



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de investigación:

**POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO**

Autora:

PAULY ALEJANDRA DÁVILA ACURIO

Directora:

ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES, MG.

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Línea de investigación:

Política económica, competitividad institucional, innovación, emprendimiento,
productividad y liderazgo

Autora:

PAULY ALEJANDRA DÁVILA ACURIO

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

f. 

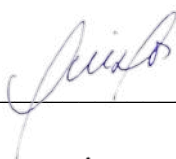
CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, M. A.

f. 

CALIFICADOR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, PhD.

f. 

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato - Ecuador

Agosto 2021

Declaración y Autorización

Yo: **PAULY ALEJANDRA DÁVILA ACURIO**, con **CC. 1719481812**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2021



PAULY ALEJANDRA DÁVILA ACURIO

CC. 171948181-2

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por guiar de cada uno de mis pasos, por permitirme continuar con mis metas.

A mis padres, mi hermanita quienes me han apoyado, han sido mi impulso, mi motivación de lograr objetivos, mi familia que siempre ha estado pendiente de cada paso que doy, en especial a mis abuelitos queridos.

Mis amigos que me brindaron su apoyo y sincera amistad. A mis profes queridos, por todo el conocimiento impartido en todos estos años de mi formación académica, su paciencia y apoyo; en especial a mi querida Profe Eleonor Pardo por su dedicación, cariño y confianza, que depositó en mí.

Dedicatoria

A mis padres, mi hermanita y mi familia que con su amor, apoyo incondicional, consejos, me permiten crecer como persona y desarrollarme como profesional.

A todas esas personitas que ya no están físicamente, pero las tendré siempre en mi corazón, especialmente a mi abuelito Nelson y a mi ñaño Chelo.

Resumen

La presente investigación permitió validar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior. Su importancia radica en el estilo de acción frente a una situación de conflicto, en miras al alcance de una solución. A la luz de conocer si es efectivo el cumplimiento de los planteamientos institucionales, se determina aspectos positivos y negativos de su interrelación; con ello se anhela la efectividad con el planteamiento de acciones asertivas para la solución de conflictos y el cumplimiento de objetivos determinados. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, corte transversal. Tuvo una muestra no probabilística por conveniencia: 76 colaboradores de la institución entre personal docente y administrativo. Se usó el Cuestionario de Manejo de Conflicto de Thomas-Kilman con estilos de competir, colaborar, transigir, evadir y complacer. Se concluyó que los colaboradores se acogen a dos estilos de resolución de conflictos: Transigir con una media de 7,54 seguido de Evadir con 6,38 y las personas están a la defensiva y esperan la resolución de problemas desde las jefaturas; se cuenta con datos referenciales sobre el compromiso organizacional de la población de estudio. La propuesta se enfoca en la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional; está compuesta tres partes: Evaluación y seguimiento para el cumplimiento de tareas, Estrategias de mejoramiento continuo al análisis de cargos y Soluciones efectivas para mejorar la productividad; ésta fue validada por criterio de especialistas y beneficiarios.

Palabras clave:

Conflictividad laboral, compromiso organizacional, efectividad, mejoramiento continuo

Abstract

This research validated an action plan for conflict management and strengthening organizational commitment for a higher education institution. Its importance lies on the style of action in a conflict situation, with a view to reaching a solution. In the light of knowing if the compliance with the institutional approaches is effective, positive and negative aspects of their interrelation are determined; with this, effectiveness is desired with the approach of assertive actions for the solution of conflicts and the fulfillment of established objectives. The research had a quantitative approach, descriptive scope, cross-sectional. It had a non-probabilistic sample by convenience: 76 collaborators of the institution among teaching and administrative staff. The Thomas-Kilman Conflict Management Questionnaire was used with styles of competing, collaborating, compromising, avoiding, and indulging. It was concluded that employees use two styles of conflict resolution: Compromise with a mean of 7.54 followed by Avoidance with 6.38 and people are defensive and expect problem solving from the bosses; there is referential data on the organizational commitment of the study population. The proposal focuses on reducing the conflict and reinforce of the organizational commitment; it consists of three parts: Evaluation and follow-up for task compliance, Continuous improvement strategies for job analysis and Effective solutions to improve productivity; it was validated by specialists and beneficiaries.

Key words: Labor conflict, organizational engagement, effectiveness, continuous improvement

Índice de contenidos

Declaración y Autorización	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1 Conflictividad laboral.....	5
1.1.1 Infraestructura.....	5
1.1.2 Estructura institucional.....	6
1.1.3 Capacitación	8
1.1.4 Ámbito interno.....	9
1.1.5 Relación salarial	10
1.1.6 Absentismo	10
1.1.7 Definiciones de conflicto laboral.....	11
1.1.8 Gestión del conflicto moderno	12
1.1.9 Comunicación organizacional	12
1.1.10 Características del conflicto laboral	14
1.1.11 Causas del conflicto laboral.....	15
1.1.12 Aspectos del conflicto laboral	15
1.1.13 Tipos de conflictos	16
1.1.14 Modalidad de los conflictos de intereses.....	17
1.1.15 Tipos de métodos de resolución de conflictos.....	18
1.1.16 Comportamiento para la resolución de conflictos	19
1.2 Compromiso Organizacional.....	19
1.2.1 Definiciones.....	19
1.2.2 Importancia del compromiso organizacional	21
1.2.3 Factores del compromiso organizacional	22
1.2.4 Enfoques del compromiso organizacional.....	22
1.2.5 Variables que afectan al compromiso organizacional	24

1.2.5 Dimensiones del compromiso organizacional.....	27
1.2.6 Satisfacción laboral	28
1.2.7 Actitudes.....	28
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
2.1 Tipo de investigación, enfoque y alcance.....	30
2.1.1 Enfoque.....	30
2.1.2 Diseño.....	30
2.1.3 Alcance	30
2.2 Participantes y herramientas	31
2.2.1 Población y muestra	31
Características de la población.	31
2.2.2 Instrumentos	33
2.3 Procedimiento metodológico.....	34
CAPÍTULO III. RESULTADOS	36
3.1 Análisis de resultados	36
3.2 Discusión de resultados	39
Conflictividad Laboral.....	39
3.3 Plan de Acción para la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato	39
3.3.1 Antecedentes de la propuesta	39
3.3.2 Objetivos.....	41
3.3.3 Justificación.....	41
3.3.4. Partes del plan estratégico de Conflictividad y Compromiso Organizacional	43
3.3.5 Validación de la Propuesta	54
3.3.6 Análisis de la evaluación de la propuesta.....	57
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS.....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Datos del personal sobre la base del nivel de instrucción, área de trabajo y sexo	32
Tabla 2. Datos del personal sobre la autoidentificación étnica, área de trabajo y sexo .	32
Tabla 3. Estilos de Manejo de Conflictos.....	33
Tabla 4. Análisis de resultados: Instrumento de Conflictividad Organizacional	36
Tabla 5. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable género	37
Tabla 6. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto por rangos de edades	38
Tabla 7. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto por puestos de trabajo	38
Tabla 8. Parte uno: Evaluación y seguimiento para el cumplimiento de tareas	45
Tabla 9. Parte dos: Estrategias de mejoramiento continuo al análisis de cargos.....	48
Tabla 10. Parte tres: Soluciones efectivas para mejorar la productividad.....	52
Tabla 11. Datos del profesional validador.....	54
Tabla 12. Datos del profesional validador.....	54
Tabla 13. Datos del profesional validador.....	54
Tabla 14. Datos del profesional validador.....	55
Tabla 15. Datos del profesional validador.....	55
Tabla 16. Datos del profesional validador.....	55
Tabla 17. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para validación por especialistas	56
Tabla 18. Datos del profesional validador.....	57
Tabla 19. Datos del profesional validador.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1. Partes del Plan de Acción de Conflictividad y Compromiso Organizacional 41

INTRODUCCIÓN

La presente investigación realiza un estudio minucioso, en una institución de educación superior, acerca del estilo que predomina en cada colaborador al momento de atravesar un conflicto y su relación con el compromiso organizacional. Para ello se evaluó el manejo de conflictos mediante el instrumento de manejo de conflictos de Thomas – Kilman. La investigación pretende validar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior.

En un estudio llevado a cabo en una empresa de producción y servicio de Baños, se analiza el comportamiento que tienen los colaboradores, porque es importante para un funcionamiento adecuado de la empresa. Su objetivo es una propuesta para los problemas que se presentan dentro de dicha empresa. Los resultados obtenidos radican en la escasez del conocimiento en respecto a: la falta de conocimiento con relación a la información que se utiliza, aspectos del comportamiento que presentan gran relación con afectaciones en el aspecto laboral los cuales serían causantes de inconvenientes (Osejo, 2020).

Una investigación realizada en la PUCE sede Ambato acerca del compromiso y cultura organizacional, porque indica debilidad de estos, esto afecta al desempeño y la identificación que cada colaborador posea. Proponen un modelo que permite reforzar aspectos en el ámbito laboral y alcanzar objetivos a largo plazo (Chiguano y Ramírez, 2020).

Un proyecto de investigación, las personas observan como una incomodidad, malestar al conflicto debido a que guarda relación con otros aspectos de la vida del ser humano, este caso con el ámbito familiar; ante lo mencionado proponen estrategias que permiten mejorar el desempeño laboral y también disminuir los conflictos presentes (Báez, 2015).

Por ser la investigadora una consumidora final del servicio de educación en esta institución en el rol de estudiante, así como otros estudiantes se ha percibido un ambiente de conflictividad laboral con relación al compromiso organizacional. Como posibles causas principales se describen: las directrices emitidas no son claras ni precisas que genera barreras de comunicación.

Los encargados de roles o líderes no tienen formación en esa área y esto ha provocado disturbios en la relación de la jerarquía; cada persona tiene una visión, que por ocasiones

no se alinea con la visión institucional; los altos niveles de ego que no les permiten ver más allá de las acciones individuales; bajos niveles de efectividad en el trabajo en equipo y el desconocimiento de cierta información clave para la gestión del conocimiento, provoca la imposición de criterios reflejados en actitudes de celo administrativo.

Lo mencionado anteriormente ocasiona: la necesidad continua de revisar y actualizar información que les han entregado hace que se tarden más en responder de lo esperado, debido a que también la información que les han emitido no es la correcta; cada persona percibe de una manera muy diferente o a su manera y sus actitudes en la interacción son inapropiadas; la poca colaboración y aporte al grupo no permite que avancen en la ejecución de ciertas actividades pues deben participar en diferentes procesos simultáneamente. Todo esto retrasa el crecimiento y desarrollo autónomo, provoca una desorganización, y en consecuencia no se puede presentar a tiempo las actividades, por eso se crean más cuellos de botella y no se cierran los anteriores.

Preguntas directrices

¿Cuál es el estilo dominante en el manejo de conflictos?

¿Qué instrumentos ayudan a medir la conflictividad y el compromiso organizacional en una institución de educación superior?

Objetivos

Objetivo General.

Validar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente lo referido a la conflictividad el compromiso organizacional.
2. Identificar el estilo de acción del manejo de conflictos en la institución de educación superior.
3. Diseñar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior.
4. Evaluar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso.

Metodología

Sobre la base teórica de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la presente investigación se enfocó cuantitativamente, debido a que tiene una realidad que conocer, esta se presenta de manera secuencial, probatoria, con un orden riguroso y se utilizó datos numéricos para poder medir y evaluar un fenómeno.

El diseño de la investigación es no experimental, con un corte transversal, su dimensión es temporal porque analiza el nivel de diversas variables en un momento de tiempo dado. El alcance de la investigación es descriptivo porque se especificaron las características importantes de lo que se quiere investigar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia: setenta y seis colaboradores de la institución entre personal docente y administrativo.

Los participantes para el proyecto de tesis son de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. La institución está compuesta por 76 personas que colaboran en la presente investigación y se caracteriza por ser docentes y del personal administrativo. La herramienta que se usa es el Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann, este instrumento mide el comportamiento que tiene una persona ante una situación y cómo la enfrenta.

Ejes y objetivos

Esta investigación es oportuna desarrollarla dada su gran importancia debido a que principalmente se cuenta con las herramientas básicas: la población de estudio y los instrumentos pertinentes. En esta parte se podrá analizar las causas, razones, así como el nivel de conflictividad que tiene cierto grupo, todo esto desde una connotación teórica. Al hacer esto su finalidad es ayudar a que las personas que puedan desenvolverse de mejor manera, tener una buena relación con los demás y así desempeñarse óptimamente en su medio laboral.

Por último, de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, lo que buscan el presente proyecto es garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas (objetivo 1) descrito en el Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida, así como impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (objetivo 5) reflejado en el Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad (SENPLADES, 2017).

Todo está alineado a los objetivos 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos) y 16 (Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas) de la declaración de la ONU en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible dictaminados por el Programa de Naciones Unidas de Desarrollo (PNUD, 2020).

Justificación

La presente investigación alberga como eje fundamental el conocimiento de la situación actual de la institución en torno a la gestión de la conflictividad y el compromiso organizacional de su personal: conocer la manera y el estilo en que cada colaborador actúa frente a una situación desconocida o de conflicto en miras al análisis y búsqueda de una solución o alternativa de solución; cada empresa debe tener soluciones ante diversas situaciones que se presenten y con ello continuar desenvolviéndose de excelente manera y cumplir con sus metas propuestas a corto y largo plazo.

Mediante la investigación y a través de los diferentes métodos investigativos se establece las realidades exactas que permitirán se determine todo lo que esté escrito en lo normativo esté aplicado hacia el respeto y consideración a los colaboradores tanto docentes como administrativos y por supuesto, a los estudiantes. Se desea conocer si es efectivo el cumplimiento de la misión de la institución, en respecto de la interrelación de estudiantes, docentes y administrativos: los aspectos positivos y negativos. La parte teórica tiene relación con la normativa y la parte práctica con la aplicabilidad de las acciones y procesos normativos que de acuerdo con los involucrados se necesita o no acatar.

Lo mencionado anteriormente, permite que la institución se dirija hacia la mejora de los procesos administrativos, normativos de la interrelación humana, a establecer procedimientos y acciones asertivos en pro de la solución de conflictos y cumplimiento de objetivos institucionales; todo esto con objeto de empoderar a los involucrados en su rol activo de la ejecución de la misión institucional y el bienestar de todos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Conflictividad laboral

1.1.1 Infraestructura

Al hablar de instituciones, empresas u organizaciones en general, se hace referencia a su infraestructura: están compuestos por la construcción física del edificio, con sus áreas internas y externas. Las empresas son organizaciones que, se desenvuelven en un ámbito comercial que, tiene cierto grado de incertidumbre (Storey y Tether, 1998, citado en Guercio et al., 2020). Cada empresa tiene objetivos que, cumplir y servicios o productos que, prestar por lo cual, en un momento dado presentará problemas para llevar a cabo sus objetivos propuestos.

Al retomar, el aspecto de las áreas administrativas que, las mismas fueron planificadas y construidas de acuerdo con los procesos de diseño que, se contempla dentro de la investigación en la que, debió haber existido las entrevistas previas. Establecer una distribución, permite identificar los espacios y así dar una mejor valoración de procesos dentro del lugar (Ollé et al., 1997). Es importante crear y ubicar cada recurso y, sea a futuro usado de una buena manera y, de acuerdo con las necesidades que tenga la institución.

También, se debe tomar en cuenta que, para la infraestructura es de carácter fundamental que, presente las condiciones adecuadas y, de calidad en el sitio que se ha escogido para empezar (Ollé et al., 1997). La institución debe tener condiciones adecuadas en un buen lugar y, así avanzar con su espacio diseñado.

Para realizar alguna actividad o proyecto, se debe principalmente conocer las necesidades de los espacios requeridos, los usos, las investigaciones bibliográficas y otros aspectos. Por otra parte, también depende de la tipología para posteriormente poder bosquejar a través de diagrama de relaciones, las áreas en las que se ordenan y agrupan los espacios relacionados a las funciones, actividades que permitirán la solución arquitectónica y estructural de la parte funcional, formal y un sistema constructivo.

Las personas, quiénes son parte de este espacio físico son: los empleadores, empleados, usuarios, clientes, personas externas, las cuales, están en continua interrelación entre sí, con la finalidad de poder cumplir con la misión y visión que cada institución posee, de

acuerdo con los reglamentos, normas o leyes, esto depende del tipo de entidad que sea: pública o privada.

Se ha visto que, estos procesos de diseño, no se han realizado con la metodología explicada, debido a que, han sido impuestas e implantadas por Modelos Tipos, los cuales no satisfacen las necesidades, normas arquitectónicas y de confort. Cabe considerar que, las personas han tenido que adaptarse (edificación, mobiliario).

Lo mencionado anteriormente, posiblemente ha ocasionado molestias, por no haber recibido atención debida, sin que se les preste las comodidades mínimas y necesarias tanto a los empleadores, empleados, usuarios, clientes, personas externas, porque toda institución debe propender de acuerdo con lo que establece la ley, respecto a la seguridad y salud ocupacional. Cabe resaltar que, la seguridad y salud ocupacional tiene que ver con acciones para el cuidado y, la prevención dentro de una institución (Sabastizagal, Astete y Benavides, 2020). Estos temas son, de fundamental importancia dentro de la empresa para evitar y, detener cualquier tipo de situación que provoque un accidente e incidente, con los colaboradores de una institución.

Al laborar dentro de una institución es crucial que, tomen en cuenta las medidas adecuadas, para prevenir alguna situación, evitar gastos a futuro, e influir con la productividad del colaborador. Contar con, las adecuadas medidas de seguridad y salud, ayuda a los colaboradores a sentirse bien, tener mejor rendimiento dentro de la institución (Sabastizagal, Astete y Benavides, 2020), porque el colaborador siente que se preocupan por su bienestar y, no correrá ningún riesgo al cumplir con sus actividades.

1.1.2 Estructura institucional

La estructura organizacional, tiene una extensa relación con la misión y, visión. Antes de comenzar se debe definir y, tener en cuenta la diferencia de cada una de ellas.

Misión:

Es el motivo de ser de la empresa, que se basa fundamentalmente en valores, cualidades, los roles que, tiene con la finalidad de lograr objetivos (Martos, 2009). Es el ahora de una empresa, cumplen sus metas, gracias a la participación de los colaboradores.

Es aquello que, define a la empresa, sus acciones, funciones y tiene gran relación con lo que, quiere realizar (Bueno, Morcillo y Salmador, 1996, citado en Martos, 2009). Permite

hacer referencia a lo que, actualmente tiene, lo que está cumpliendo, con quienes hacen parte de la empresa.

Visión:

Es a lo que, se aspira que llegue a ser la empresa (Jhonson y Acholes, 2001, citado en Martos, 2009). Es el futuro de la empresa, para enfocarse en lo que, quiere hacer o lograr posteriormente, con la finalidad de seguir creciendo como empresa.

Es aquella que, observa a futuro, como quiere lograr sus objetivos y analiza la situación con, su competencia respecto a otras empresas (Martos, 2009). Les permite hacer un mejor análisis y, definir mejor sus objetivos a un plazo determinado según las necesidades que, se encuentren.

Luego de haber definido y, diferenciado se llega a la conclusión que, la misión es el presente de la empresa, con sus necesidades reales mientras que, la visión es lo que, a futuro se quiere realizar cabe mencionar que, todo esto se puede lograr con la ayuda de los colaboradores de la empresa.

Se menciona anteriormente, acerca de la estructura organizacional que, se alinea la gestión con la misión y visión institucionales con el fin de, asegurar el ordenamiento orgánico y brindar un servicio eficiente y oportuno al empleado; estudiantes y, otros los cuales están en relación con su función y el nivel de contribución que, son los encargados de generar productos y, servicios en su nivel de competencia.

Es importante mencionar que, quiénes toman en cuenta todo esto son parte de esta estructura institucional, en este caso, las personas que están interrelacionados de forma directa e indirecta, porque dentro de una institución se cuenta con diferentes áreas donde laboran los: colaboradores - trabajadores, directivos, gerentes, administrativo, etc. y fuera de una organización, están los usuarios externos, clientes, entre otros.

Prorector, Director Académico, Directora Administrativa y Talento Humano, Director de Estudiantes Bienestar Estudiantil, Director Financiero, Directora del Departamento de Tecnología de la, Procurador Secretario General, Coordinadora de la Oficina de Marketing y Comunicación, Director de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, Acreditación, Planificación y Proyectos, Coordinador Investigación, Coordinador Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación Interinstitucional, Coordinador Posgrados, Coordinador Vinculación, Coordinador Docencia y Desarrollo Docente. En

donde, en cada una de las áreas que genera la conflictividad como se detallarán los diferentes factores.

Dentro de los cuales, se deriva en situaciones de conflictividad laboral, que posteriormente son detalladas:

En las instituciones, empresas u organizaciones generalmente, los diferentes puestos de trabajo son ocupados por personas que ingresaron sin ningún concurso de méritos y oposición, y si lo existió se ha escuchado que en la mayoría de las veces no se los ha realizado en forma transparente.

1.1.3 Capacitación

Un subsistema importante en, la administración de recursos humanos es la capacitación, este sistema da una oportunidad para el desarrollo personal y, a la vez permite que el colaborador cambie de actitud (Chiavenato, 2011). Este subsistema permite al colaborador crecer en ambos sentidos y obtener nuevos conocimientos.

En lo cual, no se han aplicado los planes de capacitación y, si lo han efectuado ha sido para unos y otros no, que al realizar las evaluaciones de desempeño hayan servido para mejorar, llamar la atención a unos e incentivar a otros.

La planificación de talento humano es, una herramienta importante que, proyecta las necesidades de personal de una organización. Por medio de esto, se definen funciones, se especifica la necesidad de creación de puestos, salidas de personal, reemplazos temporales y supresiones de puestos; adicionalmente es importante definir la cantidad y calidad de personas con sus conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir con los objetivos de las instituciones.

En las instituciones, empresas u organizaciones en los últimos años, por ley han creado las unidades de seguridad e higiene del trabajo que, sin embargo a esto dentro de las atribuciones y responsabilidades al ser recientes inician a laborar desarrollan la valoración médica de inicio de gestión y de fin de gestión, las capacitaciones de prevención de enfermedades y primeros auxilios, de prevenir la generación de accidentes e incidentes de trabajo, la adquisición, entrega y control de uso de implementos de protección de personal.

La capacitación es un aspecto muy importante que se debe realizar en todas las instituciones debido a que, eso permite a que los empleados se sientan más aptos, tengan conocimiento extra y, estén actualizados ante un tema o una situación que se les presente

y puedan desenvolverse. Capacitar va más allá de lo que se piensa, porque es una forma de incentivar, mantener y retener a los empleados y, que no se propicie un conflicto, donde las personas no quieran colaborar o trabajar conjuntamente, por miedo a sentirse no aptos para algo o que les culpen, si algo no resulta como lo esperaban. Los empleados que, sean capacitados receptan esa información, expanden su mente, procesan de la mejor manera esa información y pueden crear nuevas cosas, innovar, mejorar y aportar nuevas ideas en sus lugares de trabajo.

Una deficiente planificación de capacitación, de la institución hacia los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo a las competencias hace que, no se realicen acciones en la que se pueda prevenir, corregir y poder potenciar el compromiso con la institución y la productividad, para mejorar el desempeño, con la finalidad de que puedan ser más eficientes, en su atribuciones y responsabilidades en sus puestos; así mismo permitir el desarrollo individual del personal, a nivel profesional y especializado en donde además crearía un ambiente de trabajo ameno, para incentivar a los empleados en donde no sea solo individual sino también colectivo, lo que permitirá generar comportamientos positivos para mejorar el clima de trabajo, mismos que estarán acorde a los procesos, atribuciones y la misión de la institución.

1.1.4 Ámbito interno

Dentro del ámbito interno en las empresas, pueden existir implicaciones que afectan tanto a nivel personal como grupal. Las implicaciones a nivel personal pueden ser: sensaciones de malestar, estrés, cambios de humor; y las implicaciones a nivel grupal: desacuerdos, oposiciones, mala comunicación, bajo desempeño, sensación de no pertenecer en el grupo. Todo lo mencionado anteriormente, llega a afectar al desempeño de los colaboradores porque hace que solo cumplan órdenes, para realizar su trabajo, pero afecta el compromiso que tienen con la organización, porque el colaborador no se siente identificado con la organización.

En las empresas es necesario reclutar, entrevistar y seleccionar personal que esté capacitado potencialmente, para poder cumplir con actividades y funciones que requiera la empresa, posteriormente, se contrata al personal más calificado y, se le destina a un área específica que, necesite ser ocupada dentro de la empresa. Luego de este proceso, y ya al contar la empresa con personal que cumpla con sus funciones, para los cuáles fueron

contratados, cada colaborador se desempeñará en un área diferente de acuerdo con el cargo y, las funciones que posea porque son contratados para cumplir actividades predeterminadas.

Se debe tener en cuenta que, dentro de las empresas las personas laboran muchas horas diarias, en su lugar de trabajo, por lo tanto, necesitan interactuar con sus compañeros y para esto, se debe tomar en cuenta que, cada persona es un mundo lleno de emociones, sentimientos, percepciones, capacidades, habilidades distintas y finalmente tienen una perspectiva diferente de ver las cosas, analizarlas y responder a ellas; de esta forma se interpreta que no reaccionan todos igual o mucho menos les parecerá una idea. Otro de los factores que también influye es la relación que tengan para poder tratar diversos temas relacionados al trabajo, sus intereses, entre otros.

1.1.5 Relación salarial

Otro de los puntos importantes para la conflictividad organizacional, es la relación salarial, por dos aspectos: el primero porque los colaboradores pueden llegar a sentir envidia, de sus compañeros al ver que ganan menos que el resto y, tratarlos mal e ir a quejarse con sus superiores de esas injusticias y, el segundo aspecto es que traten mal a sus compañeros, porque ellos ganan más que los demás y se crean superiores generando una situación de tensión, estos dos aspectos mencionados anteriormente, provocarán un mal ambiente laboral e insatisfacción en los afectados.

1.1.6 Absentismo

Cuando una empresa se encuentra en una situación de conflictos y, su ambiente laboral no es bueno, la persona no tiene ánimos de asistir por más buena que sea en lo que se desempeña, debido a que, le genera frustración saber que debe asistir todos los días a un lugar donde no se llevan bien, constantemente existen desacuerdos, malos tratos o quejas.

Muchas de las veces las personas que, empiezan a faltar a su trabajo no lo hacen de manera consciente o por rebeldía como lo creen sus superiores, por el contrario, es por aislarse de esa situación, no desanimarse de su lugar de trabajo y sentirse mejor para cuando regrese seguir dando lo mejor de sí.

1.1.7 Definiciones de conflicto laboral

En relación con todos los aspectos o características mencionadas anteriormente que, generan conflictos, cada autor tiene una manera diferente de definirlos, hay unos que lo ven como un aspecto positivo que, permite cumplir metas, mientras que otros como un aspecto negativo que no permite avanzar y puede generar incomodidad.

La conflictividad se presenta de manera muy común en la sociedad y, es el conjunto de conflictos, estos son problemas o inconvenientes que en la mayoría de los grupos se dan, debido a que esto es un proceso natural, el cual sirve para que las personas mejoren diferentes tipos de actividades y la interrelación dentro del grupo.

A continuación, se presentan varias definiciones de conflicto laboral:

Los conflictos laborales, son procesos que poseen una dirección y orientación que llevan a algo positivo como negativo (López, 2009). Estos conflictos poseen pasos, para que se realicen donde depende qué orientación tenga, para observar cómo influye en las personas.

Es una manifestación cotidiana, que se presenta oposiciones entre dos partes (González, 2006). Dentro de las empresas, es muy común encontrar puntos de vista o intereses opuestos, lo cual lleva a generar un desacuerdo.

Es un suceso ineludible y natural dentro de una empresa al interrelacionarse con otros, porque se provoca un roce o incomodidad, dado que hay grupos con intereses totalmente diferentes (Dithurbide, 1999, citado en Jiménez, 2016). Estar en contacto con otras personas hace que se tengan en cuenta que, no todos tienen los mismos objetivos y hace que se produzca un enfrentamiento.

La mayoría de las veces, los conflictos ayudan a que exista posteriormente una resolución porque solo se cumple con reglas (Pérez y Pérez, 2011). Los conflictos no son una situación agradable, pero éstos, permiten que se desarrollen las actividades dentro de la institución.

1.1.8 Gestión del conflicto moderno

Dentro de la gestión del conflicto moderno, existen tres enfoques que permiten comprenderlo de mejor manera. Los enfoques en los que se basan son: modelo unitarista, modelo pluralista, modelo radical (Edwards, 1990 y Watson, 1995, citado en Alós y Artiles, 2002).

Modelo unitarista, como su nombre lo dice, lo observa a la empresa como una unidad que, tienen algo en común y son los objetivos, las metas que quieren lograr conjuntamente, donde no es necesario que se presente el conflicto, a menos que exista tanto una barrera dentro de la comunicación u otro factor que, tenga que ver con el entorno que se relacionan; el modelo pluralista entienden y comprende que puede presentarse un conflicto con otros colaboradores, porque estos presentan intereses diferentes u opuestos; el modelo radical se enfoca en las diferencias de empresas, en la parte de poder que está mal otorgado, pero buscan la forma de controlar este sistema.

a) Modelo unitarista se conoce que, los conflictos que se producen son mínimos: no llegan a ser graves, al punto de desnivelar la situación dentro de la empresa (Hyman, 1981, citado en Jiménez, 2016). Esto les permite continuar y, no detenerse hasta cumplir con lo que se han propuesto desde un principio, porque los conflictos son algo mínimo que no les obstaculiza, con sus planes.

b) Modelo pluralista produce problemas que, llevan a conflictos por desacuerdos dentro de la empresa, por las necesidades que tienen, pero se debe llegar a acuerdos entre ambas partes (Gil, 2012, citado en Jiménez, 2016). Cabe recalcar que, los acuerdos permiten trabajar de mejor manera, dirigirlos y regularlos, con la finalidad de cumplir con sus objetivos iniciales.

c) El modelo radical a pesar de los conflictos que, se producen por mala otorgación de poder, busca la forma de crear una negociación entre las partes: la que posee el poder y la persona que está en desacuerdo con, aquello para que les permita continuar con su trabajo.

1.1.9 Comunicación organizacional

Toda sociedad está constituida por grupos, en los cuales se conforman debido a una u otra situación como trabajos obligados, intereses comunes, afinidades, familiaridad, es normal

encontrarse inmerso en estos diferentes tipos de medios: el primer medio es donde las personas, tienen una buena comunicación y relación entre ellos, de este modo puede llegar a realizar sus actividades de una óptima: manera; el segundo medio es todo lo contrario, debido a que, las personas presentan dificultades entre ellas, para entablar una comunicación, no llegan a ponerse de acuerdo para coordinar una actividad, cada uno defiende su punto de vista y, mucha de las veces crean rumores del otro con, el fin de hacerlo quedar mal.

Dentro de las empresas es fundamental la comunicación, porque entre mejor sea la relación y comunicación entre los colaboradores, presentará mejores resultados. Una buena comunicación es de gran importancia porque ayuda a resolver conflictos o situación que se presentan (Torrego, 2003). La comunicación, se considera como la base de las empresas, porque les permite estar preparados ante una situación, para resolver algún problema.

A diferencia de una comunicación efectiva, se presenta la mala comunicación que indica lo siguiente: “Una persona malinterpreta lo que otra ha querido decir y reacciona defendiéndose ante lo que considera una ofensa” (Torrego, 2003, p.69). El colaborador que, se encuentra inmerso en una malinterpretación inmediatamente tiene muchos sentimientos, pensamientos de la situación y en lo único que piensa es responder sin importar la forma, el tono que sea con la finalidad de no permitir que se le siga afectando.

Una inadecuada comunicación, presenta consecuencias negativas como son: las quejas, molestias, desacuerdos, no permiten que la otra persona participe, sentimiento de insatisfacción (Cléries, 2006). Dentro de las instituciones, empresas u organizaciones existen factores que generan inconformidad, no son tomadas en cuenta sus participaciones u opiniones, malestar, rumores, envidias, deficiente rendimiento de trabajo, por esta situación tienen dificultad de llegar a acuerdos, etc.

Un exceso de manifestaciones de conflictividad da como resultado una mala comunicación por parte de los cargos. La relación entre colaboradores genera un malestar que, afecta al rendimiento de la persona, mucha de las veces los cargos superiores abusan de su poder, les explotan o no hacen el pago adecuado de las horas extras, todo esto genera una insatisfacción al laborar, un irregular cumplimiento del reglamento.

1.1.10 Características del conflicto laboral

Según Carneiro (2007), el conflicto posee cinco características:

- 1) Existen síntomas que, deben ser manifestados y a la vez reconocidos, por ambas personas.
- 2) Los intereses son opuestos, actitudes contrarias y todo esto es lo que ocasiona que, su forma de resolverlos sea complicada.
- 3) Existirá todo tipo de reacción por parte de, cada persona, a lo cual cada uno adoptará una postura y se buscará estrategias.
- 4) El enfrentarse trae una respuesta negativa, que causa malestar, incomodidad hasta desagrado.
- 5) Las personas pueden reaccionar, dejándose llevar por su instinto más no por su racionalidad, donde da como respuesta sucesos no esperados.

Por otra parte, el conflicto es analizado como parte característico del medio, visto con utilidades totalmente opuestas (Lucena, 2005). Dentro de la sociedad, se observa como algo que ocurre continuamente, por aspectos contrarios que no permiten cumplir actividades, por las diferencias y diversas razones que se presentan entre las personas.

Hay que tomar en cuenta, que en los grupos la mayoría de las veces se presentan desacuerdos, para poder llevar dicha relación, de este modo la comunicación por eso se torna como algo de forma natural al oír que un grupo tiene conflictos. Los conflictos se pueden entender como, momentos o situaciones en los que los miembros de un grupo de dos a más personas entran en contradicción, disconformidad o presentan discrepancia tanto por necesidades, perspectivas, beneficios, logros que la persona tenga. Para esto se, encuentra involucrado los sentimientos de la persona, su forma de pensar, forma de ser, creencias religiosas, políticas y culturales.

El conflicto forma parte de las limitaciones a superar, para asumir las medidas que le pongan fin (Tiusaba y López, 2019). Por una parte, lo ven tan solo como una afectación de grado leve que no llegará a problemas y, situaciones que les perjudique, pero no miden las consecuencias que, pueden ser parte de limitaciones que no permitan realizar un adecuado trabajo y producción dentro de una empresa.

Cada día las empresas enfrentan estos problemas, debido a que se dan desacuerdos que afectan de manera directa como indirecta, tanto al empleado a nivel personal, a su rendimiento, la interrelación que tiene con los demás y las funciones que ejerce; muchas de las veces piensan que estos desacuerdos pasarán o no le dan importancia hasta que el grado de afectación o conflicto sea mayor y ahí es cuando toman cartas en el asunto.

1.1.11 Causas del conflicto laboral

Con respecto al tema, se realizan investigaciones, para indagar, tener conocimiento acerca de las causas y qué aspectos pueden influir, se tiene en cuenta que depende de cada institución el momento y técnicas para obtener resultados.

Tradiciones teóricas y abordajes metodológicos vinculados a:

- 1) el ámbito en el que se inscribe la conflictividad (sistema de relaciones laborales, estructura productiva, características del mercado de trabajo, etc.).
- 2) los objetivos que orientan la construcción de datos estadísticos.
- 3) las decisiones metodológicas (fuentes de información, definición de la unidad de análisis e indicadores). (Montenegro y Rocca, 2018, p.3)

Al analizar, se observa las relaciones que mantienen dentro de la empresa, la producción que, tiene la empresa desde el tiempo que empezó a notar este tipo de cambios, las fuentes de las cuales se obtiene la información, debido a que esta información debe ser válida y confiable, para buscar estrategias que ayuden a mejorar la situación que ocurre en la empresa.

1.1.12 Aspectos del conflicto laboral

La mayoría de las veces se ha observado a los conflictos, solo como un aspecto negativo, debido a que, crea incomodidad, insatisfacción, problemas, discusiones, etc. como consecuencias que este ocasiona, cuando se produce en gran medida y alta frecuencia dentro de la empresa o establecimiento.

Trae como consecuencias: cambios en la comunicación, rotaciones del personal, reduce el desempeño y eficacia de los colaboradores, existen quejas y protestas (Carbonero, 2018). Todo lo mencionado anteriormente, hace que se debiliten las relaciones entre colaboradores y por eso su trabajo no sea el adecuado o que no se cumplan metas.

El conflicto como aspecto positivo, puede llegar a verse desde otra perspectiva con relación a las personas, porque permiten que las personas trabajen por cumplir con tareas, buscar métodos para mejorar relaciones, mejores métodos de trabajo tanto para corto como largo plazo.

Se ve de forma clara que, ayuda a entender procesos y puntos clave en situaciones (Redorta, Obiols y Bisquera, 2006). Presenta aspectos positivos de acuerdo con, el nivel, si es un menor nivel, sirve para poder mejorar procesos y saber reaccionar ante una situación específica.

Las personas respetan y toman en cuenta diferentes puntos de vista, para mejorar y ser más eficaces en su trabajo (Murphy, 2002). Las personas se empiezan a apoyar y a crecer conjuntamente, buscar estrategias y a entender que les va a ayudar, a mejorar varios aspectos que antes fallaban o presentaban problemas.

Produce un cambio en el aspecto de patrones improductivos, relaciones negativas y que no fluyen, todo eso se mejora con la eficacia de los colaboradores y sus grupos (Carbonero, 2018). Respecto a los aspectos negativos que, se evidencian dentro de la empresa, el conflicto positivo hace notar que es importante presenciar del mismo, porque permite que se mejore y avancen, con el cumplimiento de objetivos propuestos.

1.1.13 Tipos de conflictos

Existen varias clasificaciones y tipos de conflictos, de los cuáles, los siguientes son los más comunes en las empresas.

a) Conflicto intrapersonal: situaciones que se presentan dentro de la empresa, de lo cual, es complicado tomar una decisión (Báez, 2015). Una falta de toma de decisiones y duda ante la situación afecta al colaborador en la forma que se siente, con angustia, intranquilidad.

b) Conflicto individual: se presenta como un estado emocional, que afecta a un colaborador en su área de trabajo (Báez, 2015). Este impase se ve reflejado en conductas fuera de lo normal, por parte del colaborador en el trato, se vuelve agresivo, como se desenvuelve en sus actividades, puede sentir ansiedad y no llevar organizado y planificado sus pendientes.

c) Conflicto interpersonal: Los colaboradores presentan oposición respecto a sus ideas, intereses, creencias porque no piensan de una forma igual y no aceptan lo que proponen (Lardani, 2005, citado en Báez, 2015). Cada ser humano piensa y percibe de forma diferente y, le cuesta mucho aprobar aspectos, opiniones que recibe de los demás y se mantiene con sus ideas.

d) Conflicto grupal: toma en cuenta la forma en que interrelacionan los colaboradores, ya sea, una buena relación de colaborar entre ellos o competir de acuerdo con sus comportamientos (Hogg y Hogg, 2005, citado en Báez, 2015). Se presenta entre varios colaboradores y es más difícil de solucionar, porque se analiza comportamientos que presentan, de acuerdo con, la relación que tienen entre ellos.

1.1.14 Modalidad de los conflictos de intereses

Se puede observar que, existe una modalidad de los conflictos de intereses, que se divide en: individual; de intereses que se subdivide en conflicto de atracción – atracción, de evitación – evitación, y de atracción – evitación; de roles o papeles; interpersonal; intergrupales; de organizaciones que se subdivide en conflictos institucionales y emergentes (Marín y Troyano, 2012). Con esto se puede observar que tipo de conflictos poseen dentro del grupo, de acuerdo con situaciones o intereses.

1) Conflicto individual, como su nombre menciona afecta a un solo colaborador y, surge cuando las necesidades del individuo son opuestas.

2) Conflicto de intereses, se manifiesta en situaciones en las que, el juicio de un sujeto busca un interés primario para él o ella, dentro de este se encuentran los tres subtipos que se mencionan a continuación: a) conflicto de atracción – atracción se da cuando existe dos cosas atractivas y se debe elegir una, b) conflicto de evitación – evitación se visualiza cuando ambas alternativas son desagradables y debemos optar con una, y c) el conflicto de atracción – evitación cuando una de las dos alternativas son agradables, pero pueden causar daño.

3) Conflicto de roles o papeles, se presenta cuando el rol que realizan en un área de la vida, entra en oposición con lo que desempeñan en otra esfera de la actuación.

4) Conflicto interpersonal, surge entre dos o más personas y nace de diversas fuentes con personalidades contradictorias, con opuestas de valores y escalas.

5) Conflicto intergrupalo, se da entre dos o más grupos, se caracteriza porque cada grupo pretende mejorar la fuerza del otro y así adquirir poder y mejorar la imagen, tienen su origen en puntos de vista contradictorios, luchan por una supremacía entre líderes y competencia de recursos.

6) Conflicto de organizaciones, se presenta cuando dos o más partes están en desacuerdo y actúan motivados por la incompatibilidad de metas, en este se encuentra dos subtipos el conflicto institucional se observa en la división donde su personal se concentra en actividades internas del mismo y necesidades del propio de forma que sea menor el caso de necesidades del resto y provoca que, se pierda la perspectiva de la organización y el conflicto emergente se da por causas personales y sociales ya que implica normas individuales y de grupo.

1.1.15 Tipos de métodos de resolución de conflictos

Existen diferentes tipos de resolución de conflictos que permiten resolver, mejorar el rendimiento y la relación dentro de un grupo. La gestión de los conflictos es una actividad orientada a reducir su naturaleza del conflicto, con el fin de llegar a un acuerdo (Marín y Troyano, 2014). Esta gestión ayuda a mejorar relaciones, con el fin de obtener un buen rendimiento y mejorar la comunicación.

Hay cuatro tipos de técnicas que sirven para llegar a un acuerdo:

a) Negociación se caracteriza por la discusión y disputa lógica, suele darse a una fase más competitiva en la que una pretende obtener más beneficio que el resto.

b) Mediación analiza la situación, las percepciones con la finalidad de que una persona ayude para afrontar y solucionar la situación.

c) Conciliación, es el poder para resolver posibles soluciones que las partes de un conflicto podrán o no ser aceptadas, se caracteriza una persona neutra y sin vínculos con los miembros del grupo.

d) Arbitraje, cuando no se ve una solución y se involucra a una tercera persona en el conflicto, esta debe ser objetiva, neutral e independiente y sobre todo que posea autoridad conferida

Dentro de todo esto, la negociación que consiste en una disputa más lógica, la mediación que permite tener una solución, la conciliación en resolver las soluciones y arbitraje que participa una persona externa; mediante todo esto se quiere llegar a solucionar de la mejor manera, para que los procesos y personas se desenvuelven de mejor manera.

1.1.16 Comportamiento para la resolución de conflictos

Así como se pueden presentar conflictos de todo tipo dentro de una empresa, existen comportamientos para la resolución de los mismos. Los conflictos deben aclarar situaciones, hacer que participen los colaboradores, mejorar los recursos, tomar en cuenta los intereses similares, generar el cambio y cambiar patrones de conducta en los colaboradores (Carbonero, 2018). Se deben resolver de forma frontal, en donde la comunicación se pueda dar, sea fluida: crear actividades que puedan cooperar entre grupos de colaboradores, observar y fijar las necesidades para poder aumentar sus recursos, aprovechar de los aspectos e intereses para potencializar con actividades, en las que se pueden desenvolver, los cambios son fundamentales para ver mejores resultados al igual que conductas diferentes y positivas a las que se tenía.

1.2 Compromiso Organizacional

1.2.1 Definiciones

El compromiso con el trabajo, se lo define como “el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia” (Zayas, Almaguer y Álvarez, 2014, p.4). El compromiso organizacional, refiere al grado de pertenencia que tiene el colaborador. El sentido de pertenencia genera en el colaborador, un agrado y bienestar con respecto al lugar y ambiente donde se encuentra e indica que se desempeñará lo mejor posible.

El compromiso se define como, una situación psicológica, que se determina por la relación que presenta una persona con su empresa (Meyer y Allen, 1991, citado en Cañarte, 2018). Para esto puede tener en cuenta los siguientes aspectos que se relacionan, como es la decisión de permanecer o renunciar a la empresa.

El compromiso tiene como base un intercambio, con respecto a lo que recibe el colaborador, con lo que da forma recíproca Sandoval, et al. (2018): Los colaboradores, sienten bienestar con, lo que reciben dentro de la empresa y se siente parte de ella, por eso responden de una manera propicia.

Existe aquí un autor importante, como lo es Maslow que se basa en su pirámide de necesidades, en lo que destaca que las personas llegan al mundo con diferente tipo de necesidades, las cuáles son importantes de satisfacer: cada eslabón de acuerdo con las necesidades que se presentan con el pasar del tiempo. Dávila y Jiménez (2014) mencionan a Maslow (1954) quién define la pertenencia “como una necesidad básica humana” (p.273). El ser humano debe sentirse identificado consigo mismo, para poder progresar y cumplir con cada necesidad que, tiene hasta sentirse satisfecho y autorrealizado tanto con su vida personal, laboral, social y familiar.

El sentido de pertenencia refiere, a un aspecto del ser humano, de la relación que tiene en el aspecto organizacional porque este se siente identificado (Cameron, 2004, citado en Dávila y Jiménez, 2014). Un colaborador al trabajar dentro de una empresa o institución, está en constante interrelación con los demás y con su medio; posterior a eso se da cuenta de cómo se siente y, cuánto le agrada pertenecer al lugar, el mismo se identifica con la organización.

Este sentido de pertenencia, es muy importante tenerlo en cuenta dentro de una empresa, debido a que, ayuda a predecir a futuro qué pasará con los colaboradores y cómo será su desenvolvimiento, con las actividades que se le encarguen.

El colaborador es consciente de lo que hace la empresa por él, los pagos, bonificaciones, premios, recompensas que puede recibir, por lo tanto, se esfuerza y tiene méritos en forma de agradecimiento y presenta una buena actitud de correspondencia.

Según Sandoval et al. (2018) en el compromiso organizacional, a pesar de los cambios que, se puedan presentar dentro de la empresa, se observa que quienes tienen mayor compromiso se quedan y, su desenvolvimiento es óptimo; los colaboradores que sienten

mayor compromiso organizacional son aquellos que tienen mayor permanencia dentro de la empresa y están gustosos de continuar con sus actividades laborales.

1.2.2 Importancia del compromiso organizacional

La importancia del compromiso organizacional se ve reflejado en, la potencia del trabajo que se tendrá en las empresas, respecto a cómo cambiará el sistema de la empresa, sus relaciones y sus metas que tengan, debido a que cada colaborador se siente comprometido con, lo que realiza y con el lugar donde se encuentra. Tiene relación con la eficiencia que, les permite llegar a cumplir lo que se propone la empresa con la finalidad de avanzar con sus metas (Bayon y Goñi, 2007, citado en Rivera, 2010). Para que se lleve a cabo con, todo lo que requiera la empresa, se debe revisar en los recursos que se les proporciona a los colaboradores, para dar el seguimiento correcto con los objetivos que, tenga la empresa.

Es fundamental, tomar en cuenta que nivel de identificación con, la empresa tiene el colaborador porque de eso depende el éxito que, se obtendrá (Rivera, 2010). Entonces: a mayor nivel de identificación, mayor nivel de un buen desempeño y cumplimiento con las actividades encomendadas. Esto permitirá que, la empresa llegue a consolidar sus objetivos debido a que, tienen una gran eficiencia por parte de sus colaboradores y, posteriormente alcanzarán un crecimiento en el ámbito laboral.

También, se denota la importancia del compromiso organizacional porque este se presenta como un gran indicador, para conocer la permanencia que tendrá un colaborador dentro de la empresa (Arias, 2001, citado en Cervera, 2018). De esta forma, se puede conocer qué tan comprometido se siente el colaborador, con la empresa en la que labora y la eficacia con la que realiza sus actividades.

En la importancia del compromiso organizacional tiene gran relación respecto a los comportamientos y actitudes que tienen los colaboradores, ante una situación específica que se les presente (Rodas, 2013, citado en Cervera, 2018): El colaborador demostrará cómo, en realidad actúa, acepta lo que se le proponga y cumpla con sus respectivas funciones.

1.2.3 Factores del compromiso organizacional

Identifica factores fundamentales como: comunicación, motivación, satisfacción laboral, identidad, trabajo en equipo, liderazgo (Sandoval et al., 2018). Estos factores permiten que el compromiso se mantenga y la empresa logre sus objetivos y metas.

a) Comunicación: dentro de la empresa es fundamental que la información que, exista sea clara, concisa y precisa, de igual forma sea transmitida a sus colaboradores.

b) Motivación: cada colaborador opta por una conducta, la cual usa para satisfacer sus necesidades y saber si estas fueron adecuadas y correctas.

c) Satisfacción laboral: cuánto más satisfecha se sienta un colaborador, presentará mayor compromiso y será demostrado en su permanencia, dentro de la empresa.

d) Identidad: como es la interrelación con otros colaboradores y con su mundo externo.

e) Trabajo en equipo: formar equipos permite avanzar, con proyectos o actividades, porque trabajan todos en busca de un mismo objetivo.

f) Liderazgo: el compromiso se debe comunicar e incorporar diferentes actitudes, porque esto crea responsabilidades, para cada área de la empresa.

1.2.4 Enfoques del compromiso organizacional

Dentro del compromiso organizacional es fundamental mencionar, acerca de sus enfoques para esto se basa en dos: Enfoque unidimensional y enfoque multidimensional (Córdoba, 2005).

Enfoque unidimensional: este se subdivide en el compromiso actitudinal y conductual (Dunham, Grube y Castañeda, 1994, citado en Córdoba, 2005). Estas dos subdivisiones, tienen relación en conductas, comportamientos y actitudes que son observables y permiten observar y analizar de forma más clara la situación.

a) Actitudinal: tiene como referencia los aspectos que, se observan en el colaborador, como el sentido de pertenencia, como percibe lo que la empresa (Monday y Steers, 1982, citado en Córdoba, 2005). Está basado en la percepción de un fuerte compromiso, por

parte del colaborador, donde se analiza varios aspectos, que han sido favorables para la contribución con la empresa.

b) Conductual: se basa en un aspecto importante que, permite al colaborador sentirse identificado, con su lugar de trabajo, de acuerdo con las condiciones que se tenga (Córdoba, 2005). De esta forma el colaborador, dará una respuesta de aceptación y compromiso sea alto y le permita laborar con un buen desempeño.

Enfoque multidimensional, se subdivide en tres componentes, que son: compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo (Sandoval et al., 2018). Cada uno de esos aspectos, explica las razones por, las que el colaborador continúa en la empresa y que siente para quedarse. ,

a) Compromiso afectivo: está vinculado al estado emocional, el colaborador tiene un sentimiento de aceptación, respecto a su lugar de trabajo porque este le genera bienestar;

b) Compromiso de continuación: se presenta como el resultado, de todo lo que ha invertido el colaborador dentro de la empresa y lo que ocurriría si se va, porque sería una pérdida tanto de su dedicación, como de la duración.

c) Compromiso normativo: cómo se siente el colaborador con respecto a la empresa, que le genera los beneficios, él se comporta de forma recíproca y es grato.

Desde el punto de vista de otro autor, menciona sus definiciones, que guardan la misma relación.

a) Compromiso afectivo: relación emocional, donde existe una implicación entre colaborador y empresa porque él se siente comprometido (Bustos, 2015). Este compromiso se observa desde el apego que presenta, porque se siente identificado con lo que tiene la empresa, su misión, visión y los objetivos.

b) Compromiso de continuidad: el colaborador piensa que ha invertido mucho en la empresa, como para dejarlo, porque perdería todo en el aspecto material (Bustos, 2015). En este compromiso es más un interés material, que lo hace continuar con sus labores y permanecer en la empresa.

c) Compromiso normativo: el colaborador se basa en sus valores, siente que debe ser recíproco y por eso es muy difícil que abandone su lugar trabajo (Bustos, 2015). Tiene muy presente la formación, que tuvo y por esto guarda lealtad a la empresa que le ofreció el puesto que tiene.

Existe otro autor que, lo resume de una forma más corta, como se ve a continuación. El compromiso afectivo: deseo; compromiso de continuidad: necesidad; compromiso normativo: obligación (Meyer y Allen, 1997, citado en Bustos, 2015). Este autor lo ve desde ese aspecto, que permite recordar cada compromiso en qué se basa; afectivo es desde un apego, su compromiso es alto, en relación con lo emocional; continuidad: desde el ámbito material que, le hace continuar con su trabajo; normativo: tiene un sentimiento de deuda con la empresa, por eso continúa con su trabajo como forma de agradecimiento.

1.2.5 Variables que afectan al compromiso organizacional

Respecto a este tema es importante tener en cuenta que existen variables que afectan y se dividen en dos grupos que son: las variables en relación con características organizacionales y variables que afectan al trabajo (Fernández, 2017). Para esto pueden estar inmersos varias características como las tareas que les delegan, el ambiente laboral, cómo está compuesta la empresa, la relación que tengan de lo laboral con lo familiar, etc.

a) Variables que se relacionan con características organizacionales:

Liderazgo: se presenta como una interacción entre los colaboradores, para lograr objetivos (Noriega, 2008, citado en Fernández, 2017). Esta interrelación con los colaboradores, también se presenta con la influencia de una persona que los va a guiar, con la finalidad de lleguen a realizar sus actividades, cumplirlas y así alcanzar una meta propuesta.

En este aspecto hay que tomar en cuenta que si el liderazgo, no se presenta de una forma correcta se verá afectado con los colaboradores y su nivel de compromiso (Fernández, 2017). Un mal liderazgo o no adecuado se relaciona con el nivel de compromiso que se tenga por parte de cada uno de los colaboradores, debido a que su nivel bajará y en este caso les generará estrés, frustración, también tendrán problemas al relacionarse con sus compañeros.

Clima organizacional: es la situación en que el colaborador debe adaptarse al pertenecer a la empresa (Fernández, 2017). Es el ambiente que se mantiene en el lugar de trabajo y en el que una persona se desenvolverá al ingresar y ser parte de una empresa.

Es importante observar y analizar los comportamientos y conductas de los colaboradores, su relación con los demás y con la empresa, porque no siempre es buena (Fernández, 2017). Porque las relaciones que tienen entre ellos no siempre son buenas y eso depende a cómo se sienten los colaboradores dentro de la empresa, ya sea con la empresa o con sus compañeros de trabajo, con el trato, etc. y si no se resuelve de forma correcta entonces afectará posteriormente.

Estructura organizativa: existen modelos los cuales pueden influenciar en el compromiso dentro de las empresas, como el modelo organizativo burocrático (Fernández, 2017). Por ejemplo: las empresas que se apoyan en este modelo presentan una comunicación no directa la cual no llega como realmente es, también las empresas son inflexibles y lo mencionado anteriormente puede provocar que el compromiso de los colaboradores disminuya, por la razón que el tiempo que requieren para trabajar será insuficiente y deben usar más tiempo debido a que tienen que resolver los conflictos que se presentan.

b) Variables que afectan al trabajo:

Autonomía: Refiere al permiso y control con el que cuenta el colaborador para poder realizar sus actividades, tomar decisiones con la finalidad de que cumpla con las funciones que se le han otorgado (Fernández, 2017). Esto permite que el colaborador pueda actuar ante una situación y resolverla de la mejor manera y adaptar las funciones a su modo de trabajo para que cumpla con los objetivos.

Depende del tipo de empresa para que permita la autonomía a sus colaboradores, debido a que si son empresas inflexibles es muy difícil que les den autonomía y peor si son cargos inferiores (Fernández, 2017). Hay empresas que tienen colaboradores con bajo nivel de compromiso, su desempeño es mínimo debido a que no les dan una apertura y no les permiten un mejor desenvolvimiento para demostrarlo con el cumplimiento de objetivos.

Respecto a otorgar autonomía a un colaborador es hacer que este se sienta más comprometido con su lugar de trabajo (Fernández, 2017). Los colaboradores analizan esa confianza que les entregan, por esto ellos deben esforzarse, compensar con el cumplimiento de actividades y que sean bien realizadas y a tiempo.

Variedad de tareas:

el colaborador al contar con una variedad de actividades y no todas son del mismo tipo, se convierte en una persona más responsable (Fernández, 2017). El colaborador al contar

con esas tareas se siente comprometido con la empresa debido a que está en sus manos realizar un buen trabajo y sabe que eso esperan de él.

Existe otra parte en la que mencionan que asignarle muchas actividades influye en el colaborador, con consecuencias a nivel personal como laboral (Fernández, 2017). Tanta carga de actividades trae como consecuencia que se vea afectada su salud, se enferme o que sus actividades tengan errores al realizarse.

Conciliación de la vida familiar y laboral: se observa como pasos a seguir con la finalidad de obtener un equilibrio, entre otros ámbitos fundamentales de su vida (Fernández, 2017). Estos ámbitos son laboral y familiar - social, porque los colaboradores también deben dedicar tiempo a otros aspectos de su vida, para sentirse plenos y desenvolverse mejor en su trabajo.

Un colaborador, al sentir que se le brinda este tiempo para que pueda establecer una interacción con otros aspectos se siente bien y más comprometida con su trabajo que le permite desenvolverse en varios ámbitos.

Existen empresas que no permiten esta conciliación y es ahí donde el colaborador puede presentar distintas conductas, enfermedades laborales, afectaciones que a futuro se verán reflejadas en el rendimiento del colaborador, mientras que las empresas que sí permiten estos planes observan beneficios a corto y largo plazo (Fernández, 2017). Esto puede presentarse como una mayor fidelidad, más usuarios que conforman parte de la empresa, menor posibilidad de tener enfermedades laborales, etc.

Tipo de contrato: desde el momento inicial que se realiza un contrato con el nuevo colaborador se define el nivel de compromiso con el que comienza, todo esto depende la duración que el mismo vaya a tener dentro de la empresa y la atención que se le dirija a cada uno de ellos.

Existen empresas que colocan su duración de forma indefinida, donde esto les genera mayor compromiso a los nuevos colaboradores (Fernández, 2017). La forma temporal les da más seguridad a los nuevos colaboradores, aunque esto también se coloca porque aún no saben cuánto tiempo los llevará culminar por lo que ha sido contratado; también depende el tipo de trabajo que se ha solicitado.

Respecto a los colaboradores en los que se observa disminuido su nivel de compromiso organizacional es de corta duración y por la atención que se les presta (Fernández, 2017).

En las empresas que directamente lo colocan como algo temporal saben que su fecha de duración será corta o ya conocen hasta cuando laboran aproximadamente. También se debe tener presente acerca de las personas que llevan ya mucho tiempo, pero estas no son tomadas en cuenta, porque su atención va dirigida solo a los nuevos.

Satisfacción laboral: se presenta como un sentimiento de bienestar por parte del colaborador, al haber cumplido con algún trabajo, proyecto o haberse desenvuelto correctamente ante una situación en la empresa donde labora.

Existe un método, que es el más adecuado para conocer el nivel de satisfacción que posee un colaborador que son las encuestas (Fernández, 2017). Ya que su aplicación tiene mayor facilidad, aunque también hay varios métodos como cuestionarios, realizar dibujos, narrar historias, conversaciones, etc.

Dentro de esta variable positiva, también se presenta su opuesto que es la insatisfacción, que genera incomodidad con su trabajo (Fernández, 2017). Se presenta como un factor negativo, que demuestra una inconformidad por todo lo que se relacione a su trabajo, por ejemplo: con respecto a las tareas que se le encarga, los grupos en los que se le coloca, su lugar físico de trabajo.

1.2.5 Dimensiones del compromiso organizacional

Existen tres dimensiones fundamentales, que proporcionan información más completa del compromiso organizacional. Se dividen en: conocimiento del puesto, compromiso y trabajo en equipo (Chiguano y Ramírez, 2020).

a) Conocimiento del puesto: le permiten conocer al colaborador de forma específica, acerca de su lugar de trabajo, este conocimiento le ayudará a poder desenvolverse eficientemente, con las actividades y funciones que le han encargado, ya que tendrá experiencia en el tema y lo manejará con facilidad.

b) Compromiso: depende del grado de pertenencia con su lugar de trabajo, con la finalidad de cumplir con sus actividades, porque el sentirse comprometido con lo que realiza, le permite ser eficaz y poder hacer que el resto cumpla, y así todos presenten como resultado un buen desempeño y cumplir con los objetivos de la empresa.

c) Trabajo en equipo: es importante que los colaboradores, puedan trabajar en grupos, con la finalidad de interrelacionarse, compartir objetivos en común y lograr metas que tiene

la empresa, la buena comunicación también influye para que este trabajo se dé de forma correcta y así también el nivel de pertenencia, por parte de los colaboradores aumentará y en otros casos mejorará notablemente.

1.2.6 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, es la sensación de bienestar que presenta un colaborador, ante una situación que se le presenta, un trabajo cumplido o cuando recibe una felicitación, etc., porque esto hace que observe que su trabajo está bien realizado.

Es un aspecto determinante del confort o agrado que posee una persona respecto a su ámbito laboral donde se desenvuelve (Boada y Tous, 1993, citado en Chiang, Núñez y Huerta, 2007). Todo depende del nivel de satisfacción que el colaborador posea, con respecto a su empresa y las funciones que cumple en su área de trabajo.

Es fundamental tener en cuenta que, la satisfacción laboral se debe analizar para cualquier área de la empresa, debido a que esto llevará a que se consiga un crecimiento, alta productividad y que este trabajo sea de calidad (Chiang, Núñez y Huerta, 2007). La empresa, al tomar en cuenta, a los colaboradores empieza un gran crecimiento porque hace que los mismos, sean parte y den su mayor esfuerzo y se vea reflejado con sus funciones.

Es una forma de proceder por parte del colaborador, respecto a su lugar de trabajo que son específicas o generales depende hacia qué aspecto se enfoque (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996, citado en Chiang, Núñez y Huerta, 2007). La forma de actuar es observable y se puede analizar, para saber cómo un colaborador se siente, tanto con la empresa como con el área donde se desempeña.

1.2.7 Actitudes

Son las formas de proceder que, tiene una persona con relación a sus actividades, funciones, lugar de trabajo que se encuentre dentro de la empresa. A continuación, se va a explicar acerca de los tipos de actitudes que lo clasifica en: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo, compromiso con la organización (Amorós, 2007).

a) Satisfacción en el trabajo: se identifica como el comportamiento, actitud que tienen los colaboradores, con respecto a su lugar de trabajo. Para analizar mejor, el nivel de

satisfacción que, tiene el colaborador se debe tomar en cuenta el tipo de actitudes que reflejen, porque si es una actitud positiva significa que está satisfecho con sus actividades, empresa, etc., mientras que si la actitud es negativa el colaborador tiene un bajo nivel de satisfacción o está insatisfecho con su trabajo.

b) Compromiso con el trabajo: se refiere al grado en el que un colaborador, se siente identificado con la empresa, que es su lugar de trabajo, es un colaborador activo que está pendiente de las funciones, actividades, participa, etc., esto indica su interés y su compromiso. Al tener un alto compromiso, se observará que el colaborador asiste al trabajo, cumple con las actividades y ante todo tiene una buena actitud para realizar sus funciones laborales; mientras que si su compromiso es bajo puede tener errores al realizar sus tareas, incumplir con las mismas, se ausenta a su trabajo y su actitud no es la adecuada.

c) Compromiso con la organización: el colaborador tiene un nivel de identificación y a la vez de pertenencia con la empresa, este compromiso ya es de una forma más específica, debido a que sus objetivos son similares, en consecuencia, da su mejor desempeño con la finalidad de ser un gran trabajador y a la vez quedarse dentro de la empresa.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación, enfoque y alcance

Al finalizar con el capítulo anterior de bases teóricas de la conflictividad y el compromiso organizacional, se menciona la metodología que se usó para el presente proyecto de investigación.

2.1.1 Enfoque

Sobre la base teórica de Hernández, Fernández & Baptista (2014), la presente investigación se enfocará cuantitativamente, debido a que tiene una realidad que conocer, esta se presenta de manera secuencial, probatorio, con un orden riguroso y se utilizarán datos numéricos para poder medir y evaluar un fenómeno.

2.1.2 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, son “estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Esta investigación no permite que se dé el uso de estas variables de forma directa, por lo tanto, pueden observar a los fenómenos en su estado natural, para empezar con la inspección y análisis de los mismos.

Corte transversal, usa datos en un momento de tiempo dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por lo tanto, tiene una dimensión es temporal porque analiza el nivel de diversas variables una sola vez.

2.1.3 Alcance

El tipo de alcance de la investigación es descriptivo porque se especificarán las características importantes de lo que se quiere investigar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Para esto se va a trabajar con una población definida: ciento sesenta colaboradores de la institución entre personal docente y administrativo.

2.2 Participantes y herramientas

2.2.1 Población y muestra

El proyecto de tesis es realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. La institución está compuesta por 160 personas, para esto colaboraron 76 de forma voluntaria. Para poder tomar el cuestionario, se envió una solicitud y se obtuvo la previa para la autorización de la Dirección de Psicología, Dirección Académica y Talento Humano. El cuestionario se aplicó a docentes y del personal administrativo, también se mencionó que los cuestionarios mantienen la confidencialidad y discreción respecto a los resultados. Como parte de los resultados y análisis del mismo se usaron datos sociodemográficos como: edad, sexo, discapacidad, autoidentificación étnica, ciudad, nivel de instrucción, área de trabajo.

Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia: setenta y seis colaboradores de la institución entre personal docente y administrativo. La población es el conjunto de personas que se van a estudiar, debido a que poseen rasgos o características que son de interés para analizar (Icart, Fuentelsaz & Pulpón, 2006). Pertenece a la totalidad de personas (o un grupo de ellas) que se van a investigar y así obtener datos y resultados que se necesitan para la consecución de la investigación.

Respecto a la población total que se aplicó se observó que solo participaron 76 colaboradores de los 160, lo cual se puede interpretar posiblemente por: una falta de colaboración, la pandemia, por la forma diferente de evaluarlos y por situaciones de estrés o demasiadas actividades laborales pendientes.

Características de la población.

Se realiza un análisis sociodemográfico acerca de los participantes de la institución de educación superior, respecto a su: edad, sexo, discapacidad, identificación étnica, ciudad, nivel de instrucción, área de trabajo.

Tabla 1. Datos del personal sobre la base del nivel de instrucción, área de trabajo y sexo

	Área de trabajo	Docentes		Admin.	
		H	M	H	M
Nivel de instrucción	Primaria	0	0	0	0
	Secundaria	0	0	1	1
	Superior	23	23	13	15
TOTAL	76	46		30	

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 2. Datos del personal sobre la autoidentificación étnica, área de trabajo y sexo

	Área de trabajo	Docentes		Admin.	
		H	M	H	M
Autoidentificación étnica	Blanco	2	2	1	1
	Mestizo	20	22	13	15
	TOTAL	76	46		30

Elaboración propia Dávila, 2021.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato cuenta con una población de 160 colaboradores, en la cual participaron de forma voluntaria y colaborativa solo 76. De los cuales 47 son docentes: 23 hombres y 24 mujeres; 29 son administrativos: 14 hombres y 15 mujeres. Respecto a la instrucción de los colaboradores 1 administrativo cuenta con un nivel de secundaria y el resto con un nivel superior. En cuanto a la auto identificación étnica, 170 colaboradores se auto identifican como mestizos: 42 docentes y 28 administrativos; 6 como blancos. En referencia a la edad de los colaboradores se considera de la siguiente manera: 27 colaboradores de 41-50 años; 25 colaboradores de 30-40 años; 15 colaboradores de 51 en adelante y 9 colaboradores de 18-29 años.

2.2.2 Instrumentos

La herramienta que se usa para la presente investigación es el Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann, este instrumento fue creado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman en el año de 1974. El cuestionario tiene treinta ítems y en su escala de medición cada pregunta está compuesta por dos opciones A y B, en la que cada persona debe elegir una opción y debe ser con la que más se sienta identificado. Las dimensiones que presenta son dos: asertividad y cooperación y sus estilos son competir (imponerse), colaborar, transigir (negociar), evadir y complacer (ceder).

En las investigaciones actuales con población ecuatoriana como sujeto de investigación: Aguirre (2020); Oña, Serrano (2018); Mosquera (2020), acerca de la aplicación del cuestionario a fechas actuales, indica que el cuestionario es confiable para medir de forma correcta y otorgue resultados adecuados.

El instrumento de conflictividad fue validado por criterio de especialistas, ver anexos de validación 2 y 3.

Tabla 3. Estilos de Manejo de Conflictos

Estilo	Definición
Competir	Piensa en sí mismo, su interés por lograr metas y no piensa en los demás, por eso hace lo que mejor crea para tener ventaja y ganancia de algo
Complacer	No toma en cuenta sus intereses, pero si cede con los demás con la finalidad de ayudarlos
Evitar	No asume responsabilidades respecto a un problema, desinterés total, prefiere retirarse a pesar de la situación que se presente
Colaborar	Apoyar, cooperar con los demás para de ese modo encontrar soluciones y los intereses de todos se beneficien y resolver problemas
Compromiso	Buscar soluciones que beneficien a ambas partes y que se dé una concesión para llegar a un acuerdo

Fuente: Elaboración propia modificado a partir de Vega et al., 2020.

2.3 Procedimiento metodológico

El presente proyecto de investigación partió con la adecuada revisión bibliográfica, con referencia a las dos variables presentes: Conflictividad y Compromiso Organizacional, lo que permitió obtener más información de los temas, y más actualizada. La información se obtuvo de libros, artículos científicos, tesis de pregrado, maestrías y posgrados. Posterior a la revisión se seleccionó e identificó la información más adecuada que permitió continuar con la investigación.

Para la herramienta psicométrica ya se tenía previsto un instrumento, el cual se realizó otra revisión para ver si era acorde y contaba con todos los parámetros y es el instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas – Kilmann, el cuestionario se le aplica de forma individual. Para el presente cuestionario, se seleccionó la población de colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, la misma que estuvo compuesta por personal administrativo y docentes.

El instrumento se transcribió a Google Forms, debido a la situación de la pandemia, se debía evaluar en línea, para el cuál se hicieron revisiones para que esté correcto respecto a la presentación, se evaluó el tiempo mínimo. Se obtuvo la autorización para aplicar, por parte de Talento Humano y de la Escuela de Psicología. Antes de aplicar el instrumento se realizó una prueba piloto, con la finalidad de que permita saber el tiempo que pueden tardar los colaboradores, en la cual tuvo un tiempo de 12 minutos.

Por esta situación de la pandemia el instrumento fue enviado el once de noviembre del 2020, se envió mediante el correo institucional y hasta mediados de febrero se obtuvo los resultados, donde se observó que existió solo una colaboración de 76 colaboradores de los 160, lo cual se puede interpretar posiblemente por: una falta de colaboración, la pandemia, por la forma diferente de evaluarlos y por situaciones de estrés o demasiadas actividades laborales pendientes. Para continuar con la tabulación, la misma que se realizó en Excel.

Al contar con los resultados, la tabulación, se procedió a realizar el Plan de Acción para la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional, que está compuesto de: antecedentes, objetivos, justificación y partes del modelo; se diseñó con la base de las dos variables que se tenía, posterior a eso se realizó a la

validación del plan de acción para la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. El plan cuenta con los siguientes aspectos: antecedentes de la propuesta, objetivos, justificación, características culturales de la población, partes del plan (actividades, tiempo, recursos, responsables y lugar).

La validación que se presentó tanto para especialistas y beneficiarios dio un resultado positivo, lo que significa que fue aprobado por ambas partes. Posterior a los pasos mencionados con anterioridad, se continuó a realizar las conclusiones y recomendaciones, con los datos de los resultados que se obtuvo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Análisis de resultados

Respecto al análisis de la información obtenida por la aplicación del instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas – Kilmann. Las puntuaciones obtenidas en la aplicación a docentes y personal administrativo fueron las siguientes:

Tabla 4. Análisis de resultados: Instrumento de Conflictividad Organizacional

	ESTILOS	N	Sumatoria	Promedio
Conflictividad Organizacional	Competir	76	253	3.33
	Colaborar	76	463	6.09
	Transigir	76	573	7.54
	Evadir	76	485	6.38
	Complacer	76	417	5.49

Elaboración propia Dávila, 2021.

Del cuestionario de Conflictividad Organizacional aplicado, se observan las siguientes puntuaciones en respecto a los cinco estilos que mide el instrumento psicométrico, se evidencia 76 participantes; presentan una media de (5,77); donde está distribuido de la siguiente manera:

El primer estilo competir tiene un promedio de (3,33), el segundo estilo colaborar tiene un promedio de (6,09), el tercer estilo transigir tiene un promedio de (7,54), el cuarto estilo evadir tiene un promedio de (6,38) y el quinto estilo complacer tiene un promedio de (5,49).

Sobre la base de la información que presenta el instrumento, se particulariza para la presentación de los resultados de esta investigación

Se obtuvo puntajes bajos con respecto a:

- a) Competir- imponerse tiene un promedio de (3,33) (22.2%)

No es capaz de manejar situaciones, se le dificulta tener una postura firme, aunque la situación lo amerite, puede posponer decisiones.

- b) Colaborar tiene un promedio de (6,09) (34.8%)

No percibe todas las situaciones, malas actitudes evitan que coopere y no obtenga ganancias, no se toman en cuenta sus propios intereses.

Se obtuvo rangos altos con respecto a:

Transigir – negociar tiene un promedio de (7,54) (53.86%)

Se concentra en ciertos aspectos que lo desvían de problemas principales, puede debilitar la confianza a nivel interpersonal por poner más atención del tema que realmente se discute.

Evadir tiene un promedio de (6,38) (53.17%)

Tiene dificultad al relacionarse con los demás, por la forma en que transmite sus opiniones, elude los problemas y la forma de toma de decisiones no es la adecuada ante la situación actual.

Complacer - ceder tiene un promedio de (5,49) (54.9%)

Acepta lo que los demás comentan, porque sus ideas no tienen la adecuada atención, para exponerlas y actúa, opina menos.

Tabla 5. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable género

Género	ESTILO	Femenino	Masculino
Conflictividad Organizacional	Competir	3,08	3,59
	Colaborador	5,69	6,51
	Transigir	7,03	8,08
	Evadir	7,10	5,62
	Complacer	5,92	5,03

Elaboración propia Dávila, 2021.

Respecto al análisis de género se puede verificar que las medias más altas son: masculino con el estilo transigir con 8,08 indica que los encuestados pierden de vista problemas importantes; mientras que en femenino con 7,10 en el estilo evadir no resuelven los problemas y no enfrentan las situaciones que se presentan.

Tabla 6. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto por rangos de edades

Edades	ESTILO	18-29	30-40	41-50	51 en adelante
Conflictividad Organizacional	Competir	3,56	4,12	2,96	2,53
	Colaborador	5,56	5,60	6,33	6,80
	Transigir	7,56	7,24	7,67	7,80
	Evadir	7,00	6,24	5,89	7,13
	Complacer	5,44	5,60	5,96	4,47

Elaboración propia Dávila, 2021.

Respecto al análisis por rango de edades, coinciden al encontrarse en el estilo transigir con una media alta desde 7,24 hasta 7,80 indica que los encuestados pierden de vista problemas importantes. Dentro de los datos sociodemográficos, se considera la variable de la edad, la cual hace referencia a la teoría del psicoanalista Erik Erikson, quien, basado en las edades del hombre, efectúa el análisis del desarrollo psicosocial y personal (Bordignon, 2005).

Tabla 7. Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto por puestos de trabajo

	ESTILO	Docentes	Administrativo
Conflictividad Organizacional	Competir	3,72	2,73
	Colaborador	6,09	6,10
	Transigir	7,39	7,77
	Evadir	6,11	6,80
	Complacer	5,13	6,03

Elaboración propia Dávila, 2021.

Respecto al análisis por puestos de trabajo, se observa, que tanto el personal administrativo como el personal docente presenta una media alta en el estilo Transigir indica que los encuestados pierden de vista problemas importantes.

3.2 Discusión de resultados

La información de compromiso organizacional tomado de Chiguano y Ramírez (2020), más los resultados de conflictividad de esta investigación fue de gran ayuda para fortalecer el plan por ser una investigación reciente.

Conflictividad Laboral

El estilo transigir hace que exista una cínica atmósfera de un juego cuestionable, acerca de las transacciones que se puede hacer, en lo cual las personas están a la defensiva en la resolución como tal del conflicto y se busca generar una atmósfera falsa, donde se dice una cosa mientras que se piensa en otra, no es muy consecuente entre el pensamiento y la verbalización, porque no se quiere llegar al nivel de la vulnerabilidad en el punto laboral y terminar con una pérdida.

Por otra parte, también se podría debilitar la confianza, no se centra en el foco de atención porque lo desvía de lo importante, se concentra en los méritos, elementos emocionales por no perder la oportunidad laboral pero no realmente en resolver el conflicto; este estilo del manejo de conflictos hace que las personas se encuentren a la defensiva esperan que haya una resolución de las jefaturas como una imposición. Al punto de tener ideas o aportes a un conflicto, pero limitarse y solo esperan la resolución que den por parte de la dirección a la que se pertenece.

3.3 Plan de Acción para la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

3.3.1 Antecedentes de la propuesta

Hace muchos años atrás, el área de Talento Humano no tenía gran importancia respecto a las acciones que se tomaban dentro de las instituciones de educación superior tanto privadas como públicas, porque sus funciones eran limitadas y las mismas solo se enfocaban en la producción y el crecimiento, sin importar el clima laboral y las relaciones humanas de los colaboradores. Uno de los casos a referir, es el de las instituciones de educación superior donde administrativos y docentes en el pasado no eran reconocidos profesionalmente por su esfuerzo y valor diario en sus actividades.

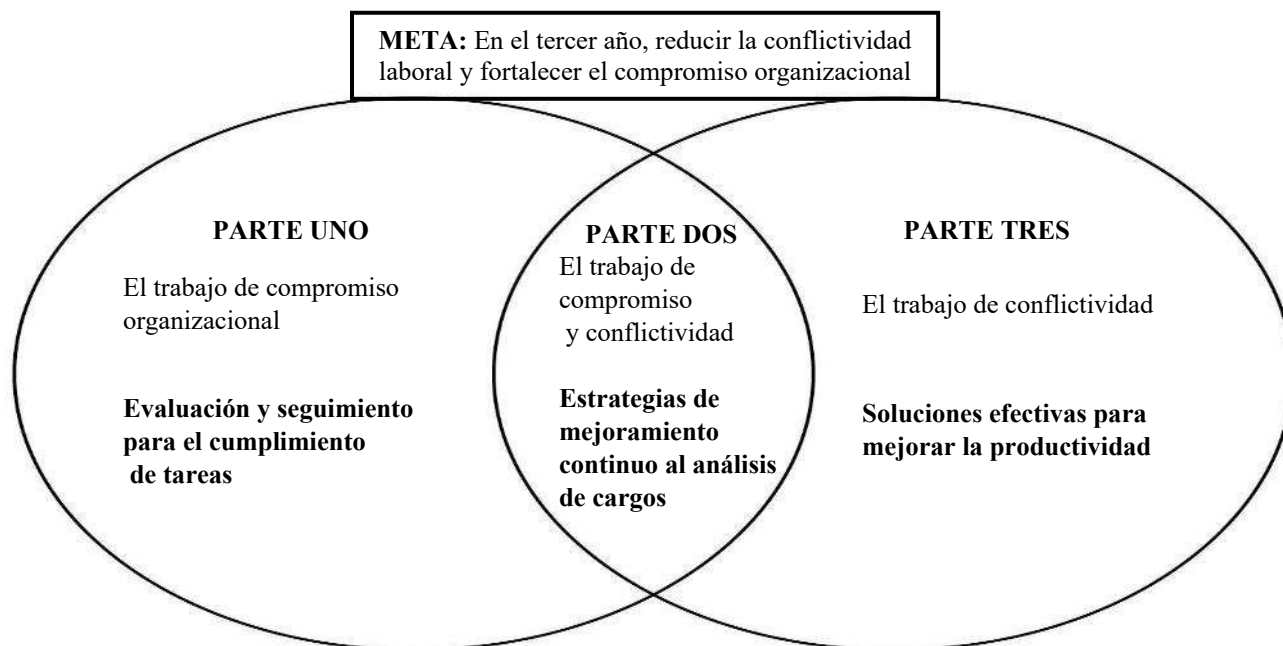
Con el pasar del tiempo, ha existido un cambio drástico en esta área porque se ha fortalecido y ha generado un impacto positivo en las instituciones de educación superior,

que les permite crecer y alcanzar metas, objetivos de la organización, crecimiento laboral y profesional de cada colaborador, como también el reconocimiento de las actividades de cada puesto de trabajo dentro la misma, las cuales han sido más valoradas en todos sus ámbitos. También se ha observado un cambio positivo respecto a los docentes y administrativos porque pueden influir en los demás con su conocimiento, experiencia y acciones, ahora son reconocidos de forma económica en la que reciben bonificaciones por parte de la institución; también de forma pública en la que otorgan reconocimientos por su gestión y profesionalismo.

Respecto al enfoque observacional y basado en la experiencia de la investigadora, como estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, se ha observado en demasía, irregularidades que han generado malestar tanto con sus servicios prestados como con los mismos estudiantes y es momento de buscar soluciones, que permitan mejorar estas situaciones.

Posterior a la aplicación del instrumento psicométrico y la obtención de sus resultados, respecto a las variables de conflictividad y compromiso organizacional, se realiza la creación del plan de acción que permite enfocarse en esos aspectos a mejorar dentro de la PUCE Sede Ambato, el plan permitirá que las situaciones problemáticas se reduzcan y que genere un mayor sentido de pertinencia de los colaboradores hacia la misma. Un nivel alto de compromiso organizacional dice mucho de la institución porque la misma se encarga de tomar en cuenta a cada uno de sus colaboradores, sin importar el cargo, porque valoran las funciones que cumple cada uno, de igual forma que los colaboradores sientan que son tomados en cuenta y que su trabajo es valioso para el crecimiento de la institución; que mejor que los procesos sean realizados con un bajo nivel de conflictividad para que estos aspectos no influyan y permitan el crecimiento de ambas partes.

Gráfico 1. Partes del Plan de Acción de Conflictividad y Compromiso Organizacional



Elaboración propia Dávila, 2021.

3.3.2 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de acción de conflictividad y compromiso organizacional en miras a la resolución de conflictos y el empoderamiento del personal.

Objetivos específicos

- Relacionar los resultados obtenidos de la investigación de campo con los referentes teóricos sobre la conflictividad y el compromiso organizacional.
- Formular el plan de acción de la disminución de conflictividad para el fortalecimiento del compromiso organizacional.
- Validar el plan de acción como un instrumento de mejora continua en la administración del talento humano.

3.3.3 Justificación

Esta investigación es de importancia porque permite mejorar las situaciones de la institución los cuales tienen problemas que afectan ahora y pueden continuar a futuro, esto será de gran ayuda para avanzar y favorecer en varios aspectos de la misma. El plan de acción está compuesto por partes, por lo que se va a realizar en tres años, en la que las tres partes funcionarán a la vez.

Se debe tener en cuenta las siguientes definiciones: la conflictividad se presenta como los problemas o situaciones que generan un cambio en actitudes o en las actividades que desempeña una persona, mientras que el compromiso organizacional se define como el sentido de pertenencia que una persona tiene, hacia su lugar de trabajo en el cual consideran tanto a la persona como a su trabajo realizado.

La conflictividad hace que los procesos dentro de las instituciones de educación superior se ralenticen y se impida el trabajo en equipo, la convivencia y como consecuencia genera pérdida en la misma a nivel de productividad y ganancia. Pero al realizar modificaciones como se propone en el plan de acción se reduce el nivel de conflictividad y así se obtendrá una mejor prestación de servicios, mayor productividad y un óptimo desempeño por parte de los colaboradores.

Este estudio de esta investigación presenta varios aspectos fundamentales como se presenta en el plan de acción: las diferentes actividades, el tiempo determinado y distintas herramientas para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador porque que serán de gran ayuda para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas.

El modelo de desarrollo organizacional de Faria Melo lo define de la siguiente manera: “es un complejo proceso de cambios planeados, basados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados” (Sánchez, 2009, p. 246). Es una sucesión de difíciles cambios en forma de sistemas que pretenden aumentar la productividad de sus colaboradores, que es una gran ventaja porque favorece a ambas partes y ayuda a que exista un crecimiento.

Con la parte de los resultados que se obtienen, estos son confiables y de este modo se puede analizar y plantear aspectos para mejorar en todos los aspectos, gracias al plan de acción para lo cual se debe realizar evaluaciones de forma periódica.

Dentro de este plan de acción permite que los recursos: materiales se usen al máximo y de la mejor manera posible, así como los recursos humanos tengan un buen desempeño y su productividad sea óptima y en este caso la aplicación. Este plan de acción de Conflictividad y Compromiso Organizacional está constituido por tres partes, que cuentan con una meta específica, que van a cumplirse en el tiempo establecido que son tres años, porque las tres partes se aplicarán a la vez.

Características culturales de la población

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

3.3.4. Partes del plan estratégico de Conflictividad y Compromiso Organizacional

Meta: En el tercer año, reducir la conflictividad laboral y fortalecer el compromiso organizacional

Parte uno: El trabajo de compromiso organizacional / **Evaluación y seguimiento para el cumplimiento de tareas**

Descripción

Es importante que las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas reconozcan a los colaboradores, por su potencial, experiencia, aptitudes, capacidades, actitudes y habilidades debido a que ellos son la imagen y esto dice mucho de la misma porque se ve reflejado en cada aspecto y actividad que desarrollen.

El tema de compromiso organizacional es de gran interés dentro de las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas debido a su valor e importancia, respecto al sentido de pertenencia que presenta el colaborador con su lugar de trabajo, indica una forma de apego y a la vez siente que es tomado en cuenta, por eso responde a sus actividades de forma positiva, con un buen desempeño.

Cuando se produce este intercambio de forma recíproca entre la institución y el colaborador, se observan grandes cambios y aportes, ese sentimiento de bienestar permite al colaborador aportar al máximo y de esta forma ayuda a cumplir con los objetivos y las metas, también el colaborador siente una satisfacción al observar el crecimiento de la misma.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es el sentido de pertenencia que tiene cada colaborador para conocer el tiempo que permanecerá dentro de una institución de

educación superior, lo cual estará reflejado en su rendimiento, porque si no se siente bien no se desenvolverá de una manera adecuada y su rendimiento se reducirá.

Dentro del tema de compromiso organizacional está compuesto por tres actividades que consisten en la realización de reuniones que permitan hacer el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que cada colaborador administrativo y docente que realiza en su puesto de trabajo; también implementar un plan de capacitación que le permite estar actualizado al colaborador, respecto al manejo de las nuevas plataformas que se usen en la actualidad y así saquen el mejor provecho de las mismas.

Tabla 8. Parte uno: Evaluación y seguimiento para el cumplimiento de tareas

Meta: En el tercer año, reducir la conflictividad laboral y fortalecer el compromiso organizacional							
Áreas	Actividades	Indicadores	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
Compromiso organizacional	Reuniones de evaluación y seguimiento: para verificar el cumplimiento de lo planificado.	Número de reuniones de evaluación y seguimiento ejecutadas / Número total de reuniones de evaluación y seguimiento programadas Porcentaje de cumplimiento de las actividades	Personal Docente y Administrativo	Plataforma virtual	Cada mes	-Presentaciones de Power Point -Recurso Humano -Plataforma de Teams	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras -Departamento de Tecnología de la información
	La presentación del plan de capacitación de herramientas laborales: para fortalecer a los empleados y puedan cumplir con sus deberes.	Porcentaje de aceptación de los empleados a la propuesta de capacitación	Personal Docente y Administrativo	Sala de conferencias	Cada 6 meses	-Recurso Humano -Recurso Material	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras
	Reuniones de retroalimentación: para analizar el desarrollo de las actividades vs los criterios de quiénes las ejecutan	Porcentaje de cumplimiento de la ejecución de actividades	Personal Docente y Administrativo	Plataforma virtual	Cada mes	Presentaciones de Power Point -Recurso Humano -Plataforma de Teams	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras -Departamento de Tecnología de la información

Elaboración propia Dávila, 2021.

Área: Compromiso organizacional

Actividad: Reuniones de evaluación y seguimiento: para verificar el cumplimiento de lo planificado.

1. Cada mes, tanto el personal docente como administrativo, realizarán reuniones de evaluación y seguimiento.
2. Estas reuniones se realizarán con la finalidad de verificar el cumplimiento de lo planificado.
3. Este procedimiento permitirá que los colaboradores se encuentren al día con las actividades requeridas.
4. De esta forma los colaboradores, podrán avanzar con actividades futuras de una forma ordenada, para no tener una carga laboral alta.

Actividad: La presentación del plan de capacitación de herramientas laborales: para fortalecer a los empleados y puedan cumplir con sus deberes.

1. Se establecerá un plan de capacitación para actualizar el conocimiento en los colaboradores acerca de herramientas laborales.
2. Esto será impartido por el departamento de Talento Humano y los coordinadores de cada carrera, en el cual participará el personal docente y administrativo.
3. Los colaboradores presentarán sus dudas al capacitador, con la finalidad de que el tema impartido quede claro y comprendido.
4. Este proceso se realizará cada seis meses, con el propósito de que los colaboradores no tengan dificultades y puedan cumplir con sus actividades.

Actividad: Reuniones de retroalimentación: para analizar el desarrollo de las actividades vs los criterios de quiénes las ejecutan

1. Cada mes, tanto el personal docente como administrativo, realizará reuniones de retroalimentación, con la finalidad de verificar el avance y cumplimiento de las actividades de los colaboradores de acuerdo con sus funciones.
2. Se brindará un tiempo máximo de diez minutos por grupo administrativo o docente, con el fin de que cada colaborador del grupo pueda expresarse.
3. Esto permitirá escuchar y analizar qué actividades han realizado los colaboradores y para concluir la reunión les preguntará en qué actividades han tenido algún inconveniente, para responder a las dudas y que puedan continuar con su trabajo.

Parte dos: El trabajo de compromiso y conflictividad / Estrategias de mejoramiento continuo al análisis de cargos

Descripción

Dentro de cada institución de educación superior el tema de conflictividad es algo muy común que se presenta ya sea de forma interna o externa lo cual influye en el compromiso organizacional debido a que este se reducirá y sus colaboradores empezarán a tener un menor interés, sentido de pertenencia y lo más importante el bienestar esto también se presencia en su desempeño, un menor rendimiento, actitudes diferentes o no adecuadas. Estas traerán problemas dentro de las instituciones de educación superior a corto y largo plazo siempre y cuando no se busquen soluciones para reducir la conflictividad y buscar estrategias que permitan solucionarlas.

La conflictividad es una situación de malestar generada por diferentes aspectos los cuales afectan al colaborador, esta situación puede darse por distintos factores, que afectan en su lugar de trabajo, las consecuencias que se pueden evidenciar son un bajo rendimiento, problemas, pérdida de clientes, malos tratos, etc.

El compromiso organizacional se presenta como un aspecto positivo dentro de las instituciones de educación superior, que permiten avanzar en ciertos aspectos, por la reciprocidad que se presenta entre jefes y colaboradores, mejora la eficacia de las actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos de la misma.

Si las instituciones de educación superior redujeran la conflictividad y aumentaran el compromiso organizacional, se verá un cambio positivo en la misma, por ejemplo, el trabajo en equipo se vería beneficiado porque permitirían avanzar con proyectos y tener más ideas, cumplirían con metas en un menor tiempo de lo esperado, importante recalcar que sus colaboradores permanecerían más años dentro de las instituciones, respecto a la prestación de sus servicios.

Dentro del tema de conflictividad y compromiso organizacional está compuesto por tres actividades que consisten en: verificar los cargos de cada colaborador respecto a las funciones que cumple, tener reuniones con la finalidad de tratar aspectos que influyan en cada uno y el team building que permite que se relacionen de una mejor manera en todos los ámbitos.

Tabla 9. Parte dos: Estrategias de mejoramiento continuo al análisis de cargos

Meta: En el tercer año, reducir la conflictividad laboral y fortalecer el compromiso organizacional							
Áreas	Actividades	Indicadores	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
Compromiso y conflictividad	Análisis de cargos: para verificar la pertinencia del perfil del trabajador con sus funciones.	Número de cargos verificados en la pertinencia / Número total de cargos analizados	Personal Docente y Administrativo	Sala de conferencias	Cada 6 meses	-Recurso Humano -Recurso Material -Perfiles de cargos	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras
	Reuniones personalizadas: para conocer y dar respuesta a los problemas que exponga el empleado.	Porcentaje de satisfacción del proceso	Personal Docente y Administrativo	Plataforma virtual	Cada 2 a tres semanas Cuando requiera el empleado	-Presentaciones de Power Point -Recurso Humano -Plataforma de Teams	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras -Departamento de Tecnología de la información
	Team building: para mejorar la interacción en el personal	Número de team building ejecutados / Número total de team building programados	Personal Docente y Administrativo	Coliseo	Cada 3 meses	-Dinámicas -Ejercicios -Recurso Humano -Recurso Material - Infraestructura	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras

Elaboración propia Dávila, 2021.

Área: Compromiso y conflictividad

Actividad: Análisis de cargos: para verificar la pertinencia del perfil del trabajador con sus funciones.

1. En este proceso se realiza un análisis de cargos, cada seis meses con la finalidad de verificar que el perfil de cada colaborador esté acorde a las funciones que desempeña.
2. Los perfiles de cargos son realizados por los coordinadores de cada carrera y área administrativa, de acuerdo con las funciones que se requieren en los diferentes puestos de trabajo.
3. Este proceso pasará a Talento Humano, el mismo que tomará un tiempo determinado porque las funciones deben ser analizadas a mayor detalle.
4. Una vez analizados los perfiles de cada colaborador, si existe algún error se procederá a realizar las correcciones necesarias, informando a los coordinadores de cada carrera y área administrativa.

Actividad: Reuniones personalizadas: para conocer y dar respuesta a los problemas que exponga el empleado.

1. Realizar el proceso de reuniones personalizadas, permite a la institución conocer el problema o situación que tiene cada colaborador.
2. El tiempo de este proceso presenta una variación de cada dos a tres semanas, o cuando sea solicitado por el colaborador.
3. Este proceso ayudará a que los colaboradores sientan menos tensión y que el bienestar físico, psicológico y emocional de cada colaborador es importante para la institución.
4. Una vez analizado cada proceso con cada colaborador, si se evidencia que existe un problema, se toma una medida de solución eficaz con la finalidad que el trabajador se sienta atendido rápidamente, mientras que si no existe un problema con el colaborador se hará un seguimiento rutinario, en donde el colaborador se sienta respaldado por la institución de educación.

Actividad: Team building: para mejorar la interacción en el personal

1. En esta actividad se va a desarrollar diferentes dinámicas grupales con la finalidad de que los colaboradores tengan un tiempo de socialización, las cuales permitan que los

mismos compartan ideas, solucionen problemas a pesar de que no tengan gran afinidad o se lleven bien.

2. Esto permitirá que los colaboradores se conozcan mejor entre ellos; que cada uno pueda conocer sus habilidades, capacidades, cualidades y así puedan colocar a cada colaborador en un puesto estratégico para cumplir con la dinámica de una manera más eficaz.

3. La estrategia de realizar estas actividades permitirá que los colaboradores analicen más las situaciones que tienen en la vida cotidiana laboral y así puedan ser más proactivos en el trabajo de manera individual y grupal, también al momento de solucionar problemas dentro de la institución.

Parte tres: El trabajo de conflictividad / Soluciones efectivas para mejorar la productividad

Descripción

El tema de conflictividad es un aspecto de carácter importante y urgente que se debe analizar y atender dentro de las instituciones de educación superior, esto se da debido a que existen varios factores negativos que influyen en el clima laboral de la misma, por ejemplo: filosofías, creencias, la forma diferente de percibir las cosas y situaciones que se le presenten a cada colaborador, esto genera una falta de compañerismo, mala comunicación y competitividad, mobbing, lo cual hace que el trabajo individual y en equipo sea deficiente.

Los clientes son los primeros receptores que se dan cuenta que existen conflictos dentro de las instituciones de educación superior, porque el clima laboral que se percibe denso, estresante debido a: una mala comunicación, trato inadecuado y actitudes donde los colaboradores no dan soluciones rápidas a los requerimientos de cada cliente.

Hay que recalcar que la no importancia a un conflicto llevará a una inconformidad, disolución a nivel personal y en equipos de trabajo, si el problema que se presenta dentro de la institución no se soluciona a tiempo es muy probable que se agrave la situación y sea más compleja la solución del mismo, por lo que también estarán inmersas los aspectos institucionales, de producción y desempeño.

Cuando los problemas van más allá de los límites, existe más ausentismo laboral, rotación del personal, lo cual hace que la institución disminuya la productividad, las relaciones interpersonales empeoran y las actividades no son cumplidas a cabalidad, etc.

Dentro del tema de conflictividad está compuesto por dos actividades que consisten en: charlas para fortalecer el compromiso personal y mejorar la productividad; charlas con personal especializado en temas de conflictividad que aporten soluciones eficaces.

Tabla 10. Parte tres: Soluciones efectivas para mejorar la productividad

Meta: En el tercer año, reducir la conflictividad laboral y fortalecer el compromiso organizacional							
Áreas	Actividades	Indicadores	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
Conflictividad	Conferencia de comunicación asertiva: para fortalecer el compromiso personal con la organización y contribuir a una mejor productividad.	Número de conferencia de satisfacción ejecutadas / Número total de conferencias de satisfacción programadas Porcentaje de satisfacción de los participantes en la conferencia	Personal Docente y Administrativo	Plataforma virtual	Cada 6 meses	-Presentaciones de Power Point -Recurso Humano -Plataforma de Teams	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras -Departamento de Tecnología de la información
	Charlas con personal especializado en manejo de conflictos: para que brinden alternativas en la solución de conflictos.	Número de charlas de manejo de conflictos ejecutadas/ Número total de charlas de manejo de conflictos programadas	Personal Docente y Administrativo	Sala de conferencias	Cada 6 meses	-Recurso Humano -Recurso Material	-Departamento de Talento Humano -Coordinadores de carreras

Elaboración propia Dávila, 2021.

Área: Conflictividad

Actividad: Charlas de satisfacción: para fortalecer del compromiso personal con la organización y contribuir a una mejor productividad.

1. Estas charlas de satisfacción se realizará cada seis meses, donde participará el personal docente y administrativo, para contribuir a una mejor productividad laboral.
2. Este proceso lo realizarán profesionales de la institución de educación superior, como por ejemplo el departamento de Talento Humano o coordinadores de carrera
3. Los profesionales seleccionados, presentan la charla a los docentes y personal administrativo y posterior a esto brindar posibles alternativas que contribuyan a un mejor desempeño y productividad.

Actividad: Charlas con personal especializado en manejo de conflictos: para que brinden alternativas en la solución de conflictos.

1. Esta actividad se realizará cada seis meses, donde participará el personal docente y administrativo, el cual será impartido por personal especializado en el manejo de conflictos.
2. Para este proceso el personal especializado en el tema ya tiene conocimiento acerca de los conflictos que posee la institución de educación, porque días anteriores a la charla se obtuvo un informe interno detallado por parte de Talento Humano y los coordinadores de carreras.
3. El personal especializado, presenta la charla a los docentes, personal administrativo y posterior a esto brindar posibles alternativas de solución para que mejoren los procesos dentro de la misma y la interrelación entre colaboradores.

3.3.5 Validación de la Propuesta

En la validación de propuesta mediante especialistas, se contó con el criterio de seis profesionales, Psicólogos Organizacionales e Industriales, con formación de cuarto nivel. Se aplicó una plantilla, con una breve descripción de los datos sociodemográficos, así como los parámetros: Presentación, Formato, Aplicabilidad, Utilidad, Facilidad de entendimiento de la propuesta y Concordancia entre actividades y necesidades, en la que cada especialista llenó de acuerdo con su criterio, en base al Plan de Acción. Se ha solicitado la colaboración a: Psic. Org. Santiago Gabriel Reyes Fonseca, Maestrante; Psic. Ind. Evelyn Valeria Revelo Pazmiño, Mg; Psic. Ind. Rosa del Carmen Ortiz Martínez, Mg; Lcdo. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, M. A.; Psic. Org. Grace Marisol Lescano Solís, Mg; Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg. Realizaron la validación del Plan de Acción para la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Tabla 11. Datos del profesional validador

Nombre:	Rosa del Carmen Ortiz Martínez
Empresa:	Ejercicio Profesional Independiente
Cargo:	Ejercicio Profesional Independiente
Tiempo dentro del cargo:	1 año
Último grado académico alcanzado:	Magister en Gestión del Talento Humano

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 12. Datos del profesional validador

Nombre:	Segundo Gonzalo Pazmay Ramos
Empresa:	PUCESA
Cargo:	Coordinador Posgrados Escuela de Psicología
Tiempo dentro del cargo:	5 años
Último grado académico alcanzado:	Master of Arts (M.A.)

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 13. Datos del profesional validador

Nombre:	Santiago Gabriel Reyes Fonseca
Empresa:	Alquimiasoft S.A.
Cargo:	Jefe de Talento Humano
Tiempo dentro del cargo:	2 años
Último grado académico alcanzado:	Maestrante "Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional"

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 14. Datos del profesional validador

Nombre:	Grace Marisol Lescano Solís
Empresa:	Consultora Maldonados & Asociados
Cargo:	Asistente Administrativa y de Personal
Tiempo dentro del cargo:	1 año 8 meses
Último grado académico alcanzado:	Máster en Gestión de Personas y Equipos en las Organizaciones

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 15. Datos del profesional validador

Nombre:	Luis Eduardo Cevallos Terneus
Empresa:	PUCESA
Cargo:	Docente
Tiempo dentro del cargo:	11 años
Último grado académico alcanzado:	Magister en Administración de Empresas

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 16. Datos del profesional validador

Nombre:	Evelyn Valeria Revelo Pazmiño
Empresa:	Carrocerías IMCE
Cargo:	Coordinador de Talento Humano
Tiempo dentro del cargo:	Nueve años
Último grado académico alcanzado:	Máster en Gestión de Talento Humano

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 17. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para validación por especialistas

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción							
2	El formato para el Plan de Acción							
3	Número de ítems planteados							
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población							
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios							
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales							
7	El planteamiento tiene calidad científica							
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción							
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción							
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población							

Elaboración propia Dávila, 2021.

3.3.6 Análisis de la evaluación de la propuesta

Posterior a la validación de la propuesta mediante especialistas, se aplicó la validación mediante beneficiarios de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, a las áreas de: Dirección Académica representado por el Ingeniero Miguel Augusto Torres Almeida, Mg; Talento Humano – Área Administrativa representado por la Economista Miryam Catalina Álvarez López, que revisaron el Plan de Acción y lo dieron por aprobado mencionaron que es interesante y adecuado.

Tabla 18. Datos del profesional validador

Nombre:	Miguel Augusto Torres Almeida
Empresa:	PUCESA
Cargo:	Docente y Director Académico
Tiempo dentro del cargo:	Docente: 15 años Director Académico: 1 año
Último grado académico alcanzado:	Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Elaboración propia Dávila, 2021.

Tabla 19. Datos del profesional validador

Nombre:	Miryam Catalina Álvarez López
Empresa:	PUCE SEDE AMBATO
Cargo:	Directora administrativa y talento humano
Tiempo dentro del cargo:	2 años
Último grado académico alcanzado:	Economista

Elaboración propia Dávila, 2021.

CONCLUSIONES

1. Con respecto a la fundamentación de aspectos teóricos de la investigación se llega a la conclusión que la conflictividad es un proceso que genera malestar en los colaboradores, por un roce de intereses u objetivos que no le permite continuar con sus actividades preestablecidas. Tiene consecuencias como problemas en la comunicación, porque cada colaborador toma una postura diferente donde no escucha al otro, se sienten irritables, tienen conductas agresivas que las expresan con facilidad, etc.
2. De la fundamentación teórica también se presentan aspectos que no permiten un crecimiento del colaborador tanto personal como laboral, por las situaciones en las que se encuentran, su eficacia con tareas disminuye y si lo hace es por cumplir órdenes y cometen errores, todo esto se está relacionado con el compromiso organizacional porque el colaborador cada vez siente un menor grado de pertenencia dentro de la empresa.
3. Por medio de la aplicación del instrumento se evidencia los estilos que predominan para la resolución de conflictos. Se encuentra que los estilos con mayor identificación son: transigir (7.54) y evadir (6.38); y con menor identificación son: competir (3.33) y complacer (5.49). La información de conflictividad más los resultados de compromiso organizacional son los que ayudaron al planteamiento de la propuesta: Plan de acción.
4. Con ayuda de la información que se encontró, se realizó un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para beneficio de la institución. Este plan se enfoca en la disminución de la conflictividad y el fortalecimiento del compromiso organizacional, está compuesto por una meta y tres partes que se realizará en un periodo de tres años, que se cumplan todas a la vez, se presenta con su descripción de forma detallada.
5. Para la aprobación del plan, la investigación se apoyó en el juicio de especialistas y beneficiarios que lo validaron a satisfacción; su respaldo criterial consta en los anexos de esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer más seguido estas investigaciones con temas relacionados, con la finalidad de realizar diagnósticos que permitan conocer la situación actual de la empresa y así observar y analizar los problemas que se detectan.
2. Que la institución realice actividades que permitan mejorar la interrelación de estudiantes, docentes y administrativos, para que de este modo se pueda crear un mejor vínculo y aumentar el grado de compromiso laboral.
3. Continuar con estas investigaciones y volver a aplicar este cuestionario cada cierto tiempo para actualizar la información tanto de conflictividad laboral como de compromiso organizacional.
4. Indagar temas que podrían estar influyendo en la situación actual del país en relación a la empresa para investigar y hacer seguimientos con la finalidad de evitar problemas, deficiencias a futuro y estar preparados para actuar ante una situación.
5. Se recomienda aplicar el plan con la finalidad de que refuerce la situación actual de la institución, poder mejorar los aspectos deficientes y fortalecer los aspectos que aportan positivamente a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C. (2020). *Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2968>
- Alós, R. y Artiles, A. (2002). *Teorías del conflicto y negociación laboral: una perspectiva sociológica*. España: Editorial UOC. Recuperado de <https://n9.cl/e2hxw>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Báez, D. (2015). *Estrategia para la conciliación de los conflictos entre la vida familiar y laboral y la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1229>
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Revista Lasallista de Investigación*, 2 (2), 50-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/695/69520210.pdf>
- Bustos, M. (2015). *Plan de acción para el mejoramiento del compromiso organizacional e índice de rotación de personal* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1248>
- Cañarte, E. (2018). *Incidencia del estrés laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores del área administrativa pertenecientes a la empresa Oleana durante el periodo 2018*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16073>
- Carbonero, P. (2018). *Manual. El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz*. España: Editorial CEP S.L. Recuperado de <https://n9.cl/cb7nl>
- Carneiro, M. (2007). *Prevención, gestión y resolución de los conflictos: Para qué discutir pudiendo arreglar a golpes*. España: Netbiblo, S.L. Recuperado de <https://n9.cl/rvc3f5>

- Cervera, F. (2018). *Compromiso Organizacional de los trabajadores del restaurante “El Tiburón” en la ciudad de Lambayeque*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_18c25064513c91e59c224059a2865a88/Details
- Chiang, M., Núñez, A. y Huerta, P. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 49-74. Recuperado de: <https://fund-encuentro.org/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://n9.cl/eoh1j>
- Chiguano, M. y Ramírez, A. (2020). *Modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2997>
- Cléries, X. (2006). *La comunicación: una competencia esencial para los profesionales de la salud*. España: MASSON, S.A. Recuperado de <https://n9.cl/8pg9t>
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- Fernández, A. (2017). *El compromiso Organizacional* (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid. Recuperado de <http://docplayer.es/83296072-El-compromiso-organizacional.html>
- González, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. España: Innovación y Cualificación S.L. Recuperado de <https://n9.cl/ks86h>

- Guercio, M., Briozzo, A., Vigier, H. y Martínez, L. (2020). La estructura financiera de las empresas de base tecnológica. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(84), 444-457. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201909580>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Icart, M., Fuentelsaz, C., y Pulpón A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Editorial Universitat Barcelona. Recuperado de <https://n9.cl/w2th>
- Jiménez, E. (2016). *El conflicto laboral: perspectivas y dimensiones* (Tesis de pregrado). Universidad de la Laguna. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/3001>
- López, R. (2009). *Cómo orientar los conflictos humanos ejemplos en comunidades de vecinos*. España: Cultiva Comunicación SL. Recuperado de <https://n9.cl/vkek>
- Lucena, H. (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actos laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(29), 9-25. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000100002
- Marín, M. y Troyano, Y. (2012). *Psicología social de los procesos grupales*. Madrid: Pirámide. Recuperado de <https://n9.cl/1913t>
- Martos, R. (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* (Tesis de doctorado). Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=84221>
- Montenegro, L. y Rocca, M. (2018). La producción de estadísticas sobre conflictos laborales: un estudio comparado. *Estudios del trabajo*. n/a(56), 1-29. Recuperado de <https://aset.org.ar/ojs/revista/article/view/39>
- Morales, J. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. España: Universidad de Castilla La Mancha. Recuperado de <https://n9.cl/orcvb>
- Mosquera, D. (2020). *Regulación emocional y resolución de conflictos en los estudiantes de bachillerato de la unidad educativa computer world de la ciudad de Quito, en*

- el año 2019* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Indoamérica. Recuperado de <https://n9.cl/uz6el>
- Murphy, J. (2002). *Cómo manejar los conflictos en el trabajo. Cómo proceder ante los conflictos a diario*. España: FC Editorial. Recuperar de <https://n9.cl/ikwm2>
- Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J., Husenman, S., Sepúlveda, P. y Mur, I. (1997). *El plan de la empresa: cómo planificar la creación de una empresa*. España: Marcombo Boixareu Editores. Recuperado de <https://n9.cl/n0oc4>
- Oña, M y Serrano, M. (2018). *Estilos de resolución de conflictos en estudiantes de primer y segundo semestre de las Carreras de Psicopedagogía y Pedagogía de las Ciencias Experimentales Matemáticas y Física de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, durante el semestre Abril-Agosto 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <https://n9.cl/xo0dc>
- Osejo, A. (2020). *Propuesta para solucionar problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3015?mode=full>
- Pérez, G. y Pérez, M. (2011). *Aprender a convivir: el conflicto como oportunidad de crecimiento*. España: Editorial Narcea, S. A. Recuperado de <https://n9.cl/yu5pf>
- Redorta, J., Obiols, M. y Bisquera, R. (2006). *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*. España: Ediciones Paidós. Recuperado de <https://n9.cl/chglj>
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4807>
- Sabastizagal, I., Astete, J. y Benavides, F. (2020). Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa y ocupada en áreas urbanas del Perú.

Revista Perú Med Exp Salud Pública, 37(1), 32-41. Recuperado de <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.371.4592>

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones. *Anales de Documentación*, n/a (12), 235-254. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>

Sandoval, S. Ruiz, A. Méndez, L. Ramírez, V. y Hernández, B. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. Recuperado de doi.org/10.23913/ride.v8i16.370

Tiusaba, B. y López, C. (2019). Elementos estructurales y coyunturales de una implementación conflictiva del Acuerdo de Paz entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP. *Estudios Políticos*, n/a(55), 224-244. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.17533/udea.espo.n55a11>

Torrego, J. (2003). *Mediación de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores*. España: NARCEA, S.A. Recuperado de <https://n9.cl/y9yx>

Vega, Y., Montero, C., Pérez, A., Tejerina M. y Tejerina S. (2015). *Prevención de conflictos*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado de <https://n9.cl/gpbvw>

Zayas, P., Almaguer, M. y Álvarez, L. (2014). Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-18. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/02/satisfaccion-laboral.html>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Thomas – Kilmann

Cuestionario Manejo de Conflictos

CUESTIONARIO DE CONFLICTIVIDAD LABORAL DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD DEL ECUADOR - AMBATO, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo del instrumento: Evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto / Identificar el estilo predominante de Resolución de Conflictos de cada persona.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán unos pocos minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y discreta

Edad: 18-29 / 30-40 / 41-50 /51 en adelante

Sexo: Femenino / Masculino / Otro

Discapacidad: Sí/ No **En caso de sí, coloque el # de carnet del CONADIS.....**

Auto identificación étnica.....

Ciudad/Sector de residencia.....

Nivel de instrucción: Primaria / Secundaria / Superior

Área de trabajo: Docencia / Administrativo

Instrucciones: En cada pregunta, lea cuidadosamente y seleccione de las dos alternativas con la cuál más usted se identifica

1. a) Hay veces en que dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema.
b) Más que negociar sobre puntos en desacuerdo, intento enfatizar aquellas cosas en las que sí coincido con el otro.
2. a) Trato de encontrar soluciones en las que cedemos algo en beneficio mutuo.
b) Intento lidiar simultáneamente con todas mis preocupaciones y las de otra persona.
3. a) Soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
b) Intento suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.
4. a) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.
b) A veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.
5. a) Generalmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
6. a) Trato de evitar crearme desagradados.
b) Trato que mi posición sea la ganadora.
7. a) Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
b) Con frecuencia cedo en algunos puntos a cambio de otros.
8. a) Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
b) Intento exponer abiertamente todas las preocupaciones y controversias de inmediato.
9. a) Siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.
b) Hago algunos esfuerzos para salirme con la mía.
10. a) Soy tenaz en intentar lograr mis objetivos.
b) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.
11. a) Intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato.
b) Intento suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.
12. a) A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.

- b) Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición, si es que ella me deja obtener algo de la mía.
- 13) a) Propongo un terreno intermedio.
b) Presiono para hacer entender mis puntos de vista.
- 14) a) Explico a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
b) Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición.
- 15) a) Intento suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.
b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 16) a) Trato de no herir sentimientos de la otra persona.
b) Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
- 17) a) Soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 18) a) Si eso hace feliz a la otra persona, le permito que mantenga su posición.
b) Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si ella me deja obtener algo de la mía.
- 19) a) Intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato.
b) Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
- 20) a) Trato de enfrentar nuestras diferencias inmediatamente.
b) Trato de encontrar una justa combinación de ganancias y pérdidas para ambos.
- 21) a) Trato de ser considerado con los intereses de la otra persona.
b) Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
- 22) a) Trato de encontrar una posición intermedia entre la del otro y la mía.
b) Hago valer mis intereses.
- 23) a) A menudo estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro como los míos.
b) Hay veces en que dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema.
- 24) a) Cuando la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella, yo trato de darle el gusto.
b) Trato de llevar a la otra persona a aceptar una transacción.
- 25) a) Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y beneficio de mi posición.

- b) Al enfrentar una negación, trato de ser considerado con los intereses de la otra persona.
- 26) a) Propongo un terreno intermedio.
- b) Casi siempre estoy preocupado de satisfacer tanto los intereses del otro, como los míos.
- 27) a) A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.
- b) Si eso hace feliz a la otra persona, le permito mantener su posición.
- 28) a) Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
- b) Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
- 29) a) Propongo un terreno intermedio.
- b) Siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.
- 30) a) Trato de no herir los sentimientos del otro.
- b) Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Cuestionario de Manejo de Conflictos de Thomas - Kilmann**, que es parte del proyecto de investigación **La conflictividad y el compromiso organizacional en una institución de educación superior**, para el favorable uso de la estudiante Pauly Alejandra Dávila Acurio, de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Validar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el cuestionario, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

CUESTIONARIO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS - KILMANN. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Rosa del Carmen Ortiz Martinez

Institución: Ejercicio Profesional Independiente

Cargo que ocupa: Ejercicio Profesional Independiente

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión del Talento Humano



Firma y número de identificación
180459510-4

Anexo 3: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Cuestionario de Manejo de Conflictos de Thomas - Kilmann**, que es parte del proyecto de investigación **La conflictividad y el compromiso organizacional en una institución de educación superior**, para el favorable uso de la estudiante Pauly Alejandra Dávila Acurio, de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Validar un plan de acción para el manejo de conflictos y el fortalecimiento del compromiso organizacional para una institución de educación superior**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Evaluar el comportamiento de una persona en situación de conflicto

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el cuestionario, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

CUESTIONARIO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS - KILMANN. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento					x	
Formato del instrumento						x
Aplicabilidad del instrumento						x
Utilidad del instrumento						x
Facilidad de entendimiento del instrumento						x
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						x

Comentario:

Se recomienda mejorar la redacción de las instrucciones para mayor entendimiento por parte del encuestado. Las preguntas pueden ser colocadas en un cuadro para visualizar mejor cada uno de los ítems.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

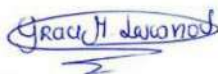
Nombre: Grace Marisol Lescano Solis.

Institución: Consultora Maldonados & Asociados.

Cargo que ocupa: Asistente Administrativa y de Personal.

Tiempo dentro del cargo: 1 año 10 meses

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión de Personas y Equipos en las Organizaciones.



Céd. N 1803435435

Anexo 4: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

La propuesta realizada considero que es viable para el desarrollo del proyecto actual y la continuidad del mismo al ser comprensible y útil de acuerdo al enfoque.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		N/A
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Santiago Gabriel Reyes

Empresa: Alquimiasoft S.A.

Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Último grado académico alcanzado: Maestrante "Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional"



Gabriel Reyes
1804933586.

Anexo 5: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

NA



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Evelyn Revelo P.

Empresa: Carrocerías IMCE

Cargo que ocupa: Coordinador de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: Nueve años

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión de Talento Humano

EVELYN VALERIA
REVELO
PAZMINO

Firmado digitalmente
por EVELYN VALERIA
REVELO PAZMINO
Fecha: 2021.04.14
11:46:15 -05'00'

Psi. Ind. Evelyn Revelo P.
1804111175

Anexo 6: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		x		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Rosa del Carmen Ortiz Martínez

Empresa: Ejercicio Profesional Independiente

Cargo que ocupa: Ejercicio Profesional Independiente

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión del Talento Humano



Firma y número de identificación
180459510-4

Anexo 7: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Coordinador Posgrados Escuela de Psicología

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Master of Arts (M.A.)


 Firma y número de identificación.
 CI. 1801564418

Anexo 8: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta					X	
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario: El plan de acción propuesto cumple con los criterios técnicos y existe una concordancia entre las actividades y los objetivos planteados para la puesta en marcha del mismo. Es importante analizar la disponibilidad de tiempo con la que cuenta la Institución para la ejecución de las actividades presentadas, y si, las capacitaciones o charlas (team building con especialistas) representarán algún costo adicional.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

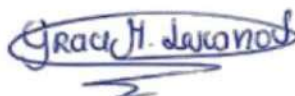
Nombre: Grace Marisol Lescano Solis.

Empresa: Consultora Maldonados & Asociados.

Cargo que ocupa: Asistente Administrativa y de Personal.

Tiempo dentro del cargo: 1 año 8 meses

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión de Personas y Equipos en las Organizaciones.



Céd. N 1803435435

Anexo 9: Cuestionario de Validación por Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dr. Luis Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 11 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas


 Firma y número de identificación.
 1709503070

Anexo 10: Cuestionario de Validación por Beneficiarios



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por beneficiarios

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario: Propuesta interesante que busca dar soluciones a la mejora de la cultura organizacional de las empresas mediante la solución de conflictos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

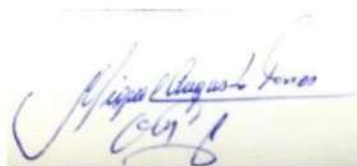
Nombre: Miguel Torres Almeida

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente y Director Académico

Tiempo dentro del cargo: Docente. 15 años – Director Académico: 1 año

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación



Firma y número de identificación.
CI: 0905425039

Anexo 11: Cuestionario de Validación por Beneficiarios



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **La conflictividad y el compromiso organizacional en una Institución de Educación Superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Pauly Alejandra Dávila Acurio, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empleados: Administrativos y Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de esta institución tienen un nivel de instrucción secundaria y universitaria. La mayoría de la población son mujeres. Como rango etario, se define a la población desde los 18 hasta los 51 años en adelante.

La validación del Plan de Acción es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por beneficiarios

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el Plan de Acción. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

LA CONFLICTIVIDAD Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Plan de Acción de conflictividad y compromiso organizacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del Plan de Acción	X		X		X		
2	El formato para el Plan de Acción	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El Plan de Acción se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del Plan de Acción	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el Plan de Acción	X		X		X		
10	El contenido semántico del Plan de Acción se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Catalina Alvarez López

Empresa: PUCE SEDE AMBATO

Cargo que ocupa: DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO

Tiempo dentro del cargo: 2 AÑOS

Último grado académico alcanzado: SUPERIOR (ECONOMISTA)



Firma y número de identificación.

1802166742