



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE  
ESMERALDAS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**TÍTULO**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE  
CONFLICTOS DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL MIES  
ESMERALDAS**

**Autora:**

**Jessica Elizabeth Marín Mero**

**Asesor:**

**Abg. José Iván Jijón Motato. Mgt.**

**Julio del 2021**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la **PUCESE**, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, mención prevención de riesgo laborales.

.....

**LECTOR 1**

.....

**LECTOR 2**

.....

**Ab. José Gijón Motato. Mgt  
Asesor del Proyecto de Investigación**

.....

**Ing. Yanina Bzurto. Mgt  
Coordinador de Maestría Gestión de Talento Humano**

.....

**Ing. Jenny Anchundia Espinoza  
Secretaria de Maestrías**

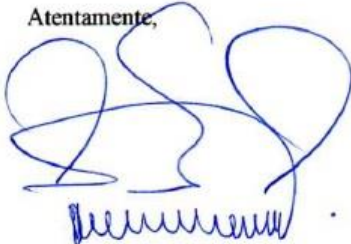
**Esmeraldas, 2021**

**CERTIFICACIÓN. -**

Me es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente, informo que he asesorado a JESSICA ELIZABETH MARÍN MERO, con su tema de investigación: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL MIES ESMERALDAS”**.

Sin más que decir, mis sinceros saludos y agradecimiento por la oportunidad para aprovechar mis capacidades y conocimientos.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several large, overlapping loops and a series of smaller, repetitive strokes at the bottom.

José Iván Jijón Motato, Ab., Mgt.

**ASESOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Quien suscribe, **JESSICA ELIZABETH MARIN MERO** con cédula de identidad N° **0802106559**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

**JESSICA ELIZABETH MARIN MERO**

**C.I. 0802106559**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios como ser Supremo, por haberme bendecido en todo momento ya que sin Él no lo habría podido culminar, porque he recibido el más grande hermoso tesoro; la vida. Quien me ha enseñado el significado del amor, de la Fe. A él creador de todo cuanto existe, quien ha iluminado mi camino con su faro protector y me ha llenado de bendiciones, quien me brindado paz, amor, esperanza y alegría a mi vida, le entrego con todo mi corazón un fervoroso agradecimiento.

A mis padres que han sido el pilar importante en mi vida, que, con su apoyo incondicional y sus consejos sabios oportunos por creer en mi capacidad a ellos dedico cada día el esfuerzo para desarrollar esta investigación.

A mi esposo, por brindarme la comprensión apoyo, a mis hijas y allegados que con su entusiasmo y cariño me dieron el valor y coraje para caminar a mis queridos maestros que, con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyeron a la finalización de este proyecto investigativo

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

**JESSICA ELIZABETH MARIN MERO**

**C.I. 0802106559**

## **AGRADECIMIENTO**

Por las fuerzas infinitas que me brinda DIOS TODOPODEROSO para encaminarme y no desmayar en el desarrollo del proceso investigativo, y con ello pueda consolidar esta obra a feliz término.

Por la invaluable presencia de los catedráticos que supieron guiarme, orientarme y asistirme con sus enseñanzas y experiencias para el trabajo investigativo se haya terminado en forma exitosa, de manera especial a Ab. José Iván Jijón Motato por confiar en mí y apoyarme en los momentos más difíciles.

Un agradecimiento profundo con todo el corazón para todos quienes me han acompañado, durante el proceso investigativo aun sabiendo que el sendero fuera muy pedregoso, ahí estuvieron ustedes con un granito de arena, y con su afecto, comprensión, alegría y optimismo, alentándome y motivándome para perseverar en la en la investigación.

**JESSICA ELIZABETH MARIN MERO**

**C.I. 0802106559**

## **RESUMEN**

El desarrollo de este estudio se realizó en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) de Esmeraldas, con los funcionarios administrativos, con el propósito de diagnosticar el sistema de manejo y resolución de conflictos laborales, por cuanto en el desarrollo de la jornada laboral, algunos servidores mantiene confrontaciones internas, por conflictos, multas, en donde cada una de las partes defienden sus intereses y posiciones, entre colaboradores, patrono o mandos medios, por cuanto no se cumplen las actividades planificadas; además porque se aplica sobrecarga laboral, se les paga a destiempo su sueldo y salario, carentes de motivación y estímulos, los jefes no proveen los materiales suficientes.

Esta investigación mantuvo un enfoque metodológico de carácter cuantitativo, aplicando un diseño descriptivo, sobre la problemática de los conflictos laborales, además se caracterizó por ser de tipo transversal, en donde se aplicó el instrumento de (Thomas y Kilman, 1974) a los servidores del MIES Esmeraldas.

Los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo evidenciar un nivel bajo en la dimensión de colaborador, con el 53%, en la dimensión compromiso se reflejó un nivel promedio con el 56%, en la dimensión de evasión un nivel promedio con el 63%, asimismo, en la dimensión de competición, se observó un nivel alto con el 87; en la dimensión complaciente se detectó un nivel promedio con el 44%. Concluyendo que no existen herramientas o estrategias para mitigar o resolver los conflictos laborales y por ello se muestran inconformes.

**Palabras Clave: Manejo de conflictos, servidores, Instrumento Thomas y Kilman.**

## **ABSTRACT**

The development of this study was carried out in the Ministry of Economic and Social Inclusion (HARVEST) of Emeralds, with the administrative officials, with the purpose of diagnosing the handling system and resolution of industrial disputes, whereas in the development of the labor day, some servants maintain internal confrontations, for conflicts, tickets where each one of the parts defends their interests and positions, among collaborators, boss or controls means, whereas the planned activities are not completed; also because labor overload is applied, they are paid to destiempo its salary and wage, lacking of motivation and stimuli, the bosses don't provide the enough materials.

This investigation maintained a methodological focus of quantitative character, applying a descriptive design, on the problem of the industrial disputes, it was also characterized by being of traverse type where the instrument was applied of (Thomas and Kilman, 1974) to the servants of the HARVEST Emeralds.

The results obtained in this investigation, you could evidence a low level in collaborator's dimension, with 53%, in the dimension commitment he/she was reflected a level average with 56%, in the escape dimension a level average with 63%, also, in the competition dimension, a high level was observed with the 87; in the obliging dimension a level average was detected with 44%. Concluding that tools or strategies don't exist to mitigate or to solve the industrial disputes and in and of itself inconformes is shown.

**Password: Handling of conflicts, servants, Instrument Thomas and Kilman**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
Presentación del tema investigativo.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	4
Objetivo general.....	5
Objetivo específico.....	5

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

Base Teórica-Científicas.....	6
Antecedentes.....	16
Marco Legal.....	19

### **CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS**

2.1 Tipo de estudio.....	24
2.2 Definición y operacionalización de variables.....	25
2.3 Población y muestra.....	26
2.4 Técnica e instrumentos.....	27
2.5 Análisis de datos.....	31

### **CAPÍTULO III RESULTADOS**

Resultados del cuestionario Thomas y Kilman.....	32
--	----

### **CAPÍTULO IV DISCUSIÓN**

Discusión de resultados.....	54
Propuesta.....	57
Actividades.....	59

### **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Referencias.....	64
Anexos.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nómina de trabajadores administrativos .....	26
Tabla 2 Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo ....	32
Tabla 3 Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón .....	32
Tabla 4 Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo .....	33
Tabla 5 Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca .....	33
Tabla 6 Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición .....	34
Tabla 7 Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición .....	34
Tabla 8 Lo que merezco respeto a mis compañeros .....	34
Tabla 9 Le digo mis ideas y le pregunto las suyas .....	35
Tabla 10 Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata .....	36
Tabla 11 Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema .....	36
Tabla 13 Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos .....	37
Tabla 14 Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros .....	38
Tabla 15 Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones sí él me respeta y permite mantener algunas de las mías .....	38
Tabla 16 Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos .....	39
Tabla 17 Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.....	39
Tabla 18 Propongo una solución intermedia.....	40
Tabla 19 Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables .....	40
Tabla 20 Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.....	41
Tabla 21 Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones .....	41
Tabla 22 Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.....	42
Tabla 23 Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema .....	42
Tabla 24 Evito tomar posiciones que puedan generar controversias .....	43
Tabla 25 Antes de acordar los puntos en los que estarnos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo .....	43
Tabla 26 Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.....	44
Tabla 27 Trato de no herir los sentimientos del otro.....	44
Tabla 28 Si la posición de la otra persona es muy importante para él le dejo satisfacer sus deseos .....	45

Tabla 29 A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona .....	45
Tabla 30 Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionar .....	46
Tabla 31 Procuro de no herir los sentimientos de la otra persona.....	46
Tabla 32 Estrategia de competición .....	47
Tabla 33 Estrategia de colaborador .....	48
Tabla 34 Estrategia de compromiso .....	49
Tabla 35 Estrategia de evasión.....	50
Tabla 36 Estrategia de complaciente.....	51
Tabla 37 Estrategias del cuestionario Thomas Kilman .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategia de competición – Dirección MIES Esmeraldas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 2. Estrategia de colaborador – Dirección MIES Esmeraldas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 3. Estrategia de compromiso – Dirección MIES Esmeraldas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 4. Estrategia de evasión – Dirección MIES Esmeraldas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 5. Estrategia de complaciente – Dirección MIES Esmeraldas.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 6. Estrategia globales inventario de Thomas Kilman .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **TÍTULO**

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MANEJOS DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN  
DISTRITAL MIES ESMERALDAS”

## **INTRODUCCION**

### **Presentación**

En el contexto Institucional en la Distrital del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) en Esmeraldas, se evidencia la presencia de diversos tipos conflictos laborales, tanto en la línea operativa y administrativa, y en esa circunstancia emerge diversas estrategias de manejo y resolución de conflictos, y mediante esta herramienta administrativa se pueda liberar los estados de conflictividad y así recuperar las buenas relaciones interpersonales, y que el trabajo en equipo se potencialice entre las organizaciones

En este sentido se puede deducir los directivos de la entidad pública deben mantener capacidad y competencias básicas para afrontar en el personal diversos cuadros conflictivos, para que, en conjunto con el director de Talento Humano, aplique las estrategias a los subordinados, con la finalidad de mitigar y reducir la conflictividad que se suscitan entre colaboradores y/o patronos, por diversas factores intrínsecos y extrínsecos, que se encuentran con alto nivel de insatisfacción.

Según Martínez (2011 en relación con el origen del conflicto), manifiesta que:

Se enmarca que diversas fricciones se encuentran de manera interna, lo que va acumulando en el trayecto del tiempo, y que cuando se exterioriza se plasma con quejas, reclamos, con indignación, cargado de problemas e insatisfacciones laborales, con cual se desborda hacia un conflicto de gran alcance. (p. 72).

Por lo tanto, en el MIES Esmeraldas, se evidencia diversos tipos de conflictos, y que sus causas se encuadran en la carencia de responsabilidad para cumplir con las metas y objetivos de la institución, el escaso apoyo, acompañamiento en las diversas gestiones que se mantener en el desarrollo de los proyectos sociales; inclusive la impuntualidad de

los sueldos y salarios a los colaboradores, y por ello los colaboradores se sienten con muestra de conflictividad ante el patrono.

En este escenario, se aprecia que los conflictos se generan al desarrollar las diversas actividades cotidianas en el entorno laboral, en donde se confronta, debido a divergencias que mantienen los colaboradores del MIES Esmeraldas, por cuanto no mantiene la empatía suficiente, la cordura y el empoderamiento, generando una inconformidad en el talento humano, produciendo un decremento en la productividad.

### **Planteamiento del problema**

En la organización gubernamental de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, la misma que está encargada en brindar servicios a los grupos vulnerables, en donde se ha venido observando diversos tipos de conflictos a niveles interpersonales, intergrupales, intergrupales e inter departamentales.

En este sentido se ha podido evidenciar constantes confrontaciones internas, conflictos, multas, debido a la propia relación de trabajo, regulaciones, legislación laboral, factores que han propiciado malestar en el equipo de trabajo, denotando un decremento en el nivel de desempeño de los colaboradores de la línea administrativa, obteniendo una baja productividad y consecuentemente retrasar el logro de las metas y objetivos planteados.

Es importante señalar que las causas de los conflictos residen en que cada una de las partes defienden sus intereses y posiciones, entre colaboradores y el patrono o mando medios, por cuanto no se cumplen las actividades planificadas en el cronograma de trabajo, debido a la alta rotación de personal, resistencia al cambio, ajuste al cronograma y la ausencia de formalidad en los acuerdos, desembocando en el incumplimiento de los objetivos trazados en cada una de las unidades administrativas de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas; ocasionado fricciones y/o diferencias entre compañeros de trabajo.

Desde otra perspectiva, se ha observado un deficiente desempeño organizacional en la jefatura de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, en la línea de planeación, organización, dirección y control, lo cual ha imposibilitado obtener un adecuado clima laboral, con una propicia comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, dado

que no se ejecutan un sistema de estrategias que impulse la negociación y la mediación y con ello resolver los conflictos; cabe indicar que si no se abordan los conflictos al tiempo pueden producir crisis en el ambiente laboral.

Debido a los múltiples conflictos que se ha desencadenado por algunos factores que mantienen descontentos a los colaboradores, por cuanto a varios trabajadores se le aplica sobrecarga laboral, se les paga a destiempo su sueldo y salario, carentes de motivación y estímulos, los jefes no proveen los materiales suficientes para que el colaborador pueda desempeñarse adecuadamente, provocando en empleado un cuadro de estrés, ansiedad, tristeza, impotencia.

Es de mucha importancia que los jefes de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, puedan diseñar y ejecutar estrategias para la solución de conflictos en la nómina de trabajadores que laboran en las diversas unidades administrativas, lo cual sirva para el cliente interno a nivel institucional y personal, para interrelacionarse con armonía y paz social, y con ello alcanzar una organización altamente productiva.

Del mismo modo se puede esgrimir la solución de conflicto propende a mejorar la productividad, disminuir los retrasos en la ejecución de actividades administrativas, todo ello para que sea más eficaz y eficiente la entrega de los servicios del MIES, como: Centros de Desarrollo Infantiles (CDI), atención a personas adultas mayores, atención a personas con discapacidad, bono de emergencia, bono de desarrollo humano, pensión para adultos mayores y personas con discapacidad.

Hay que hacer notar que las causas del problema es la deficiente comunicación institucional que mantienen los miembros del equipo humano de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, lo cual ha generado conflictos propios entre los clientes internos y el patrono, y esto a su vez, en ocasiones con los usuarios del servicio, manteniendo un sinnúmero de consecuencias, tales como: elevando índice de conflictividad, problemas sin resolver rápida y eficientemente, escaso empoderamiento del equipo de trabajo, ineficiencia y retraso en el cumplimiento de los procesos administrativos, afectado la productividad del talento humano y por ende de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas.

Por ello frente a la problemática en mención, se hace prioritario diseñar un sistema de estrategias con una adecuada metodología para resolver los conflictos existentes en la organización, con la finalidad de construir un adecuado clima laboral, con la finalidad de potencializar los talentos de los colaboradores.

En el desarrollo de las actividades en las unidades administrativas, es necesario destacar que se contemplan las tareas, tiempos, responsables y recursos aprobados, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en los cronogramas, y caso de experimentar lo contrario se genera un conflicto de intereses, lo cual hace que extienda los plazos y se demore más de lo establecido en la planificación previa.

Es preciso indicar que las consecuencias de la presencia de conflicto durante la jornada laboral, ha provocado: eventuales gestiones para el adecuado cambio en la organización, limitado interés del colaborador en el compromiso y sentido de urgencia, en el cumplimiento de sus funciones, falta de apoyo de los directores de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas a los proyectos operativos.

## **JUSTIFICACION**

La mediación y la negociación son excelentes herramientas para lograr una participación activa, creciente y resolver problemas de toda índole, en el ámbito personal, social e institucional. La propuesta de investigación que presento se justifica por ser pertinente a los tiempos actuales generando un cambio, con soluciones creativas. Por lo tanto, es necesario perfeccionar las soluciones y medir los resultados, para otorgar la relevancia e importancia del presente trabajo.

Por consiguiente, el equipo de colaboradores se encuentra ávido por tener y aplicar un sistema de estrategias efectivas para resolver diversos tipos de conflictos generados durante el proceso de trabajo, creando un adecuado clima laboral, y reducir notablemente los inconvenientes internos a nivel administrativo, entre compañeros y/o jefe.

No obstante, los colaboradores altamente comprometidos con los valores de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas influyen directamente en el aumento de la competitividad, así como también mayor productividad; se debe utilizar la negociación y mediación como

las principales técnicas para la solución de conflictos, ayudan favorablemente en el mejoramiento del clima laboral.

Este trabajo investigativo mantiene una utilidad práctica ya que sus aportes científicos podrán ser considerados para futuras investigaciones afines, diseñando un sistema de estrategias que involucre la negociación y la mediación.

Los beneficiarios directos de esta propuesta administrativa serán los colaboradores administrativos que laboran en la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, ya que, al conocer el sistema de estrategias para resolver conflictos, vinculando la negociación y la mediación como herramientas para el arreglo de las diferencias, y con ello transformar el clima laboral entre sus compañeros y jefes.

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar un conjunto de estrategias para el manejo y resolución de conflictos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas.

### **Específicos**

- Diagnosticar el sistema de manejo y resolución de conflictos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas.
- Identificar los estilos de manejo de conflictos predominantes en el MIES.
- Establecer estrategias de manejo y resolución de conflictos para la Dirección.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### Bases teóricas científicas

##### 1.1 Conflicto

###### 1.1.1 Definiciones

Ambas partes pugnan por sus intereses, a diferencia que el componente de necesidad básica humana suele ser no negociable, o al menos es difícil llegar a una conciliación, por ello las posiciones que mantienen los individuos toman prioridad para destacar sus reclamos de manera específica, y, por otro lado, sus intereses se correlacionan con sus diversas posiciones. (Aclant, 2016, p. 35).

Según Boland y Carro (2017) explican que: se refiere a las distintas necesidades, el individuo crece y a la medida que pasa el tiempo va abasteciendo sus preocupaciones, tal como lo indican muchos profesionales de psicología, y que son vitales para la sobrevivir en la vida, y a su vez, de superación; inclusive, el individuo lucha por adaptarse en el entorno social, laboral y familiar. (p. 36).

En efecto, “el conflicto tiene relación con varios enfoques, donde el individuo mantiene una percepción sobre una situación o inconveniente, y lo defiende desde propia perspectiva, y a través de esta posición se encuentran en el curso que apertura una oposición” (Cavalli y Quinteros, 2016, p. 36).

En otra palabra, “un conflicto se origina de manera premeditada o en forma indirecta e influye de manera negativa a la parte adversaria, contemplándose una marcada incompatibilidad, y ambas o una de las partes, especificando, que el otro dificulta el acuerdo” (Acosta, 2015, p. 57).

Desde otra panorámica, al conflicto se lo reconoce como una dificultad que enfrenta una situación desfavorable, o en otro contexto, se define como aspectos de criterios contradictorios del ser humano, produciendo preocupaciones y problemas neurológicos;

asimismo, en el ámbito laboral, es la confrontación entre patrono y colaboradores. (Redorta, 2015, p. 72).

Como se ha dicho, el conflicto se traduce en las acciones que ejercen las partes en disputa, especificando los recursos, y además utilizando las estrategias que permitan anclar el control cuando exista sesgos de inconvenientes en el entorno; sin embargo, con otra perspectiva, al conflicto se observa de manera constructiva y se lo convierte en una potencial oportunidad para arreglar este tipo de dificultades (Porret, 2016).

Según Constantino (2015), en relación con los inconvenientes, manifiesta que “en cuanto a la disconformidad e insatisfacción de alguna necesidad relevante, podrían formarse elementos de merecimientos inapropiados en el ámbito laboral, poco apoyo gerencial, disminuye el aprecio individual”. (p. 68).

Con este enfoque, se debe puntualizar que el conflicto se enmarca en un ambiente beligerante y se encuentra llena de circunstancia, en donde cada individuo posee percepciones únicas, y que defiende lo que le conviene y hace respetar su posición; asimismo, cualquier situación conflictiva, sirve para adaptarnos a la realidad, así como lo han determinado algunos eruditos, es decir, ayudar a mantenerse en equilibrio ante una situación adversa (Fuentes, 2014).

Está declarada la diferencia entre dos seres humanos que denotan inconvenientes para llegar acuerdos bajo un derecho propio, que les asiste a ambas, y que, para afianzar el derecho, se intentar persuadir y eliminar la intransigencia del otro mediante la aplicación de actos violentos, lo cual a la larga puede llegar el exterminio del otro individuo (Freíd, 2015).

### **1.1.2 Clasificación del conflicto**

Los inconvenientes en las empresas, no se pueden controlar, y en el trayecto del tiempo se transforma en una fuerza positiva; no obstante, los inconvenientes se agrupan los 2 tipos de dificultades.

### **1.1.2.1 Conflicto Funcional: (constructivos)**

Este tipo de inconveniente se muestra el constructivismo y este se proyecta en el cumplimiento de las metas, en donde se privilegia la innovación, la adecuada iniciativa, las decisiones en forma independiente, factores que se tornan favorables para debilitar las fricciones y a la sirve para medir en el entorno cambio. (Robbins y Judge, 2016, p. 58).

### **1.1.2.2 Conflicto Disfuncional: (destructivos)**

Con este tipo de conflicto se limita el desempeño laboral de las partes que se encuentran en alguna pugna, generando inadecuadas relaciones personales y consecuentemente produce nostalgia, temor, agresividad, y estos factores producen escasa productividad y eficiencia en los resultados (Robbins y Judge, 2016).

De acuerdo con Constantino (2013) determina que: Este tipo de discrepancia no coadyuva en la mejora de una determinada situación, hace énfasis en el interés propias en una de las partes, limitando las interrelaciones personales, destacando que emergen rasgos de violencia en una de las partes, y por esto, es bueno decidir para mejorar y no verlo como algo negativo. (p. 51).

## **1.1.3 Clasificación de Conflictos Laborales**

### **1.1.3.1 Conflictos entre trabajadores y patronos**

“Se especifica que este tipo de dificultades se enfoca en las diversos inconvenientes en el campo labora, en el ámbito de la producción; en donde el patrono exige cumplir con las actividades que le corresponde” (Redorta, 2016, p. 96).

### **1.1.3.2 Conflictos entre trabajadores**

Según Redortal (2015) expone que: Este tipo de conflicto es el que contemple entre colaboradores, se muestran descontento por limitados incremento de salarios, ascensos, reconocimientos, aspectos que están en desventaja en una de las partes, es decir, incide

en las conveniencias de varios colaboradores de la organización, y de igual manera afecta la parte sindical. (p. 96).

#### **1.1.4 Tipos de conflictos laborales**

##### **1.1.4.1 Conflicto de tarea**

De acuerdo a Robbins y Judge (2016) señalan que: El tipo de conflicto de tarea tiene que ver con las actividades laborales priorizando los puntos de vistas, ideas en relación al trabajo que deben realizar en una determinada área, por ello, es necesario indicar fortalecer la iniciativa, comprensión entre las partes, primando el respeto entre ellos, para lograr acuerdos. (p. 41)

##### **1.1.4.2 Conflicto de relación**

En otro contexto, el conflicto de relación se enfoca en las relaciones entre trabajadores y patrones y se encasillan como destructivos, se caracterizan por ser complejo, ya que el comportamiento de una de las partes se encuentra ocasionados por diversos factores, y distan los criterios, ideas, percepciones sobre una realidad, y así es casi imposible lograr acuerdos con individuos con rasgos de violencia e impositivas (Robbins y Judge 2016, p.42).

##### **1.1.4.3 Conflicto de proceso**

Prosiguiendo, este tipo de conflicto se centra en la manera como se ejecuta las actividades en el entorno laboral, subyaciéndose como moderado y pertenecen a las dificultades constructivas.

#### **1.1.5 Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral**

Según González (2017) explica que: Que las dificultades son disruptivas y desafiantes y se debían omitir para llevar adelante a la empresa, especificando que las diferencias existentes entre las partes, es un proceso normal en el desarrollo laboral.

Según Newstrom (2015) especifica que: Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y patrono, además se enfoca en los intereses y posiciones de las partes, y además se concentra en los aspectos normativos laborales, como son el reglamento, contrato colectivo, políticas, en la deficiente interrelaciones entre ellos. (p.66).

#### **1.1.5.1 Causas de los conflictos**

Es necesario destacar que las razones que origina un desacuerdo radican en las distintas creencias, ideas, percepciones diferentes, las cuales limitan a corto o largo plazo una eficiente comunicación; a esto se suma la escasa cooperación debilitamiento en el apoyo gerencial y con la elevada burocracia, lo cual dificulta la ejecución de tareas. (Robbins, 2016, p. 28).

#### **1.1.6 Estrategias para el manejo de conflictos en las relaciones laborales**

##### **Elusión/Evasión**

Mediante esta estrategia el individuo se caracteriza por obviar fricciones metales o física, anteponiendo una resolución sin agitaciones y que se arregle por si sola y sin disputa alguna; inclusive mantiene distantes el interés por sus necesidades propias y de los demás, esquivando la solución del problema posponiendo su solución para otra ocasión, y el resultado de su compartimiento refleja una perdida absoluta (Robbins, 2016, p. 28).

##### **1.1.6.1 Suavización/acomodarse**

Lo que se trata de decir, es que, a través de esta estrategia, el individuo descarta cumplir y hacer respetar su posición y velar por su interés, lo omiten todos, y solo piensan en concederle la razón a la otra parte, con la creencia absurda, que mantiene esta alternativa para mantener la calma y un entorno pacifico. (Budjac, 2018).

### **1.1.6.2 Coacción/competición**

Desde cierto punto de vista, la estrategia impone una táctica ganar-perder, en donde el individuo prioriza el poder, dominio, persuadiendo y obligando a la otra parte a que acepten a su pretensión sin considerar las necesidades, intereses y oposiciones.

### **1.1.6.3 Concesión/comprometerse/regatear**

Según Robbins (2016) expresa que: La estrategia compromiso evoca que el individuo se desprende de algo para conseguir una ganancia adicional, y está dado cuando la otra parte si se interesa por las necesidades, deseo e interés del otro individuo, en donde se evidencia que ambas partes toma un compromiso para considerar lo del otro oponente para lograr efectivos acuerdos. (p. 28).

### **1.1.6.4 Confrontación/Colaborar/Cooperar**

Hay que tener en cuenta que la estrategia cooperar se enfoca en otorgar facilidades para arreglar la situación conflictiva, para que la otra parte mantenga la predisposición positiva y encontrar posibles soluciones, para lo cual ambas partes colaboran y con ello logren un acuerdo consensuado. (Baron, 2016).

## **1.1.8 Métodos alternativos de resolución de conflictos**

“Los diferentes tipos de conflictos, se encuentran algunos métodos alternativos que ayudan a los deliberantes a encontrar una luz que los encaminen a solucionar sus divergencias; cabe indicar que estos métodos mantienen una característica humanízate, democrática, sintética y eficiente” (Robbins, y Judge, 2016).

### **1.1.8.1. Resolución alternativa de disputas**

A diferencia de los otros métodos, la resolución de disputas se identifica como una de las innovaciones para resolver divergencias entre las partes, de manera ágil, efectiva, lo cual permite obviar un proceso largo de tiempo, para lograr una solución; en estas circunstancias, en la actualidad se precisa la utilización de este método para obviar altos costos, tiempo excesivo y demás formalidades legales.

#### **1.1.8.1.1. La negociación**

En este sentido, se hace participe este método de solución, cuando existe un interés consensuando entre las partes y con ello buscan alternativas de acuerdos, anteponiendo acciones o intercambios que favorezcan a las partes divergentes. (León, 2017).

#### **1.1.8.1.2 Objetivos generales**

En consecuencia, “los objetivos que persigue estos métodos de resolución comprenden en la utilización de una adecuada estrategia que permita ejecutar acciones eficaces que permita alcanzar objetivos específicos y generales” (Pineda, 2017, p. 37).

En cuanto al método de negociación, “se propende a consolidar alianzas con diversas instituciones públicas y/o privadas, y de esta manera proponer estrategias con canales de solución, que previamente se haya ejecutado un diagnóstico integral al objeto de negociación” (Folberg Y Taylor, 2015, p. 66).

#### **Características**

Según Folberg y Taylor (2015) manifiestan que: Con este enfoque, se debe señalar que el proceso de negociación mantiene varias etapas y en ellas se adoptan estrategias con una metodología adecuada, que estén íntimamente ubicadas y diferenciadas, con la finalidad de lograr una negociación eficiente y favorable para las partes. (p. 67).

#### **1.1.8.1.4 La negociación como proceso**

“Es importante destacar que el proceso de negociación posee diversos enfoques con la participación de los involucrados, contemplando el método más sencillo” (Folberg y Taylor, 2015, p. 67).

### **1.1.8.1.5 La negociación optimizaste**

Folberg y Taylor (2015) afirman: “la negociación optimizaste debe participar de manera continua eligiendo los beneficios intrínsecos, los cuales pudieran ser especificados desde un inicio para encontrar la satisfacción integral entre las partes vinculantes” (p. 67).

### **1.1.8.2 Mediación**

Es aquel proceso, donde los involucrados buscan una tercera persona neutral, que coopere de manera metódica a disipar el conflicto entre las partes en disputa, confluendo en la búsqueda de diversas alternativas para alcanzar una solución de acuerdo a sus criterios. (Quintana, Montgomery, Malaver y Ruiz, 2017, p.72).

A parte de esto, se puede agregar, que en este proceso interviene un tercero neutral facultado, que posee la facilidad de comunicación y para realizarse el encuentro entre los involucrados, compartiendo una información válida, para que en forma conjunta se llegue a consensos extirpando la violencia, acordando una solución sustentada. (Redorta, 2015, p. 87).

### **Clases de Mediación**

#### **Mediación facilitadora**

En este sentido, la mediación facilitadora alberga una excelente comunicación, entre las partes involucradas con la finalidad de buscar opciones favorables, vinculando los intereses comunes. (Codina, 2017, p. 101).

#### **Mediación evaluativa**

Es aquella que evalúa los resultados alcanzados a través del intercambio de información, con la finalidad evitar discusiones sobre temas ya socializados, y a la vez, permite reevalúa los acuerdos y desacuerdos y en la actualidad es uno de los más utilizados. (Laca y Alzate, 2016).

## **Periodo para la mediación**

Frente a ello, se puede deducir que el periodo de mediación se encuentra inmerso en la efectividad con la que actúen las partes involucradas en el proceso de mediación, con la utilización de un método de resolución eficaz, para evitar la confrontación, logrando así adoptar una mejor solución acorde a sus requerimientos. (Turcios, 2016).

Una vez culminado el estudio de los diversos métodos alternativos de resolución de conflictos, se aborda los estilos de manejo de conflictos, describiendo.

## **Dimensiones del inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilman**

El inventario de estilos de manejo de conflictos fue desarrollado por una investigación de Kenneth Thomas y Ralph Kilman. Este enfoque de estilos de manejo de conflictos es la respuesta debido a unas situaciones problemática presentada, en donde los intereses de las personas son incompatibles.

En el ámbito de las circunstancias de conflictos se detalla el nivel de comportamiento de los individuos, basadas en la combinación de dos dimensiones: el asertividad, donde la persona procura satisfacer sus intereses y necesidades propias de acuerdo al entorno polémico que produce el conflicto, y la otra es cooperación, donde el ciudadano enfatiza satisfacer los intereses y necesidades de las personas o grupo con el objetivo de manejar el conflicto para llegar a un acuerdo (Mohammed, White & Prabhakar, 2017).

## **Dimensión competidor**

Este estilo es asertivo y no cooperativo, está orientado al poder. La persona procura satisfacer sus propias necesidades e intereses, pasando por alto los criterios, ideas y opiniones de las otras personas y recurre a cualquier método con tal de conseguir su objetivo propio y de beneficio personal con tal de tener éxito en su proceso. Este estilo se caracteriza por que el competidor, defiende sus propios derechos, opiniones, puntos de vista, se mantiene firme en su postura manifestando que es la correcta. (Xicará, 2017).

### **Dimensión colaboradora**

Este estilo es asertivo y cooperativo. Cuando la persona colabora procura aportar con la otra persona o grupo, con el fin de llegar a acuerdos y encontrar las soluciones que sean beneficiosas para ambas partes. En este estilo se hace un análisis de la situación para identificar cuáles son los intereses y necesidades que satisfaga a ambas partes. La colaboración entre ambas partes provoca que se haga una exploración de la situación problemática, con la intención de conocer ambos aspectos para llegar a un acuerdo y encontrar soluciones viables. (Saputi, 2017).

### **Dimensión comprometida**

Este estilo está en el intermedio, cuando la situación problemática se ha presentado se busca llegar a un acuerdo con la finalidad de encontrar una solución en la que ambas partes estén de acuerdo y que sea de satisfacción. El hecho de llegar a un acuerdo amerita que se esté llegando a un consenso donde ambas partes han declarado su punto de vista y en ambos casos han expresado todo al respecto, se trata de con certeza competitivo y ciertamente complaciente, sin llegar a extremos. En este estilo lo que se busca es que, ante una situación problemática, se llegue a un acuerdo para encontrar una solución rápida a esta situación. (Villamediana, Donado y Zerpa, 2017).

### **Estilo Evasivo**

Este estilo no se inclina si hacia lo asertivo ni a lo cooperativo, en este estilo la persona evade la situación problemática que ha originado un conflicto, por lo tanto, no se busca llegar a un acuerdo y menos a una solución, no considera sus intereses ni consideraciones propios ni de la otra parte, no aborda el conflicto presentado. Ante lo sucedido, está en constante postergación por lo tanto no se involucra en el tema. (Herrera, 2017).

### **Estilo Complaciente**

Este estilo se caracteriza por ser cooperativo, como su propio nombre lo dice, es complaciente, trata de dar la razón a la otra parte, dejando de lado los intereses y consideraciones propias, con tal de dar el favor a la contraparte. Este estilo tiende a ser

generoso, comprensivo y puede someterse al punto de vista de la otra parte. (Carbajal, 2016).

## **1.2 Antecedentes**

**Suarez (2012)** desarrolló un trabajo académico con el propósito de especificar el estilo de negociación que poseen los directivos de una cadena de restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala. En este estudio mantiene un paradigma cuantitativo, se utilizó muestra aleatoria 46 colaboradores, con edades que oscilan de 20 a 49 años de edad, de ambos géneros, En el estudio de campo se ejecutó el cuestionario de estilos de negociación de Thomas y Kilman, con la finalidad de evaluar el comportamiento del ciudadano en situaciones beligerante. Los resultados obtenidos indicaron que el estilo de negociación que exponen los directivos de esta pyme es el de compromiso de los colaboradores; acotando que el estilo más relevante, es el de compromiso de los directivos

**Abrego, González y Lullo (2012)** realizaron un trabajo investigativo con la finalidad de diagnosticar la situación actual del manejo de conflictos y negociaciones laborales de la industria farmacéutica Roka C.A, y consecuentemente, la metodología que se aplicó fue cuantitativa, aplicando un instrumento cualitativo, para profundizar en los conocimientos y percepciones de los entrevistados. (p.12).

Mediante el estudio de campo se evidenció los resultados: la mayoría de los entrevistados, reflejaron el 70% declararon su estilo a la hora de tomar decisiones, ejerciendo una combinación de pensamiento y su forma de sentir; el 30 % de los encuestados señalaron que sus decisiones se centran en un pensamiento racional y objetivo; se basan en su forma de sentir. Al final se concluye que la mayoría de los entrevistados señalaron que sus sentimientos causan muy poco impacto en las decisiones que toman o en sus pensamientos, el estado de ánimo no influye en ello a pesar de que la mayoría de ellos son capaces de identificar las emociones, no hacen el mejor uso adecuado de las mismas. En su mayoría no comprenden las emociones en profundidad.

**Pacheco y Zapata (2015)** ejecutaron un trabajo investigativo con el propósito de elaborar un Instructivo de Resolución de Conflictos Laborales en la empresa Precongelados S.A. Su diseño metodológico, se caracterizó por ser cuantitativo con un muestreo aleatorio

simple, acoplado una muestra finita. con los datos obtenidos se observaron resultados: Del 100% de los encuestados el 9% señalan que los prejuicios afectan el trabajo, el 41% opinan que la rotación del personal es también una de las causas que afecta al desarrollo de las actividades, y el 50% considera que el celo profesional es la principal causa de los conflictos en el trabajo; concluyendo que el presente estudio, el instructivo de técnicas brinda acuerdos y resoluciones a los conflictos detectados mediante las encuestas aplicadas al personal de la empresa,

**Villamarín (2015)** desarrolló un estudio académico con el objetivo de diagnosticar la situación actual respecto a las causas más comunes relacionadas con los conflictos, identificando los principales conflictos que se suscitan en la empresa Panaceasoft. Durante la investigación se aplicó un diseño cuantitativo, con muestreo aleatorio simple. Logrando obtener varios resultados: Un 28% considera que los proyectos no se están cumpliendo dentro de los plazos y cronogramas establecidos. Es importante determinar si los atrasos son originados por el personal de Panaceasoft S.A o por motivos estrictamente del cliente. Como conclusión se detectó que cuando se presentan desacuerdos para el cumplimiento de los objetivos propuestos, en muchas ocasiones es porque los cronogramas planificados no se cumplen, entre otras cosas, porque no compagina las fechas para las cuales se planificó hacer determinada tarea o actividad con las actividades del cliente.

**Carvajal (2016)** en la Universidad Santo Tomás ejerció un estudio académico con el objetivo de investigar la problemática el conflicto institucional y la falta de estrategias por parte de gestión humana para el tratamiento de los conflictos entre los empleados de la empresa caso Cencosud, evidenciando un diseño metodológico, basado en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de trabajo de campo en la empresa Cencosud, a través de unas encuestas a nivel cuantitativo. Los resultados de esta investigación: Son evidentes los conflictos laborales que pueden ser de poca como de gran importancia, individuales como colectivos, en donde pueden limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias áreas de la institución, así como las causas de los conflictos, caracterizándose en simples quejas de un empleado, o una queja de un grupo de empleados. Este estudio concluye que existe un estudio exhaustivo de los conflictos que se generan entre los empleados es importante que reconozca el desempeño y sus

funciones de cada trabajador, que se trabaje en la motivación o en capacitaciones en donde se les refuerce la relación y la buena comunicación con sus compañeros.

**Rojas (2016)** desarrolló un trabajo académico con el objetivo de determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz, además se ejerció un estudio de tipo descriptivo-correlacionar con un diseño no Experimental-Transversal, con una muestra de 25 colaboradores. Por otro lado, los resultados de este trabajo señalan que en la institución existe un nivel alto de conflictos laborales con un 56%, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño en los colaboradores, y el 80% afirmaron que los recursos escasos les generan más inquietudes en las actividades de su trabajo, el 20% anhela los fondos de otra área; y el 56% señalaron que siempre se percibe conflictos laborales con el jefe, el 44% respondieron que a veces existen conflictos laborales. Acoplando una conclusión relevante, que, si existe relación entre conflicto y desempeño laboral, ya que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la institucional.

**Cabral (2017)** ejecutaron una investigación con la finalidad de diagnosticar el estilo de manejo de conflicto de los empleados dentro la empresa florícola, se caracterizó por poseer un diseño cuantitativo, y se utilizó la observación y la aplicación de entrevistas no estructuradas, además el instrumento de Thomas Kilman, y los resultados encontrados fueron que los estilos más utilizados para el manejo de conflictos de los empleados de dicha empresa, son: Eludir, complacencia y colaboración. (p. 24)

**Ramos (2017)** elaboró un trabajo investigativo con la finalidad de especificar los estilos de manejo de conflictos en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, la muestra estuvo conformada por 50 individuos, se caracterizó por mantener un diseño no experimental. Se utilizó como instrumento el inventario de estilos de manejo de conflictos. Los resultados demostraron que el 54% presentaron un nivel promedio de niveles que van de promedio a bajo en cuanto manejo de conflictos, no solo adoptando un solo estilo, si no que utilizan diferentes estilos, evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros. (p.15).

**Peña y Portugal (2018)** realizaron un trabajo académico con la finalidad de diagnosticar la relación que existe entre la resolución de conflictos y el clima del aula, y la metodología que se utilizó fue cuantitativa y relacional; los resultados evidencian que los estudiantes de V ciclo, exponen una resolución de conflictos con un nivel bajo de manejo de estrategias de evasión, acomodo, y de colaboración sin embargo un nivel regular de estrategias de compromiso y competición para la resolución de conflictos. (p. 18).

**Echeverría (2018)** desarrolló un estudio con la finalidad analizar el estilo de manejo de conflictos y de estrés laboral en personal de salud de un Hospital del Distrito de Surquillo, en este trabajo investigativo se acopló una metodología cuantitativa y de tipo descriptivo, con una muestra de 298 colaboradores, en ambos sexos; para la recopilación de datos se utilizó el instrumento de Thomas y Kilman, adaptado por Izaquel (2012) de Perú. En este estudio investigativo se obtuvo resultados, se encontró que el Estilo de Manejo de Conflicto que predominó en los trabajadores fue el “Competidor” con una categoría bajo y que el nivel de estrés laboral predominante fue el nivel medio. (p. 15).

### **1.3 Base legal**

#### **Constitución de la República (2008)**

En el desarrollo de estudio se ha vinculado el Art. 97 el cual evoca distintas formas alternativas de mediación para resolver situaciones conflictivas, acorde como lo establece la autoridad competente con responsabilidad, y en caso de padecer alguna vulneración de derechos por la presencia de conflictos, se puede exigir las reparaciones respectivas a nivel económica, política y social acorde al buen vivir. Es necesario realizar el ejercicio de mediación y el arbitraje para resolver las diversas controversias, sin transgredir los derechos de los demás, para que nadie se exponga a la justicia (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De igual manera se ha considerado el Art. 33 denotando que el Estado considera al trabajo como un derecho económico, cumpliéndose la remuneración justa, respetando su dignidad humana.

Por otro lado, el Art. 325 el Estado garantiza el derecho al trabajo, en todas sus modalidades, sea de tipo autónoma o dependiente y con una inclusión a todo ciudadano como elementos sociales productivos; así como también el Art. 227 la administración es

un servicio a la comunidad, preestableciendo diversos principios fundamentales como: eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración y transparencia (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En efecto, el Art. 327 establece que el acuerdo laboral es bilateral, y se prohíbe la precarización o tercerización en las actividades productivas que se ejercen dentro de la organización o cualquier otra vulneración que atente contra sus derechos, tales como el fraude, incumplimiento de obligaciones laborales o enriquecimiento injusto, lo cual es penado por la ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### **Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP 2015)**

Desde esta panorámica legal, el Art. 23 plantea el derecho de los servidores públicos, a gozar su estabilidad de su puesto de trabajo, percibiendo una remuneración justa, percibir una indemnización justa por eliminación de puesto o partidas, a gozar de las protecciones y garantías en caso que el trabajador denuncie todo acto de corrupción y así como también un entorno adecuado para ejecutar sus funciones, primando la salud y seguridad laboral, excluyendo todo tipo de discriminación, a recibir capacitación o formación continua (LOSEP, 2015, p. 31).

Es importante señalar el Art. 69, el cual manifiesta, el derecho que posee el servidor público, a la capacitación y formación con la finalidad de generar nuevos conocimientos, incluyendo una formación no formal, actividad que es de prioridad para el talento humano de la empresa pública (LOSEP, 2015, p. 31).

No obstante, también se ha concebido el Art. 81, destacando que el colaborador tiene derecho a la estabilidad laboral en el sector gubernamental, mediante concurso de méritos y oposición, conforme a la Constitución y al régimen de libre nombramiento (LOSEP, 2015, p. 31).

### **Reglamento de la LOSEP**

De este modo, los colaboradores se inclinan a cumplir con los artículos 228, 229, 231 y 232, los cuales se relacionan con el derecho del colaborador a prestar sus servicios en un ambiente adecuado; así como también, se debe sujetar al plan de salud ocupacional, con carácter preventivo y multidisciplinario; involucrando la higiene ocupacional con la

finalidad de reconocer, controlar y evaluar los factores ambientales que puedan afectar la salud de los colaboradores y finalmente la seguridad ocupacional y prevención de riesgos laborales (psicosociales) (Reglamento LOSEP, 2011, p. 22).

### **Código de trabajo**

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación debido a nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

Art. 278.- Multas a los trabajadores. - El Juez del Trabajo, a petición del empleador, podrá imponer multas a los trabajadores por la obra defectuosa. Ninguna multa será mayor a la sexta parte de la remuneración pagada por ella (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

Art. 281.- Pago íntegro del sueldo, salario o remuneración básicos mínima unificada. - Los sueldos, salarios o remuneraciones básicos mínimas unificadas fijados por la comisión deberán ser pagados íntegramente al trabajador, sin ninguna deducción para retribución del empresario, contratista (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

En lo referente al Art. 470, se enuncia que la mediación es obligatoria y cuando en el litigio no hubiera respuesta favorable para el trabajador, el inspector de trabajo remitirá lo actuado a instancia superiores para que se establezca un proceso de mediación con la finalidad de resolver conflictos; así como también el Art. 472 expone el sometimiento del conflicto al tribunal de conciliación y arbitraje mediante el informe del Inspector de Trabajo (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

En lo concerniente al Art. 475 expresa la audiencia de conciliación con los involucrados para llegar a un acuerdo voluntario, y correlacionando el Art. 476 en donde se establezca las normativas para concurrir a la audiencia. Complementando el Art. 477 describiendo que en la conciliación el tribunal escuchará a las partes involucradas y preparar las bases para la conciliación. El acuerdo tendrá fuerza ejecutoria (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

De este modo, el Art. 478, concibe que por ninguna razón el trabajador reclamante puede ser desvinculado de la empresa, a no ser que haya atentado contra la integridad del patrono; y con lo expuesto el Art. 573 determina las diversas controversias laborales, mismas que deben ser resueltas ante una autoridad competente (Constitución de la República del Ecuador, 2016).

### **Ley de Mediación**

Desde de la perspectiva legal, también se consideró la normativa de Mediación y Arbitraje, mediante el art.43, donde se refleja que los conflictos se pueden resolver mediante la participación de un agente neutral denominado mediador que procurar que las partes involucradas puedan lograr un eficiente acuerdo voluntario (Ley de arbitraje y mediación, 2018, p. 12).

En este sentido, se consideró el art. 44, indicando que todo ciudadano puede asumir un proceso de medición para arreglar todo tipo de adversidades o diferencias entre personas en una determinada situación. Sean de tipo público o privado.

### **Tratados y convenios internacionales**

#### **Tratado Interamericano - Buenos Aires (1936)**

Se estimó la utilización del art. 1 donde se enuncia la mediación de un ciudadano puede hacer respetar sus derechos, en donde alguna persona intente violar sus derechos, y puede buscar alternativas de solución acorde a los tratados internacionales, en pro de recuperar la paz social ( Tratado interamericano sobre buenos oficios y mediación, 1936, p. 11).

#### **Pacto de Bogotá (1948)**

Mediante el art. 1 las partes se reencuentran para resolver las controversias utilizando mecanismos pacíficos y excluir en este proceso la inclusión de amenazas, situaciones inapropiadas, usando la fuerza o cualquier tipo de coerción para mediar su situación, recurriendo a estrategias pacíficas de negociación o mediación (Tratado Americano Pacto de Bogotá, 1948, p. 24).

## **Plan Toda Una Vida**

### **Consolidación del objetivo 5**

Para el desarrollo de este trabajo se consideró el objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. La generación de trabajo y empleo es una preocupación permanente en los diálogos. En ellos se propone la dinamización del mercado laboral a través de tipologías de contratos para sectores que tienen una demanda y dinámica específica (MIES, 2017, p. 37).

La ciudadanía destaca que, para lograr los objetivos de incrementar la productividad, agregar valor, innovar y ser más competitivo, se requiere investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica; vinculación del sector educativo y académico con los procesos de desarrollo. Por lo tanto, las mesas de diálogo proponen la promoción y ampliación de mecanismos y acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales, bajo criterios de negociaciones equilibradas, complementación económica y reducción de asimetrías comerciales específica (MIES, 2017, p. 37).

Estos acuerdos producen un proceso de desarrollo productivo, que generó una estructura productiva de escasa especialización, con una industria de bajo contenido tecnológico y un sector de servicios dependiente de importaciones. La generación de trabajo de calidad, con remuneraciones dignas y seguridad social, lo cual implica desarrollar una economía que reduzca las asimetrías del mercado laboral, incorpore mayor conocimiento y capacidad de innovación, y que cuente con una política industrial clara específica (MIES, 2017, p. 37).

En el cambio de matriz productiva es clave favorecer la transformación y diversificación productiva. A largo plazo, los esfuerzos deben encaminarse a cambiar la especialización productiva y superar la grave heterogeneidad estructural, lo que implica afectar las bases de las estructuras económicas y productivas que hemos heredado específica (MIES, 2017, p. 37).

## CAPITULO II

### 2. METODOLOGIA

#### 2.1 Tipo de estudio

El diseño de este trabajo investigativo se basó con el paradigma cuantitativo, realizando un estudio organizado de los hechos referente al limitado manejo de procesos alternativos de conflictos en el área administrativa del Distrito Provincial de Esmeraldas, ejerciendo una indagación exhaustiva de los factores que han provocado el escaso entendimiento entre las partes (colaborador y patrono). De igual manera se realizó una investigación de campo, y se estableció contacto con los involucrados, directivos, mandos medios y colaboradores de esta institución, lo cual permitió realizar un diagnóstico integral sobre los conflictos laborales.

En este sentido, en el proyecto se aplicó un diseño descriptivo, analizando cada una de las características de los conflictos laborales que se suscitan en los departamentos de contabilidad, financiero, administrativo, talento humano y gestión de proyectos, y consecuentemente relacionarlo con el nivel de productividad de los colaboradores, en función de las metas y objetivos trazados por la institución en beneficio de los grupos vulnerables (niños y adolescentes).

Este trabajo investigativo se caracterizó por ser de tipo transversal, incursionando con la ejecución de las diversas técnicas e instrumentos a los participantes de la muestra asignada. A través de ello se podrá conocer las dificultades que mantienen los directivos y colaboradores para manejar los procesos alternativos de solución a conflictos laborales.

Por lo tanto, es una investigación no experimental, porque no hay manipulación de las variables, y además de ser descriptiva, por cuanto se detalla cada una de las fases de la investigación relacionada con los conflictos laborales existentes que mantienen hasta la actualidad entre los involucrados. Además, se utilizó esta modalidad de investigación de campo, ya que se tomó contacto en forma directa con la realidad del tema para así poder obtener información que satisfaga los objetivos de esta investigación.

## 2.2 Definición conceptual de variables

Las variables que se despejaron en el estudio fueron:

**Manejo de conflictos:** Las acciones o creencias de uno o más miembros de un grupo son inaceptables y por lo tanto resistentes por uno o más miembros de otro grupo, donde se menciona lo que origina los mismos, provocando una problemática debido a diferencias entre los involucrados: realidad que requiere con estrategias adecuadas para el manejo de conflictos y logra un acuerdo y encontrar soluciones efectivas.

**Diseño de estrategias:** Proceso a través del cual la institución define las diferentes alternativas u opciones estratégicas de que dispone, incluyendo la formulación estratégica, que es posterior al diagnóstico estratégico; para analizar el estudio de la variable manejo de conflictos, se utilizó como soporte de información del instrumento de Thomas Kilman que se usó para la medición, mismo que mantiene cinco dimensiones: Competidor, Colaborador, Comprometido, Evasivo y Complaciente. De igual forma se realizó la matriz de operacionalización de variables (ver ANEXO A).

## 2.3 Métodos de investigación

En esta investigación se utilizó el método descriptivo, el cual permitió evidenciar el proceso de análisis sobre las causas y efectos que generan los diversos conflictos que se suscitan durante la jornada laboral entre colaboradores y patrono, dentro del Distrito Provincial del MIES de Esmeraldas, reflejando fricciones y diferencias en el proceso de acuerdos entre las partes.

Por otro lado, se aplicó el método deductivo, el cual permitió ejercer un análisis minucioso de los aspectos que limitan la comprensión y el adecuado entendimiento entre colaboradores y patronos, debido a la excesiva sobrecarga laboral, pago a destiempo de sueldos y salarios, escasa motivación y estímulos, no se provee suficientes materiales para laborar, han provocado el incumplimiento de los objetivos trazados en el Distrito del MIES de Esmeraldas.

Además, en este trabajo investigativo se utilizó el método analítico, para estudiar las variables auscultando hechos de la realidad y consolidar la información requerida de la problemática.

También se utilizó el método sintético para auscultar las razones concretas para implementar nuevas estrategias para el manejo de conflictos entre colaboradores y/o el patrono, vinculando las variables de estudio, analizando sus características, causas y consecuencias que estos han generado en el clima organizacional.

## 2.4 Población

Para el desarrollo de este trabajo académico se estableció una población y está constituida por la totalidad de 16 trabajadores administrativos del MIES en Esmeraldas, los participarán en el estudio de campo.

**Tabla 1 Nómina de trabajadores administrativos**

Nº	Nombres y Apellidos	Sexo	Edad	Años de servicio
1	R C	Masculino	51	10
2	H Á	Femenino	46	15
3	R H	Masculino	47	13
4	Y Q	Masculino	45	14
5	G S	Masculino	42	13
6	L R	Masculino	58	15
7	A E	Masculino	59	16
8	P R	Femenino	44	12
9	I J	Femenino	39	10
10	W P	Masculino	46	15
11	G V	Masculino	49	15
12	A M	Masculino	60	15
13	L Á	Masculino	60	15
14	R P	Masculino	61	15
15	C G	Masculino	45	10
16	C H	Femenino	47	15

Fuente: Talento humano de MIES

## **2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

La encuesta se realizó de manera presencial, a 16 colaboradores, de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, es importante indicar que se planificó los días para asistir a la Institución, ya que por motivo de la pandemia, se estableció horario para realizar trabajo presencial y no logre aplicar en 1 día a toda la población, la encuesta la apliqué desde el 10 al 14 de noviembre del presente año, lo efectúe a funcionarios de 20 años en adelante, y que posean más 1 año de servicio de antigüedad, ejerciendo la encuesta de manera individual, con un espacio de tiempo de 15 minutos para cada participante.

Para este estudio se utilizó la técnica de la encuesta a través del inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas-Kilman, creado por los autores Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman en el año 1974, desde hace 46 años, con el cual se logró recabar datos relevantes sobre la evaluación de la conducta del individuo en situaciones conflictivas, en donde 2 personas muestran incompatibilidad en sus intereses y posiciones. (Thomas y Kilman, 1974).

El cual se aplicó a los funcionarios administrativos de la Dirección Distrital MIES de Esmeraldas.

### **Instrumento**

En este trabajo se utilizó el cuestionario de Thomas Filman (TKI), mismo que se aplicó al personal administrativo, destacando que este test evaluativo posee dos enfoques: asertivo y colaborativo y a su vez, mantiene cinco dimensiones, tales como: competitivo, colaborador, compromiso, evasivo y complaciente. Esta herramienta ha sido utilizada por más de 30 años para evaluar el comportamiento del individuo al estar frente a un conflicto laboral.

El cuestionario de Thomas Kilman posee 30 items (preguntas), reflejando cada pregunta, un estilo de manejo de conflicto, y mediante la adaptación de Izaquel Marcelino Rodríguez, se podrá hacer cambios gramaticales de varios items del cuestionario, la cual se adaptó para el personal administrativo del MIES Esmeraldas; inventario que permitió extraer información fidedigna y valiosa que requiere la investigación

Este instrumento posee características básicas y mantiene una escala tipo Liker conformada por 4 opciones: Nada, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre, para que el colaborador pueda brindar una respuesta a cada interrogante.

Mediante este cuestionario se adecuo el sistema de calificación del inventario y acoplo cambios gramaticales en diversas palabras y oraciones, el cual se socializo con los directivos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, a ello se puede agregar que se dio una adecuada explicación sobre esta herramienta evaluativo, con la finalidad de tener información en la cual los participantes del trabajo de campo.

Para el estudio se utilizó el instrumento con la finalidad de conocer los estilos de manejo de conflicto de cada empleado, y así la persona encargada de cada área de la cual se aplicó el instrumento, tenga la facilidad de saber el estilo de cada uno de sus colaboradores para cuando se presenten ciertas situaciones pues tenga el conocimiento de cómo tratar la situación dependiendo del empleado.

Mediante este instrumento se puede clasificar los diferentes estilos que se encuentran dentro de la institución para a partir de esto saber cómo se manejarían dependiendo del rango de estilo que se encuentren los empleados.

El instrumento mantiene 30 ítems que aluden a las decisiones que toma el encuestado en una supuesta situación conflictiva, cada uno de ellos con un par de frases con posibilidad de respuesta A y B reflejan resultados que proyectan la prioridad de uso de estos estilos.

El cuestionario se aplicó en versión impresa, en las oficinas del MIES Esmeraldas, en las cuáles los colaboradores ejecutan sus funciones. Fue aplicado a los colaboradores del MIES Esmeraldas, la cual en su totalidad fue de 16 personas. Esta encuesta está conformada por 30 factores, cada factor mide dos estilos de manejo de conflictos.

### **Estrategias de manejo de conflicto**

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base a cuanto trata un individuo de satisfacer sus propias preocupaciones (ser asertivo) o por

cuanto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás (Cooperación). Actualmente existe una variedad de estilos de manejo de conflictos:

### **Explicación de los estilos**

**Competidor:** Es asertivo y no cooperativo, está orientado hacia el poder. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar defender los derechos propios, defender una postura que se cree es la correcta, o simplemente, trata de ganar.

### **Colaborador**

Es tanto asertivo como cooperativo. Al colaborar, el individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que satisfaga a ambos.

La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambas personas, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

### **Compromiso**

Es el campo intermedio entre el asertividad y la cooperación. Cuando se está llegando a un acuerdo, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, cediendo más que compitiendo, pero siendo menos complaciente. Asimismo, se dirige a un asunto de forma más directa que la evasión, pero no lo explora con la misma profundidad que se usa cuando se colabora. Esta conducta puede significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones o intentar una rápida solución intermedia.

## **Eludir**

No es asertivo y no es cooperativo. Al eludir, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No se dirige al conflicto. El eludir puede suponer poner a un lado diplomáticamente un asunto, aplazarlo o simplemente apartarse de una situación amenazadora.

## **Complaciente**

A diferencia del competidor, no es asertivo, pero si cooperativo. El complaciente deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este modo hay un elemento de auto sacrificio. El complaciente puede ser generoso o altruista, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o puede someterse al punto de vista de otra persona.

La experiencia que tuvimos fue que es un instrumento de fácil de aplicar y que puede dar información muy valiosa a los gerentes para tomar decisiones referentes a cuándo y cómo administrar un conflicto dependiendo de la gente involucrada en el mismo.

El vaciado de los datos se realizará en una tabla de frecuencias en base a los 5 estilos que el propone, a saber: competir, colaborador, transigir, evadir y complacer. Debemos tener en cuenta que una de las principales responsabilidades como encargado de cualquier área dentro de la empresa es reducir al mínimo "los conflictos destructivos" y permitir que los "conflictos constructivos" se produzcan. Una de las claves para hacerlo es comprender el "estilo de manejo de conflictos" propio y el de otros.

Mediante este cuestionario se adecuará el sistema de calificación del inventario y acoplará cambios gramaticales en diversas palabras y oraciones, el cual se socializará con los directivos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas, a ello se puede agregar que se dará una adecuada explicación sobre esta herramienta evaluativo, con la finalidad de tener información en la cual los participantes del trabajo de campo.

## **2.6 Análisis de datos**

En el desarrollo del estudio de campo, procedió a la aplicación de los instrumentos de investigación a la muestra asignada, con la finalidad de obtener útil y valiosa y pertinente, para luego ejercer su análisis, manejando una estadística descriptiva y obteniendo un resultado cuantificable, mediante la utilización del software Microsoft Excel que permitió determinar los factores relevantes que inciden en el origen de conflictos laborales y las consecuencias que éstos han provocado.

La información obtenida fue con estricta confidencialidad de los participantes, garantizando absoluta reserva de la investigadora. Además, la información alcanzada fue manejada únicamente para este trabajo como referencia académica y con fines educativos.

Toda la información que se utilizó para esta investigación y con ello se citó con su respectiva fuente bibliográfica respetando el desarrollo de los autores citando con normas APA.

## CAPITULO III RESULTADOS

### Presentación de resultados de los estilos de manejo de conflictos

#### Preguntas dimensión competencia

En lo concerniente a la dimensión competencia, tabla 2, en la pregunta 3: “Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo” los encuestados supieron responder con el 43,8% señalando que frecuentemente piensan y tratan de cumplir lo que plantean, considerando que varios de los colaboradores quieren hacer prevalecer su criterio sobre los demás, lo cual no contribuye al manejo adecuado de conflictos que se suscitan en el MIES Esmeraldas.

**Tabla 2** Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	18,8
A veces	4	25
Frecuentemente	7	43,8
Siempre	2	12,4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En lo referente tabla 3, se aprecia la interrogante 7:” Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón”, en donde los colaboradores contestaron con 43,8% indicando que a veces tratan de imponer su posición cuando creen tener la razón, lo que señala que están con una moderada predisposición de mantener el equilibrio entre las partes del conflicto, estableciendo un dialogo amplio y abierto con la finalidad de lograr acuerdos y solucionar la situación.

**Tabla 3** Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	18,8
A veces	7	43,8
Frecuentemente	5	31,3
Siempre	1	6,1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En el análisis de la tabla 4, se ubicó la pregunta 10: “Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo” los encuestados supieron responder con el 43,8% señalando que a veces piensan y tratan de cumplir lo que plantean, criterio que hace que se contradigan, disponiendo una brecha para lograr acercamientos entre las partes y buscar alternativas de solución a los conflictos que se estén suscitando entre compañeros de trabajo y/o con el patrono dentro de la organización MIES Esmeraldas.

**Tabla 4** Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	12,5
A veces	7	43,8
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	1	6,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Prosiguiendo con el análisis, la tabla 5, se expone la pregunta 11:” Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca” en donde se constató el 37,5% señalando que a veces los colaboradores se muestran decididos para sus posiciones se interpongan sobre los demás, esto demuestran que existen una predisposición moderada de los funcionarios del MIES Esmeraldas, para ejercer diálogos, conversaciones que permitan formular pequeños acuerdos entre los involucrados y alcanzar conciliaciones favorables.

**Tabla 5** Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	6,3
A veces	6	37,5
Frecuentemente	5	31,2
Siempre	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En consecuencia, en la tabla 6, se establece la pregunta 16: “Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición”, evidenciándose el 56,3% en donde los funcionarios que mantienen algún conflicto frecuentemente tratan de convencer a la otra parte, para que analicen los supuestos beneficios que albergan la alternativa de solución a una determinada situación que involucre diferencias entre los colaboradores o directivos del MIES Esmeraldas.

**Tabla 6** Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	25
Frecuentemente	9	56,3
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En este sentido la tabla 7 expone la interrogante 24: “Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición” y los servidores públicos contestaron con el 43,8% declarando que frecuentemente tratan de exponer su posición con lógica y acotando los diversos beneficios que esta mantiene, comportamiento que distancia a la otra parte, por cuanto emerge alcanzar un acuerdo preestablecido, lo cual retarda la formulación de soluciones a determinadas situaciones conflictivas, haciendo que aun persista las diferencias entre ellos.

**Tabla 7** Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	6	37,5
Frecuentemente	7	43,8
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Por otro lado, en la dimensión Colaborador, se aprecia en la tabla 8, la pregunta 5:” Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución”, en donde los colaboradores brindaron su respuesta con un 43,8%, los mismos que revelaron que a veces buscan ayuda o asistencia para encontrar una solución a una situación en conflicto, desde otra arista especificaron con un 37,5% denotando que frecuentemente los funcionario si buscan ayuda para tratar de manejar y solucionar un conflicto laboral, reflejando un comportamiento diferenciado en estos colaboradores.

### Preguntas dimensión Colaborador

**Tabla 8** Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	7	43,8
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Con respecto a la tabla 9 se especifica la interrogante 12:” Le digo mis ideas y le pregunto las suyas”, y con ello los encuestados supieron responder con el 75% señalando que a veces comparten sus ideas para llegar a un acercamiento y plantear diversas alternativas de solución a la problemática que se mantiene entre los colaboradores y/o patrono en un tema específico, sea de tipo de carga laboral, beneficios, estabilidad laboral, capacitaciones e incentivos, desde otro punto de vista, se presenta un 18,8% en el cual indican que frecuentemente transmiten sus ideas a la otra parte para buscar acuerdos y solucionar las diferencias laborales.

**Tabla 9** Le digo mis ideas y le pregunto las suyas

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	12	75
Frecuentemente	3	18,8
Siempre	1	6,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

De igual forma en la tabla 10 se planteó la pregunta: “18. Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata” y con ello los servidores respondieron con un 62,5% que a veces tratan de resolver las diferencias o inconvenientes de manera inmediata, lo que retrasa las alternativas de soluciones, volviéndose en un ciclo negativo; por lado se corroboró que en un 18,7% declaran que siempre intentan resolver posibles mal entendidos de diversos tipos.

**Tabla 10** Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	6,3
A veces	10	62,5
Frecuentemente	2	12,5
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Por consiguiente, en la tabla 11 se muestra la interrogante: “20. Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema” , en donde algunos colaboradores contestaron con el 37,5% señalando que a veces se presta para tener una discusión abierta sobre el conflicto que mantiene en el ámbito laboral, lo que distancia el conocer las causas que han causado las divergencias y también las posibles alternativas de soluciones, así mismo se obtuvo un 37,5% indicando que nunca lo hacen y tratan de dilatar el tiempo para obviar un manejo apropiado y acuerdos socializados.

**Tabla 11** Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	6	37,5
A veces	6	37,5
Frecuentemente	1	6,3
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En lo concerniente a los resultados de la tabla 12 se expone la interrogante: “28. Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema”, los servidores del MIES respondieron con el 43,6% indicando que a siempre busca ayuda de la otra parte, para solucionar el inconveniente, por cuanto se creen indispensables o importantes en esta situación, lo cual deja abierta la incertidumbre, no obstante, otro segmento de funcionarios respondieron con un 18,8% indicando que nunca consideran buscar asistencia de la otra parte para encontrar posibles soluciones.

**Tabla 12** Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	18,8
A veces	3	18,8
Frecuentemente	3	18,8
Siempre	7	43,6
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En la socialización de la tabla 13 se expone la pregunta: “2. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos”, los colaboradores del MIES, respondieron con el 43,8% indicando que a veces tratar de buscar una solución que pueda ser conveniente para las partes, lo que denota que existe una predisposición para lograr un acercamiento y conversar los distintos enfoques del conflicto y afianzar un acuerdo justo entre las partes involucradas.

### Preguntas dimensión Comprometido

**Tabla 13** Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	43,8
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Por otra parte, se avista la tabla 14, se delinea la pregunta: “9. Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros”, con lo cual los colectivos de servidores del MIES respondieron con el 25% que a veces ceden en algunos puntos de conflicto a cambio de otros, reflejando poca importancia para lograr una solución favorable para las partes, frente a esta realidad se remonta un 37,5% señalando que frecuentemente, ceden en algunos puntos.

**Tabla 14** Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	18,8
A veces	4	25
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

La encuesta realizada a los funcionarios del MIES, se demuestra en la tabla 15 que manifiesta: “13. Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones sí él me respeta y permite mantener algunas de las mías”, señalando con el 25% que a veces permiten al otro mantener algunas de sus posiciones, con otro criterio aparece un 50% revelando que frecuentemente permiten al otro mantener algunas de sus posiciones, para llegar manejar las disputas que el conglomerado de funcionarios del MIES Esmeraldas.

**Tabla 15** Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones sí él me respeta y permite mantener algunas de las mías.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	25
Frecuentemente	8	50
Siempre	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

De la investigación realizada se pudo establecer en la tabla 16 la misma que expone: “19. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos” denotando que el 68,8% indican que es veces de tratan de encontrar un acuerdo con combinaciones para ambas partes, por cuanto algunos de los trabajadores no utilizan estilo de negociación Ganar-Ganar, lo cual evoca que habrá un perdedor para lograr un acuerdo; mientras que otro segmento se pronunció con el 18,7% revelando que frecuentemente ejerce este tipo de negociación con la finalidad de manejar las posiciones e intereses de las partes, y consecuentemente obtener acuerdo consensuados.

**Tabla 16** Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	12,5
A veces	11	68,8
Frecuentemente	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Mediante la pregunta registrada en la tabla 17, la cual expone: “21. Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía”, se evidenció el 50% declarando que frecuentemente tratan de encontrar una posición intermedia que sea beneficiosa para ambas partes, y esto se debe a que varios trabajadores desean laborar exento de conflictos o diferencias laborales, por otro lado se observa en un 18,8% de los colaboradores indican que nunca intentan encontrar una solución intermedia, escenario negativo que predispone a que se mantenga los desacuerdos laborales.

**Tabla 17** Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	18,8
A veces	2	12,5
Frecuentemente	8	50
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Los resultados obtenidos de los funcionarios quedan explícitamente declarados en la tabla 18, registrando la interrogante: “26. Propongo una solución intermedia”, los cuales respondieron con el 50% señalando que a veces los colaboradores del MIES Esmeraldas, proponen una solución intermedia, por cuanto ellos piensan en acordar todo o nada, y consecuentemente, se resisten en hacer acuerdos progresivos, de igual forma surge un 31,3% expresando que frecuentemente proponen una solución intermedia para en lo posterior llegar un acuerdo y solución equitativa entre las partes.

**Tabla 18** Propongo una solución intermedia

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	8	50
Frecuentemente	5	31,3
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En lo referente a la dimensión evasiva, la tabla 19 expone:” 6. Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables”, varios colaboradores contestaron con el 62,5% revelando que a veces tratan de evitar situaciones conflictivas y por ello omiten realizar acercamientos con la otra parte para llegar a un acuerdo de las divergencias; de igual forma surge un 31,2% expresando que frecuentemente evitan situaciones problemáticas, para no buscar un apropiado acuerdo justo y socializado entre las partes.

### **Preguntas dimensión Evasivo**

**Tabla 19** Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	6,3
A veces	10	62,5
Frecuentemente	5	31,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En la tabla 20 se expuso la pregunta: "8. Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien", donde varios de ellos se pronunciaron con un 37,5% manifestando que frecuentemente posponen la solución a los problemas, y con ello se destacan la dinámica armónica que debe poseer el clima laboral, debido a las divergencias, desde otro segmento se ubica un 31,5%, relatando que frecuentemente posponen la solución del problema que mantienen con la otra parte, y llegan a solucionar a corto o mediano plazos sus diferencias.

**Tabla 20** Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	12,5
A veces	5	31,3
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En la tabla 21 se muestra la interrogante: "14. Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones, con lo cual, los colaboradores contestaron con el 43,7%, indicando que frecuentemente evitan las tensiones y por ello no hacen acercamientos para manejar los diversos conflictos laborales; y por otro lado, se observó el 25% señalando que siempre descartan mayores esfuerzos para dialogar con la otra parte y exponer las alternativas de solución a la problemática.

**Tabla 21** Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	12,5
A veces	3	18,8
Frecuentemente	7	43,7
Siempre	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Por consiguiente, en la tabla 22, se observa la interrogante:” 17. Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien” constatando que los funcionarios del MIES Esmeraldas, el 68,7% a veces posponen la solución de los problemas, ya que muchos de ellos, aspiran resolver las vicisitudes en el campo laboral, mientras que el 25% señalan que frecuentemente, buscan posponen la soluciones a determinadas situaciones conflictivas.

**Tabla 22** Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	6,3
A veces	11	68,7
Frecuentemente	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Para continuar con este análisis, en la tabla 23 se expone la pregunta:” 22. Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema”, reflejando el 37,5% señalando que a veces dejan que otros resuelvan el problema, sin apersonarse y enfrentarlos ellos mismos, desde otro ángulo, emerge un 37,5% manifestando que frecuentemente delegan a otras personas que dialoguen, negocien y logren un acuerdo sobre el asunto en conflicto.

**Tabla 23** Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	18,8
A veces	6	37,5
Frecuentemente	6	37,5
Siempre	1	6,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Además, en el escenario de las controversias, la tabla 24 expone la pregunta: “27. Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.”, en donde muchos de los trabajadores respondieron con el 68,8% señalando que frecuentemente evitan defender sus posiciones e intereses para no asumir controversias, y dejan pasar el tiempo sin resolver los conflictos, por otro lado, se observa el 25% explicando que a veces evitan hacer confrontaciones, defendiendo sus posiciones, para evitar más divergencias.

**Tabla 24** Evito tomar posiciones que puedan generar controversias

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	25
Frecuentemente	11	68,8
Siempre	1	6,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

Prosiguiendo con este análisis, en el escenario de las controversias, la tabla 25 expone la pregunta: “ Antes de acordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo”, en donde muchos de los trabajadores respondieron, los funcionarios respondieron con el 37,5% indicando que a veces se ponen de acuerdo en los puntos fundamentales, y esto sucede por cuanto evitan que haya incomprendiones, o tensiones o alteraciones de la otra parte, y consecuentemente sigue el conflicto.

**Tabla 25** Antes de acordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	18,8
A veces	6	37,5
Frecuentemente	3	18,7
Siempre	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación con la tabla 26, expone la pregunta: “4. Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron con 43,8% que frecuentemente sacrifican sus deseos por satisfacer los deseos de la otra persona, lo que deja claro, que no va mantener un tratamiento adecuado a la situación. Desde otra perspectiva, se mostró el 37,5% reflejando que a veces satisfacen los deseos de la otra persona.

### Preguntas dimensión Complaciente

**Tabla 26** Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	6	37,5
Frecuentemente	7	43,8
Siempre	3	18,7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación a la tabla 27, expone la pregunta: “15. Trato de no herir los sentimientos del otro”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron 43,8% que frecuentemente tratan de no herir los sentimientos de la otra persona, desde otra perspectiva, se mostró el 25% reflejando que nunca ejercen alguna acción de humillaciones que lastimen los sentimientos de la otra parte.

**Tabla 27** Trato de no herir los sentimientos del otro

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	4	25
A veces	3	18,8
Frecuentemente	7	43,8
Siempre	2	12,4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación a la tabla 28, se expone la pregunta:” 23. Si la posición de la otra persona es muy importante para él le dejo satisfacer sus deseos”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron 43,8% que frecuentemente si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos, desde otra perspectiva, se mostró el 25% reflejando que nunca satisface a las otras personas.

**Tabla 28** Si la posición de la otra persona es muy importante para él le dejo satisfacer sus deseos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	25
A veces	3	18,8
Frecuentemente	7	43,8
Siempre	2	12,4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación a la tabla 29,” 25. A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron 37,5% que a veces tratan de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la persona, por otro lado, se evidenció el 31,3% indicando que frecuentemente consideran los puntos de vista y deseos de la persona, durante el proceso de manejo y resolución de los conflictos laborales.

**Tabla 29** A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	37,5
Frecuentemente	5	31,3
Siempre	5	31,2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación a la tabla 30,” 30. Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionar”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron 25% que frecuentemente suelen compartir el problema con la otra persona para así poder solucionar, por otro lado, se evidenció el 50% indicando que siempre procuran compartir el problema con la otra persona para así poder solucionar, durante el proceso de manejo y resolución de los conflictos laborales.

**Tabla 30** Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionar

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	25
Frecuentemente	4	25
Siempre	8	50
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

En relación a la tabla 31,” 29. Procuero de no herir los sentimientos de la otra persona”, se pudo constatar que varios servidores del MIES Esmeraldas, expusieron 56,2% que frecuentemente procuran no herir los sentimientos de la otra persona; por otro lado, se evidenció el 25% indicando que siempre procuran no lastimar los sentimientos de la otra persona, durante el proceso de manejo y resolución de los conflictos laborales.

**Tabla 31** Procuero de no herir los sentimientos de la otra persona

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	3	18,8
Frecuentemente	9	56,2
Siempre	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Excel Tabulación Cuestionario Thomas Kilman

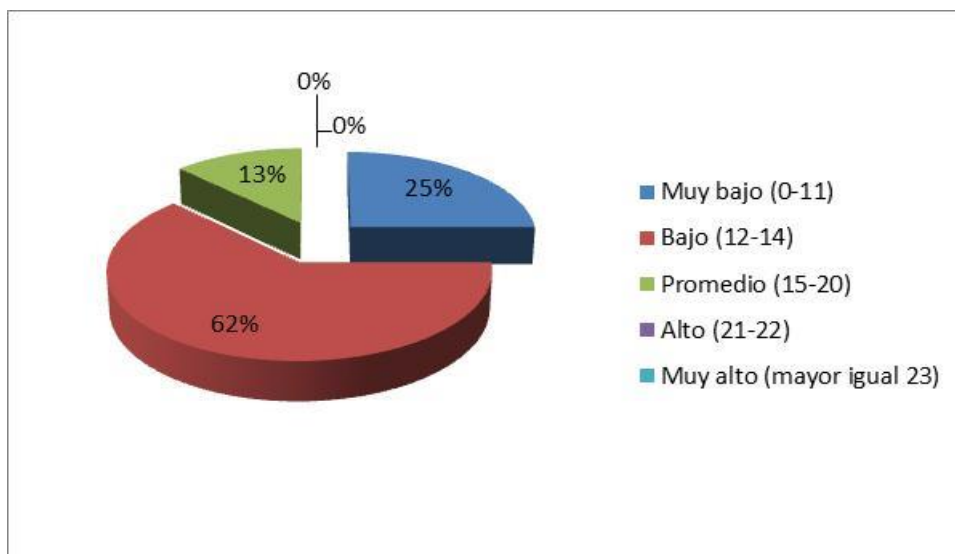
## Resultados por Dimensiones

**Tabla 32 Estrategia de competición**

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-11)	4	25%
Bajo (12-14)	10	62%
Promedio (15-20)	2	13%
Alto (21-22)	0	0%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 1, se refleja los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo competidor en 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, de los participantes hay un grupo mayoritario del 62% presentan un nivel bajo, denotando que algunos trabajadores priorizan utilizar este tipo de estrategia, el 25%, determinan un nivel muy bajo, el 13% presenta un nivel promedio, con el cual refleja su accionar para manejar los conflictos.



**Figura 1.** Estrategia de competición – Dirección MIES Esmeraldas

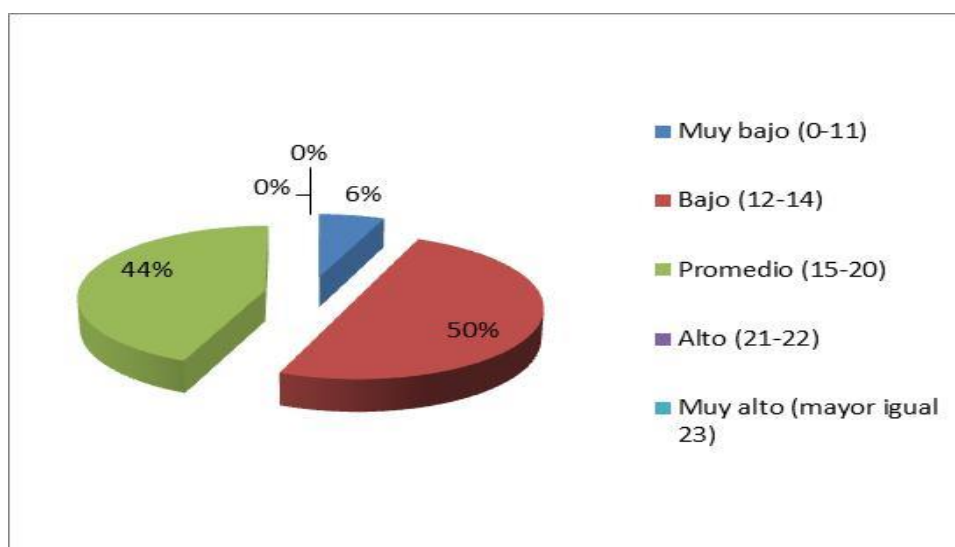
**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

**Tabla 33** Estrategia de colaborador

<b>Tendencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bajo (0-11)	1	6%
Bajo (12-14)	8	50%
Promedio (15-20)	7	44%
Alto (21-22)	0	0%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 2, se pudo constatar los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo colaborador en 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, en donde el 50% poseen un nivel bajo de la estrategia colaborativa para solucionar los conflictos, mientras que el 44% supieron exponer que poseen un nivel promedio de la estrategia colaborativa para llegar a un acuerdo y solucionar los problemas.



**Figura 2.** Estrategia de colaborador – Dirección MIES Esmeraldas

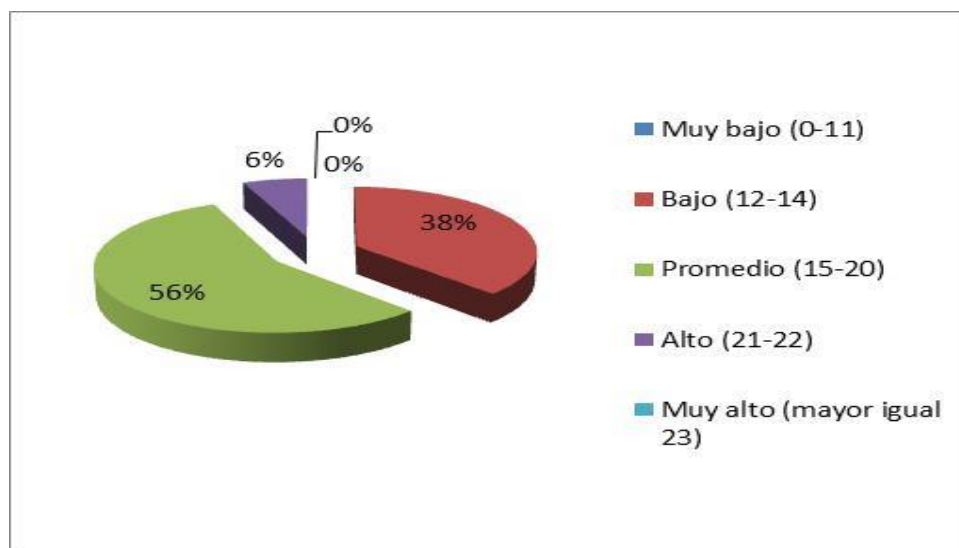
**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

**Tabla 34** Estrategia de compromiso

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-11)	0	0%
Bajo (12-14)	6	38%
Promedio (15-20)	9	56%
Alto (21-22)	1	6%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 3, se refleja los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo compromiso dentro del equipo humano de 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, en donde un segmento mayoritario respondió con el 56%, especificando que poseen un nivel promedio de la estrategia compromiso para lograr un acuerdo en los diversos conflictos organizacionales; desde otro punto de vista, se presentó el 38% revelando que poseen un nivel bajo, en la utilización de este tipo de estrategia, eximiéndose y continuar con las diferencias laborales. Por último, se constató el 6% deduciendo que varios de los trabajadores si mantienen un muy alto nivel de este tipo conocimientos para ejecutarlo en la cotidianidad laboral con los compañeros de trabajo.



**Figura 3.** Estrategia de compromiso – Dirección MIES Esmeraldas

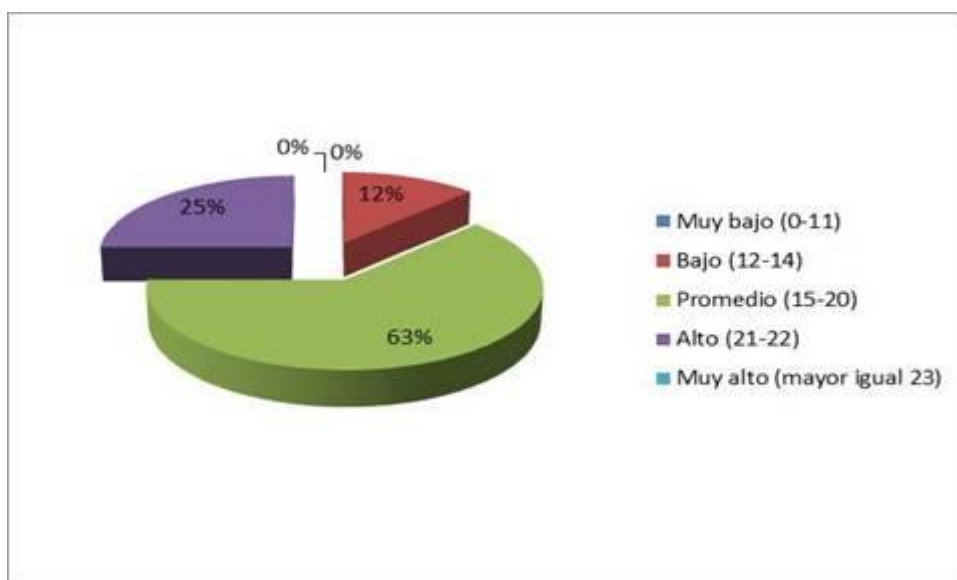
**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

**Tabla 35** Estrategia de evasión

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-11)	0	0%
Bajo (12-14)	2	12%
Promedio (15-20)	10	63%
Alto (21-22)	4	25%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 4, se refleja los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo evasión con el grupo de 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, reflejándose el 63% presentan un nivel promedio, percibiendo que este segmento deja de lado las oportunidades para resolver las distintas situaciones entre compañeros y/o patrono, es decir, evade u omite sus responsabilidades para lograr acuerdos y solucionar los conflictos, y por ello, aún persisten diversos conflictos sin subsanar, lo que impide desarrollar una adecuada productividad; desde otra panorámica, el 25% de los trabajadores especifican que poseen un alto nivel de esta estrategia para manejar y resolver conflictos. En cambio, un grupo minoritario, se expresó con el 12%, denotando un bajo nivel de conocimiento y de aplicación de esta estrategia para lograr acuerdos mutuos.



**Figura 4.** Estrategia de evasión – Dirección MIES Esmeraldas

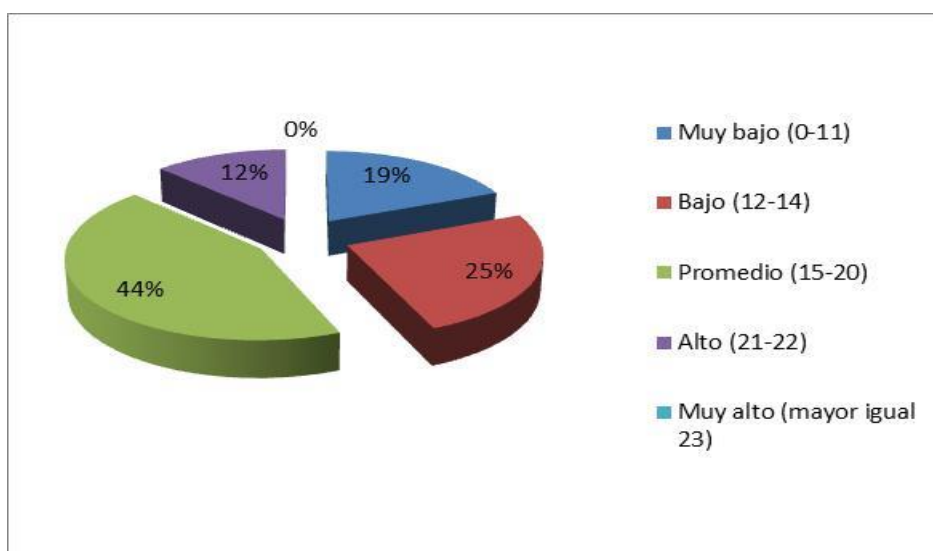
**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

**Tabla 36** Estrategia de complaciente

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-11)	3	19%
Bajo (12-14)	4	25%
Promedio (15-20)	7	44%
Alto (21-22)	2	12%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 5, se pudo evidenciar el nivel de predominancia en la dimensión del estilo complaciente en el grupo de 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, especificando el 44%, los cuales manifiestan que poseen un nivel promedio, permitiendo que en entorno laboral, aun persista escenarios laborales desfavorables, ya que ellos se muestran complacientes al criterio de terceros: desde otra perspectiva, se reflejó el 25% denotando que varios de ellos poseen un bajo nivel de este tipo de estrategia, asimismo, se constató el 19% ,señalando que muchos de ellos mantiene un nivel muy bajo, en la utilización de este tipo de estrategias, y todo por lograr un arreglo a los conflictos. En la parte final, se evidenció el 12% mantiene un nivel alto en la aplicación de esta estrategia y llegar a un acuerdo favorable.



**Figura 5.** Estrategia de complaciente – Dirección MIES Esmeraldas

**Fuente:** Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

## Resultados globales del estudio

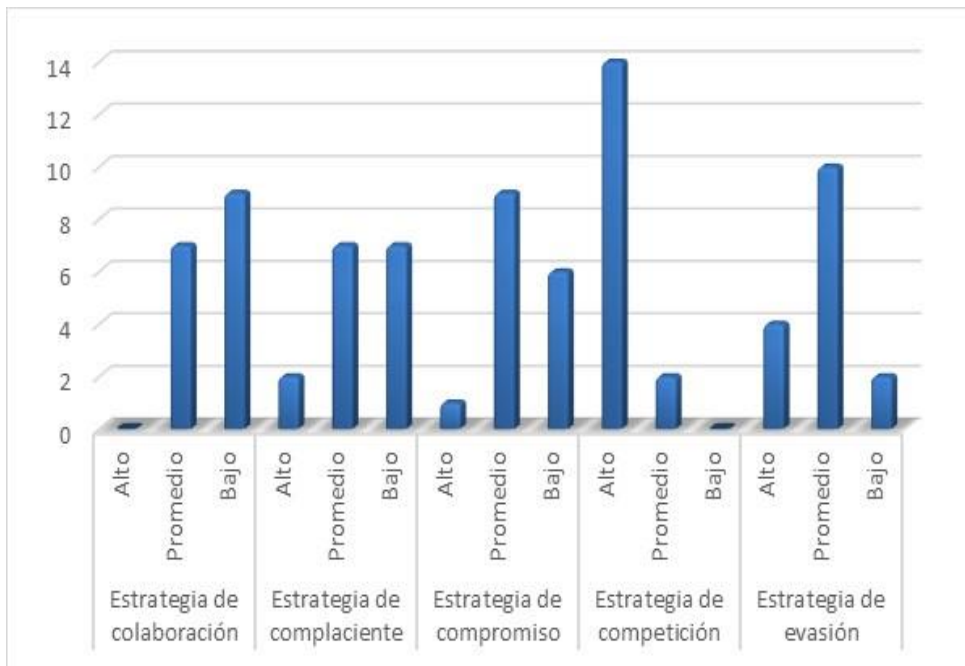
**Tabla 37** Estrategias del cuestionario Thomas Kilman

Tendencia	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Estrategia de colaboración	Alto	0	0%
	Promedio	7	47%
	Bajo	9	53%
Estrategia de complaciente	Alto	2	12%
	Promedio	7	44%
	Bajo	7	44%
Estrategia de compromiso	Alto	1	6%
	Promedio	9	56%
	Bajo	6	38%
Estrategia de competición	Alto	14	87%
	Promedio	2	13%
	Bajo	0	0%
Estrategia de evasión	Alto	4	25%
	Promedio	10	63%
	Bajo	2	12%

Fuente: Tabulación cuestionario de Thomas Kilman

En la figura 6, se pudo evidenciar el nivel de predominancia en la dimensión del estilo complaciente en el grupo de 16 colaboradores administrativo del MIES Esmeraldas, especificando un alto nivel en la estrategia competidor, con lo cual se evidencia que muchos poseen una relación de poder y no ceden para solucionar los conflictos, por otro lado, se muestra la estrategia evasión, reflejando que muchos de ellos no afrontan los problemas y hace muchas prorrogas o postergaciones para brindar solución al problema específico. De igual manera, en la estrategia compromiso, se evidencia un nivel promedio para lograr acuerdos favorables en la resolución de conflictos.

En este sentido, en la estrategia colaborador, muchos de ellos, posee un bajo nivel de conocimientos y aplicación para llegar un mejor acuerdo. En la parte final, se evidenció que en la estrategia complaciente, varios de ellos poseen un promedio y otorgan la palabra o ceden ante la otra persona con la finalidad de arreglar o solucionar las problemáticas.



**Figura 6.** Estrategia globales inventario de Thomas Kilman

**Fuente:** Tabulación cuestionario personal administrativo MIES Esmeraldas

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

En el trayecto del trabajo investigativo en el MIES Esmeraldas, se evidenciaron diversos hallazgos, contemplando la utilización del cuestionario Thomas y Kilman, con el cual se evidenció que los 16 servidores públicos evaluados, mantienen conflictos laborales y presentan diversos estilos de manejo de conflictos, siendo las más relevantes, complaciente, evasivo y competidor, con una escala promedio y por otro lado, comprometido y colaborador bajo, denotando que existe indiferencia y sesgo de irresponsabilidad para manejar y solucionar adecuadamente situaciones confluctivas.

En relación a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del MIES Esmeraldas, se pudo evidenciar un nivel promedio en la dimensión compromiso, denotando que los colaboradores poseen un predisposición para manejar equilibradamente los conflictos laborales y llegar a acuerdos en los diversos conflictos organizacionales, ejecutarlo en el campo laboral con los compañeros de trabajo, mandos medios y/o patrono; percibiendo el 50% revelando que frecuentemente permiten al otro mantener algunas de sus posiciones, para llegar manejar las disputas que el conglomerado de funcionarios del MIES Esmeraldas; asimismo, se evidenció el 50% declarando que frecuentemente tratan de encontrar una posición intermedia que sea beneficiosa para ambas partes, además con el 50% señalando que a veces los colabores del MIES Esmeraldas, proponen una solución intermedia, por cuanto ellos piensan en acordar todo o nada,

Los resultados obtenidos se asemejan con los del estudio de Suárez (2012), en donde los colaboradores de la empresa mantienen el estilo de negociación de compromiso, impuesto por los directivos de esta PYME, acotando que existe compromiso de los colaboradores para manejar y solucionar conflictos; enfatizando que el estilo más relevante, es el de compromiso de los directivos.

Desde otra perspectiva, se pudo evidenciar el 44% con tendencia promedio, en la dimensión complaciente, denotando que varios de los colaboradores colocan en segundo plano el acuerdo o arreglos a conflictos laborales, por otro lado, se reflejó el 63% con tendencia promedio, avistando una marcada omisión de responsabilidad y de voluntad para solucionar los diversos conflictos, en donde se evidencia el 43,7%, indicando que frecuentemente evitan las tensiones

y por ello no hacen acercamientos para manejar los diversos conflictos laborales, de igual manera el 68,7% a veces posponen la solución de los problemas, ya que muchos de ellos, aspiran resolver las vicisitudes en el campo laboral, a ello se puede agregar el 37,5% señalando que a veces dejan que otros resuelvan el problema, sin apersonarse y enfrentarlos ellos mismos, así como también, el 68,8% señalan que frecuentemente evitan defender sus posiciones e intereses para no asumir controversias. En cambio, en la dimensión colaborador se obtuvo el 53% con tendencia promedio, denotando que algunos servidores del MIES Esmeraldas, si realizan acciones que permiten colaborar para que los conflictos puedan manejarse y solucionarse adecuadamente. Estos valores son similares a los del estudio de Cabral (2017) en donde sus resultados enfatizaron que los colaboradores de la organización investigados mantienen estilos de manejo de conflictos, como son: Eludir, complacencia y colaboración.

Prosiguiendo con la discusión, se puede destacar que en el MIES Esmeraldas, mantienen el estilo de negociación competidor, consolidando el 62% con tendencia baja, lo cual denota que existe una predisposición básica para lograr acuerdos en conflictos laborales, con lo cual se puntualiza el 43,8% señalando que frecuentemente piensan y tratan de cumplir lo que plantean, queriendo hacer prevalecer su criterio sobre los demás, de igual manera se observó el 56,3% señalando que frecuentemente tratan de convencer a la otra parte, inclusive, el 43,8% declarando que frecuentemente tratan de exponer su posición con lógica y acotando los diversos beneficios que esta mantiene, asimismo, el 43,8% indican que a veces tratan de imponer su posición cuando creen tener la razón; del mismo modo, se evidenció el 56% en la dimensión compromiso con tendencia promedio, lo que indica que varios de los colaboradores si mantienen un compromiso interno para manejar situaciones conflictivas y brindar soluciones a los mismos. Hecho similar mantuvo la dimensión complaciente con el 44% con tendencia promedio, señalando que dejan al margen la solución de los conflictos laborales.

Ante los resultados expuestos, esta investigación es similar con el trabajo de Ramos (2017) en donde los colaboradores presentan una tendencia promedio, que van de promedio a bajo en cuanto manejo de conflictos, no solo adoptando un solo estilo, si no que utilizan diferentes estilos, evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros con la finalidad de resolver los conflictos laborales.

En cuanto a los resultados de la dimensión complaciente se observó una tendencia promedio con el 44%, certificando que varios trabajadores no les interesa llegar a acuerdos en los conflictos laborales, mientras que en otro segmento se apreció el 63% en la dimensión evasión, señalando que los trabajadores del MIES Esmeraldas, evaden a toda costa, manejar y lograr acuerdos justos entre las partes; asimismo, en la dimensión colaborador, primo el 53% denotando la tendencia promedio, señalando que los colaboradores si ejercen acciones de acercamientos para lograr acuerdos. Estos resultados se diferencian de la investigación de Peña y Portugal (2018) en donde los trabajadores de la organización exponen una resolución de conflictos con un nivel bajo de manejo de estrategias de evasión, acomodo, y de colaboración sin embargo un nivel regular de estrategias de compromiso y competición para la resolución de conflictos entre compañeros y patrono.

En cuanto a la dimensión de competidor, se pudo contemplar el 62% indicando que los colaboradores del MIES Esmeraldas, poseen tendencia baja, es decir posee buena voluntad y predisposición para dialogar, discutir los temas divergentes y plantear alternativas de solución, desglosando varios aspectos importantes que aún mantiene los trabajadores, observándose el 43,8% indicando que a veces piensan y tratan de cumplir lo que plantean, criterio que hace que se contradigan, además,, el 37,5% señalando que a veces los colaboradores se muestran decididos para sus posiciones se interpongan sobre los demás, esto demuestran que existen una predisposición moderada, de igual manera, se avistó el 43,8% señalando que frecuentemente piensan y tratan de cumplir lo que plantean, considerando que varios de los colaboradores quieren hacer prevalecer su criterio sobre los demás, en otro segmento, se evidencio el 56,3% en donde los funcionarios que mantienen algún conflicto, frecuentemente tratan de convencer a la otra parte, mientras que otro grupo, se apreció el 43,8% declarando que frecuentemente tratan de exponer su posición con lógica y acotando los diversos beneficios que esta mantiene.

Estos resultados son similares a los de la investigación de Echeverría (2018) en donde se encontró que el Estilo de Manejo de Conflicto que predominó en los trabajadores fue el “Competidor” con una categoría bajo, enfatizando que muchos de ellos desean manejar y solucionar los conflictos laborales, y con ello generar un buen clima laboral y consecuentemente incrementar el nivel de productividad.

Por consiguiente, el presente estudio se avizoró diversas debilidades en las dimensiones plateadas en el cuestionario de Thomas y Kilman, denotando una realidad adversa para manejar adecuadamente situaciones conflictivas y con este enfoque se evidencio el 43% en la dimensión evasión, el 44% en la dimensión complaciente, el 56% en la dimensión compromiso, el 53% en la dimensión colaborador, con tendencia promedio, lo que ha generado un inapropiado clima laboral, por sentirse insatisfechos por diversas controversias que mantiene el personal del MIES Esmeraldas, lo cual ha disminuido el desempeño laboral y no se han logrado cumplir las metas y objetivos de la organización. Estos valores producto del estudio de campo, se relaciona con el trabajo de Rojas (2016) en donde se evidenció un nivel alto de conflictos laborales con un 56%, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño en los colaboradores, percibiendo conflictos laborales con el jefe, y que si existe relación entre conflicto y desempeño laboral, ya que los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa.

Una vez analizado los resultados de la evaluación intermedia respectiva, se evidenció varias limitantes en el desarrollo de la investigación, a nivel de comunicación, liderazgo, relaciones intrapersonales, interpersonales, inter departamentales, así como también en los conflictos de tareas, de relación y de proceso, dentro de la jornada laboral que se desarrolla en el MIES Esmeraldas.

Esta investigación ha permitido analizar a profundidad las variables del objeto de estudio, en donde se ha evidenciado una correlación entre los ítems de cada una de las dimensiones del cuestionario Thomas y Kilman, donde se ha constatado un nivel bajo en la estrategia colaboración y complaciente, además con un nivel promedio, las estrategias compromiso y evasión, y a su vez, un nivel alto en la estrategia competición; memoria investigativa que queda a disposición, la cual sirva de soporte a las futuras generaciones puedan fortalecer sus estudios investigativos.

Desde este contexto, este trabajo alberga otras variables investigativas, con lo cual se puede profundizar el análisis de los estilos de manejo de conflictos en el ambito administrativo y su incidencia en el rendimiento laboral, y con ello otras variables que vinculen con los tipos de negociación para manejar y resolver conflictos y el liderazgo para aplicar estrategias de manejos de conflictos en los mandos medios del MIES.

En este sentido, percibiendo algunas debilidades existentes en el proceso de la investigación, especificando un deficiente manejo y resolución de conflictos entre compañeros y/o patrono en el MIES Esmeraldas, se pudo establecer un respectivo sistema de estrategias.

## **PROPUESTA DE SISTEMA DE ESTRATEGIAS**

### **Estrategia sobre fortalecimiento de compromiso laboral**

#### **Objetivos:**

- Identificación de los valores personales y sensibilización en la importancia del uso de los mismos.
- Motivar a los participantes a establecer adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.
- Reconocimiento de los aspectos que influyen de manera negativa y cómo repercute en el entorno laboral.
- Reforzamiento de las relaciones interpersonales para aplicarlas en su entorno laboral.

## **ACTIVIDADES**

Talleres sobre Relaciones interpersonales, donde se fortalezcan la relación que se establece entre dos o más personas, donde se incluye los siguientes aspectos:

- Habilidad para comunicarse efectivamente con su entorno
- Tener la capacidad de resolver los conflictos
- Se autentico en sus expresiones
- Depende de la cantidad de las personas involucradas que hay en entorno de acuerdo en donde se encuentre.
- El propósito de establecer la relación, saber cuál es el objetivo de relacionarme con los demás o con mi entorno.
- El compromiso que le das al establecer las relaciones que creaste en tu entorno, el valor que le das y que involucrado te sientes.

**Estrategia de Liderazgo: Ejecutar un sistema de incentivos y compensaciones para motivar al talento humano que labora en el proyecto**

### **Actividades**

- Inducir conferencias y charlas motivacionales al recurso humano
- Establecer diversos tipos de incentivos a los colaboradores
- Premiar el desempeño laboral al mejor colaborador
- Implantar un nuevo formato de liderazgo carismático, disruptivo y participativo para potencializar la productividad

### **Estrategia de empoderamiento: Aplicar un sistema de empoderamiento sostenible**

#### **Actividades**

- Asignar responsabilidad al equipo humano de mandos medios para establecer funciones congruentes al grupo operativo
- Organizar equipos de trabajos para mejorar el clima organizacional y con ello laboren en sus tareas consignadas
- Inducir al personal nuevos conocimientos que vinculen el concepto y la practica efectiva del empoderamiento para obtener excelentes resultados en el manejo y resoluciones de conflictos laborales.

### **Estrategia sobre el conflicto organizacional**

#### **Objetivos:**

- Reconocer cuando se presenta una situación de conflicto.
- Identificar las acciones inmediatas cuando se presenta un conflicto para el manejo de la situación.
- Abordaje adecuado de la situación de conflicto en el ámbito laboral.

#### **Dinámica: “Salir del círculo”**

Se forma un círculo en el que todas las participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo una persona, o tantas como veces se quieran repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo. La consigna que se les da es que una a una será introducida dentro del círculo, teniendo dos minutos para "escapar sea como sea".

A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir.

Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, cómo se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte y buscando correspondencias en la sociedad y en nuestra realidad cotidiana.

### **Actividad:**

Luego de lo expuesto referido al conflicto se pedirá formar 4 grupos y crear una situación conflictiva de acuerdo a su experiencia sobre los tipos de conflicto que el facilitador indicará a cada grupo que tipo de conflicto le corresponde realizar en la actividad.

Cada grupo expondrá la situación de acuerdo al tipo de conflicto que se le indicó y se hará los aportes necesarios si es que plantearon bien correctamente las opciones de solución.

### **Estrategia en relación a Conflicto del trabajo en equipo**

#### **Objetivos:**

- Reconocimiento de la situación de conflicto en el trabajo.
- Control y manejo del conflicto en el entorno laboral
- Abordaje y solución del conflicto del trabajo en equipo.

#### **Dinámica:** “El avión estrellado”

Se sugiere que, en un plazo no mayor a 10 minutos, de manera individual, cada integrante priorice la lista. Luego en 30 minutos cada equipo deberá acordar una lista en común. Al transcurrir la actividad se hace una puesta en común entre todos los equipos para conocer el orden de las listas y abrir un pequeño debate para intentar llegar a una lista en común.

Después se plantean las siguientes preguntas: ¿Pudieron formar una lista en común en cada equipo? ¿Hubo algún miembro del equipo que no estuvo de acuerdo? ¿Por qué? ¿Llegaron a acuerdos? ¿Tuvieron que negociar alguna propuesta?- Luego de la dinámica se brindará una breve información sobre el conflicto en el equipo de trabajo.

Cada persona tiene objetivos propios y no están de acuerdo con los del grupo.

- Egoísmo.
- Rumores y chismes.
- Desinterés.
- Antagonismo.
- Individualismo.

### **Actividad:**

Dos compañeros de trabajo solían ser muy amigos y compartían funciones en su centro de trabajo, de pronto la jefa de ambas se retira del trabajo entrando una nueva encargada que al inicio parecía ser muy tratable pero al pasar de los meses comenzó a tener comportamientos no apropiados en el trabajo comenzando a tener preferencias por algunas de las compañeras y a las demás compañeras las recargaban de trabajo

Estos dos amigos se vieron involucrados en esta situación porque uno de ellos se volvió el preferido del jefe y el otro, no; por lo tanto, le mandaban a hacer más actividades que lo normal y comenzó a tener conflictos su amigo, ante esta situación, todos los colaboradores que estaban siendo víctimas de abuso de la nueva jefa, decidieron conversar con el jefe de la institución manifestando lo ocurrido.

Luego de lo expuesto por el facilitador indicara plantear la solución a este caso para lo cual se formarán 4 equipos y luego se hará discusión acerca de sus respuestas, en encontrar la mejor solución al caso planteado.

### **Dificultades en las reuniones del equipo de trabajo**

- Decisiones apresuradas (malas decisiones, por desidia o flojera, otras urgencias).
- Aceptación indiscutible de ideas posiblemente erróneas (por negligencia, por falta de objetividad, por falta de conocimientos o experiencia).
- Menosprecios y sorderas (desprecio ideas de otros, no poner atención, ser sordo por conveniencia).
- Desviaciones (hablar de otras cosas, jugar en reunión, divagar en otros temas).
- Rivalidad entre miembros (conflictos no resueltos, disputa por implantación de ideas, problemas externos al trabajo de equipo, no conoce bien a los demás)

## PLAN DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo de duración	Fecha de inicio	Responsable
Motivar a los participantes a establecer adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.	Fortalecimiento de compromiso laboral	Talleres sobre Relaciones interpersonales, donde se fortalezcan la relación que se establece entre dos o más personas.	6 horas	2021/06/06	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Jefe de talento humano</li> </ul>
Ejecutar un sistema de incentivos y compensaciones para motivar al talento humano que labora en el proyecto.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inducir conferencias y charlas motivacionales al recurso humano.</li> <li>-Establecer diversos tipos de incentivos a los colaboradores.</li> <li>-Premiar el desempeño laboral al mejor colaborador.</li> <li>-Implantar un nuevo formato de liderazgo carismático, disruptivo y participativo para potencializar la productividad.</li> </ul>	6 horas	2021/06/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Jefe de talento humano</li> </ul>

<p>Aplicar un sistema de empoderamiento sostenible.</p>	<p>Empoderamiento</p>	<p>-Asignar responsabilidad al equipo humano de mandos medios para establecer funciones congruentes al grupo operativo</p> <p>-Organizar equipos de trabajos para mejorar el clima organizacional y con ello laboren en sus tareas consignadas.</p> <p>-Inducir al personal nuevos conocimientos que vinculen el concepto y la práctica efectiva.</p> <p>-Resultados en el manejo y resoluciones de conflictos laborales.</p>	<p>6 horas</p>	<p>2021/06/15</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Jefe de talento humano</li> </ul>
<p>Reconocer cuando se presenta una situación de conflicto.</p>	<p>Estudios de Conflictos organizacional</p>	<p>-Luego de lo expuesto referido al conflicto se pedirá formar 4 grupos y crear una situación conflictiva de acuerdo a su experiencia sobre los tipos de conflicto que el facilitador indicará a cada grupo que tipo de conflicto le corresponde realizar en la actividad.</p>	<p>6 horas</p>	<p>2021/06/23</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Jefe de talento humano</li> </ul>

		-Cada grupo expondrá la situación de acuerdo al tipo de conflicto que se le indicó y se hará los aportes necesarios si es que plantearon bien correctamente las opciones de solución.			
Abordaje adecuado de la situación de conflicto en el ámbito laboral.	Conflicto del trabajo en equipo	<p>Dos compañeros de trabajo solían ser muy amigos y compartían funciones en su centro de trabajo, de pronto la jefa de ambas se retira del trabajo entrando una nueva encargada que al inicio parecía ser muy tratable pero al pasar de los meses comenzó a tener comportamientos no apropiados en el trabajo comenzando a tener preferencias por algunas de las compañeras y a las demás compañeras las recargaban de trabajo.</p> <p>Estos dos amigos se vieron involucrados en esta situación porque uno de ellos se volvió el preferido del jefe y el otro, no;</p>	6 horas	2021/07/05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivos</li> <li>- Jefe de talento humano</li> </ul>

		<p>por lo tanto, le mandaban a hacer más actividades que lo normal y comenzó a tener conflictos su amigo, ante esta situación, todos los colaboradores que estaban siendo víctimas de abuso de la nueva jefa, decidieron conversar con el jefe de la institución manifestando lo ocurrido.</p> <p>Luego de lo expuesto por el facilitador indicara plantear la solución a este caso para lo cual se formarán 4 equipos y luego se hará discusión acerca de sus respuestas, en encontrar la mejor solución al caso planteado.</p>			
--	--	--	--	--	--



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- En el diagnóstico que se ejerció en el MIES Esmeraldas se evidenció que los colaboradores, mandos medios y/o patrono utilizan varios estilos de manejo y resolución de conflictos, priorizando la dimensión evasión con el 43% con tendencia promedio, así como también la dimensión complaciente con el 44% con tendencia promedio, lo cual indica que no brindan importancia para lograr acuerdos y solucionar los conflictos; por otro lado, se presencié el 56% en la dimensión compromiso y el 53% en la dimensión colaborador, con tendencia promedio, reflejando con ello, que algunos colaboradores mantienen una predisposición básica para hacer acercamientos, dialogar y proponer alternativas de solución a las situación conflictivos, y con esta realidad se ha generado un inadecuado clima laboral, con malas relaciones y con baja productividad de los servidores
- En el trabajo investigativo se pudo constatar que no existen estrategias definidas para el manejo y resolución de conflictos laborales en el MIES Esmeraldas, y por lo tanto se puede señalar que el nivel de resolución de conflictos es bajo de manera general, y por ello pudo apreciar una marcada indiferencia para solucionar situaciones conflictivas, que permita restablecer el clima laboral, por medio de las apropiadas relaciones interpersonales, buen comunicación, empoderamiento, reconciliaciones, mediaciones, pro actividad, aplicando el principio Ganar-Ganar, con la finalidad de manejar y dialogar ampliamente y lograr aplicar nuevas alternativas de solución a los conflictos laborales, y permita incrementar su productividad y así se logre alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización.
- Que las autoridades, mandos medios y colaboradores del MIES Esmeraldas, continúen con la implementación del sistema de estrategias para el manejo y resolución de conflictos laborales, con la finalidad de maximizar y restaurar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en cada una de las áreas administrativas, ejerciendo una participación activa de todos los involucrados, donde prime la colaboración, la mediación, conciliación y el compromiso verdadero para solucionar los conflictos laborales; fortaleciéndose con retroalimentaciones inductivas en relación al manejo y resolución de situaciones

conflictivas, y un asesoramiento efectivo, de manera periódica, para las partes puedan llegar acuerdos justos, consensuados y sostenibles.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- A los directivos del MIES Esmeraldas inducir a los trabajadores mediante charlas, talleres, capacitaciones sobre los diversos estilos de negociaciones para que prime la dimensión colaboradora, compromiso de manera amplia y competitivo en forma moderada, con la finalidad de que las partes en conflicto se acerquen, dialogar y puedan llegar a acuerdo y brindar resoluciones participativas a corto y mediano plazo
- Los colaboradores administrativos del MIES Esmeraldas deben replicar las estrategias de manejo y resolución de conflictos, acoplando la respectiva reflexión y análisis de cada uno de los estilos de negociación, permitiendo afrontar las responsabilidades conflictivas en el entorno laboral, lo cual propenda a la restauración de las relaciones personales entre compañeros de trabajo y/o patrono, el clima laboral, la comunicación, reduciendo respuestas estereotipadas, disminuyendo la presencia de rumores, actitud a la defensiva y toda relación hostil entre los involucrados.
- A los directivos y colaboradores del MIES Esmeraldas puedan avanzar y mejorar el sistema de estrategias preestablecidas y con ello organizar y participar de foros, talleres, reuniones, dialogar sobre los diversos conflictos laborales que mantuvieran en el campo laboral, y mediante ello proponer alternativas de solución, priorizando las situaciones sobre el interés, satisfacción, relaciones interpersonales, comunicación, conciliación y mediaciones, y de esta manera se incremente el nivel de productividad.
- A los directivos del MIES Esmeraldas un programa de intervención enfocado a monitorear, controlar y evaluar la efectividad y el avance de la aplicación del sistema de aplicación de estrategias para el manejo adecuado de los conflictos, en este caso en el estilo evasivo, complaciente y competitivo, con tendencia promedio lo que evoca que los trabajadores no se interesan, dialogan o acuerdan para llegar a solucionar las situaciones conflictivas.

## Referencias bibliográficas

- Abrego, González y Lullo. (2012). Negociaciones dirigidas al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica ROKA C.A. utilizando la inteligencia emocional. Obtenido de Repositorio digital Universidad Central de Venezuela: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Budjac, B. (2018). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Baron, E.(2016). Manejo del conflicto. Ciclo de capacitación sobre gestión, Centro de salud.1-3.
- Carvajal, M. (2016). Estrategias para el manejo de conflictos desde el ámbito corporativo. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3603/2017leidycarvajal.pdf?sequence=1>
- Herrera, J. (2017). Propiedades psicométricas del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos en administración municipales (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/522>
- Ley de arbitraje y mediación. (2018). Registro Oficial 417 de 14-dic.-2006. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-09/LEY%20DE%20ARBITRAJE%20Y%20MEDIACION\\_21\\_08\\_2018.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-09/LEY%20DE%20ARBITRAJE%20Y%20MEDIACION_21_08_2018.pdf)
- LOSEP. (2015). Ley 0Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2015. Obtenido de Última modificación: 28-mar.-2016 Estado: Vigente: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)
- León, C. (2017). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas (curso de experto universitario). Universidad Internacional de Andalucía, España.
- Laca, F., y Alzate, R. (2016). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de SFD tiempo. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, Recuperado: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/654/65414101.pdf>
- MIES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018->

10/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Toda%20Una%20Vida%202017%20-%202021.pdf

Pacheco, J. y Zapata, E. (2015). Técnicas de resolución de conflictos en el área laboral de la empresa PROCONGELADOS S.A, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Mejía parroquia Aloag, barrio San Alfonso en el periodo 2013-2014. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>

Pineda, A. (2017). Estilos de negociación que utilizan los jefes de fetiche, S.A. Para ° solucionar los conflictos laborales(tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pineda-Ana.pdf>

Quintana, A., Montgomery, J., Malaver,C. y Ruiz. (2017). Percepción del bullying, gestión de conflictos y clima escolar en directivos y docentes de centros educativos. Revista IIPSI.15(2),35-47.

Reglamento LOSEP. (2011). Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011. Obtenido de Última modificación: 25-ene.-2016 Estado: Vigente: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.4\\_reg\\_LOSEP.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_LOSEP.pdf)

Rojas, P.(2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en Ata-Irh Sac, Chiclayo. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIA RA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2395/ROJAS%20VELIZ%20KIA%20RA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tratado Americano Pacto de Bogotá. (1948). Tratado Americano de Soluciones Pacificas. "Pacto de Bogotá"- 30/04/1948. Obtenido de [http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_A-42\\_soluciones\\_pacificas\\_pacto\\_bogota.asp](http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-42_soluciones_pacificas_pacto_bogota.asp)

Saputi, D. (2017). Estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación un análisis de ruta (tesis de maestría). Recuperado de <http://159.90.80.55/tesis/000144390.pdf>

Tratado interamericano sobre buenos oficios y mediación. (1936, p. 11). Suscrito en Buenos Aires el 23 de diciembre de 1936. Obtenido de <http://www.oas.org/juridico/spanish/Tratados/b-17.html>

Thomas & Kilman. (1974). Inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilman. Madrid. España. Cuarta edición.

Turcios, A. (2016). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México

Pearson. (2016). Estrategia de negociación ganar – ganar para relaciones laborales

entre sindicato y empresa de alimentos. Tesis inédita, Universidad San Carlos de Guatemala.

Villamarín, M. (2015). Negociación y mediación como estrategia para la solución de conflictos en la implementación de sistemas de información de la empresa PANACEASOFT ubicada en Guayas-Guayaquil . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10070/1/Villamar%20Diaz%20Clara%20Isabel%20%2819%29.pdf>

Xicará, I. (2017). Comunicación eficaz enfocada a la negociación y resolución de conflictos en la mediana empresa industrial de la Ciudad de Quetzaltenango.

## ANEXO A

### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Instrumentos
Manejo de conflictos	Es la respuesta debido a unas situaciones problemáticas, donde los intereses de las personas son Incompatibles. En las situaciones de conflictos se describe el comportamiento de las personas (García, 2009)	“Cuestionario de THOMAS KILMAN”  Cuestionario conformado por 30 ítems.	Asertividad	<p><b>-Competidor</b></p> <p>3. Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo. 7. Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón 10. Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo. 11. Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca. 16. Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición. 24. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.</p> <p><b>-Colaborador</b></p> <p>5. Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución, 12. Le digo mis ideas y le pregunto las suyas. 18. Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata. 20. Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema 28. Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema 30. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.</p> <p><b>-Comprometido</b></p> <p>2. Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos 9. Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros</p>	Encuesta –Inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) de Thomas Kilman.

			Cooperación	<p>13. Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías.</p> <p>19. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.</p> <p>21. Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía</p> <p>26. Propongo una solución Intermedia.</p> <p><b>-Evasivo</b></p> <p>6. Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables</p> <p>8. Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien</p> <p>14. Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones.</p> <p>17. Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien</p> <p>22. Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema</p> <p>27. Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.</p> <p><b>-Complaciente</b></p> <p>1. Antes de acordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.</p> <p>4. Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.</p> <p>15. Trato de no herir los sentimientos del otro</p> <p>23. Si la posición de la otra persona es muy importante para él le dejo satisfacer sus deseos</p> <p>25. A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona,</p> <p>.29. Procuero de no herir los sentimientos de la otra persona.</p>	
--	--	--	-------------	--	--

Diseño de estrategias	Esto implica necesariamente acciones, relaciones, interacciones, desarrollo humano y se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humanas democráticas. Es por ello que surgen propuestas de conciliación, mediación con una mirada positiva de los eventos conflictivos para comprender y asumir una posición frente a los conflictos	Socialización de estrategias de resolución de conflictos al personal administrativo del MIES Esmeraldas	La Mediación  El arbitraje  Conciliación  La Decisión	Conversatorio con el personal administrativo.  Concientización de los beneficios de manejar de conflictos laborales.	Taller de intervención para generación de estrategias de resolución de conflictos
-----------------------	---	---	---	--	---

**Fuente:** Investigación propia

## ANEXO B

### INVENTARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS Y KILMAN

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DISTRITO MIES ESMERALDAS



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

La presente encuesta es parte de un trabajo investigativo con la finalidad de conocer: “Diseño de estrategias para el manejo de conflictos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas”

**Objetivo:** Diagnosticar el sistema de manejo y resolución de conflictos de la Dirección Distrital MIES Esmeraldas

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. ¿Cómo responde usted habitualmente en esas situaciones? No existe respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe forma de responder. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida que escala describe mejor su forma de pensar o actuar. Por ejemplo, la afirmación dice: "trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes". Si usted nunca opta por esta actitud, marque "X" (en casillero 1). Si usted tiene algunas veces esta actitud, marque "X" (en casillero 2); si usted tiene frecuentemente esta actitud, marque "X" (en casillero 3); y si usted tiene siempre esta actitud, marque "X" (en casillero 4).

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	Antes as acordar los puntos en los que estarnos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.				
2	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.				

3	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.				
4	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.				
5	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				
6	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.				
7	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
8	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
9	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.				
10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.				
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.				
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.				
13	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones sí él me respeta y permite mantener algunas de las mías.				
14	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones.				
15	Trato de no herir los sentimientos del otro.				
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.				
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.				
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.				

23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él le dejo satisfacer sus deseos.				
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.				
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.				
26	Propongo una solución intermedia.				
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.				
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.				
29	Procuro de no herir los sentimientos de la otra persona.				
30	Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo.				

## ANEXO C

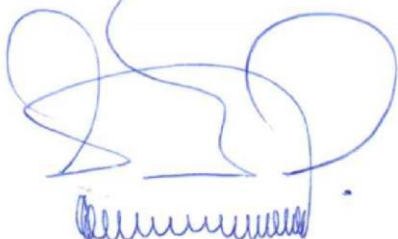
### Imágenes aplicación de la encuesta al personal MIES Esmeraldas



## CERTIFICADO DE APROBACIÓN

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN - AVANCE 1

Yo, JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO, certifico que la maestrante JÉSSICA ELIZABETH MARÍN MERO, de la maestría en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el Avance 1, que incluye la sección de Introducción, Marco Teórico, Marco Legal, Metodología e Instrumento validado.

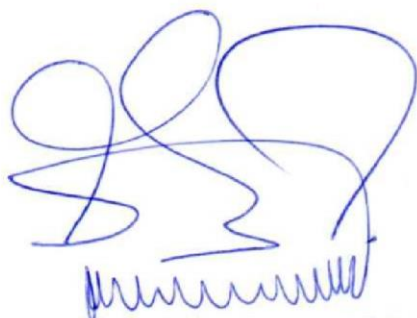


**JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO, AB / MGT  
DOCENTE ASESOR**

## **CERTIFICADO DE APROBACIÓN**

### **CERTIFICADO DE APROBACIÓN - AVANCE 2**

Yo, **JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO**, certifico que la maestrante **JESSICA ELIZABETH MARÍN MERO**, de la maestría en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el Avance 2, que incluye la sección de Introducción, Marco Teórico, Marco Legal, Metodología e Instrumento validado, Análisis de datos.



José Iván Jijón Motato ,AB/MGT

**DOCENTE ASESOR**

**CONTROL DE HORAS DE ASESORAMIENTO DEL TEM**

Nombres y apellidos del estudiante: **JESSICA ELIZABETH MARÍN MERO**

Nombres y apellidos del asesor: **JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO**

Fecha	Hora	Aspectos tratados	Firma del estudiante	Firma del asesor
15/01/2021	10H00 - 11H00	ANÁLISIS DE RESULTADOS		
18/01/2021	11H00 - 12H00	DISCUSIÓN		
22/01/2021	10H00 - 11H00	PROPUESTA		
26/01/2021	11H00 - 12H00	CONCLUSIÓN		
04/02/2021	10H00 - 11H00	RECOMENDACIÓN		

**YANINA BASURTO. ING/MGT**

Coordinador del programa de maestría

## ANEXO 4: CERTIFICADO DE APROBACIÓN

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Yo, **JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO** certifico que la maestrante, **JESSICA ELIZABETH MARÍN MERO**, de la maestría en Gestión del Talento Humano ha finalizado satisfactoriamente el **TRABAJO DE FÍN DE MÁSTER**, y por tanto se encuentra apto/apta para su presentación.

El porcentaje de plagio obtenido en el informe TURNITIN es de 10%



José Iván Jijón Motato ,AB/MGT

**DOCENTE ASESOR**

**CONTROL DE HORAS DE ASESORAMIENTO DEL TEM**

Nombres y apellidos del estudiante: **JESSICA ELIZABETH MARÍN MERO**

Nombres y apellidos del asesor: **JOSÉ IVÁN JIJÓN MOTATO**

Fecha	Hora	Aspectos tratados	Firma del estudiante	Firma del asesor
15/01/2021	10H00 - 11H00	ANÁLISIS DE RESULTADOS		
18/01/2021	11H00 - 12H00	DISCUSIÓN		
22/01/2021	10H00 - 11H00	PROPUESTA		
26/01/2021	11H00 - 12H00	CONCLUSIÓN		
04/02/2021	10H00 - 11H00	RECOMENDACIÓN		

**YANINA BASURTO. ING/MGT**

Coordinador del programa de maestría