitud y quizás estas líneas no alcance para expresar el agradecimiento a tan maravillosas personas que forman parte de mi vida, que me confortan, me alientan y me apoyaron a obtener este logro como es mi trabajo de Investigación para obtener el Título de Magister en Administración Pública, logro que no lo obtendría sin su granito de arena que han depositado en mí tanto como persona y profesional.

A Dios ya que es el que guía mis pasos, me bendice, me brinda la oportunidad de empezar cada día, aprender y corregir mis errores, Dios jamás me desampara y puso personas maravillosas en mi vida, Dios todo poderoso les conceda el doble de bendiciones que hicieron en esta humilde persona.

Esposo e Hija por apoyarme en cada paso que doy, motores de mi vida.

Víctor y Marina, mis padres queridos, ellos sembraron en mí valores de vida, pero sobre todo son los que han estado en las buenas y malas, mis amados padres que cuidan a mi hija mientras estudio, gracias papis por ayudarme tanto sin ustedes no podría alcanzar mis metas.

Lorena y Santiago mis Hermanos que con su apoyo me ayudan alcanzar mis objetivos, su ñaña la pucho les agradece por ser tan unidos, con una palabra una mirada podemos comunicarnos, no cabe duda de que nuestros padres sembraron la unión entre nosotros, sabemos que podemos contar el uno con el otro gracias ñaños por todo.

Al Ingeniero Santiago Verdesoto Velástegui, es el pilar fundamental de este proyecto de investigación, gracias, maestro por enseñarme tanto, tener la paciencia, sabiduría para esta humilde persona. Gracias por estar pendiente de mí, sus concejos me han servido siempre.

Como no agradecer a la Universidad Técnica de Ambato, excelente Universidad que me dio la oportunidad de contar con grandes profesores a los cuales agradezco por el aporte que me brindaron en estos dos años de estudio: Dr. Carlos Manosalvas e Ing. Edwin Santamaría, Dr. Ariel Romero y mi director del Proyecto el Lcdo. Mario Padilla.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

TEMA: “Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior”

AUTORA: *Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos*

DIRECTOR: *Licenciado, Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.*

FECHA: *05 de Mayo de 2020.*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enmarca en el paradigma crítico propositivo, es crítico porque realiza un análisis profundo del problema, identificando tanto causas como efectos, y es propositivo por que busca establecer soluciones que favorezcan a la organización, garantizando estabilidad, seguridad y permanencia de los servidores públicos en el marco de respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y la democracia, existen dos tipos principales de instituciones de Educación Superior en el Ecuador son las Universidades y escuelas politécnicas, dentro de estas instituciones trabajan varias personas Administrativos, Docentes y Estudiantes, cada uno cumple sus debidas funciones encaminadas al logro de los Objetivos de cada Organización. El comportamiento Organizacional es fundamental en las organizaciones de Educación Superior, ya que todos quienes forman parte tienen sus propias vivencias y esto influye en el desempeño de su trabajo, y consecuentemente los resultados se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos planteados. El estudio se lo realizó a 30 funcionarios en la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato a las cuales se aplica una encuesta validada por alfa de Cronbach, diseñada para Determinar el comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales ayudó a determinar la relación entre el Comportamiento Organizacional y el manejo de conflictos Laborales en la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

DESCRIPTORES: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES, ÁREA ADMINISTRATIVA, EDUCACIÓN SUPERIOR, TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

THEME: “Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior”

AUTHOR: *Ingeniera Tannia Aracelly Toapanta Cevallos*

DIRECTED BY: *Licenciado, Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.*

DATE: *May 05, 2020.*

ABSTRACT

The present investigation is framed in the proactive critical paradigm, it is critical because it carries out an in-depth analysis of the problem, identifying both causes and effects, and it is proactive because it seeks to establish solutions that favor the organization, guaranteeing stability, security and permanence of the servers. Public within the framework of respect for human rights, the sustainable environment and democracy, there are two main types of institutions of Higher Education in Ecuador are the Universities and polytechnic schools, within these institutions there are several Administrative, Teachers and Students, each fulfills its due functions aimed at achieving the Objectives of each Organization. Organizational behavior is fundamental in Higher Education organizations, since all those who are part of it have their own experiences and this influences the performance of their work, and consequently the results are reflected in the fulfillment of the stated objectives.

The study was carried out to 30 officials in the Administrative part of the Faculty of Administrative Sciences of the Technical University of Ambato to which a Cronbach's alpha-validated survey is applied, designed to determine organizational behavior for the management of labor conflicts. To determine the relationship between Organizational Behavior and the management of Labor conflicts in the Administrative part of the Faculty of Administrative Sciences of the Technical University of Ambato.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MANAGEMENT OF LABOR CONFLICTS, ADMINISTRATIVE AREA, HIGHER EDUCATION.

INTRODUCCIÓN

En la Actualidad existen dos tipos principales de instituciones de Educación Superior en el Ecuador son las Universidades y escuelas politécnicas, dentro de estas instituciones trabajan varias personas Administrativos, Docentes y Estudiantes, cada uno cumple sus debidas funciones encaminadas al logro de los Objetivos de cada Organización. El comportamiento Organizacional es fundamental en las organizaciones de Educación Superior, ya que todos quienes forman parte tienen sus propias vivencias y esto influye en el desempeño de su trabajo, y consecuentemente los resultados se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Debido a esto es necesario realizar un estudio profundo para determinar los factores que lo ocasionan, analizando los datos que estos indicadores arrojaran entre ellos: desempeño Laboral y productividad para de esta manera crear una estrategia que permita involucrar a los líderes para que sepan cómo actuar en estos casos. El presente trabajo tiene como objetivo la toma consciencia en los Líderes y colaboradores, ya que los líderes deben saber que los trabajadores Administrativos son sumamente importantes para alcanzar los objetivos de la organización, los colaboradores deben resolver y separar los distintos problemas que se presentan (problemas personales), para que estos no interfieran en el día a día y poder tener un buen Comportamiento Organizacional con mayor productividad y un mejor desempeño (Bernardez, 2006). La propuesta se encamina a tener trabajadores comprometidos con los objetivos de la Organización, que tengan una buena predisposición y actitud positiva al momento de realizar sus actividades diarias para que éstas sean ejecutadas con calidad y eficiencia, lo que contribuirá a que la organización tenga un valor agregado (Werther & Davis, 2016).

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio en el cual se investigan los impactos que tiene cada individuo sobre la conducta dentro de las organizaciones, con el objeto de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004). La importancia de todos estos temas radica en comprender que el comportamiento de las personas (colaboradores) es un factor determinante en el desempeño y directamente un factor que influye en la productividad de cada individuo (Toro, 2002), y cuando un colaborador se encuentra a gusto tanto en su sentido de permanencia y en el desempeño de sus funciones aparece otro factor importante “La satisfacción” que posibilita la permanencia y estabilidad laboral, y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Littlewood, 2008), (Sanín, 2010, p. 150), (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014).

Desempeño Organizacional. El desempeño organizacional también conocido como performance es el resultado de cada área de las organizaciones en cuanto a la forma en que las mismas se interrelacionan. Un adecuado análisis organizacional debe comenzar por una adecuada comprensión de la perspectiva interna (Mariano, 2007).

Gestión de Talento Humano. Es el trabajo de las personas dentro de la organización con proyecciones estratégicas. Gestión del conocimiento en la actividad empresarial sirve para las proyecciones estratégicas de los recursos humanos, podríamos concluir que la gestión del talento humano tiene por objetivo la gestión de las personas que trabajan dentro de la organización y estas personas son las aportadoras del conocimiento (Cuesta, 2016).

Administración del talento. Definido como la capacidad de atraer a los candidatos más idóneos y altamente capacitados, integrarlos y desarrollarlos para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral. Según Kevin Oakes fundador y director ejecutivo del Instituto para la productividad Corporativa existen dos componentes de la administración del Talento aceptados por consenso. El primer componente son las competencias, lo que los empleados deberían saber y lo que son capaces de hacer, y el segundo componente son los procesos de desempeño, como apalancar esas competencias mediante su ubicación en los puestos correctos de la organización para medir posteriormente su efecto sobre las metas reales (R. Wayne Mondy, 1386).

Desarrollo del talento. El talento de las personas depende de cómo se trabaja en mejorarla y mantenerlo, sin embargo, no se pueden abarcar todos los talentos y para cada puesto de trabajo existen cualidades específicas que requieren ser trabajadas, a lo que se llama competencias. Es importante citar los conocimientos que cada persona posee para el desarrollo de cada puesto de trabajo, sin embargo, es esencial también desarrollar las competencias que el cargo requiere para el desarrollo del talento. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o en diferentes organizaciones. El talento en el diccionario de la Real Academia "conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres", y en la acepción tercera: "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en la persona". Con una visión amplia para el manejo del Talento podremos decir que son las virtudes de cada miembro del equipo de trabajo, sumando los conocimientos y las competencias que en conjunto hacen que los colaboradores tengan un desempeño superior.

Clima Organizacional. Aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones Laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa, muchas investigaciones sobre el contexto organizacional señalan que es más probable que se obtenga un alto desempeño cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo, compromiso, cooperación y un clima organizacional satisfactorio (Vega, 2010). El clima organizacional comprende una serie de componentes que en su conjunto brindan una visión global de la organización, entre ellos:

Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Productividad Laboral. Partiendo de un principio esencial en donde los colaboradores son la esencia misma de la organización, se afirma que su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes también del trabajo, sin embargo, el factor de bienestar y la felicidad no se

pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica de cada individuo y su relación con el medio, siendo la percepción individual un factor vital. La salud de los miembros depende de su actitud y predisposición para desarrollarse y superarse, de la voluntad con que ejecute sus tareas íntegramente y dentro de lo establecido; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las circunstancias de la vida, así como de defender firmemente sus valores, creencias y su visión de vida.

Entonces se puede decir que la salud inicia en su gran parte en las relaciones humanas y como se desarrollan con el entorno, siendo el resultado armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los colaboradores varias posibilidades que les permitan sentirse a gusto en donde se encuentren, con vista a un desarrollo individual y colectivo, en un panorama de bienestar pleno. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima organizacional que genere confianza y favorezca la eliminación de percepciones y actitudes negativas hacia la organización o de sus miembros.

La administración de recursos humanos es el área más apasionante dentro del campo de los negocios , y es por ello que el clima organizacional debe ser el indicado para que los individuos que integren el equipo de trabajo puedan sentirse a gusto y desarrollen su potencial las marcas fuertes de empleo atraen a los individuos correctos y logran que deseen permanecer dentro de la empresa (R. Wayne Mondy, 1386).

Crear en las organizaciones un sentido de pertenencia en los colaboradores, permitirá que el desempeño de sus funciones y la productividad alcance los indicadores deseados y planteados desde el principio de una planeación estratégica que la organización se ha propuesto, pero por el contrario si todo lo indicado se torna negativo, pues existe una falta de identificación con la organización, con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo se generara situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia, rotación de personal, inestabilidad laboral .

Estos indicadores son la mayor evidencia de que la organización no cuenta con un clima organizacional adecuado, que los conflictos no resueltos de manera adecuada están dando como resultados serios inconvenientes en el manejo del recurso humano. Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su equipo de trabajo. Los factores de riesgo ambientales y psicosociales pueden atentar contra la salud mental, provocando síntomas a corto plazo, como cambios del

estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo Satisfacción, sentido de pertenencia, o a su vez un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de conductas observables en el día a día.

1. TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos Laborales en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADOS.

2.1 Área del conocimiento.

Ciencias Sociales

2.2 Líneas de Investigación.

Administración del personal.

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

3.1 Tiempo de Ejecución.

23 de Enero de 2019- 23 Noviembre de 2019.

3.2 Financiamiento.

3.3 Autora

Nombre: Tannia Aracelly Toapanta Cevallos

Grado Académico: Ingeniera

Teléfono: 0995254349

Correo Electrónico: arita.toapantac.angelito.11@gmail.com

Tutor

Nombre: Mario Patricio Padilla Martínez

Grado Académico: Dr. Ciencias Técnicas (PhD)

Teléfono: 0998356915

Correo Electrónico: mp.padilla@uta.edu.ec

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.

4.1 Definición del problema de Investigación.

El Abordaje de los Estudios Organizacionales en América Latina no es nuevo, sin embargo, la presente investigación contribuye a la construcción de esta línea de investigación y resuelve inquietudes tanto a los interesados en el estudio y para las organizaciones en la ejecución de un análisis, la mayoría de estudios en América Latina sobre estudios organizacionales son muy bajos, y son pocos los temas sobre la relación o influencia del comportamiento Organizacional y Conflictos Laborales dentro de una Organización de Estudios Superiores. (Martínez, 2015). En el ámbito de Educación Superior existen retos significativos. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2013 Ecuador ocupó el quinto lugar de cinco países que disponen de información en América del Sur en la tasa bruta de matrícula en educación terciaria (40.5%) a la diferencia de Chile, que ocupó el Primer lugar (83.8%), además de esto se debe enfocar en la calidad de todas las Instituciones de Educación Superior. (Plan de Desarrollo toda una vida., 2017-2021)

Se pretende contribuir con la implementación de herramientas que permitan manejar los conflictos que se presentan en la cotidianidad de la organización, la utilización de estrategias que ayuden a mantener un buen clima organizacional y sobre todo el equilibrio y satisfacción de las partes a la hora de manejar un conflicto. Hoy en día la Alta dirección se enfoca en el desarrollo del potencial del equipo de trabajo, con el objetivo de aumentar la productividad de las empresas, disminuyendo costos y con la optimización al máximo de los recursos. El manejo adecuado de los conflictos dentro de las organizaciones es clave para el desarrollo y éxito de una organización, es por esto que se deben implementar un proceso que permita identificar los lineamientos que se deberán seguir ante esta circunstancia. Lograr una cohesión adecuada en el equipo de trabajo, dependerá del asertividad con que se llevan a cabo las relaciones interpersonales y del manejo de las mismas, contemplando que es un equipo heterogéneo, y cada miembro se desenvuelve en un entorno diferente.

El Plan de Desarrollo toda una Vida, se encamina hacia una economía social y solidaria, basada en el conocimiento y talento humano con el objetivo de alcanzar una mayor productividad, en el 2030 el Estado garantizará a los trabajadores: el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas, y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. Esto encaminara la eliminación de

brechas remunerativas entre mujeres y hombres. En el ámbito de Educación Superior existen retos significativos. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en 2013 el país ocupó el quinto lugar de cinco países que disponen de información en América del Sur en la tasa bruta de matrícula en educación terciaria (40.5%) a la diferencia de Chile, que ocupó el Primer lugar (83.8%), además de esto se debe enfocar en la calidad de todas las Instituciones de Educación Superior (Senplades, 2017).

En el Plan de Desarrollo Zonal (Zona 3) señala que el 54% de la población de la Zona de Planificación 3 tiene acceso a educación primaria; el 19%, a la secundaria; y el 7.9% a la Superior, estos porcentajes reflejan importantes logros en la cobertura de la educación básica y la de educación superior y de posgrados es muy limitado (Senplades, 2010). El trabajo cooperativo entre las instituciones públicas fue de suma importancia para la formulación de la agenda del Plan Provincial de Desarrollo de Tungurahua, ya que es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos de la Provincia.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el Comportamiento Organizacional y el manejo de conflictos Laborales en el ámbito de Educación Superior.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar Teóricamente la relación entre el Comportamiento Organizacional y el Manejo de conflictos laborales en las Instituciones de Educación Superior.
- Evaluar el nivel de Comportamiento Organizacional en el área Administrativa.
- Proponer alternativas de Solución al manejo de conflictos Laborales que afecta al comportamiento Organizacional en el área Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas.

4.3. Justificación de la investigación

En la Actualidad existen dos tipos principales de instituciones de Educación Superior en el Ecuador son las Universidades y escuelas politécnicas, dentro de estas instituciones trabajan varias personas Administrativos, Docentes y Estudiantes, cada uno cumple sus debidas

funciones encaminadas al logro de los Objetivos de cada Organización. El comportamiento Organizacional es fundamental en las organizaciones de Educación Superior, ya que todos quienes forman parte tienen sus propias vivencias y esto influye en el desempeño de su trabajo, y consecuentemente los resultados se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Debido a esto es necesario realizar un estudio profundo para determinar los factores que lo ocasionan, analizando los datos que estos indicadores arrojaran entre ellos: desempeño Laboral y productividad para de esta manera crear una estrategia que permita involucrar a los líderes para que sepan cómo actuar en estos casos. El presente trabajo tiene como objetivo la toma conciencia en los Líderes y colaboradores, ya que los líderes deben saber que los trabajadores Administrativos son sumamente importantes para alcanzar los objetivos de la organización, los colaboradores deben resolver y separar los distintos problemas que se presentan (problemas personales), para que estos no interfieran en el día a día y poder tener un buen Comportamiento Organizacional con mayor productividad y un mejor desempeño (Bernardez, 2006). La propuesta se encamina a tener trabajadores comprometidos con los objetivos de la Organización, que tengan una buena predisposición y actitud positiva al momento de realizar sus actividades diarias para que éstas sean ejecutadas con calidad y eficiencia, lo que contribuirá a que la organización tenga un valor agregado (Werther & Davis, 2016).

4.4. Marco teórico referencial.

Los estudios sobre clima organizacional muestran gran utilidad, en estos se utilizan elementos como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno Laboral. El efecto de las características culturales sobre la gestión de las organizaciones y en particular la gestión del talento humano, ha sido estudiado por varios autores (Bhagat Kedia, Crawford, & Kaplan, 1990; House, Wright & Aditya, 1997; Marchese, 2001). Los estudios realizados por (Bishop, 1991), refieren que la estructura organizacional que incluye la división del trabajo, patrones de comunicación y los procedimientos tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización.

En 1930 inició con tres acontecimientos importantes como aportes para el clima organizacional: primero la oficina personal por lo que crean el puesto de secretario, segundo

capacitaciones para las organizaciones de aquí nace el psicólogo industrial medio por el cual se explican las diferencias humanas que postulan las técnicas de selección, diseño de puestos y motivación por ultimo tenemos el acontecimiento de la Carta Magna de los trabajadores en la que se reconoce los sindicatos como representantes legales de los trabajadores en caso de negociaciones colectivas con el gerente (Werther & Davis, 2016). Caligiore Corrales, en la revista venezolana de Gerencia de la Universidad del Zulia, realiza un estudio de caso, en el que aplica una encuesta a los docentes de la universidad de las diferentes escuelas para el análisis del Clima Laboral y el Desempeño Docente, y como resultados muestra que el Funcionamiento Organizacional es inadecuado y no favorece la eficiencia del desempeño de la facultad, pudiendo estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido, poco productivo y que interviene en el comportamiento de los miembros de la Universidad (Caligiore Corrales, 2005).

La Universidad Veracruzana de México en su Estudio y aplicación del Modelo de Comportamiento, concluye que un clima laboral inadecuado nace de las malas relaciones que existe entre los miembros del equipo y sus superiores, incluyendo la falta de compromiso de la organización en relación con el crecimiento laboral de sus miembros. El clima laboral inadecuado es el resultado del modelo de liderazgo que existe en la empresa, a la poca motivación que perciben los empleados hacia su mejoramiento continuo, a la centralización en la toma de decisiones, y también a la cultura organizacional desarrollada, que no facilita que los colaboradores se sientan identificados con la empresa (Santana, 2018)

Según María Carolina Santana Del Salto existe una relación directa entre el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos laborales, en su estudio realizado en el Hospital general Ambato, en el área de Consulta externa, determina que el adecuado comportamiento humano es necesario, específicamente cuando existe el deseo de brindar un servicio de calidad a los usuarios que acuden a esta casa de salud, en búsqueda de respuestas rápidas a sus problemas de salud, sin importar las limitaciones de recursos con los que tienen que ejercer su función los profesionales de la salud en esta área (Santana, 2018). Por lo descrito anteriormente, y luego de realizar un análisis literario exhaustivo, se determina que la presente investigación es viable, debido a que evidenciara de una manera clara la relación entre el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos, utilizando estrategias que

permitan brindar una correcta solución a los mismos, mejorando el comportamiento y clima organizacional.

ESTADO DEL ARTE

CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional contribuye a la obtención de conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa, muchas investigaciones sobre el contexto organizacional señalan que es más probable que se obtenga un alto desempeño cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo, comprometidas y con un clima organizacional satisfactorio (Chiang & Salazar, 2011). El clima organizacional comprende una serie de componentes, que en conjunto brindan una visión global de la organización, entre ellos:

Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. Es una herramienta de estudio, donde se investiga el impacto de la conducta de los miembros del equipo dentro de las organizaciones, con el objetivo de mejorar la eficacia de las organizaciones. La importancia de este tema radica en comprender que el comportamiento de las personas (colaboradores) es un factor determinante en el desempeño y directamente un factor influyente en la productividad de cada individuo; cuando un colaborador se encuentra a gusto dentro de la organización y se ha desarrollado el sentido de pertenencia y además el desempeño es el correcto aparece otro factor importante “La satisfacción” que posibilita la permanencia y estabilidad laboral, y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014).

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima laboral determinado, independientemente de la percepción de los miembros. El clima resultante induce a los individuos a comportarse de una manera determinada. Los factores anteriormente descritos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014). Para Likert se puede producir distintos tipos de clima organizacional según cuatro sistemas que se engloban dentro de la teoría de los sistemas Gerenciales:

Sistemas Gerenciales

- **Explotador – Autoritario (sistema 1):** En este sistema, los gerentes no confían en su equipo de trabajo y no los involucra en la toma de decisiones, emplea amenazas y coacción para lograr que los colaboradores realicen sus tareas. Si es una organización informal se opone a las metas de la organización formal, la comunicación solo existe como instrucciones específicas y directrices.
- **Benevolente-Autoritario (sistema 2):** Los gerentes en este sistema solo dan órdenes, pero los colaboradores pueden realizar sus comentarios en cuanto a las mismas, es más flexible para la implementación, pero siempre están enmarcados en procedimientos cuidadosamente prescritos. En este sistema aparece la recompensa cuando las metas son superadas por el equipo de trabajo. La actitud de los gerentes es condescendiente. El ambiente se torna estable y estructurado, aquí los gerentes utilizan las necesidades de sus colaboradores como mecanismo para alcanzar los resultados esperados.
- **Consultivo (sistema 3):** Los gerentes fijan metas y órdenes generales después de considerarlas con su equipo de trabajo, quienes pueden tomar propias decisiones sobre la manera en que desempeñan sus funciones, sin embargo, las decisiones estratégicas y esenciales son tomadas por el gerente. En este sistema se utiliza un plan de recompensas e incentivos para motivar a los empleados. El equipo tiene la libertad de dar a conocer su opinión en relación con temas de trabajo y los gerentes confían en el equipo. El ambiente es bastante dinámico, debido a que la administración está basada en el cumplimiento de objetivos.
- **Participativo (Sistema 4):** la confianza hacia el equipo es total, la toma de decisiones es descentralizada, y; la comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre pares

dentro de la organización. Existe interacción superior- subordinado, y el ambiente es amigable y existe confianza mutua.

Mientras el clima organizacional se acerque al sistema participativo, mejores serán las relaciones entre la dirección y los colaboradores, mejorando el clima organizacional con resultados, en virtud de la interacción de la dirección y subalternos: Los resultados se reflejarán con una mejor comunicación de abajo hacia arriba, y; viceversa, y entre los pares; se generarán mejores resultados y mejor productividad, disminuyendo costos, rotación de personas y el índice de ausentismo (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014).

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura Organizacional es un factor determinante en la eficacia del talento humano, donde los valores y comportamientos son unificados y seguidos por sus miembros, lo cual conllevará al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización (Robbins & Judge, 2009). Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Elementos de la cultura organizacional

Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

Perfil de la decisión: si se prioriza las actividades o los recursos humanos.

Integración: si las unidades o áreas de la organización funcionan en forma coordinada o independiente.

Control: si existe una disciplina que oriente a controles excesivos o se orienta hacia el autocontrol.

Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el impulso en la ejecución de las tareas.

Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores, en este se podría ver la posibilidad de la creación de un programa de incentivos hacia los colaboradores que permita delimitar a quién y por qué.

Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

Perfil de los fines o medios: si la alta dirección prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

Enfoque de la organización: si la alta dirección se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización (Toro, 2017).

La cultura que existe en la empresa puede facilitar o no la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la cohesión del equipo de trabajo, es decir la forma que la organización adopta su cultura será esencial para ser eficientes en sus actividades, logrando un bienestar sostenido, con vista a garantizar una adaptación externa adecuada.

La adaptación

La adaptación externa se refiere a los elementos que deben compartir todos los miembros de la organización para enfrentar con éxito al entorno.

- La planificación estratégica,
- la misión
- los objetivos
- los medios
- los criterios de medida y;
- las estrategias de corrección.

La adaptación interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos:

- el lenguaje y sus categorías conceptuales
- los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos
- las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía

- el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan la generación de compromisos más allá de los intereses personales, lo que beneficiará a la organización, con una alta calidad de vida para el trabajador. Con todos estos elementos se produce estabilidad social dentro de la organización debido a que los miembros se sienten a gusto con su trabajo, y son más productivos. El clima y la cultura organizacional son estrechamente interrelacionados, y son parte de un mismo sistema (Salazar Estrada, José Guadalupe Guerrero Pupo, Julio Cristóbal Machado Rodríguez, Yadira Cañedo Andalia, 2009).

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Performance)

Es el resultado de cumplimiento de cada una de las áreas de las organizaciones, y la forma en que éstas se interrelacionan. Un adecuado análisis organizacional debe comenzar por una adecuada comprensión de la perspectiva interna (Bernardez, 2006).

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

Definida como la capacidad de atraer a los candidatos más idóneos y altamente capacitados, integrarlos y desarrollarlos, para alcanzar la máxima productividad de la fuerza laboral. Según Kevin Oakes fundador y director ejecutivo del Instituto para la productividad Corporativa existen dos componentes de la administración del Talento.

- **El primer componente** son las competencias, lo que los empleados deberían saber y lo que son capaces de hacer.
- **El segundo componente** son los procesos de desempeño, como apalancar esas competencias mediante su ubicación en los puestos correctos de la organización para medir posteriormente su efecto sobre las metas reales (Mondy, 2016).

Para Chiavenato la Administración de recursos humanos es un conjunto de prácticas y políticas que son necesarias para dirigir a las personas o los recursos humanos en aspectos administrativos como:

- El reclutamiento
- La selección
- La formación
- Las remuneraciones

- Evaluación de desempeño

La Administración de recursos humanos está basada en 5 aspectos fundamentales:

Las personas como seres humanos: Aquí se considera a las personas como individuos y no solamente como un recurso de la empresa. Se distingue sus conocimientos, habilidades y competencias, tomando en cuenta el historial personal particular y diferenciado.

Las personas como activadores de los recursos de la organización: En un mundo lleno de cambios y desafíos; aquí las personas son consideradas como elementos que impulsan a las empresas, con la capacidad de poder renovar y hacer las organizaciones más competitivas. Son entes dinamizadores y no seres pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como asociadas: Las personas hacen inversiones en la organización, es decir, aportan su esfuerzo, responsabilidad, compromiso, riesgos, esperando ser retribuidas mediante incentivos económicos, salarios, el desarrollo de carrera, la satisfacción, el crecimiento profesional. Son asociados activos de la empresa y no sujetos pasivos.

Las personas como talentos proveedores de competencias: Las personas son consideradas como las transportadoras de competencias que conllevan al éxito organizacional. Son elementos vivos.

Las personas como capital humano de la organización: Las personas son el activo principal de la empresa que contribuyen con su inteligencia para el crecimiento del negocio (Chiavenato, 2008).

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Partiendo de un principio fundamental, en el que los colaboradores son la esencia misma de la organización, se afirma que su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes también del trabajo, sin embargo, el factor de bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son el reflejo de la armonía física y psicológica de cada individuo y su relación con el medio, siendo la percepción individual un factor vital. La salud de cada uno de los miembros depende de su actitud y predisposición para desarrollarse y superarse, de la voluntad con que ejecute sus tareas íntegramente y dentro de lo establecido; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las circunstancias de la vida, así como de defender firmemente sus valores, creencias y su visión de vida.

SALUD ORGANIZACIONAL

Inicia en gran parte en las relaciones humanas y como se desarrollan con el entorno, siendo el resultado armónico de la sociedad (en su conjunto) donde es posible brindar a los colaboradores varias posibilidades que les permitan sentirse a gusto en donde se encuentren,

con vista a un desarrollo individual y colectivo, en un panorama de bienestar pleno. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima organizacional que genere confianza y favorezca la eliminación de percepciones y actitudes negativas hacia la organización o de sus miembros.

DESARROLLO DEL TALENTO

El desarrollo del talento depende indudablemente de las competencias que cada individuo tiene; sin embargo, la metodología de gestión de recursos humanos por competencias es más amplia, debido a que se busca que cada persona que ocupe un cargo sea "adecuada y apta". Es por esto que el talento está conformado por las capacidades del individuo, acompañadas de compromiso y de la correcta ejecución de tareas, que en conjunto hace colaboradores efectivos. Si el colaborador posee compromiso y lo ejecuta en el día a día, pero no posee las capacidades necesarias, difícilmente podrá alcanzar los resultados esperados, no basta con buenas intenciones.

La conjugación de las capacidades y ejecución, en un momento determinado podrán hacer posible el cumplimiento de los objetivos planteados, sin embargo, si no existe el compromiso le impedirá innovar, desarrollar o proponer otros proyectos que ayuden al desarrollo de la organización. Ahora bien, el colaborador tiene capacidades y compromiso, pero si cuando actúa ya no está a tiempo tampoco podrá cumplir con lo solicitado, simplemente porque habrá alguien más que ya lo hizo (Alles, 2016).

El talento de las personas dependerá de cómo se trabaja para desarrollarlo, mejorarlo y mantenerlo, sin embargo, no se pueden abarcar todos los talentos y para cada puesto de trabajo existen cualidades específicas que requieren ser trabajadas, y estas son las competencias. Los conocimientos que cada persona posee para el desarrollo de cada puesto de trabajo son importantes, sin embargo, es esencial también desarrollar las competencias que el cargo requiere para el desarrollo del talento. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características en las empresas, esto depende específicamente de la organización.

El talento para el diccionario de la Real Academia es el "conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres", y: "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona". El talento, son las virtudes que cada miembro del equipo de trabajo posee, sumado a los conocimientos y las competencias que en conjunto hacen que los colaboradores tengan un desempeño superior.

Al hablar de talento surgen un gran número de factores que interrelacionados influyen en cinco funciones de la Administración del recurso humano, estos factores van más allá de la organización y afecta a los recursos humanos, en las funciones que desempeña dentro de la empresa y también en el ambiente externo. Lamentablemente las organizaciones no toman en cuenta la participación del ambiente externo que afecta directamente a la administración de recursos humanos, como las consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los clientes, los socios, los proveedores, el avance de la tecnología, la economía y los imprevistos (Alles, 2016).

El ambiente externo

- **Mercado laboral**

El mercado laboral se considera como un factor externo para la administración del recurso humano, donde se encuentran incluidos la ubicación geográfica de los posibles candidatos y las capacidades que determinan en gran medida el cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

- **Sindicatos**

Las condiciones laborales bajo las que están operando los grupos de trabajadores, son el reflejo de las decisiones que en conjunto han tomado los colaboradores para poder negociar con el empleador. En una organización sindicalizada el sindicato, negocia un acuerdo con la empresa.

- **Accionistas**

Debido a la inversión que realizan en la empresa, pueden intervenir en la manera de administrar el recurso humano, vigilando los beneficios de la organización la administración se verá en la obligación de justificar la elaboración de programas que afecten los futuros proyectos, los costos, utilidades, es decir visualizando a la organización como un todo.

- **Competencia**

Lo esencial de la administración de recursos humanos es siempre poder proveer a la organización de personal competente cuando lo requiera, y asegurarse de retener a los más idóneos para cumplir con eficacia los objetivos planteados.

Cuando la competencia trata de ocupar puestos claves en las empresas, genera mayor oferta de empleos, porque la organización se verá forzada a recurrir a planes de reclutamiento y retención poco comunes, para los colaboradores que son importantes para la organización.

- **Clientes**

Los clientes (usuarios) son la razón de ser de las empresas, y constantemente éstos demanda productos y servicios de alta calidad con una atención eficiente, y tiempos cortos de repuesta a los requerimientos solicitados. Por lo que los integrantes de la empresa deben ser capaces de ofrecer bienes y servicios de alta calidad, condición que está ligada directamente con las habilidades y motivación de miembros de la empresa.

- **Tecnología**

El avance de la tecnología también ha influido en la administración de recursos humanos, creando nuevos puestos de trabajo que despiertan el interés de los trabajadores, generando presión en cuanto a la actualización en materia tecnológica. Las empresas hoy en día se ven obligadas a la automatización de sus procesos, alta productividad y reducción de costos de materia prima y de mano de obra, automatizando también funciones administrativas del área de recursos humanos.

- **Economía**

Al realizar un análisis se determina que cuando la economía está en auge, es más difícil reclutar aspirantes calificados para los puestos, y por lo contrario en una recesión nos encontraremos con una alta oferta de mano de obra y dependerá de las regiones del país, o de su crecimiento homogéneo.

- **Sucesos imprevistos**

Los imprevistos se refieren a lo que no se puede prevenir y sucedieron de manera inesperada, como los factores ambientales, desastres naturales, pues en esos casos las funciones de recursos humanos requieren de algunas modificaciones, para poder adaptarse a las circunstancias de ese momento (Mondy, 2016).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para poder realizar una evaluación de desempeño de la manera más correcta se deberán delimitar claramente los deberes, tareas, tiempos factores y cualquier meta que la empresa decida establecer de acuerdo con el descriptivo de cargos de cada puesto. Cuando se evalúa sobre factores que nos están claramente definidos o no los conoce el colaborador, existe la posibilidad de que los resultados que se obtengan de la evaluación no sean los adecuados, abriendo una brecha entre el desarrollo de las funciones, la adaptación al puesto y la productividad del colaborador evaluado (Alles, 2016).

La evaluación de desempeño es una herramienta utilizada para revisar y evaluar la manera de ejecutar las tareas encomendadas a cada uno de los miembros de la empresa, es importante recalcar que es una herramienta formal porque siempre se debería supervisar el desempeño de una manera continua y ordenada. La evaluación es un componente de la administración del talento que refleja de una manera directa el plan estratégico de la empresa. La ejecución de la evaluación del desempeño permitirá valorar los logros e iniciar planes para el desarrollo, metas y objetivos (Mondy, 2016).

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es poder otorgar al equipo de trabajo una retroalimentación, motivar el correcto desempeño de sus tareas, mejorar su rendimiento, tomar decisiones válidas, justificar el despido de uno de los colaboradores, identificar las necesidades de capacitación y planes de carrera. Es así como la evaluación del desempeño se considerará como un medio para provocar el efecto deseado en la realización de las tareas.

El objetivo de la evaluación de desempeño es mejorar el rendimiento individual y de la empresa y si se diseña un correcto plan de evaluación, será de ayuda para lograr los objetivos de la organización y mejorar el desempeño de los miembros del equipo.

Planeación de Recursos Humanos

Cuando una empresa evalúa a sus integrantes consigue darse cuenta del recurso humano que dispone, y de estos resultados se puede iniciar a desarrollar los planes de carrera y de capacitación, determinado las fortalezas y debilidades de los recursos humanos.

Reclutamiento y Selección

La evaluación de desempeño predice el trabajo de los aspirantes a un puesto determinado, pues permite determinar los comportamientos tomando como referencia a personas de éxito cuando ejecuta una tarea clave. Estos datos permiten realizar una comparación para evaluar las respuestas de los aspirantes en las entrevistas conductuales.

Capacitación y desarrollo

Aquí se determinan las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados según los requerimientos del cargo que ocupan, se identifican las deficiencias en el desempeño y a partir de éstas se diseñan programas de capacitación que desarrollen habilidades y disminuyan deficiencias.

Planeación y Desarrollo de Carrera

Es el camino que debe seguir el trabajador en el desarrollo de su carrera, estableciendo metas e identificado los medios para conseguirlas. En las empresas éste es un enfoque formal que garantiza la disponibilidad de profesionales con cualidades y experiencia adecuadas. Las evaluaciones de desempeño arrojarán los datos necesarios para determinar las fortalezas, las debilidades y el potencial de los colaboradores.

Remuneración

De los resultados de las evaluaciones de desempeño nacen los datos para la toma de decisiones acerca de los salarios, se debe construir un sistema de recompensas que motive al trabajador a realizar correctamente sus tareas. Los administradores de las empresas sostienen que la recompensa de los comportamientos es necesaria en la consecución de los objetivos organizacionales y también son la parte medular de su plan estratégico. Este sistema de recompensas debe ser confiable y destinado para los colaboradores y/o equipos más productivos. Según estudios realizados, las dos terceras partes de las compañías emplean las evaluaciones de desempeño para determinar los incrementos y calcular bonos y recompensas. Existen varias maneras de otorgar un valor a cada puesto de trabajo, donde se toma en cuenta la responsabilidad y la complejidad de las funciones, pero es importante conocer el valor real de un puesto antes de darle un valor monetario. Para darle un valor monetario se deberá evaluar los conocimientos, las destrezas y habilidades que requiere para desempeñarlo.

Relaciones internas

Los datos de las evaluaciones son usados para tomar decisiones como las promociones, rotación, cambio y despidos de los empleados. Según se haya determinado los niveles de aceptación de las calificaciones de la evaluación, se podrá concluir si se requiere el cambio de puesto de trabajo, si el empleado se encuentra apto para dicho cambio o proceder con la desvinculación total de la empresa.

El potencial

Los comportamiento pasados (trayectoria de los empleados), y los resultados de las evaluaciones anteriores en un puesto determinado, no son un indicador de un correcto desempeño en un puesto superior o simplemente en uno diferente, tanto las habilidades técnicas como las habilidades sociales, y de adaptación deberán ser tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión, es por esto que algunas empresas separan la evaluación del desempeño que se basa en el comportamiento histórico, de la evaluación del potencial que lo hace en futuro.

Factores ambientales

Los factores ambientales que intervienen en la evaluación de desempeño pueden ser externos e internos, y estos determinarán las características de una evaluación, así como lineamientos para que sean objetivas y puedan aportar resultados que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores (Mondy, 2016).

Seguridad y salud

El análisis de puestos que se realice en cada organización permitirá identificar los requerimientos, delimitaciones y especificaciones que tiene cada puesto, para determinar el tiempo de ejecución de tareas, la complejidad y la peligrosidad de cada puesto de trabajo.

Relaciones laborales con los empleados

Una de las fases en la administración del recurso humano es considerar un plan de desarrollo de carrera, ascenso, promoción y transferencia, siempre tomando decisiones de recursos humanos objetivas.

Evaluación del entorno

Las organizaciones deben realizar una evaluación de sus fortalezas y debilidades internamente, y de sus amenazas y oportunidades en el ambiente externo (dafo), para poder identificar y visualizar de una manera clara las estrategias que se deberán aplicar, para cumplir con los objetivos organizacionales propuestos. El diseño de un plan estratégico es una recopilación de la información obtenida del ambiente interno y externo que envuelve a la empresa. El objetivo es disminuir las debilidades identificadas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Mondy, 2016).

IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es la parte más difícil e importante de la administración estratégica, si es implementada de manera incorrecta la organización no podrá evidenciar los beneficios que se esperaban. Para que las estrategias planteadas den resultados debe existir cambios en el comportamiento de la organización, es decir en las habilidades de liderazgo, de la administración de la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la innovación y tecnología y los recursos humanos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa se visualiza en el organigrama, donde se encuentran identificadas las responsabilidades, los puestos y las jerarquías establecidas dentro de la organización. Hoy en día el área de recursos humanos se encuentra ubicada en la línea de direcciones pues se ha deslindado de la parte administrativa financiera de las empresas. Se ha visto la necesidad de manejar los recursos humanos como una unidad apartada, que requiere de autonomía para poder manejar a los recursos humanos de manera eficiente y contribuir con el cumplimiento del plan estratégico organizacional. Esta área será la encargada de crear sistemas de medición y control, que le permitan a la empresa crear un plan de incentivos, recompensas, reglas y políticas de la organización.

TECNOLOGÍA

La tecnología debe ajustarse a las necesidades de las empresas, para que permita la implantación del plan estratégico. Existen varias herramientas que facilitan la recopilación de información en relación con el manejo del recurso humano, y; tabulación de datos que permiten agilizar el trabajo.

El elemento primordial en la fase de implantación es sin duda el recurso humano debido a que deberá alinearse al plan estratégico de forma adecuada para lograr los objetivos, partiendo de este punto se entenderá que el recurso humano es un activo de importancia creciente, por su capacidad intelectual y productiva. Se deberá desarrollar planes de recursos humanos para ayudar a poner en marcha el plan estratégico (Alles, 2016).

EL CONFLICTO

Las fuerzas situacionales conforman las percepciones sobre el rol de desempeño, y las presiones para obtener conformidad pueden hacer que actuemos automáticamente sin que llegemos a darnos cuenta de ello. Por lo tanto, los resultados del comportamiento no son consecuencia siempre de una elección libre (Garcia & Badolato, 2013).

El conflicto a lo largo de la historia se lo ha conceptualizado desde varios puntos de vista y según algunas ramas del conocimiento, Sigmund Freud, manifiesta que una persona tiene un conflicto cuando las demandas internas se oponen, lo que significa que los intereses o las demandas no pueden ser resueltas, Charles Darwin afirma que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies, que no es más que la adaptación de las mismas en el entorno en el cual se encuentren, así como también lo han hecho Karl Marx y Friedrich Engels al manifestar que el conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a una sociedad sin clases, por lo tanto ellos centraban sus investigaciones en la lucha por la igualdad; Jean Piaget describe que existe un conflicto desde el momento en que nacemos, ya que la lucha empieza por la adaptación de una manera satisfactoria al entorno y realidad con el fin de coexistir y existir (Toro, 2017).

Tabla 1. Tipos de Conflicto

Autor	Tipos de Conflicto	Resultado
Freud	Lucha por el deber	Represión-defensas
Darwin	Lucha por existir	Diferenciación - Adaptación
Marx	Lucha por la Igualdad	Jerarquía- Comparación social
Piaget	Lucha por ser	Aprendizaje

Fuente: La tipología de conflictos como herramienta de medición

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Las causas que desencadenan los conflictos pueden ser varias y de diferente índole, sin embargo, una de las causas son las necesidades básicas sin satisfacer y se hace referencia a en la teoría de necesidades humanas de Abraham Maslow, que sostiene que a medida que las necesidades de nivel inferior sean satisfechas, las necesidades del nivel superior se irán

resolviendo como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades. Maslow clasifica las necesidades de la siguiente manera:

Necesidades de Maslow

- **Necesidades fisiológicas.** Son necesidades del cuerpo humano, respirar, beber agua, dormir, comer, tener salud, y la sexualidad.
- **Necesidades de seguridad.** Las de protección y seguridad: protección, empleo, ingresos y recursos, seguridad a lo desconocido, propiedad personal.
- **Necesidades sociales.** La interacción del ser humano con otras personas, sociabilización: amistad, afecto, pertenencia, realizar actividades recreativas y ejercicios en grupo e identificación grupal.
- **Necesidades de estima.** Las que satisfacen el ego, reconocimiento, autoestima, prestigio, realización laboral, estudio y superación.
- **Necesidad de autorrealización.** Esta necesidad se encuentra en la cima de la pirámide juntamente con las de estima e incluye el prestigio, búsqueda de éxito, autoconocimiento, creatividad, sentido y proyección de vida.

Sin embargo, Abraham Maslow argumenta que el sentido de destrucción no es innato del ser humano, ya que en un entorno sano y apropiado no existe prácticamente ninguna conducta destructiva, por lo tanto, para Maslow somos en esencia buenos y cooperadores.

Para ampliar la conceptualización de conflicto citaremos a varios autores: Según Julien Freud describe el conflicto como un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan sus perspectivas los unos respecto a los otros, una intención hostil, por lo general a propósito de un derecho, y que para mantener, afirmar o restablecer ese derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente acudiendo a la violencia, la cual puede, llegando el caso, tender al aniquilamiento físico del otro.

- Lewin Coser (1961,) el conflicto es una lucha respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a los rivales.
- Marc Howard Ross (1995,) el conflicto puede definirse como las acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o recursos simbólicos.

- Stephen Robbins y Timothy Judge (2009,), lo definen como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.
- Idalberto Chiavenato (2007,) describe al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto.
- John W. Newstrom (2011, 2) lo define como un proceso interpersonal que surge de diferencias sobre las metas o los métodos para alcanzarlos.
- Para Porret el conflicto es “algo connatural en el ser humano que debe desenvolverse en ambientes de discordia, porque la vida en comunidad está repleta de momentos en que cada persona tiene sus percepciones de las cosas, está influido por sus propios intereses y tiende a mantener sus posiciones frente a otros” (Salazar Estrada, José Guadalupe Guerrero Pupo, Julio Cristóbal Machado Rodríguez, Yadira Cañedo Andalia, 2009)

Concluyendo, el conflicto inicia cuando dos personas tienen objetivos que son o parecen diferentes, y una o ambas partes adoptan una conducta que dificulta el logro de los objetivos individuales. Acland manifiesta que las posiciones e intereses son elementos negociables, mientras que el nivel que hace referencia a las necesidades del ser humano puede resultar innegociable o es el que realmente se complica a la hora de llegar a un acuerdo (Toro, 2017). A continuación, se detalla la Pirámide PIN (posiciones, intereses y necesidades) que contiene tres niveles:

- **Nivel 1. Posición:** que es la percepción del individuo ante un conflicto o disputa y como la defiende, por lo que tras este nivel se encuentran los niveles que originan los conflictos.
- **Nivel 2. Intereses:** deseos y valores
- **Nivel 3. Necesidades:** Lo que debemos tener

Características del Conflicto

Una vez expuestos todos los criterios en relación con la conceptualización de conflicto se determina que tiene las siguientes características:

- Se puede dar en cualquier espacio

- -En el conflicto existen dos partes, en las cuales una de ellas se ve afectada en su posición, opiniones, decisiones.
- En el conflicto se manifiesta un desacuerdo, donde una de las partes expresa oposición a la otra.
- La percepción es un factor determinante en la generación del conflicto, pues cada una de las partes manifiesta lo que piensa o cree de acuerdo con las vivencias o experiencias individuales.

Enfoques conceptuales del conflicto laboral

Stephen Robbins y David De Cenzo, manifiestan que en la actualidad las relaciones laborales requieren de una comprensión profunda del fenómeno del conflicto, ya que con el paso de los años la concepción de conflicto dentro de la organización ha ido evolucionado surgiendo tres enfoques:

Enfoque Tradicional: Este enfoque viene desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de 1940, y; supone que todo conflicto es malo y tiene un efecto negativo en la organización, y es entonces que se lo utiliza como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. La característica de este conflicto desde este enfoque es la pobreza, falta de franqueza, falta de confianza entre los individuos y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores. Según este enfoque el conflicto en lugar de ser subsanado es evitado.

Enfoque de las relaciones humanas: Sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones, lo que hace que sea inevitable; la escuela de relaciones humanas apoyaba la aceptación del conflicto, impidiendo que se elimine y creaba la oportunidad para convertirse en una fuerza positiva que beneficie el desempeño del grupo.

Enfoque interactuante: La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante, el mismo que no solo lo acepta como lo hace el enfoque de las relaciones humanas, sino que el enfoque interactuante alienta el conflicto, puesto que en este enfoque es necesario mantener un nivel mínimo de conflicto para mantener al grupo viable, autocrático y creativo, ya que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación. Desde este enfoque es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo, por lo tanto dependerá del tipo de conflicto

que se encuentre desarrollando para diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2009)(Toro, 2017).

Clasificación del conflicto laboral

En toda organización existen conflictos, sin embargo, es importante la manera en que se da solución a los mismos, es decir cómo se los maneja, ya que la resolución puede ser una gran estrategia de retroalimentación para el equipo. Según esto los conflictos pueden clasificarse en:

- **Funcionales: (constructivos)** Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, iniciativa, la resolución de problemas, toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio (Robbins & Judge, 2009).
- **Disfuncional: (destructivos)** Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, generando estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins & Judge, 2009). Este tipo de conflictos no mejoran la situación en la que se encuentran, se basa en el beneficio de una de las partes mas no del equipo agrandando la brecha solamente el beneficio propio logrando agrandar las diferencias entre las partes en la cual se rompe la comunicación propiciando inclusive la agresividad por entrar en desacuerdos.

Siempre que los conflictos sean vistos como una oportunidad para mejorar se podrá desarrollar la organización, se administrarán de mejor manera los recursos y se podrá cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Niveles de intensidad del Conflicto

En una organización deben existir conflictos, que manejados de una manera adecuada serán saludables y podrán ser controlados para generar oportunidades de mejora.

Cuando los individuos adoptan un comportamiento aparentemente neutral, fuera de conflictos, donde la ausencia de desacuerdos genera desganado por el mejoramiento, se deberán adoptar medidas que permitan renovar la creatividad para que puedan asumir cambios organizacionales. Los conflictos pueden clasificarse según su intensidad en tres niveles:

Nivel 1. Bajo; apatía, indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios y falta de nuevas ideas. Por lo tanto, la organización no tiene el desarrollo esperado y consecuentemente no cumple con los objetivos propuestos, los colaboradores no desarrollan su potencial y tienen un bajo desempeño.

Nivel 2. Adecuado y estimulante: creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios, los colaboradores desarrollan su potencial, el nivel de desempeño es el correcto y se ve reflejado en una alta productividad que tiene como consecuencia un adecuado ambiente organizacional, haciéndose atractiva la organización para nuevos aspirantes.

Nivel 3. conflicto alto: pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización y la falta de cooperación, el impacto que tiene en la organización se ve reflejado en el bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional, puede desembocar en un factor de riesgo psicosocial generando acoso laboral.

Tipos de conflicto laboral

Stephen Robbins menciona que existen tres tipos de conflicto:

- **Conflicto de tarea.** Se relaciona con el contenido y objetivos del trabajo, este tipo de conflicto es funcional siempre y cuando sean de bajo nivel, es decir los miembros del equipo difieren en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran desempeñando, por lo tanto esto genera en el equipo creatividad, aumenta la comunicación y la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista, respetando las opiniones de cada uno de los integrantes
- **Conflicto de relación.** Se centra en las relaciones interpersonales, y los estudios demuestran que este tipo de conflicto casi siempre es disfuncional, siendo la esencia el comportamiento de los individuos.

- **Conflicto de proceso.** Tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican dentro de los conflictos funcionales (Mondy, 2016)

Los conflictos y desacuerdos pueden ser atenuados por las estrategias que utilizan las empresas ante la situación, sin embargo, la naturaleza de las interacciones empleado-empleador en una economía de mercado apunta a la inevitabilidad del conflicto. En el ámbito laboral se reconoce que los colaboradores y la dirección poseen distintos intereses y que es inevitable la generación de conflictos, que sin duda deben ser tratados. La separación de intereses no debe siempre generar un conflicto y las dos partes que están involucradas pueden trabajar en equipo para resolver las diferencias que salen a relucir para llegar a un acuerdo mutuo, sin que se conviertan en un conflicto formal (Cavalli, 2010).

Los diferentes intereses crean la necesidad de negociar para alcanzar un interés en común, llegando al compromiso y acuerdo entre las partes. Las divergencias (conflictos) pueden llegar a tener soluciones armónicas y pacíficas, pudiendo resolverlos gracias al accionar de las partes sin intervención de terceros. Por lo contrario, si no es subsanable, y no se puede llegar a acuerdos sin la intervención de un tercero, se puede acudir a otras opciones, como la contratación de servicios prestados por organismos certificados en resolución de conflictos u operados por el estado o por empresas del sector privado, que cuenten con las personas capacitadas y la experiencia necesaria.

Sistema de Gestión de Conflictos

Un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene como objetivos: la Prevención y la Obtención de una solución disciplinada, enfocándose en el consenso, donde interviene la negociación para proporcionar mecanismos de conciliación, mediación y de arbitraje (Cavalli, 2010).

Los conflictos laborales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Según la relevancia; de poca o gran importancia.
- Por el número de integrantes incluidos en el conflicto (individuales o colectivos), y;
- Por un lugar de trabajo o a lo largo de varias empresas.

Causas de un conflicto

Las causas por las cuales se puede generar un conflicto son:

- Inconformidad de un colaborador por falta de pago
- Inconformidad de un grupo de colaboradores por situaciones laborales
- Paralización de actividades dentro de la empresa por la no aprobación de sindicatos de trabajadores que precautelen sus intereses.

Ciertos conflictos son de rápida solución; por ejemplo, cuando un supervisor explica al colaborador de la manera en que se ha realizado el cálculo de su remuneración y el colaborador entiende y acepta, el problema se resuelve en el acto, terminando con la causa del conflicto. Sin embargo, existen otras clases de conflictos que requerirán de mayor tiempo de solución, ya que con una explicación no basta, y la solución se tornará más complicada. El conflicto ocurre dentro de un grupo de colaboradores, cuando persisten las quejas por las condiciones laborales, donde se ve afectada la condición física y de salud, cuando se encuentran expuestos a condiciones peligrosas o insalubres, y la inconformidad no puede resolverse inmediatamente.

Las relaciones laborales y la resolución de conflictos

Por el número de personas que se ven involucradas en el conflicto, estos pueden clasificarse:

- **Individuales:** empleado/ empleador
- **Colectivos:** Grupo de empleados / empleador

Por el contenido del conflicto:

- **Conflictos por derechos:** Se convierte en un conflicto cuando los trabajadores no sienten satisfechos sus derechos, los que por ley les corresponde a los trabajadores (remuneración básica establecidas, pago de vacaciones pago de horas extras y entorno laboral adecuado).
- **Conflictos por intereses:** Esta clase de conflicto, surge cuando se crean nuevos derechos y/o obligaciones, y son el resultado de un fracaso en la negociación, por lo que las partes no pudieron llegar a un acuerdo en cuanto a las condiciones laborales y no pudieron subsanar el conflicto. Por lo general estos conflictos también son colectivos, interviniendo los sindicatos para la aplicación de acuerdos grupales (León Lacayo, 2016).

Resolución de Conflictos Laborales

Para la resolución de conflictos, existen varias maneras:

- **La elusión:** (omisión) cuando una de las partes no puede abordar el conflicto.
- **El poder:** Cuando una de las partes utiliza la fuerza para que la otra parte ceda ante sus deseos.
- **Los derechos:** aquí se usa una norma de derecho para resolver el conflicto.
- **Consenso,** cuando existe la conciliación y se adoptan posturas equilibradas para la solución de conflictos.

El rumbo para la resolución de conflictos es ideal cuando se comienza por el consenso, luego se pasará al proceso por derechos y finalizando con el poder, dejando a un lado la elusión. La eficacia de un sistema dependerá de la utilización del sistema de resolución iniciando por los procesos consensuados, los cuales tiene mayor peso y se procede después con procesos soportados en los derechos.

A continuación, se detalla una breve descripción de lo que se genera cuando el poder es utilizado:

Tabla 2. Descripción de lo que se genera cuando el poder es utilizado

Descripción	Secuencia
Control de Resultados	Disminuye
Satisfacción de las partes	Disminuye
Abordaje de causas reales	Disminuye
Probabilidad de cumplimiento de resultados	Disminuye
Abordaje de necesidades	Disminuye
Perjuicio de la relación entre las partes	Aumenta
Tiempo y costos	Aumenta

Fuente: Liderazgo y conflictos laborales

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Para las personas que administran los recursos humanos en las empresas, es una tarea fundamental el saber canalizar de manera adecuada los conflictos laborales que se presentan habitualmente en la organización. Un equipo de trabajo está conformado por personas de distintas localidades, con culturas diferentes y que reaccionan de diferente manera ante las circunstancias, y se desenvuelven de manera diferente. Una consecuencia de los conflictos es el desempleo, y por lo general los conflictos desencadenan varias demandas en el ámbito laboral, debido a que los integrantes de la empresas asumen que no existe otro camino para mejorar sus condiciones de trabajo, y esto además se convierte en una camino para dar a

conocer sus requerimientos como capacitaciones, un pago justo en las horas adicionales de trabajo, vacaciones, etc. (Gorjón & Steele, 2008).

La solución efectiva de los conflictos hará que en lo posterior se evite situaciones parecidas, o simplemente que se sepa cómo actuar ante tal o cual contexto, y las herramientas que se deberán emplear, así el mediador ya estará preparado para dar soluciones efectivas. Cuando un conflicto se genera, hay que tener claros los objetivos con las soluciones más adecuadas, y no agrandar la discrepancia, hablar con las dos partes afectadas, escuchar atentamente su visión desde su realidad y vivencia para barajar cuáles son las salidas y que tiene que cambiar cada uno para que esto no vuelva a suceder. En la mediación la participación del mediador debe ser respetuosa y objetiva para que la solución no se divague.

Para poder dar solución a los conflictos se puede optar por la participación privada que podrá determinar:

- **Énfasis preventivo:** advierte los conflictos, garantizando los recursos de ayuda como el asesoramiento, información y capacitación que fortalecen los acuerdos y mejora los procesos de dialogo de la consulta, la negociación, y la mejora de las relaciones entre trabajadores-dirección a nivel de la empresa.
- **Variedad de servicios:** Que permitan dar solución a la brevedad posible cualquier conflicto y según la necesidad de los usuarios.

Un sistema eficaz de gestión de conflictos debe proporcionar varias alternativas viables de solución, generar posibilidades como alternativas de mediación para los conflictos individuales, colectivos, relativos a derechos e intereses, así como aquellos relacionados con los derechos organizacionales, el reconocimiento de las negociaciones, la interpretación de convenios colectivos, la discriminación, las prácticas laborales injustas, las reducciones de gastos y los despidos. Dichos servicios deberían estar a disposición para cualquiera de las partes involucradas con la respectiva supervisión, o a su vez un responsable de la supervisión de las relaciones laborales de carácter público (Munduate, 2016).

Sistema de resolución de conflictos laborales

- **Los de apoyo:** Para que el sistema sea eficaz, es importante contar con los recursos suficientes para gastos de capital y los gastos ordinarios que se encuentran ligados a la prestación de servicios a los usuarios, para el personal profesional que interviene y para

las personas que asistan en un número suficiente, el espacio, equipos adecuados, y sistemas de telecomunicación e informáticos.

- **Confianza de los usuarios:** Los servicios que se brindan en las resoluciones de conflictos, el procedimiento y la ejecución, deben gozar de la confianza de los usuarios

Aquí se debe medir el grado de satisfacción de los usuarios, la calidad del servicio y todo lo que se hace para mantenerse imparcial, para que el servicio prestado sea justo y sin discriminación.

Participación.: “Todo organismo de conciliación voluntaria, establecido sobre una base mixta, debería comprender una representación igual de empleadores y de trabajadores.”. Para equilibrar que las preocupaciones de los más vulnerables de la sociedad sean tomadas en cuenta en la adopción de decisiones, debe ser representativa y organizada.

Además, se debe garantizar la protección total de los derechos humanos, en especial de los más vulnerables. Indudablemente la ejecución de las leyes debe ser imparcial e incorruptible.

- **Transparencia:** Tanto la ejecución como la toma de decisiones deben respetar el marco legal, es decir reglas legales así también como los procedimientos. Esto dará lugar a que la información está a libre disposición y de acceso directo para cualquiera de las partes. Transparencia también en el ámbito de suministrar la información suficiente y veraz para los usuarios y de fácil entendimiento.
- **Capacidad de respuesta:** El plazo para cualquier proceso debe ser razonable para que de utilidad para las partes.
- **Orientación al consenso:** El interés de la comunidad prevalece al interés individual, por lo que se deben moderar los distintos intereses para que en conceso puedan ser de beneficio mutuo. La visión de la resolución de conflictos deberá ser a largo plazo sobre lo que se necesita para el desarrollo humano sostenible y sobre cómo alcanzar las metas de dicho desarrollo. Para esto se deberá comprender los contextos culturales, históricos y sociales.
- **Equidad e inclusión:** El equilibrio con la participación de todos sus miembros garantiza el bienestar de una sociedad en donde la exclusión no es un factor y todos participan de manera activa, generando oportunidades para mejorar su bienestar.
- **Eficacia y eficiencia:** Todos los procesos que interviene deben garantizar resultados satisfactorios para las necesidades de la sociedad, aprovechando al máximo los recursos

disponibles, abarcando el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

- **La responsabilidad:** La responsabilidad radica en el uso correcto y la manera como se verán afectados en la toma de decisiones o acciones. Una de las características de la responsabilidad es la transparencia que ayuda a cumplir a cabalidad las leyes vigentes.

El objetivo de un sistema es identificar áreas débiles para mejorar el desempeño, que con los recursos necesarios y el equipo adecuado se podrán mitigar las deficiencias (León Lacayo, 2016).

Elementos específicos de un sistema eficaz de resolución de conflictos

Los parámetros de interés específicos para un sistema eficaz de gestión de conflictos son los siguientes:

- **La Voluntariedad**

Aquí las partes tienen la capacidad para elegir si desean o no recurrir a procesos de conciliación y arbitraje, sin que sean exigidos recurrir a ellos por órdenes legales su uso, ni los servicios de conciliación y arbitraje financiados por el Estado. A su vez también en la voluntariedad pueden partes pueden escoger a un tercero privado como conciliador o árbitro, en lugar de emplear el mecanismo de conciliación o arbitraje establecido por el Estado. La conciliación o mediación no se ve afectada cuando las partes están de acuerdo y llegan a una negociación. El objetivo primordial de acudir a reuniones de conciliación/mediación y las audiencias de arbitraje es el de evitar deben evitar procesos judiciales. Mientras más simples, rápidos y oportunos, la resolución de cualquier conflicto será justa y equilibrada (Munduate, 2016).

- **Evaluación de acuerdos**

Profesionalidad: la selección de los integrantes para la resolución de conflictos debe ser realizada con imparcialidad, deben ser personas capacitadas con el fin de encajar en la descripción de puestos y que deben regirse por un código de comportamiento que delimite el proceder con los usuarios y con todos los que le rodean.

Innovación: es la disponibilidad que se tiene para adaptarse y ser flexibles, con el único objetivo que es el de brindar un buen servicio en beneficio de los usuarios. Esto se puede evidenciar en la utilización de nuevos enfoques para la resolución de conflictos (por ejemplo,

con-arb y arb-con) y la manera de brindar un sin número de iniciativas que prevengan los conflictos, como por ejemplo la facilitación, la determinación de los hechos, la investigación conjunta, enriquecimiento de las relaciones, la investigación, la capacitación.

La innovación también permite la utilización de servicios móviles para personas de lugares remotos y la obtención del máximo de beneficios de la tecnología.

Independencia: Este sistema no es controlado ni está sujeto por ninguna inclinación política tampoco por el empleador o sindicatos empresariales y tampoco tiene intereses comerciales.

Para que el sistema de independencia se garantice es importante que la representación de los interlocutores sea equitativa, tomando en cuenta que muchos organismos para la resolución de conflictos dependen de la financiación del gobierno (León Lacayo, 2016).

La inteligencia emocional y el conflicto

Varias investigaciones realizadas sobre la relación entre la inteligencia emocional y el manejo de conflictos laborales, determinaron que no existe correlación significativa entre las dos variables y que los colaboradores prefieren utilizar diferentes estrategias para mediar un conflicto; se recomienda la capacitación como mecanismo de afrontamiento de resolución de conflictos, así como también para el control de impulsos y solución de problemas (Toro, 2017)

Para Pullupaxi, en las empresas existen varios problemas que pueden desencadenar en un conflicto, pero muchas veces se les resta importancia, y; por lo general no se les da la suficiente relevancia a las decisiones que se toman dentro de la empresa y los integrantes adoptan un rol de aceptación sin emitir una opinión, y ese es el verdadero desencadenante de los conflictos laborales por que por lo general el problema existe y persiste, pero se encuentra tapado o rechazado.

La mayoría de los conflictos surgen dentro de una empresa debido a que el equipo de profesionales no está de acuerdo con las opiniones de sus compañeros, y esto puede ser positivo visto desde el enfoque de enriquecimiento de proyectos, para compartir las ideas de todos los miembros. Es importante que en las empresas exista buena comunicación puesto que los conflictos permiten que sus miembros salgan de la zona de confort, y tienen una oportunidad de mejora a partir de la toma buenas decisiones, desarrollando habilidades de

negociación, solución de problemas y búsqueda siempre de maneras alternativas de solución (Pullupaxi, 2014).

Según la exposición de Begoña Vázquez en La Vanguardia, muestra que las empresas debería tener líderes menos jerárquicos y más emocionales, la expositora ha creado una herramienta para implementar un tipo de liderazgo que permite explicar su manera de liderazgo y un propio análisis para describirse personalmente, relacionado con solucionar un conflicto y tener estrategias de afrontamiento, aquí se ejecutan diversas estrategias ante situaciones complicadas y difíciles que para algunos miembros les cuesta resolver, pero para otros son más fáciles sin necesidad de mezclarlas con otros ámbitos de su vida.

El lugar de trabajo es donde los miembros pasan la mayor parte de su tiempo durante el día, por lo que la probabilidad de que existan conflictos aumenta. Cuando existe enfrentamientos y desacuerdos, cualquiera de las partes puede reaccionar de manera negativa, por ello es vital la utilización de herramientas que permitan solventar el percance. Las causas de los conflictos pueden ser el desacuerdo salarial, la falta de entendimiento entre el equipo, mala comunicación, etc. (Pullupaxi, 2014).

El Liderazgo y el Conflicto

Para poder liderar cada circunstancia que se presente en la empresa, es importante reflexionar y encontrar cual es la mejor forma, es necesario encontrar el canal adecuado para poder conducir estas situaciones sin que afecte el clima organizacional, la armonía, las relaciones interpersonales, la convivencia y sobre todo la productividad. Una empresa de nueva conformación está integrada por un grupo heterogéneo, por lo que hay que saber manejar esta diversidad y crear un buen clima dentro de la misma, enfrentar las diferencias y cuando surja un conflicto saber cómo solucionarlo, utilizando inteligencia y ejerciendo liderazgo. Tener el conocimiento suficiente para saber cómo actuar al momento de un conflicto hace que el entorno sea más asequible, y; que las relaciones personales sean más agradables, así mismo el liderazgo que ejerce cada persona en su área ayuda a orientar ciertas circunstancias que evitan en un futuro un problema mayor, en gran parte las dificultades que surgen suelen ser entre los mismos compañeros de trabajo, con el jefe y el trabajador y viceversa, por lo que se deben corregir los malos entendidos y tener una adecuada comunicación, para mantener la armonía laboral y se maneje un buen ambiente en el trabajo; esto ayudará a que todo se desarrolle de manera equilibrada dentro de la empresa.

Son varias las características que demuestran el grado de liderazgo que posee una persona, por ejemplo: por medio de decisiones acertadas, teniendo una buena orientación hacia los demás, buena actitud, correcta fluidez al comunicarse con su grupo, y; principalmente saber controlar y solucionar conflictos. Todas estas habilidades descritas solo se adquieren con conocimiento, preparación y con la implementación de estrategias del manejo del recurso humano. Las habilidades para ser mediador y ejercer liderazgo en estos conflictos son formas de manejar el problema, y su correcta ejecución podrán causar la satisfacción del todo el grupo, pues se cumplirán con los objetivos que se propusieron desde un inicio, trabajando en equipo, en conjunto por un mismo fin, dejando de lado las diferencias y aceptando opiniones, puntos de vista y la manera de ser de cada persona (Gorjón & Steele, 2008).

El liderazgo se explica cómo la influencia que ejerce un líder ante un grupo de personas en una situación, identificando tres estilos:

- **Transformacional:** El que guía, es fuente de inspiración para realizar las cosas, la motivación se fundamenta en el desarrollo personal y comparte la visión y misión empresarial.
- **Transaccional:** Se motiva en base a logros y metas, existe negociación entre el líder y el equipo
- **Laissez faire:** En este estilo de liderazgo el equipo es quien toma el control y toman decisiones ante cualquier circunstancia, el líder es apartado (Pedraza, Amaya, & Conde, 2015).

Existen diversas características de las personas con las que las empresas deberían contar, partiendo que deben ser personas que se tracen metas y objetivos claros para cumplirlos, ya que no basta solo con la actitud. El liderazgo es conceptualizado como un comportamiento que lo ejecuta una persona que tiene claro su objetivo y sabe lo que quiere, es indispensable que cada uno cultive su liderazgo personal, porque de esa manera podrá influir en su entorno.

El ejemplo es la forma más rápida para que los demás imiten lo que observan y sigan a la persona líder, de esta manera se puede cambiar el manejo de las empresas, proponiéndose objetivos y teniéndolos claros, y solo así se podrá escoger a las personas correctas que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Existen 4 principios importantes para ejercer un buen liderazgo:

- Conocer el objetivo, tener claro la meta y el camino que se debe recorrer
- La causa de objetivo
- Participar a las personas del equipo sobre el objetivo
- Delegar tareas y ocupaciones a todo el equipo de trabajo;

Escobar, en su investigación realizada, luego de aplicar un cuestionario que fue elaborado por el Instituto Centroamericano de administración de empresas, que mide la tendencia de la inclinación de los estilos de liderazgo concluyó que el estilo de liderazgo que se manifiesta en los directores de unidades educativas es el autocrático; este estilo se basa en la imposición y cumplimiento, es dogmático y seguro, es por esto que se trata de equilibrar el estilo de liderazgo que se maneja en la organización, para que se promueva la participación de los niveles de autonomía de los integrantes del equipo para mejorar el clima organizacional Maldonado en la revista de Lideres.ec, señala, El equipo se fortalece a la hora de delegar, , describe que se necesita de un equipo que puedan aportar a las tareas a realizar y al que se les pueda delegar actividades. Con esto se obtendrá como resultado el desarrollo de las habilidades de los involucrados, además de obtener mayor rentabilidad para la organización.

Los conflictos en los sectores privados y públicos.

Los conflictos individuales y colectivos siempre podrán aparecer sin importar si el empleo es público o privado, y si para gestionarlos se establecen sistemas separados no será una garantía de la obtención de buenos resultados. Por esto debe existir la posibilidad de que una agencia de resolución de conflictos laborales tenga la responsabilidad de absolver los conflictos de los sectores públicos y privados, donde la legislación nacional brinde una base jurídica para dichas disposiciones. Si los conflictos del sector público son considerados distintos a los del sector privado se podrá determinar conciliadores, mediadores, o árbitros que estos especializados en la resolución de conflictos que procedan de un sector determinado, pero sin limitar su responsabilidad. El sistema de resolución de conflictos debe prestar sus servicios de manera igualitaria para los dos sectores y garantizar el profesionalismo, el equilibrio y justicia para la prevención y resolución de conflictos, independientemente del sector de trabajo (Pullupaxi, 2014).

Manejo de Conflictos Laborales. El ser humano, es capaz de crear caminos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de

enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo, en cuanto a la vida humana, el mismo hecho de nacer tiene muchos visos de conflicto. La convivencia social es conflicto de caracteres e intereses que existe en la comunidad (Rodríguez, 2015).

4.5 Metodología

En base a todas las investigaciones anteriores citadas nace la presente investigación con la siguiente hipótesis: El comportamiento organizacional incide en el manejo de conflictos laborales en el ámbito de Educación Superior en la parte Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, con esto nos da un señalamiento de Variables; *Variable Independiente*. Comportamiento Organizacional. *Variable Dependiente* Conflictos Laborales. La fundamentación epistemológica del presente trabajo de investigación tiene relación con el paradigma neopositivista porque se rige como un conjunto de leyes, reglas y normas que son la base del conocimiento para obtener una realidad y con el fin de predecir cambios que puedan suceder a futuro (Díaz, 2014).

Con un enfoque cuantitativo ya que la investigación plantea una hipótesis derivada de un marco teórico que se fundamenta en teorías e investigaciones anteriores. La hipótesis se somete a prueba mediante el empleo de un diseño de investigación correlacional aplicado a una muestra representativa desde la que se obtuvo la información a través de un instrumento (cuestionario) previamente validado en otros contextos y un tipo de investigación cuantitativa en la literatura sobre la investigación es posible encontrar diferentes clasificaciones: Investigación experimental e investigación no experimental.

A su vez, la primera puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías de: pre experimentos, experimentos puros” (verdaderos). La investigación no experimental se subdivide en diseños transicionales o transversales, y diseños longitudinales. Dentro de cada clasificación se comentarán diseños específicos. Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa. Los diseños no experimentales se aplican en ambos enfoques. (Gómez, 2015) La presente investigación se ubicó dentro del campo no experimental y de categorías transversal ya que se limita a la observación de diversas respuestas manifestadas por los elementos de estudio, ante situaciones que no son manipuladas y que se desarrollaron durante un periodo de 6 meses. (Fernández y Bautista 2014).

La modalidad de Investigación se realizó en base a un nivel descriptivo, correlacional porque describió las características de problema detectado de forma cuantitativa. Es correlacional

porque busco determinar el grado de relación o asociación existente entre la variable independiente (comportamiento organizacional) y la variable dependiente (conflictos laborales), luego de medir variables se procedieron a estimar la correlación a través de técnicas estadísticas (Arias 2012).

Población y muestra.

Población Finita

Se refiere cuando se conoce el total de la población.

Población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinado. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de una población finita (Fuentelsaz, 2006).

Tabla 3. Distribución de los participantes

Descripción	Cantidad
Decano	1
Sub decano	1
Asistentes Administrativos	22
Personal de Servicio.	6
Total	30

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Gestión del Talento Humano FCAD

La población de estudio lo integran 30 trabajadores del área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas, por ser una población finita no se determina el tamaño de la muestra por lo que se trabaja con el 100% de la población o universo a quienes se les aplica el cuestionario para la evaluación del clima organizacional.

Validación del instrumento.

Fiabilidad

Escala: Variable *Independiente*. Comportamiento Organizacional. Variable *Dependiente* Conflictos Laborales.

Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	30	100,0
Excluido	0	,0
Total	30	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	27

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Interpretación:

Con un alfa de 0.93 el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de información.

Procesamiento de la información.gerncia de

El presente trabajo se lo realizo primero se encontró una problemática, Se formuló una pregunta de Investigación, recopilación de fuentes de información, formulación de Hipótesis, Recopilación, procesamiento de información y se evalúa resultados.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos.

Tabla 6: Nivel de comportamiento Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Rara vez	7	23,3	23,3	30,0
A veces	8	26,7	26,7	56,7
Con frecuencia	7	23,3	23,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

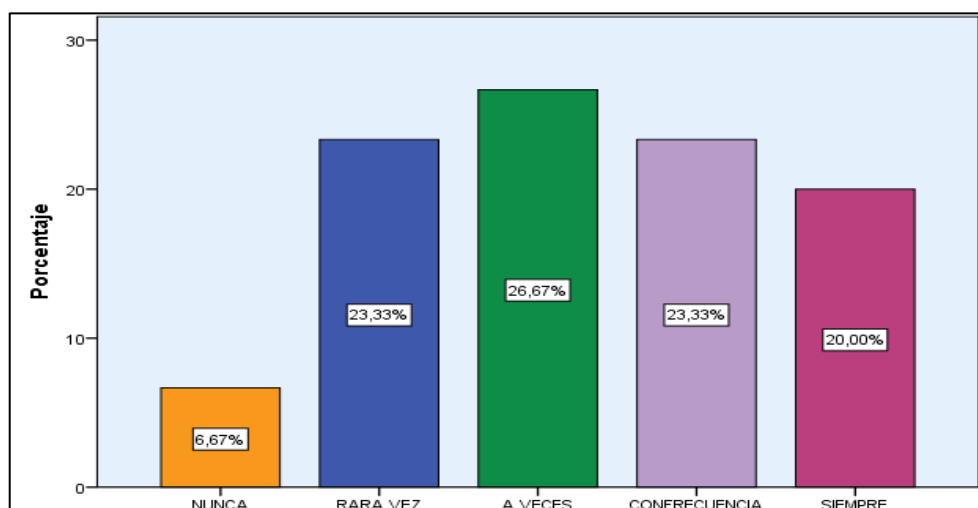


Gráfico 1: Nivel de Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 26.67% a veces intenta encontrar soluciones, mientras que el 23.3% lo intenta rara vez y con frecuencia obteniendo un resultado igualitario, con un 20% siempre lo intentan y con un 6.67% nunca intenta buscar una solución para el beneficio de ambos. Esto indica que a veces los trabajadores intentan analizar la situación con el compañero para encontrar una solución aceptable para los dos, mientras que un bajo porcentaje nunca lo intenta.

2. Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.

Tabla 7: Posición ante un conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	4	13,3	13,3	16,7
A veces	9	30,0	30,0	46,7
Con frecuencia	8	26,7	26,7	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

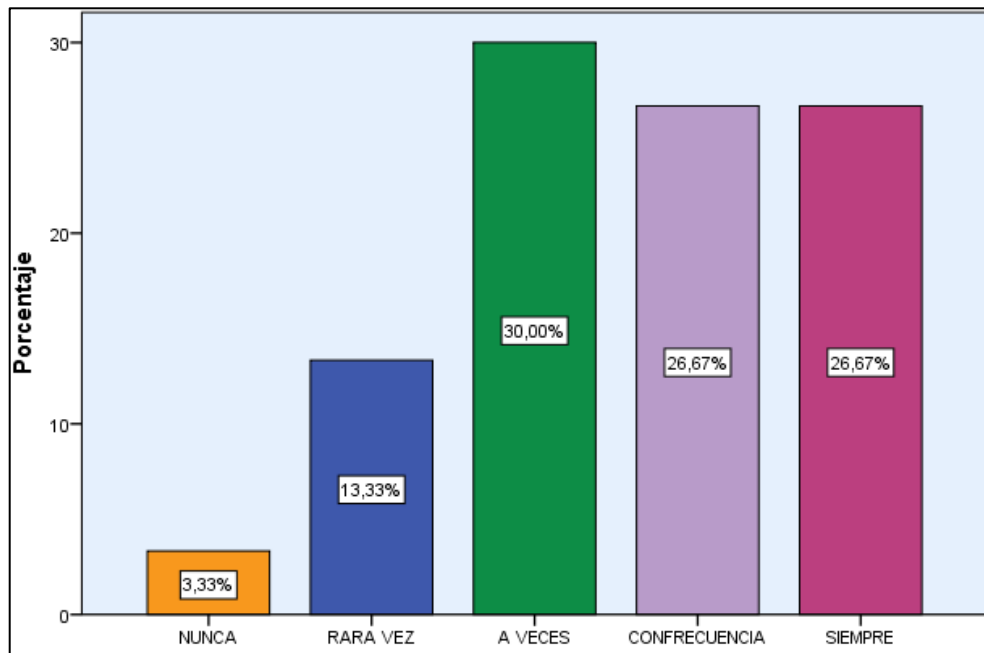


Gráfico 2: Posición ante un conflicto

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% a veces intenta no inmiscuir a terceros ante un conflicto, mientras que el 26.67% lo intenta con frecuencia y siempre obteniendo un resultado igualitario, con un 13.3% rara vez lo intentan y con un 3.33% nunca intenta. Esto indica que a veces los trabajadores intentan evitar en un conflicto involucrar a terceras personas.

3. Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos.

Tabla 8: Solución a los problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	4	13,3	13,3	13,3
A veces	7	23,3	23,3	36,7
Con frecuencia	12	40,0	40,0	76,7
Siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

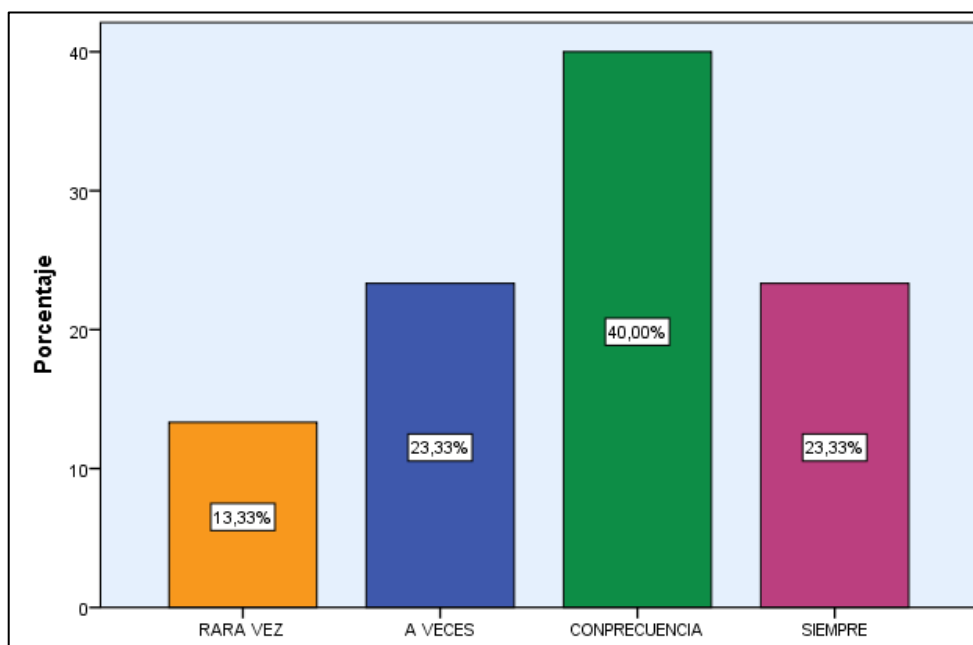


Gráfico 3: Solución a los problemas

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% con frecuencia intenta solucionar, mientras que el 23.33% lo intenta a veces y siempre obteniendo un resultado igualitario, con un 13.3% rara vez lo intentan. Esto indica que la mayoría de trabajadores con frecuencia intenta solucionar problemas cuando se presentan dentro de la organización.

4. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a).

Tabla 9: Evitación de enfrentamientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	9	30,0	30,0	33,3
A veces	5	16,7	16,7	50,0
Con frecuencia	2	6,7	6,7	56,7
Siempre	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

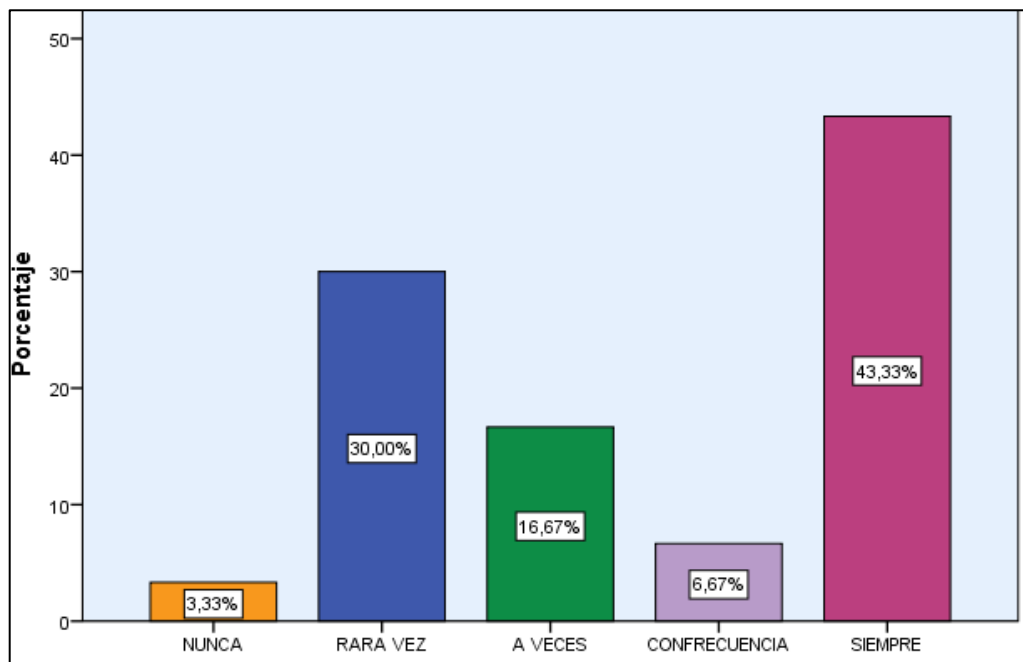


Gráfico 4: Evitación de enfrentamientos

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 43.33% siempre evita problemas, mientras que el 30% rara vez lo evita, un 16.67% a veces, el 6.67% con frecuencia y un 3.33% nunca los evita. Esto indica que la mayoría de trabajadores evita enfrentamientos con sus compañeros.

5. Procuero utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas

Tabla 10: Comportamiento Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	8	26,7	26,7	30,0
A veces	7	23,3	23,3	53,3
Con frecuencia	6	20,0	20,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

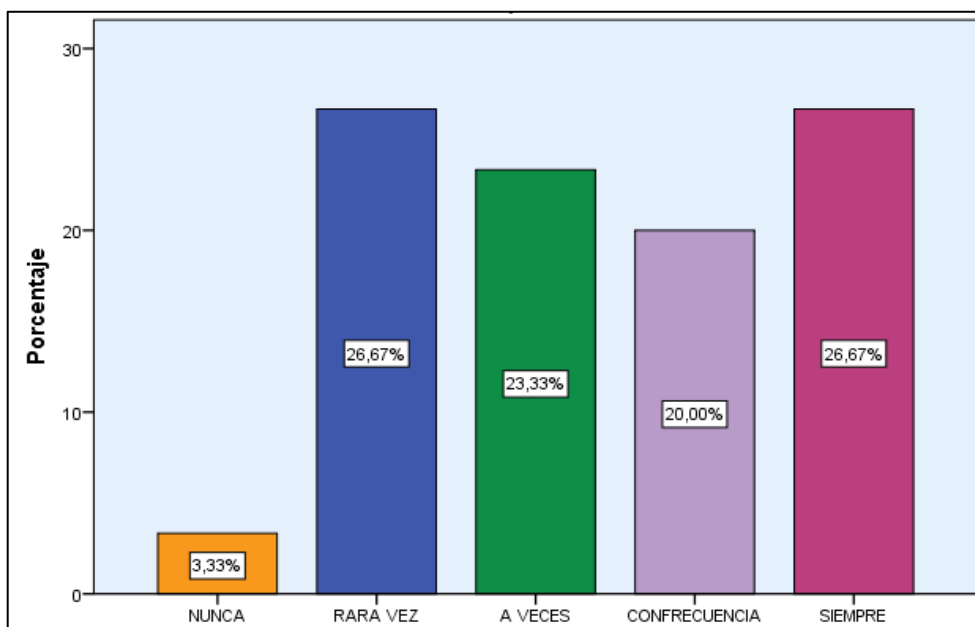


Gráfico 5: Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 26.67% siempre y rara vez persisten en sus ideales, mientras que el 23.33% a veces, un 20% con frecuencia, y un 3.33% nunca. Esto indica que la mayoría de trabajadores cumple con sus ideas planteadas.

6. Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor.

Tabla 11: Abuso de la Autoridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	8	26,7	26,7	36,7
A veces	13	43,3	43,3	80,0
Con frecuencia	3	10,0	10,0	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

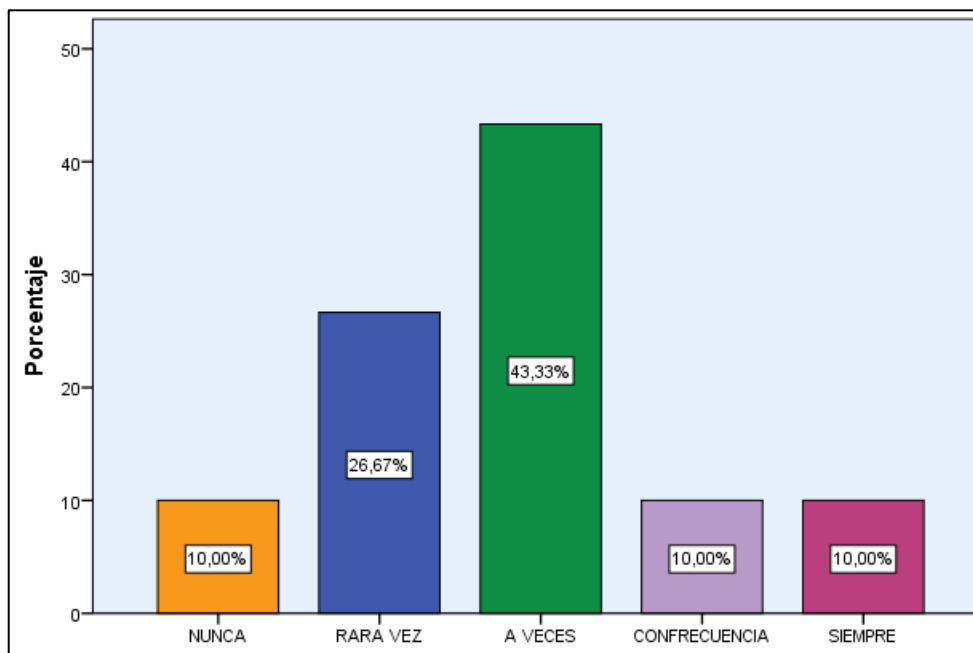


Gráfico 6: Abuso de la Autoridad

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 43.33% siempre utiliza su prestigio profesional, mientras que el 26.67% rara vez, y con frecuencia, siempre, nunca un 10%. Esto indica que la mayoría de trabajadores usa el prestigio profesional a su favor.

7. Generalmente actuó como desea mi compañero (a).

Tabla 12: Comportamiento Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	5	16,7	16,7	26,7
A veces	8	26,7	26,7	53,3
Con frecuencia	5	16,7	16,7	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

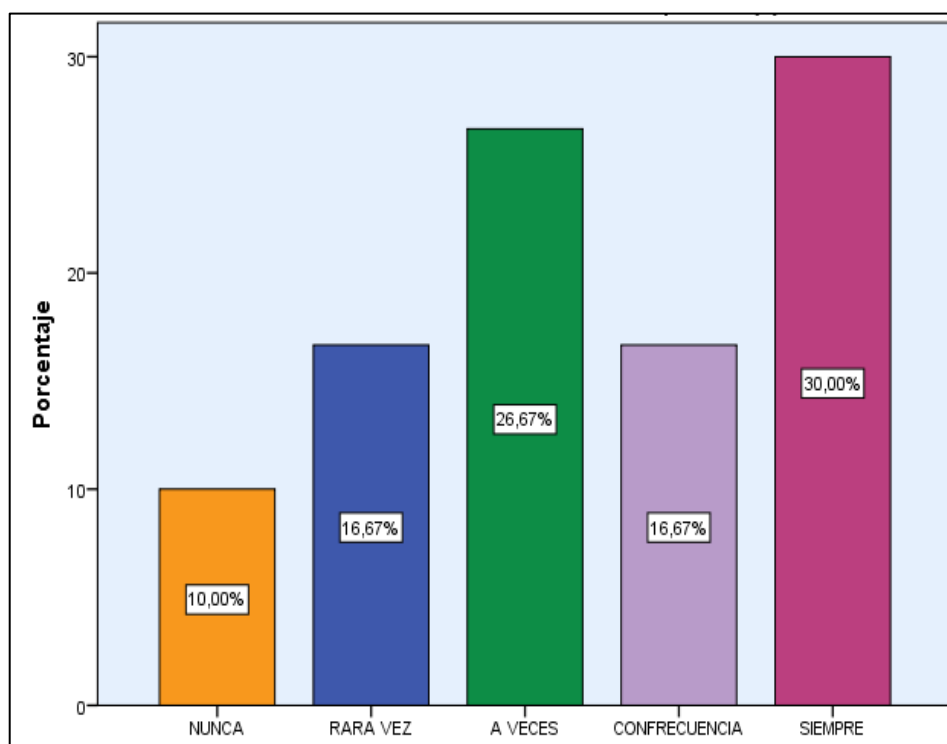


Gráfico 7: Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% siempre trata de estar en armonía con sus compañeros, mientras que el 26.67% a veces, el 10% nunca, con frecuencia y rara vez con el 16.67%. Esto indica que la mayoría de trabajadores trata de estar en armonía con sus compañeros.

8. Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica.

Tabla 13: Veracidad de Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	8	26,7	26,7	26,7
A veces	8	26,7	26,7	53,3
Con frecuencia	6	20,0	20,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

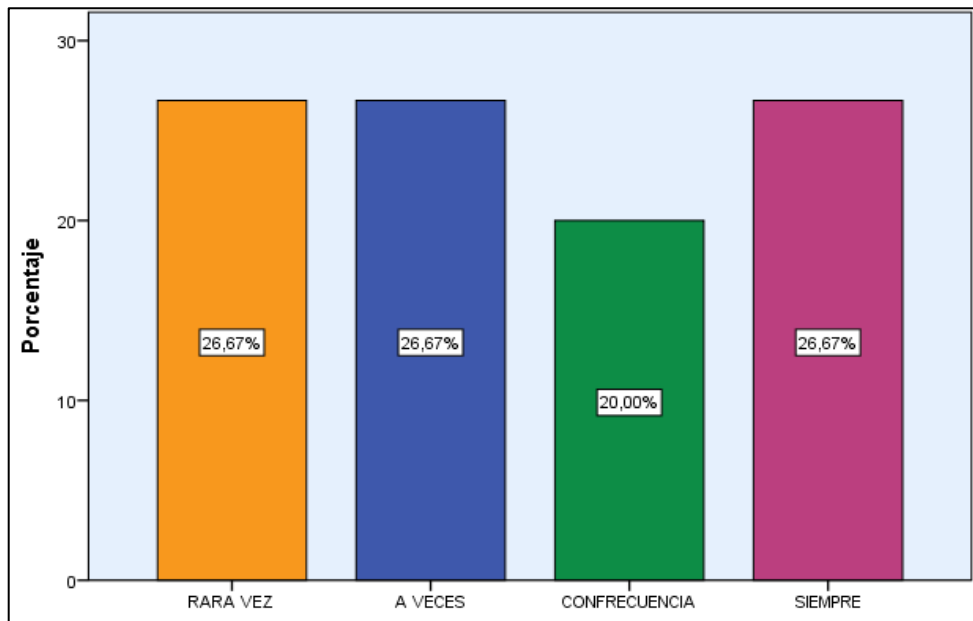


Gráfico 8: Veracidad de Información

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 20% con frecuencia transmite información auténtica, mientras que el 26.67% siempre, a veces y rara vez la información que transmiten es auténtica. Esto indica que los trabajadores la información que transmiten es auténtica ante una situación problemática.

9. Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a).

Tabla 14: Solución de Conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	5	16,7	16,7	20,0
A veces	10	33,3	33,3	53,3
Con frecuencia	11	36,7	36,7	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

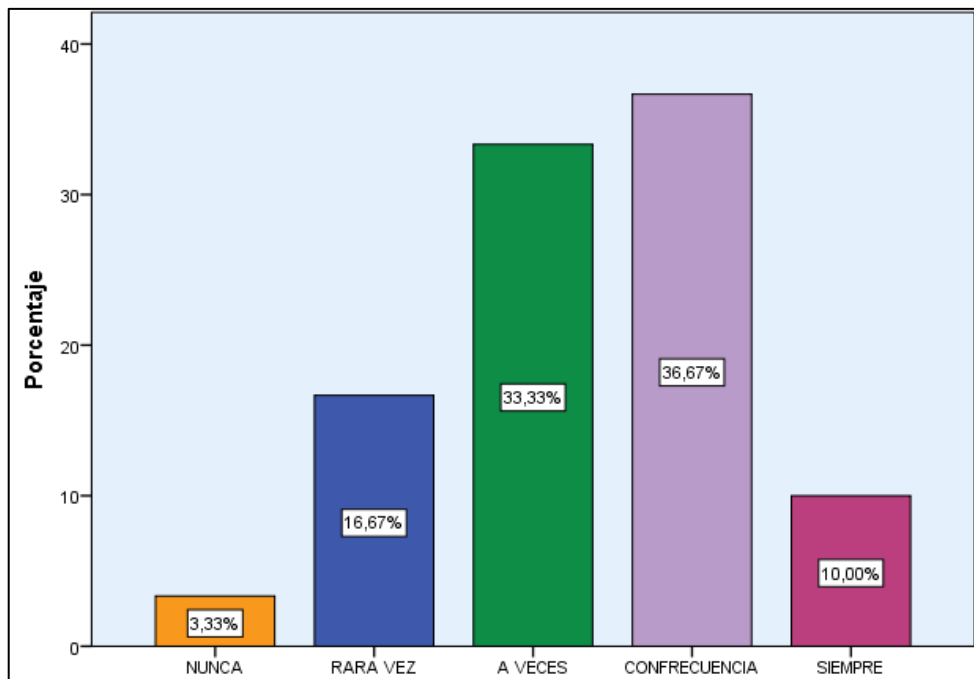


Gráfico 9: Solución de Conflictos

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 36.67% con frecuencia llega acuerdos, un 33.33% a veces, 16.67 rara vez, el 10% siempre y un 3.33% nunca. Esto nos da una interpretación que los trabajadores ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con sus compañeros.

10. Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos.

Tabla 15: Nivel de trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	7	23,3	23,3	26,7
A veces	7	23,3	23,3	50,0
Con frecuencia	6	20,0	20,0	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada

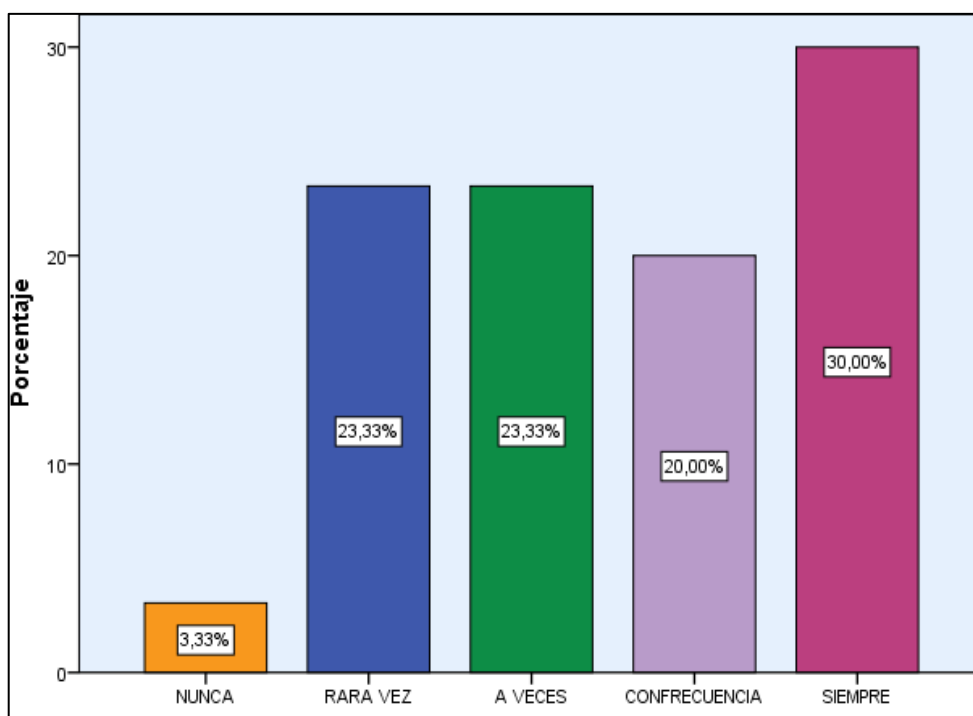


Gráfico 10: Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 36.67% con frecuencia llega acuerdos, un 33.33% a veces, 16.67 rara vez, el 10% siempre y un 3.33% nunca. Esto nos da una interpretación que los trabajadores ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con sus compañeros.

11. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)

Tabla 16: Conflicto Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	12	40,0	40,0	40,0
A veces	11	36,7	36,7	76,7
Con frecuencia	5	16,7	16,7	93,3
Siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

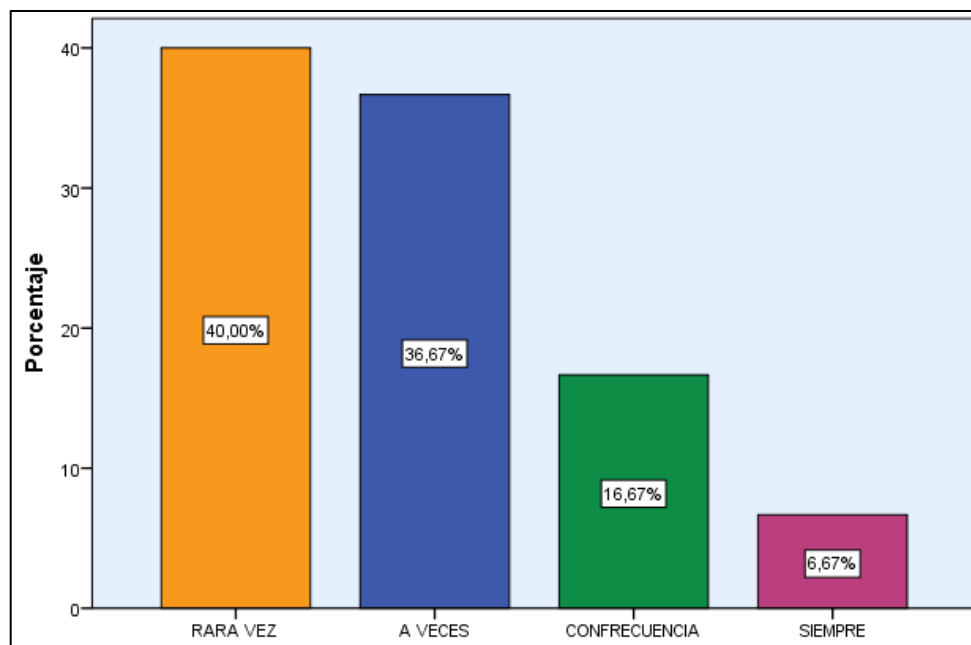


Gráfico 11: Conflicto Laboral

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% rara vez utiliza todos los recursos para una competencia con sus compañeros, un 36.67% a veces, con un 16.67% con frecuencia y un 6.67% siempre. Podemos interpretar que en ocasiones los trabajadores usan todos los recursos a su alcance para ganar en una situación de competencia con su compañero dentro de la organización.

12. Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas

Tabla 17: Evitar problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	7	23,3	23,3	23,3
A veces	5	16,7	16,7	40,0
Con frecuencia	9	30,0	30,0	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

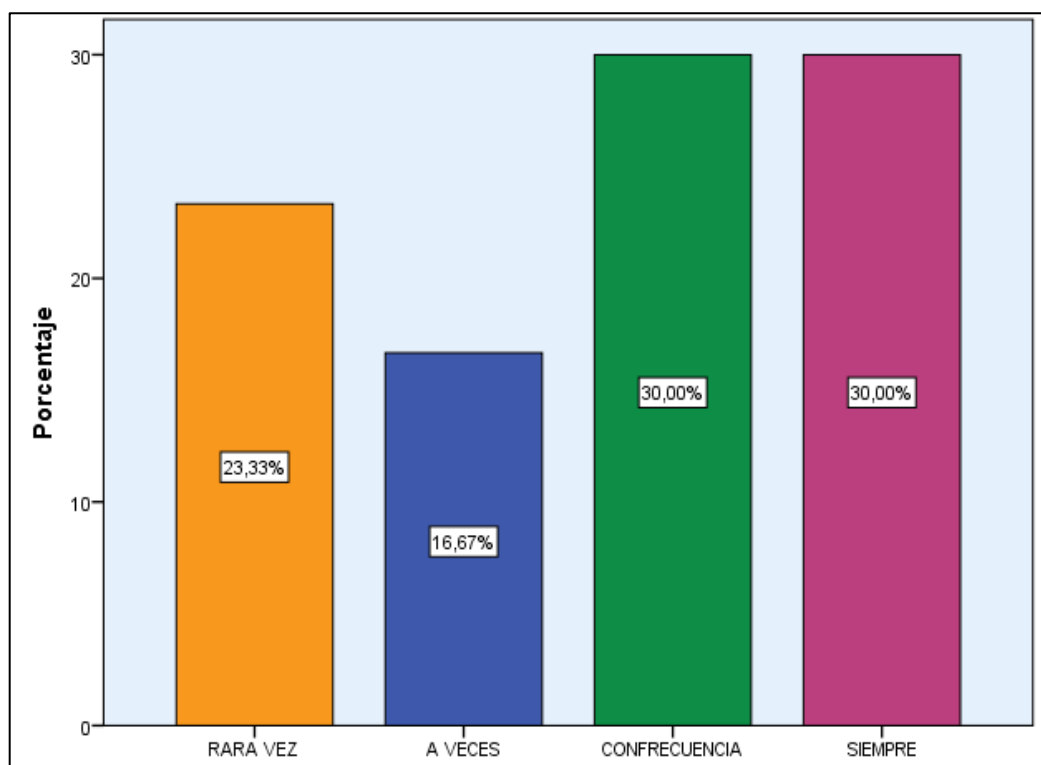


Gráfico 12: Evitar Problemas

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% siempre, con frecuencia evita problemas, un 23.33% rara vez, y con un 16.67% a veces. Esto nos da como resultado que con frecuencia los trabajadores tratan de no mostrar desacuerdos con los compañeros para evitar problemas.

13. Ante un problema de trabajo con mi compañero (a) intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.

Tabla 18: Comprensión frente a un Conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	3	10,0	10,0	10,0
A veces	10	33,3	33,3	43,3
Con frecuencia	2	6,7	6,7	50,0
Siempre	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

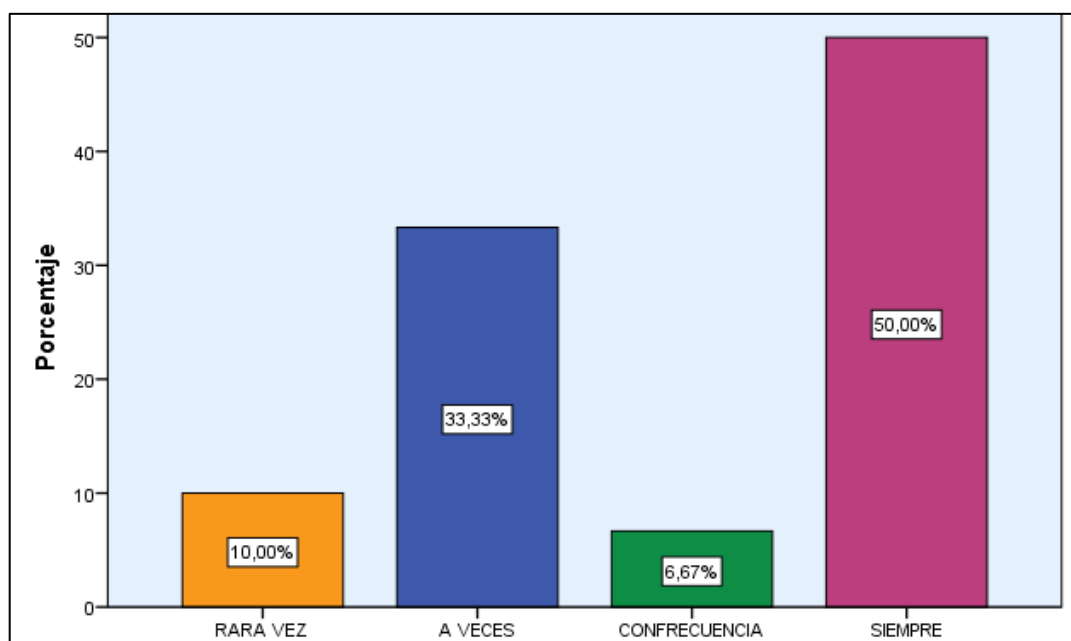


Gráfico 13: Comprensión frente a un Conflicto

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 50% siempre analiza un conflicto, un 33.33% a veces, un 10% rara vez y un 6.67% con frecuencia. Esto nos da como resultado que siempre la mayoría de empleados ante un problema de trabajo con sus compañeros intenta analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.

14. Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta.

Tabla 19: Decisiones Conjuntas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	9	30,0	30,0	30,0
	A veces	7	23,3	23,3	53,3
	Con frecuencia	9	30,0	30,0	83,3
	Siempre	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

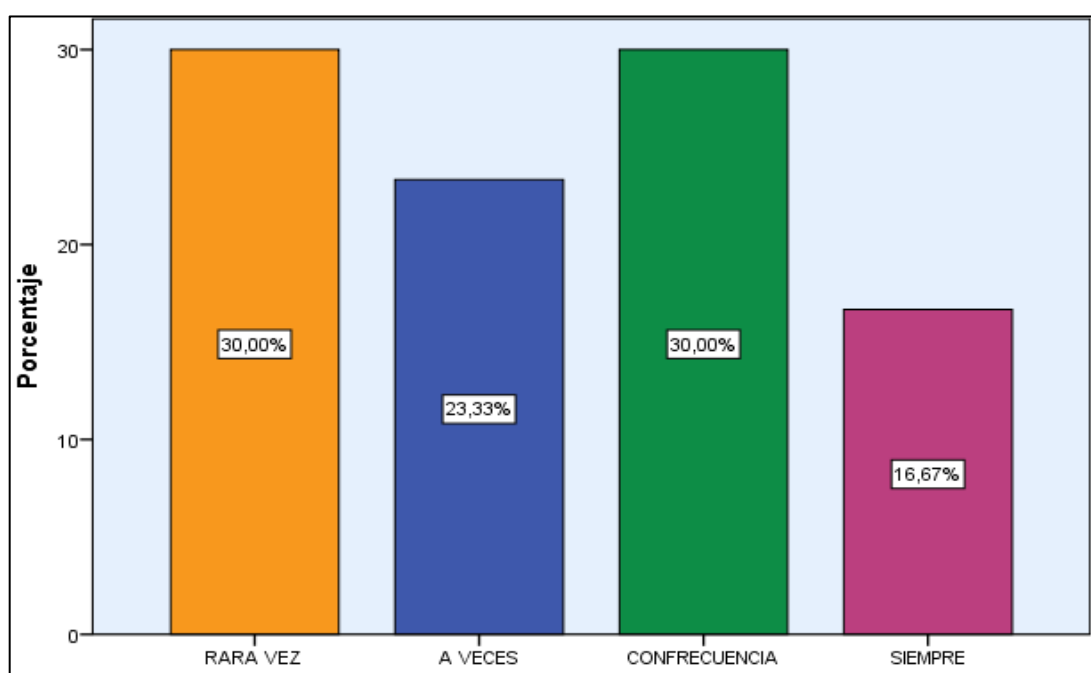


Gráfico 14: Decisiones Conjuntas

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% con frecuencia y rara vez integran sus ideas, un 23.33% a veces, un 16.67% siempre. Esto nos da como resultado que con frecuencia ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunto.

15. Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.

Tabla 20: Buscar alternativas de Solución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	4	13,3	13,3	16,7
A veces	7	23,3	23,3	40,0
Con frecuencia	12	40,0	40,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

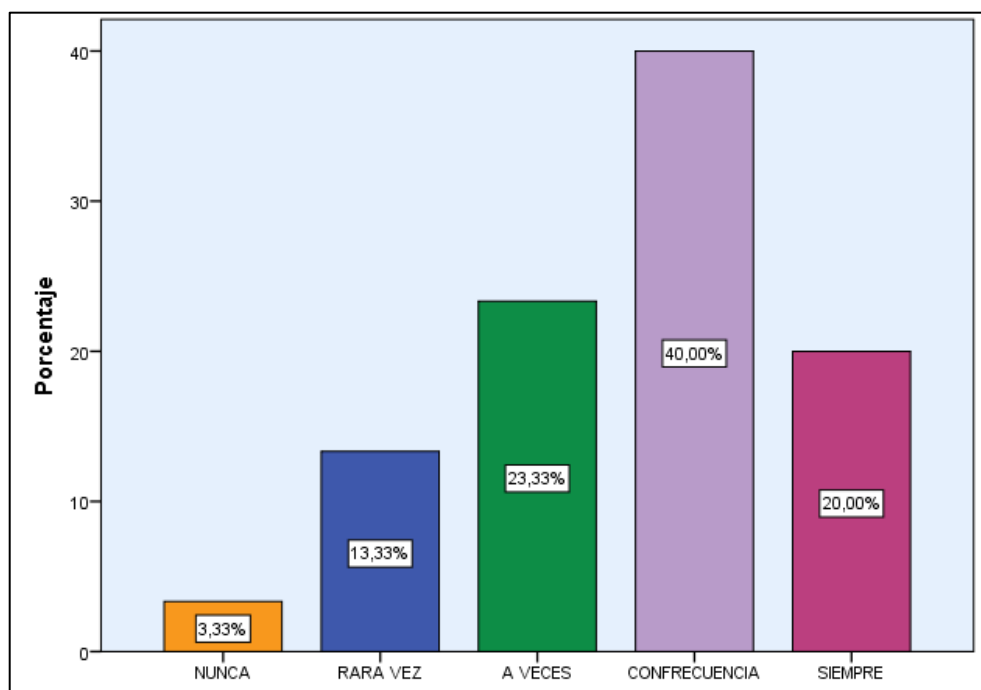


Gráfico 15: Buscar alternativas de Solución

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% con frecuencia encuentran caminos de solución, un 23.33% a veces, un 20% siempre y un 3.33% nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia tratan de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución

16. Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)

Tabla 21: Acatar deseos de compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	12	40,0	40,0	50,0
A veces	4	13,3	13,3	63,3
Con frecuencia	7	23,3	23,3	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

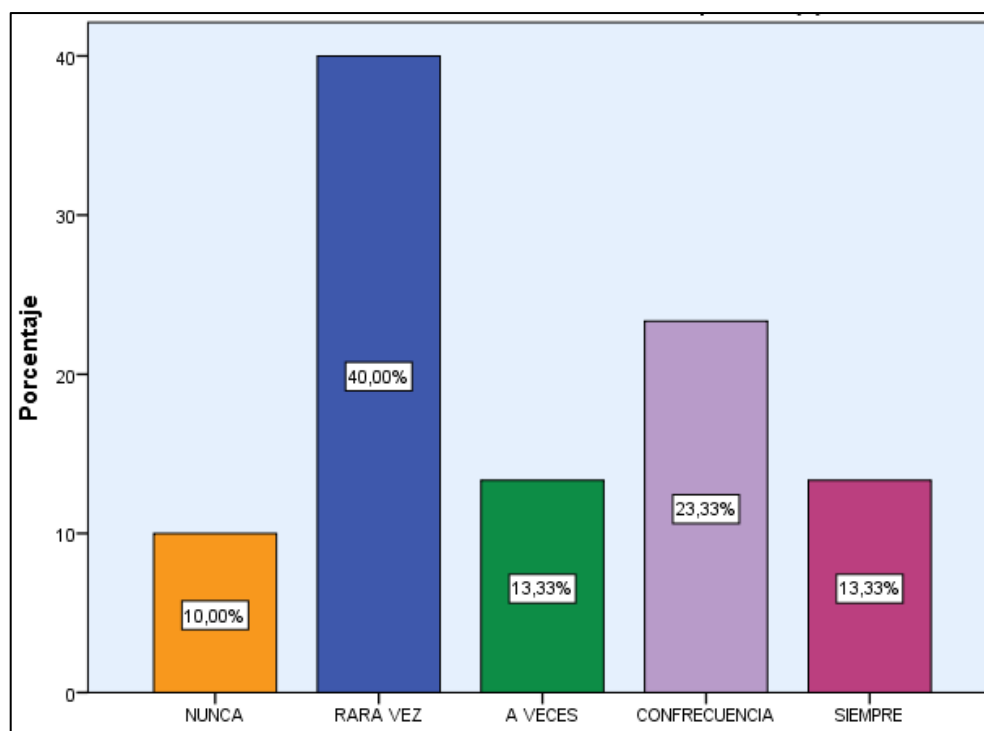


Gráfico 16: Acatar deseos de compañeros

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% con frecuencia encuentran caminos de solución, un 23.33% a veces, un 20% siempre y un 3.33% nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia tratan de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.

17. Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)

Tabla 22: Desacuerdos entre compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	5	16,7	16,7	20,0
A veces	10	33,3	33,3	53,3
Con frecuencia	12	40,0	40,0	93,3
Siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

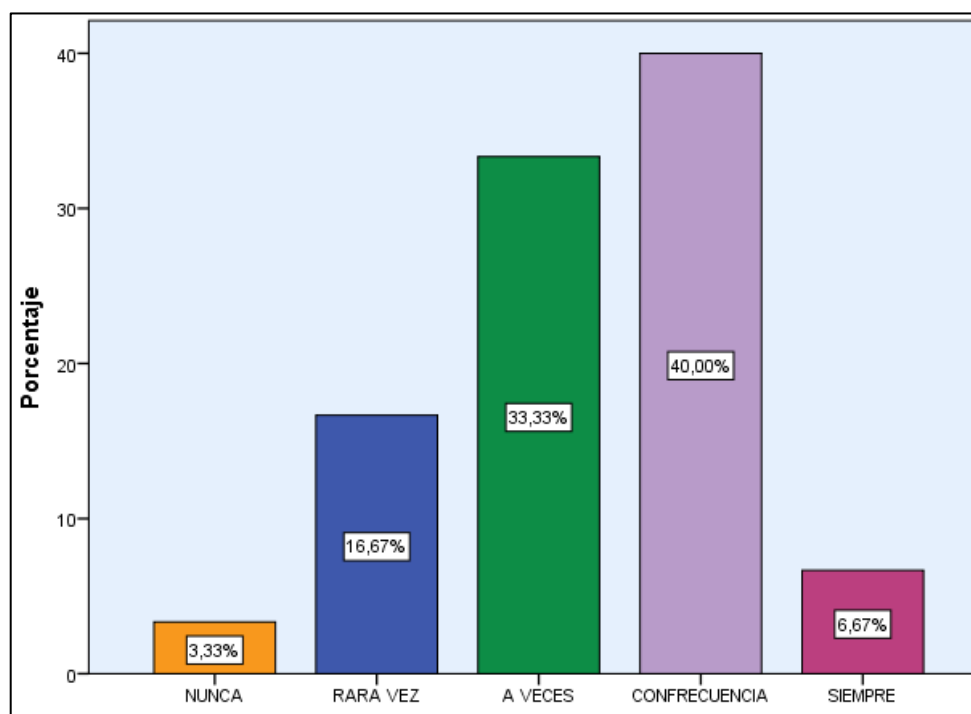


Gráfico 17: Desacuerdos entre compañeros

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% con frecuencia intenta no mostrar desacuerdos, un 33.33% a veces, un 16.67% rara vez y un 6.67% siempre y un 3.33% nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia Intentan no mostrar desacuerdo con sus compañeros.

18. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)

Tabla 23: Recibir Sugerencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	3	10,0	10,0	20,0
A veces	14	46,7	46,7	66,7
Con frecuencia	5	16,7	16,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

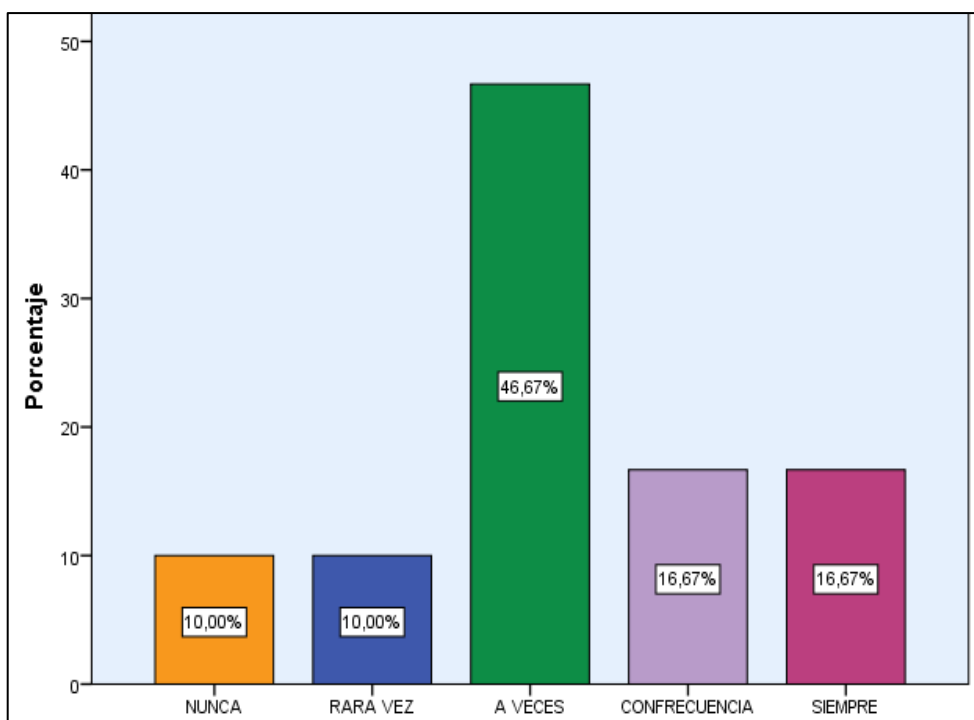


Gráfico 18: Recibir Sugerencias

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 46.67% a veces acata sugerencias, un 16.67% siempre, con frecuencia y un 10% nunca y rara vez. Podemos interpretar que los trabajadores a veces acatan las sugerencias de sus compañeros.

19. Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero.

Tabla 24: Satisfacer deseos de compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Rara vez	8	26,7	26,7	33,3
A veces	7	23,3	23,3	56,7
Con frecuencia	11	36,7	36,7	93,3
Siempre	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

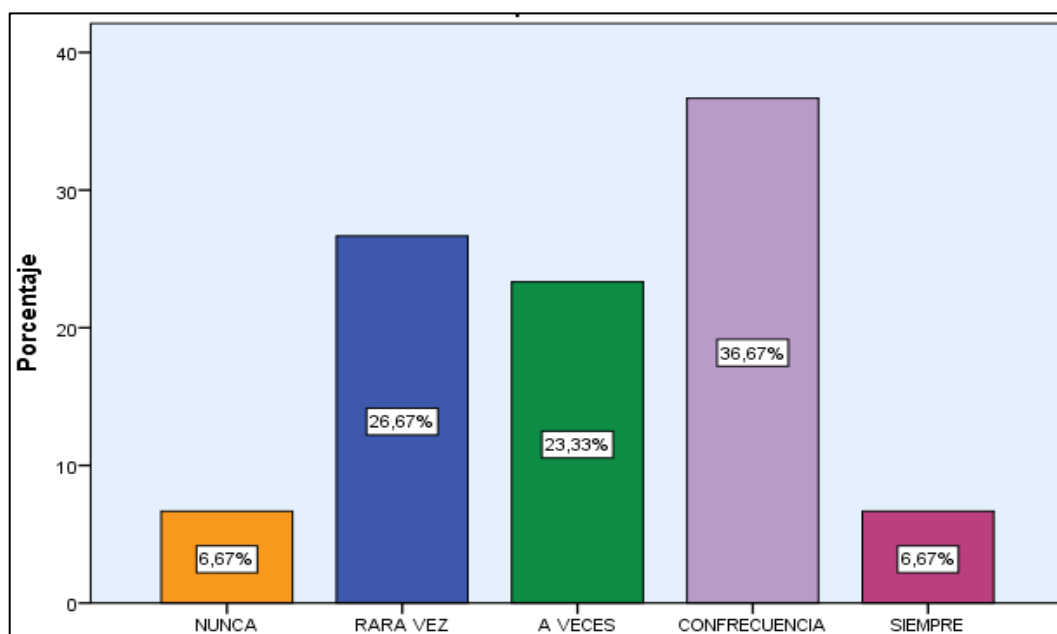


Gráfico 19: Satisfacer deseos de compañeros de trabajo

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 36.67% con frecuencia recibe sugerencias de sus compañeros, un 26.67% rara vez 23.33% a veces, y un 6.67% siempre y nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia ante un problema de trabajo, generalmente tratan de satisfacer los deseos de sus compañeros.

20. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones

Tabla 25: Solución ante un problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	8	26,7	26,7	30,0
A veces	8	26,7	26,7	56,7
Con frecuencia	9	30,0	30,0	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

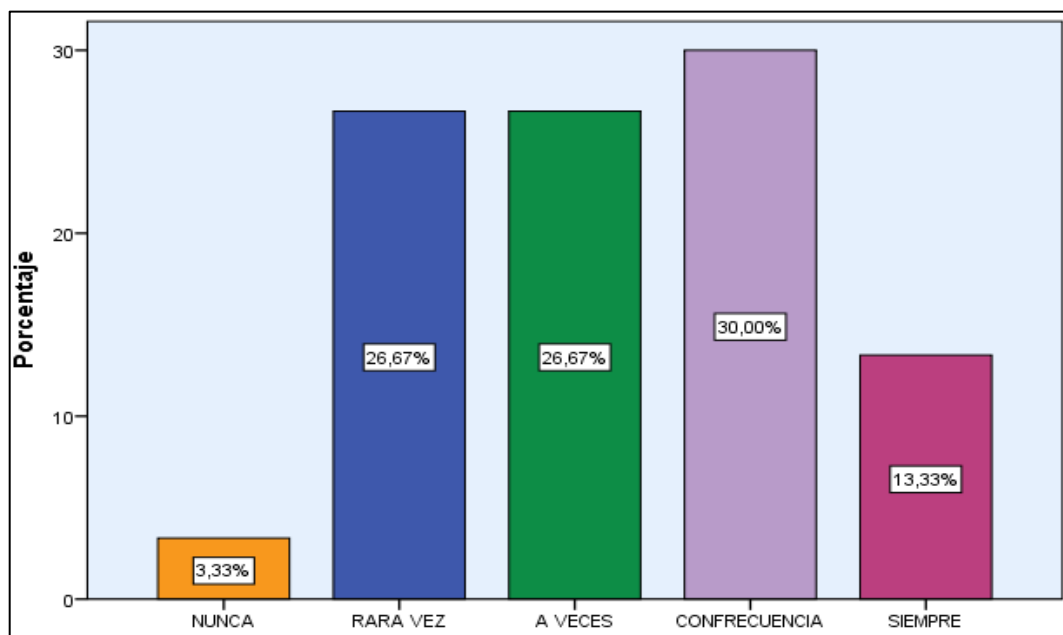


Gráfico 20: Solución ante un problema.

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% con frecuencia hace concesiones, un 26.67% rara vez, a veces, un 13.33% siempre y un 3.33 nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia ante una dificultad de trabajo con su compañero, generalmente se realizan concesiones.

21. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos

Tabla 26: Buscar puntos Intermedios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	8	26,7	26,7	30,0
A veces	7	23,3	23,3	53,3
Con frecuencia	9	30,0	30,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

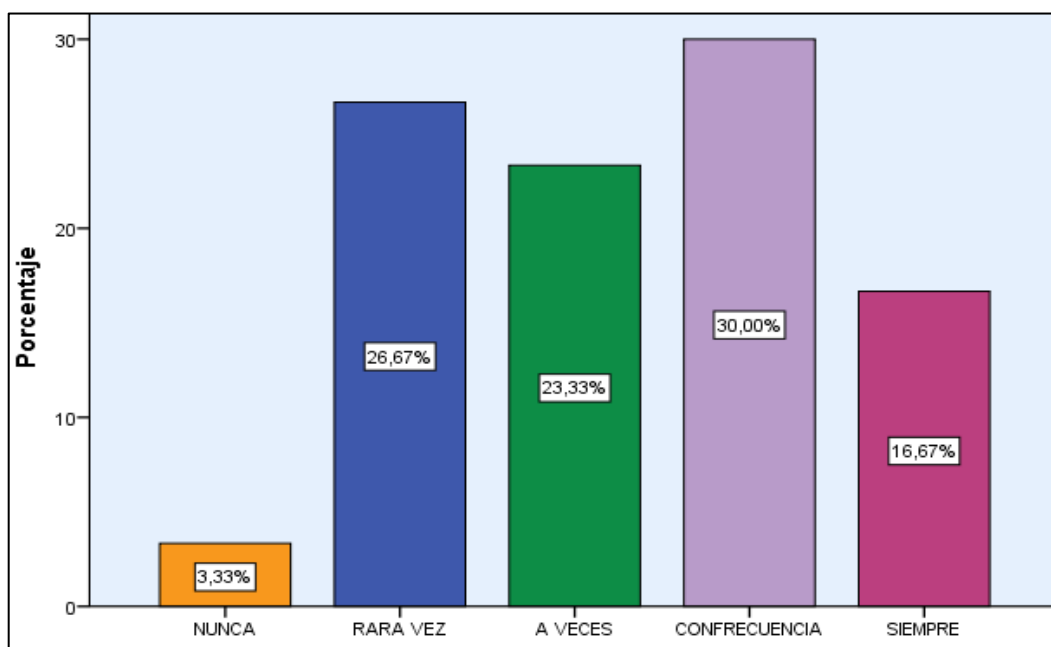


Gráfico 21: Buscar puntos Intermedios

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% con frecuencia buscan puntos intermedios, un 26.67% rara vez, un 23.33% a veces, un 16.67% siempre y un 3.33 nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia proponen un camino intermedio para romper con los puntos muertos dentro de la organización.

22. Evito tropiezos con mi compañero (a)

Tabla 27: Conflicto Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	13,3	13,3	13,3
Rara vez	5	16,7	16,7	30,0
A veces	5	16,7	16,7	46,7
Con frecuencia	9	30,0	30,0	76,7
Siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

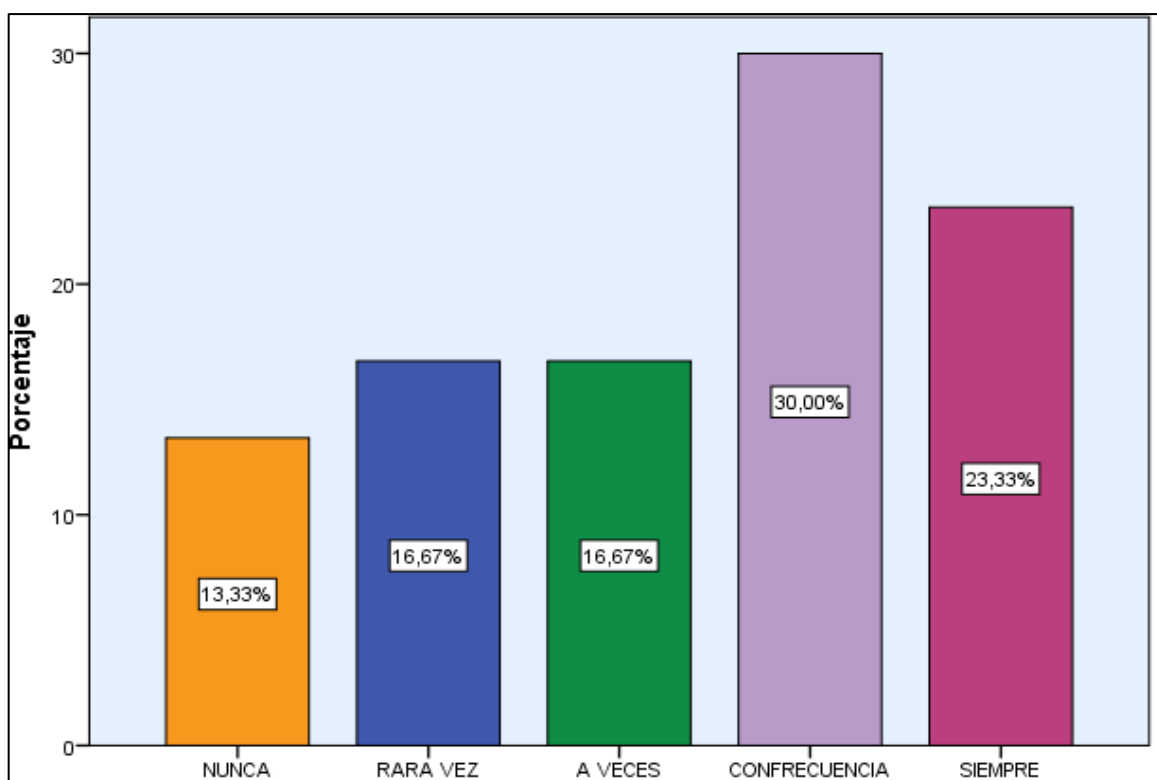


Gráfico 22: Conflicto Laboral

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% con frecuencia evitan tropiezos, un 23.33% siempre, un 16.67% a veces, rara vez y un 13.33 nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia evitan tropiezos con sus compañeros.

23. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan.

Tabla 28: Experiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	13,3	13,3	13,3
Rara vez	7	23,3	23,3	36,7
A veces	6	20,0	20,0	56,7
Con frecuencia	6	20,0	20,0	76,7
Siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada

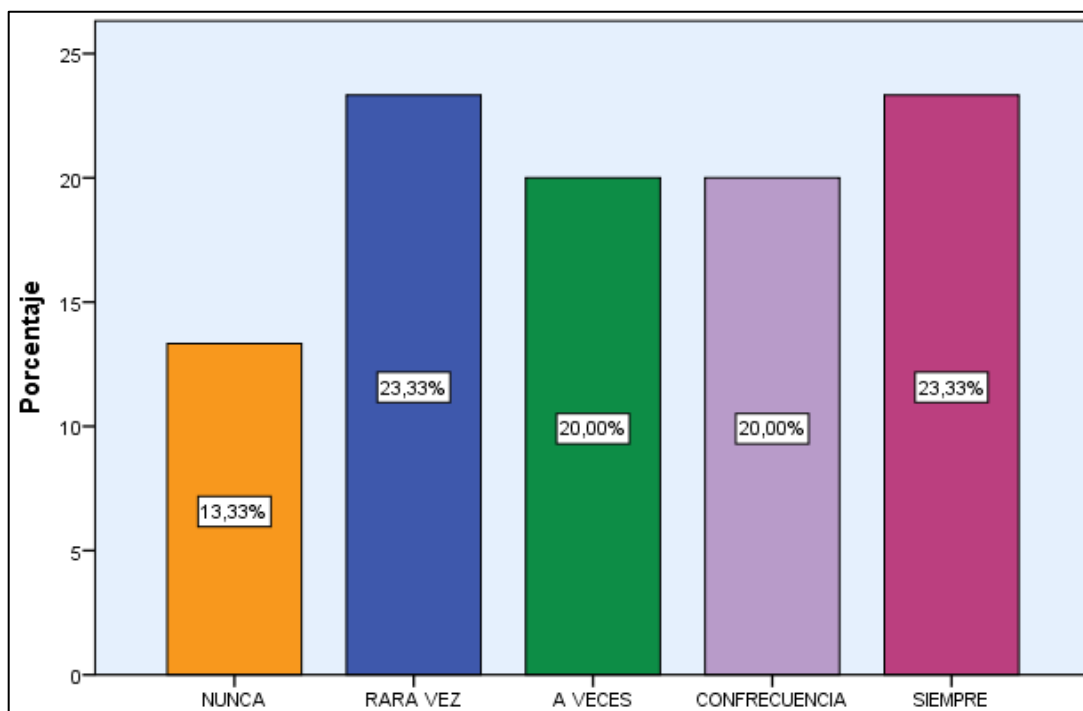


Gráfico 23: Experiencia

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 30% con frecuencia evitan tropiezos, un 23.33% siempre, un 16.67% a veces, rara vez y un 13.33 nunca. Podemos interpretar que los trabajadores con frecuencia evitan tropiezos con sus compañeros.

24. Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo.

Tabla 29: Ceder ante un problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	16,7	16,7	16,7
Rara vez	4	13,3	13,3	30,0
A veces	11	36,7	36,7	66,7
Con frecuencia	4	13,3	13,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

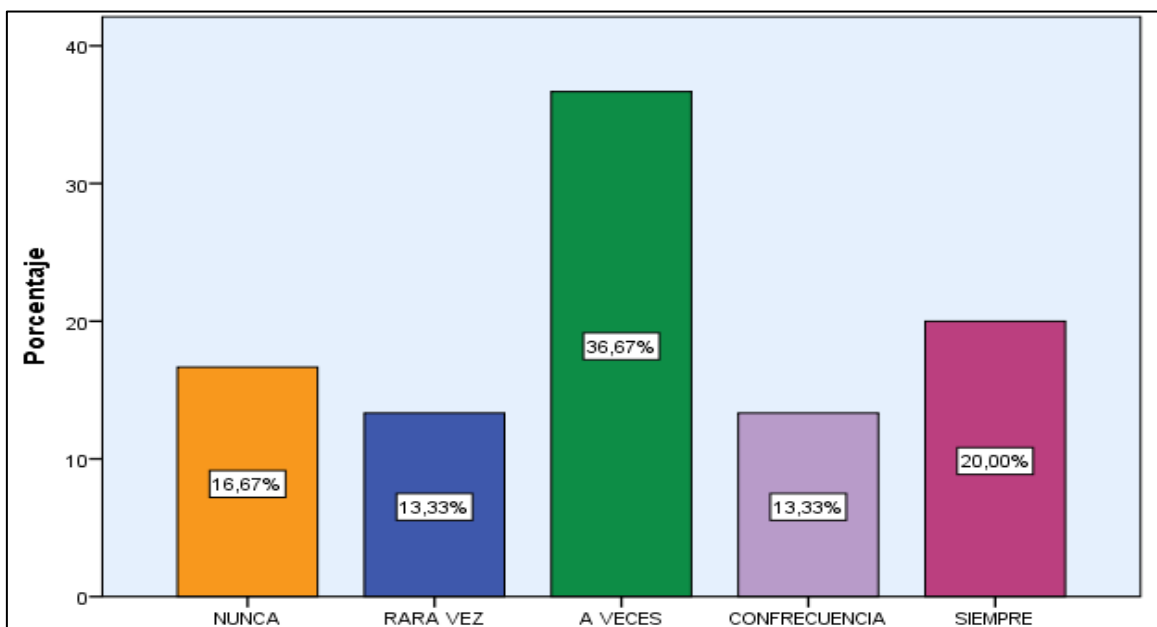


Gráfico 24: Ceder ante un problema

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 36.67% a veces ceden en un conflicto, un 20% siempre, un 16.67% nunca, y un 13.33% rara vez, con frecuencia. Podemos interpretar que los trabajadores a veces al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con sus compañeros, a veces tienen que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que desean.

25. Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista

Tabla 30: Imposición de puntos de vista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	10	33,3	33,3	33,3
A veces	10	33,3	33,3	66,7
Con frecuencia	4	13,3	13,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

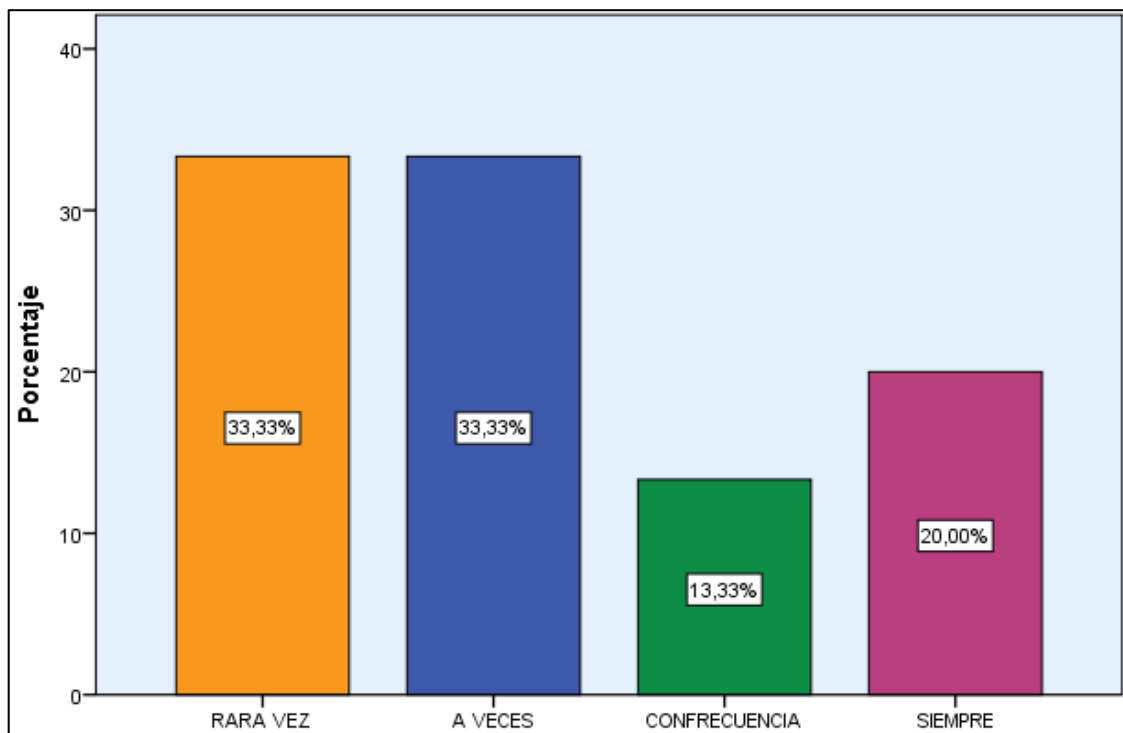


Gráfico 25: Imposición de puntos de vista

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 33.33% a veces, rara vez imponen sus puntos de vista, un 20% siempre, y un 13.33% con frecuencia. Podemos interpretar con este resultado que los trabajadores a veces se plantean firmes para imponer sus puntos de vista.

26. Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.

Tabla 31: Resolución de Conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	6	20,0	20,0	20,0
A veces	7	23,3	23,3	43,3
Con frecuencia	12	40,0	40,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

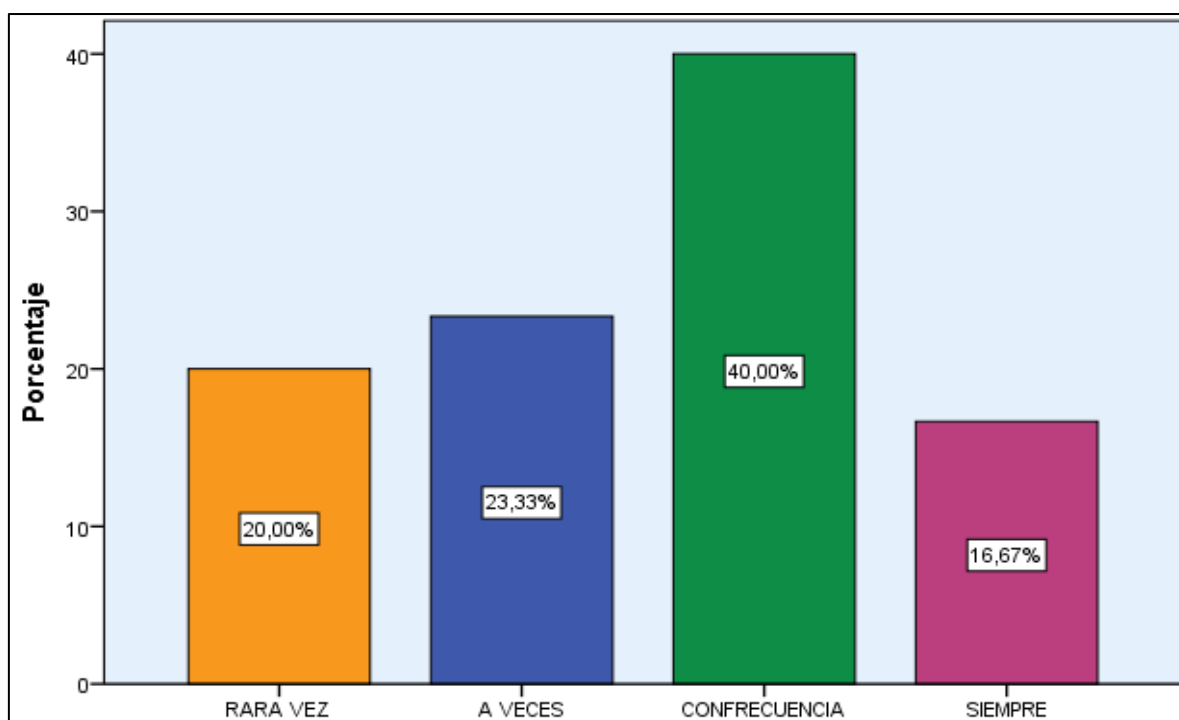


Gráfico 26: Resolución de Conflictos

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 40% con frecuencia plantea intereses claramente, un 23.33% a veces, un 20% rara vez y un 16.67% siempre. Podemos interpretar con este resultado que los trabajadores con frecuencia ante un problema de trabajo tratan de plantear claramente sus intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.

27. En el trabajo, trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a).

Tabla 32: Preferencias dentro de la Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	26,7	26,7	26,7
	A veces	9	30,0	30,0	56,7
	Con frecuencia	11	36,7	36,7	93,3
	Siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

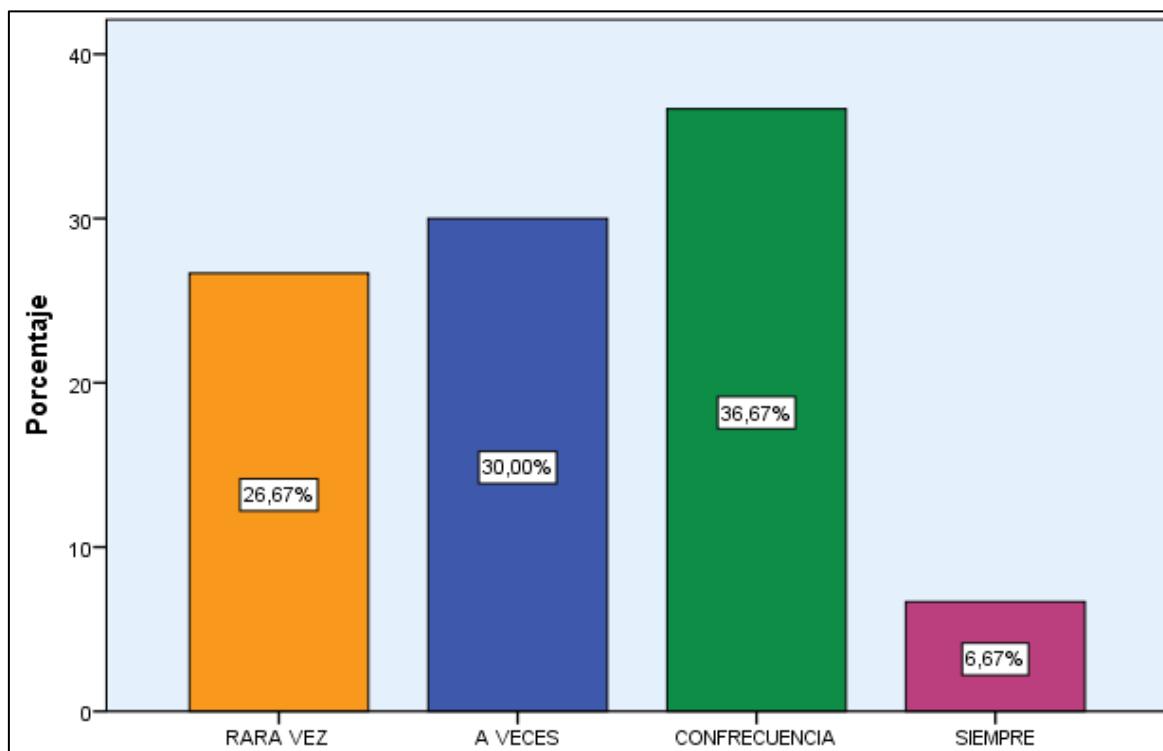


Gráfico 27: Preferencias dentro de la Organización

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis e Interpretación:

En la encuesta realizada a la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, del 100% de los trabajadores se obtuvo como resultado que el 36.67% con frecuencia existe preferencias, un 30% a veces, un 26.67% rara vez y un 6.67% siempre. Podemos interpretar con este resultado que los trabajadores con frecuencia tratan de satisfacer las preferencias de sus compañeros dentro del trabajo.

Comprobación de hipótesis.

Variable Independiente. Comportamiento Organizacional. *Variable Dependiente* Conflictos Laborales. La hipótesis planteada se comprobó con un análisis de correlación lineal ya que existe dos variables involucradas (Arroyo, 2006); es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. En este caso las Variables de Comportamiento Organizacional y Conflicto Laboral se midieron a través de ocho preguntas de Conflicto Laboral y 7 de Comportamiento Organizacional, cada una de estas preguntas se agregaron en dos variables denominados Comportamiento y Conflicto (Hayes, 2017):

Tabla 33. Correlaciones

		Comportamiento T	Conflicto T
Comportamiento T	Correlación de Pearson	1	,818**
	P valor		,000
	N	30	30
Conflicto T	Correlación de Pearson	,818**	1
	P valor	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

Estos resultados permiten aceptar la Hipótesis de Investigación planteada ya que el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es igual a 0.818 el cual es positivo y significativo (p-valor < 0.05). En el diagrama de dispersión se puede observar gráficamente la correlación entre las variables de estudio.

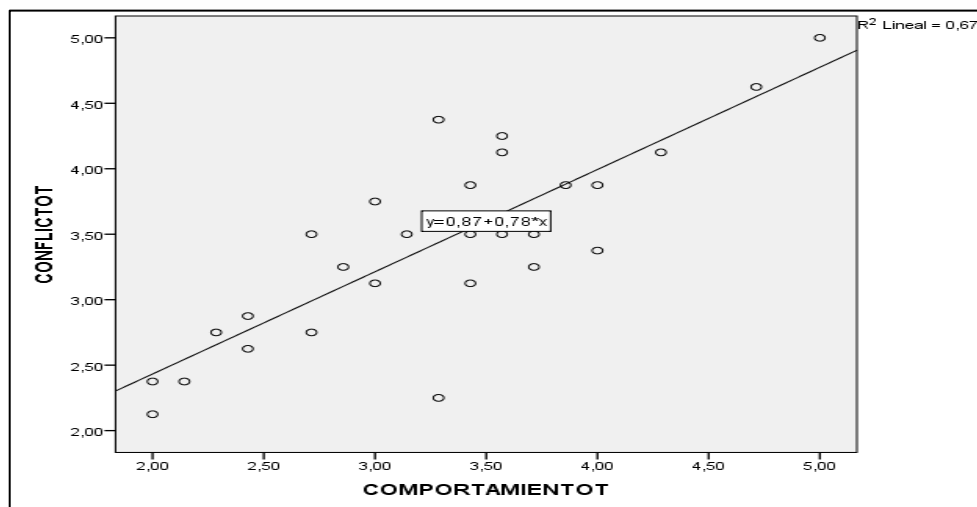


Gráfico 28. Correlaciones

Elaborado por: Tannia Toapanta.

Fuente: Encuesta aplicada.

6. CONCLUSIONES

- A través del aporte de diferentes autores se puede fundamentar teóricamente la relación entre el Comportamiento Organizacional y el Manejo de conflictos laborales en la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Se evaluó el nivel de Comportamiento Organizacional en el área Administrativa dando como resultado que los trabajadores saben ocupar todos sus recursos para un buen comportamiento Organizacional, trabajando en equipo, accediendo ante sus compañeros y buscando diferentes soluciones, se pudo evidenciar que se conocen entre compañeros, dejan los problemas personales a un lado no utilizan su reconocimiento o cargo para abusar de sus compañeros y así logran obtener un buen Comportamiento Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Se Determinó la relación entre el Comportamiento Organizacional y el manejo de conflictos Laborales en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. El comportamiento organizacional incide en el manejo de conflictos laborales en la parte Administrativa ya que los trabajadores logran tener un indicador muy alto en su comportamiento organizacional lo que hace que los conflictos entre sus compañeros sean menos y si se presenta un conflicto laboral pueden solucionarlo a través de un buen comportamiento llegando a soluciones que beneficien a toda la organización.
- Es de importancia el fortalecimiento del comportamiento organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato porque propiciará espacios de discusión laboral que contribuirán a encontrar soluciones colectivas a los conflictos laborales que con frecuencia se generan, a través de la interrelación, comunicación interna oportuna y eficiente que rompen barreras, acortan distancias entre los profesionales, primando la cordialidad y la actitud positiva.
- Existe una relación directa entre el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos laborales en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato es un campo organizacional donde el adecuado comportamiento humano es impredecible originado principalmente por el deseo de brindar atención de calidad y calidez a los usuarios que acuden exigiendo solución rápida a diversos tipos de trámites y ofrecer servicios de excelencia.

- La eficacia y la productividad en el trabajo es afectada por conflictos laborales que se generan en el personal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. De esta manera los conflictos laborales se engloban dentro de los problemas a pesar de que no todos los problemas necesariamente sean conflictos. Las principales características de los resultados obtenidos señalan en verdad son inevitables, peligrosos y muchas veces necesarios, pues en ocasiones porque pueden desembocar en graves problemas y a la vez favorecer el crecimiento de la organización.
- El análisis demuestra que el conflicto en realidad es propio de la interacción de personas, grupos y organizaciones por ello es inevitable dentro de la convivencia humana y se da cuando se decide a nivel individual o en conjunto el cambio de términos que no han sido señalados de forma verbal o escrita. Tiene su origen cuando se percibe que una otra parte del personal se siente afectado o puede con el tiempo llegar a afectarle negativamente en situaciones que pueden ir de lo más sencillo hasta lo más complejo.
- El adecuado Comportamiento Organizacional mejora el ambiente y el rendimiento laboral dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, si se corrigen a tiempo conductas inapropiadas para un desempeño laboral eficaz, por lo que es necesario planificar recursos y estrategias para el logro de objetivos mediante una conducta apropiada para orientar la conducta laboral hacia el correcto desempeño laboral

7. RECOMENDACIONES

- Proponer un plan de intervención anual para mejorar el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos Laborales en la parte Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Se debe realizar el plan a través de recomendaciones actuales de autores expertos en el área, para mejorar el comportamiento organizacional y el manejo de conflictos laborales.
- El proceso de la gestión precisa de visión e intuición directiva. El administrador no puede limitar su visión a las situaciones que infiera una respuesta y debe enfrentar incluso aquello que desconoce, pues debe buscar otras alternativas o formas de abordarlas, además debe tener en cuenta que pueden existir múltiples causas del problema que generan diversos efectos en el desempeño laboral, provocando deficiencias en las relaciones interpersonales que tanto afecta la productividad.

- Realizar una evaluación periódica para monitorear y mejorando el nivel de Comportamiento Organizacional en el área Administrativa frente a conflictos laborales que se puedan presentar en la organización y plantear alternativas de Solución al manejo de conflictos Laborales que afecta al comportamiento Organizacional en el área Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas cabe mencionar que son muy pocos los encontrados en la presente investigación.
- Planificar y diseñar los componentes del plan de intervención para mejorar el comportamiento organizacional en el manejo de conflictos laborales y Evaluar periódicamente.
- El área Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas amerita aplicar estrategias que mejoren el comportamiento organizacional de modo que pueda ahorrar tiempo y dinero que son factores de la competitividad y la productividad; además, incrementará valor agregado al desempeño laboral en beneficio de los usuarios, ya que exige, mayor eficacia junto a una participación activa de todos.
- Es necesario mejorar la planificación para el abordaje de los conflictos personales y dar un seguimiento de su desarrollo y posterior solución, motivando a una actitud positiva con la que se presenta a desempeñar sus labores lo que a su vez también influirá en el Comportamiento Organizacional del área Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Para lograr las metas de la organización se necesita a las personas de la misma forma que éstas requieren de las organizaciones para satisfacer sus metas individuales. En este sentido debe existir el interés de ambas partes para encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos generen ventajas a través de las metas superiores que se encuentren con la integración de personas y organización.
- El personal debe vincularse con sus compañeros de trabajo y desarrollar habilidades sociales que permitan un mejor desempeño laboral y desarrollo personal, es decir, establecer un clima organizacional que fortalezca la interacción de los colaboradores que se refleje en su vida. El área Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas debe cubrir todo aspecto posible que equilibren la vida de su personal por lo que es de esencial revisar las políticas, objetivos y lineamientos para establecer una cultura administrativa basada en el aspecto humano.

8. REFERENCIAS CITADAS

- Alles, M. (2016). *Desarrollo del Talento Humano*.
- Cavalli, C. (2010). *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*.
- Elena, T. (2017). *Manejo de Conflictos*. Retrieved from <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Jáuregui, P. (2009). Darwin vs Dios.
- La guía. (2008).
- Mora, S. (2016). *Psicología Del Niño en Edad Escolar*.
- R. Wayne Mondy. (1386). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Salazar Estrada José Guadalupe, Guerrero Pupo Julio Cristóbal, Machado Rodríguez Yadira Barbara, C. A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slep>
- Adler, N. J. (1980). Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend, 8(2), 226–232.
- Alles, M. (2016). *Desarrollo del Talento Humano*.
- Bernardez, M. (2006). *DESEMPENO ORGANIZACIONAL: MEJORA, CREACION E INCUBACION DE NUEVAS ORGANIZACIONES*.
- Bishop, A. (1994). Cultural conflicts in Mathematics Education: developing a research agenda. *Mathematics Education*, 14(2), 15–18.
- Bhagat Kedia, Crawford, & Kaplan, 1990; House, Wright & Aditya, 1997; Marchese, 2001. (s.f.).
- Bunge, M. (2016). *Between Two Worlds: Memoirs of a Philosopher-Scientist*. Springer.
- Caligore Corrales, I. (2005). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolana De Gerencia*, 8(13159984), 16. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Cavalli, C. (2010). *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*.
- Chiang, M., & Salazar, M. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una

- comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de Los Trabajadores*, 19(1). Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*.
- Cuesta, A. (2016). Gestión de talento humano y del conocimiento. En *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Díaz, V. (2014). Investigación.
- Fuentelsaz, C. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- García, M., & Badolato, F. (2013). GESTION POSITIVA DE CONFLICTOS Y MEDIACION EN CONTEXTOS EDUCATIVOS, 75.
- Gorjón, F., & Steele, J. (2008). Métodos Alternativos de solución de conflictos.
- Hamel, G. (2008). *Futuro de la administracion/ The Future of Administration*. Editorial Norma,.
- León Lacayo, M. C. del C. (2016). LIDERAZGO Y CONFLICTOS LABORALES, 88. Retrieved from <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Mondy, W. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Munduate, L. (2016). Guía para Mediación Laboral.
- Mariano, B. (2007). Desempeno Organizacional: Mejora, Creacion E Incubacion De Nuevas Organizaciones. AuthorHouse,.
- Martínez, A. P. (2015). LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN AMERICA LATINA. ANFECA.
- Padilla, A., Hernández, C., & Ríos, R. (2015). LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN AMÉRICA LATINA: UN DIAGNÓSTICO CON BASE EN LA DIFUSIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO EN COLOMBIA, BRASIL Y MÉXICO.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2015). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 1(147), 73–83. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/280/28016320010/%0Ahttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15341140006>
- Pullupaxi, F. P. (2014). La Mediación Y Los Conflictos Individuales De Trabajo En La Legislación Ecuatoriana.

- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2009). *Fundamentos de Administracion*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. En *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2015). Manejo de conflictos. En *Manejo de conflictos*. Editorial El Manual Moderno.
- Salazar Estrada, José Guadalupe Guerrero Pupo, Julio Cristóbal Machado Rodríguez, Yadira Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Sánchez, R. (2016). Gestión y psicología en empresas y organizaciones. En *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. ESIC.
- Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp>
- Santana, M. (2018). *Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato*. Retrieved from http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23065/1/Tesis_t1117ec.pdf
- Senplades. (2010). Agenda Zonal para el Buen Vivir.
- Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021.
- Toro, E. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Retrieved from <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Vega, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora. En *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora*. Univ Pontifica Comillas.
- Werther, W., & Davis, K. (2016). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*.
- Wlaters, B. (2014). *Principios de la Administración*.

9. ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales dirigido para la parte administrativa de la facultad de ciencias administrativas de la universidad técnica de Ambato.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario
- Marque con una X la respuesta que más próxima a su realidad.

Nota de descargo: Esta investigación es de carácter académico. Los investigadores se comprometen a no relevar información individual de los participantes, toda la información será presentada como del sector.

CUESTIONARIO

Cada pregunta se valora a partir de la escala tipo Likert de 1 a 5 siendo de menor a mayor grado de puntuación.

El nivel de satisfacción profesional se clasificará como “satisfecho o no satisfecho” según los valores obtenidos en cada área. El valor más alto será el que indique el estado de satisfacción. Cuando ambos valores sean iguales en +/- 5 se considerará el resultado como un nivel medio de satisfacción.

Conflictos Laborales y Comportamiento Organizacional.		Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a)					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					

9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actuó como desea mi compañero (a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)					
17	Evito tropiezos con mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					
20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a) intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					