



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN EL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN SAQUISILÍ – 2023”**

**Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciadas
en Gestión de la Información Gerencial**

Autores:

Tigsi Gaglay Miryam Verónica

Viteri Zapata Fernanda Jazmín

Tutora:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

Latacunga – Ecuador

Agosto-2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín**, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación, **“Manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí-2023”**, siendo la Dra. Libia Dolores Almeida Lara tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Latacunga Abril, 2023

.....
Tigsi Gaglay Miryam Verónica
C.I. 055018893-2

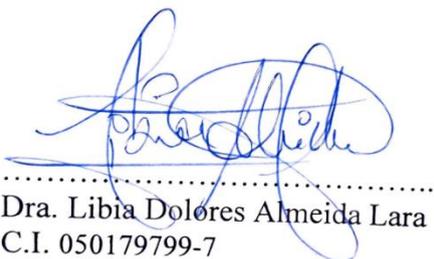
.....
Viteri Zapata Fernanda Jazmín
C.I. 0503779100

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí-2023”, de Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín, de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho Proyecto de Investigación cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga Abril, 2023



.....
Dra. Libia Dolores Almeida Lara
C.I. 050179799-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: Miryam Verónica Tigsi Gaglay y Fernanda Jazmín Viteri Zapata con el título del Proyecto de Investigación: Manejo de conflictos en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí-2023 han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 14/08/2023

Para constancia firman:


.....
Lector 1 (Presidente)
Nombre: Ing. Jorge Enrique Cañar
C.I. 050260822-7


.....
Lector 2
Nombre: Ing. Wilson Fabián Trávez
C.I. 050185485-5


.....
Lector 3
Nombre: Ing. Mónica Patricia Salazar
C.I. 050213819-1

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor y protección que ha permitido alcanzar nuestras metas. A nuestros padres que han estado brindándonos su apoyo incondicional para hacer realidad nuestros sueños y anhelos, a nuestra tutora, Dra. Libia Almeida que con perseverancia y paciencia nos guio para la creación del proyecto de investigación, sin sus palabras y correcciones no tendría la dicha de llegar a esta instancia tan anhelada. A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por abrirnos las puertas para alcanzar nuestra formación profesional y obtener nuestro tan ansiado título. Y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de esta etapa universitaria.

Nuestros sinceros agradecimientos

Fernanda y Miryam

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo está dedicado a nuestros padres, porque gracias a su sacrificio y esfuerzo, han logrado apoyarnos, cuidarnos, guiarnos y no han dejado de creer en nosotras y nuestras capacidades, porque pese a los problemas y adversidades, estuvieron ahí demostrándonos valentía y los propósitos de la vida, por más imposibles que parezcan de conseguir, se pueden alcanzar siempre y cuando tengan perseverancia y no desistan en el camino a esa meta tan anhelada.

Nuestros sinceros agradecimientos

Fernanda y Miryam

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

TÍTULO: “Manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí-
2023”

AUTORES: Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín

RESUMEN

En la actualidad los conflictos laborales constituyen un elemento de impacto en el ambiente de las organizaciones públicas y privadas e inciden irremediablemente en la productividad y el servicio que brindan, influyendo en la percepción que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo. En este sentido se desarrolla el presente proyecto investigativo con el objetivo de analizar los conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi. Para la realización de la investigación se empleó una metodología cuantitativa descriptiva, que permitió obtener información sobre las características de la población estudiada. Se empleó como herramienta de levantamiento de información un cuestionario creado por ROCCI II, que consta de 27 preguntas, con una escala de valoración Likert de 1 a 4, siendo la apreciación 1 nunca y 4 siempre. El cuestionario fue aplicado de forma presencial a 100 empleados que conforman el GAD Municipal del Cantón Saquisilí; la entrevista creada por Clara Toro estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar, fue aplicada a 6 directivos de la institución anteriormente mencionada. La aplicación de los instrumentos permite obtener información valiosa para la implementación de estrategias que fortalezcan el ambiente laboral. Los resultados obtenidos muestran que la institución tiene un porcentaje mínimo de conflictos laborales. Sin embargo, ante los desacuerdos que también se presentan por parte de algunos funcionarios, se procedió a la creación de estrategias que pueden ayudar a mejorar la percepción del ambiente de la institución y se vea reflejado en los usuarios.

Palabras claves: conflictos laborales, percepción, colaboradores, productividad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

TITLE: "Management of labor conflicts in the Municipal GAD of the Canton Saquisilí-2023"

AUTHORS: Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín

ABSTRACT

Labor conflicts constitute an element of impact in the environment of public and private organizations and inevitably affect productivity and the service they provide, influencing the perception of their workplace. In this sense, the objective of the present research project was to analyze labor conflicts in the Municipal GAD of the Saquisilí canton, Cotopaxi Province. For this, it used a descriptive quantitative methodology, which provide information on the characteristics of the studied population. The information gathering tool is a questionnaire created by ROCCI II, consisting of 27 questions, with a Likert rating scale from 1 to 4, with 1 being never and 4 always. The questionnaire was applied in person to 100 employees that make up the Municipal GAD of the Saquisilí Canton; The interview created by Clara Toro, a student at the Simón Bolívar Andean University, was applied to 6 directors of the aforementioned institution. The application of the instruments allows the implementation of strategies that strengthen the work environment. The results obtained show that the institution has a minimum percentage of labor conflicts. However, in light of the differences that some officials have also expressed, we went on to develop ways that can help enhance how the institution's environment is perceived by its users.

Keywords: labor conflicts, perception, collaborators, productivity

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“Manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí-2023”** presentado por: Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín egresadas de la Carrera de: **Gestión de la Información Gerencial**, perteneciente a la **Facultad Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto del 2023

Atentamente,

TANIA
ELIZABETH
ALVEAR
JIMENEZ

Firmado
digitalmente por
TANIA ELIZABETH
ALVEAR JIMENEZ
Fecha: 2023.08.15
18:02:08 -05'00'



CENTRO
DE IDIOMAS

Tania Alvear Jiménez

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0503231763

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
AVAL DE TRADUCCIÓN	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1. Planteamiento del problema.....	2
2.2 Formulación del Problema.....	3
2.4 Objetivos	5
2.4.1 Objetivo General.....	5
2.4.2 Objetivos Específico	5
2.5 Actividades y sistemas de tareas con relación a los objetivos planteados.....	6
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	7
3.1 Beneficiarios Directos.....	7
3.2 Beneficiarios Indirectos	7
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	8
4.1 Antecedentes Investigativos.....	8
5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
5.1 Gestión de Talento Humano	10
5.2 Motivación laboral	10
5.3 El clima organizacional.....	11
5.4 Comportamiento Organizacional	11
5.5 Liderazgo	12
5.6 Habilidades de un líder para un Compartimiento Organizacional.....	12
5.7 Historia del conflicto.....	13
5.8 Concepto del conflicto	15
5.8.1 Enfoques conceptuales del conflicto laboral.....	15

5.9 Tipos de conflicto	16
5.10 Clasificación de los conflictos laborales.....	17
5.11 Niveles de conflictos.....	17
5.11.1 El conflicto: posiciones, intereses y necesidades.....	18
5.12 Proceso del conflicto.....	19
5.12.1 Ventajas y desventajas del conflicto	21
5.12.2 Causas del conflicto	22
5.12.3 Resolución de conflictos	23
5.12.4 Resultado del conflicto en las relaciones laborales.....	24
5.13 Estrategias para el manejo de conflictos	25
6. MARCO METODOLÓGICO.....	27
6.1 Enfoque de investigación.....	27
6.2 Nivel de Investigación	27
6.3 Diseño de Investigación.....	27
6.4 Técnicas e instrumentos.....	28
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
7.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	29
7.2. Análisis e interpretación de resultados de la Entrevista Estructurada	52
7.3 Discusión de los resultados.....	64
8 DISEÑO DE LA PROPUESTA	67
8.1 Marco Institucional	68
8.1.1 Historia.....	68
8.1.2 Situación actual.....	69
8.1.3 Misión – Visión.....	70
8.1.4 Valores GADMICS.....	71
8.1.5 Políticas GADMICS	71
8.1.6 Organigrama estructural.....	73
9 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO	74
10 PROPUESTA ESTRATÉGICA	75
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
10.1. Conclusiones.....	78
10.2. Recomendaciones	79
12 REFERENCIA BIBLIOGRÀFICA	80
13 ANEXOS	83

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y actividades	6
Tabla 2 Dificultad de trabajo.....	29
Tabla 3 Posición ante un conflicto	30
Tabla 4 Solución a los problemas	31
Tabla 5 Decisiones conjuntas.....	32
Tabla 6 Buscar alternativas de solución.....	33
Tabla 7 Evito discutir abiertamente	34
Tabla 8 Solución de los conflictos	35
Tabla 9 Ideas aceptadas.....	36
Tabla 10 Prestigio profesional	37
Tabla 11 Actuar como desea mis compañeros	38
Tabla 12 Intercambio de información	39
Tabla 13 Solución ante un problema.....	40
Tabla 14 Buscar puntos intermedios	41
Tabla 15 Acuerdos mutuos	42
Tabla 16 Desacuerdos entre compañeros.....	43
Tabla 17 Conflicto laboral	45
Tabla 18 Experiencia	46
Tabla 19 Recibir sugerencias	47
Tabla 20 Ceder ante un problema	48
Tabla 21 Firme ante una situación problemática	49
Tabla 22 Intereses comunes	50
Tabla 23 Acuerdos mutuos	51
Tabla 24 Conflictos laborales	53
Tabla 25 Conflictos en las relaciones laborales	54
Tabla 26 Actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral	55
Tabla 27 Personas con las que no se sienten a gusto	56
Tabla 28 Cómo afectada el área laboral estos conflictos	57
Tabla 29 Alternativa de solución ante los conflictos entre compañeros	58
Tabla 30 Si las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación	59
Tabla 31 Impactos que generan conflictos en la organización.....	60
Tabla 32 La institución tiene un plan de manejo de conflictos y resolución	61
Tabla 33 Sugerencia o consejo para poder trabajar en un ambiente armónico	62
Tabla 34 Propuesta estratégica.....	75

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1	Dificultad de trabajo	29
Figura 2	Posición ante un conflicto	30
Figura 3	Solución a los problemas.....	31
Figura 4	Decisiones conjuntas	32
Figura 5	Buscar alternativas de solución	34
Figura 6	Evitar discutir abiertamente.....	35
Figura 7	Solución de los conflictos.....	35
Figura 8	Ideas aceptadas	36
Figura 9	Prestigio profesional.....	37
Figura 10	Actuar como desea mis compañeros	38
Figura 11	Intercambio de información	40
Figura 12	Solución ante un problema	41
Figura 13	Buscar puntos intermedios	42
Figura 14	Acuerdos mutuos	43
Figura 15	Desacuerdos entre compañeros	44
Figura 16	Conflicto laboral.....	45
Figura 17	Experiencia.....	46
Figura 18	Recibir sugerencias.....	47
Figura 19	Ceder ante un problema.....	48
Figura 20	Firme ante una situación problemática.....	49
Figura 21	Intereses comunes.....	50
Figura 22	Acuerdos mutuos	51
Figura 23	Conflictos laborales.....	53
Figura 24	Conflictos en las relaciones laborales.....	54
Figura 25	Actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral.....	55
Figura 26	Personas con las que no se sienten a gusto.....	56
Figura 27	Cómo afectada el área laboral estos conflictos.....	57
Figura 28	Alternativa de solución ante los conflictos entre compañeros.....	58
Figura 29	Si las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación	59
Figura 30	Impactos que generan conflictos en la organización	60
Figura 31	La institución tiene un plan de manejo de conflictos y resolución.....	61
Figura 32	Sugerencia o consejo para poder trabajar en un ambiente armónico.....	62

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón Saquisilí-2023

Fecha de inicio: 03 de octubre de 2022

Fecha de finalización: Agosto-2023

Lugar de ejecución: (Calle Barrero y 24 de mayo) Saquisilí-Cotopaxi

Facultad que auspicia: Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia: Gestión de la Información Gerencial

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde)

No corresponde

Grupo de investigación

No participa

Equipo de Trabajo:

Tutor actual: Dra. Libia Dolores Almeida Lara

Integrante N°1: Tigsi Gaglay Miryam Verónica 0550188932

Integrante N°2: Viteri Zapata Fernanda Jazmín 0503779100

Área de Conocimiento: Administrativo

Línea de investigación de la facultad: Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde): Gestión Administrativa, Servicio al cliente y TIC.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

Actualmente se conoce que el conflicto es un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, porque sucede cuando dos o tres personas están juntas, especialmente cuando se encuentran en una oficina con otras personas durante más de ocho horas al día debido a diferentes opiniones y perspectivas.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que a nivel mundial un conflicto laboral es considerado cualquier tipo de problema que surja en un entorno profesional y esté estrictamente relacionado con las pautas de trabajo, como también se conoce que es un problema, disputa o desacuerdo que surge en el ambiente laboral por razones relacionadas con las acciones realizadas por el empleado (OIT, 2022).

Los desacuerdos ocurren, por lo que es importante tratar los conflictos en el lugar de trabajo de manera oportuna, lo que puede ser tanto bueno como malo. Lo importante es que los líderes sepan manejar los conflictos, convirtiendo los desacuerdos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

La Organización Mundial del Trabajo (OMT) señaló que " a nivel nacional el conflicto laboral se da en un 19% a causa del maltrato por parte de su jefe o compañero, un 18% a causa de la sobrecarga de trabajo de los empleados y un 10% a causa de las diferentes opiniones". (Pérez, 2010). El conflicto en el lugar de trabajo merece la atención prioritaria de todos los empresarios, directivos y trabajadores, varias causas de conflicto son provocadas por las diferencias individuales (creencias, valores, personalidad), tendencias humanitarias (celos, pereza, apatía) o causas situacionales (tareas, emociones).

Por lo tanto, es importante identificar a los responsables del clima laboral adverso para que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias para mitigar estas inconsistencias en el área de trabajo, de lo contrario, si no se hace nada la relación laboral se verá desgastada por

personas que casi siempre culpa a los demás, no aporta nada positivo, no coopera, le falta empatía o confianza creando una energía negativa que afecta el ambiente de trabajo de una manera que no respetan y mucho menos toleran.

Finalmente, basándonos en lo experimental se identificó que el clima organizacional del GAD del municipio del cantón Saquisilí, se logra sustentar que la insuficiente comunicación entre los empleados de GAD Municipal del cantón Saquisilí dificultaría el trabajo en equipo y el desempeño laboral, presentan deficiencias motivacionales que afectan la toma de decisiones, dejando a los empleados desvinculados de las actividades diarias por otro lado el problema identificado es mínimo, aun así se debe plantear estrategias que ayuden a la institución. Por ello, es importante prestar la debida atención a un clima organizacional que promueva el buen desempeño laboral.

La presente investigación se realiza con el fin de obtener información e identificar datos y formular hipótesis sobre los conflictos generados al interior del GAD Municipal del cantón Saquisilí, esto definitivamente le dará a la organización una ventaja que ayudará a mejorar sus procesos y a optimizar la calidad del servicio en respuesta a los problemas actuales.

2.2 Formulación del Problema

¿De qué manera influyen los conflictos laborales en los trabajadores del GAD Municipal del cantón Saquisilí?

2.3 Justificación del proyecto

En la actualidad, comprender el conflicto laboral se ha vuelto fundamental tanto en organizaciones públicas como privadas, ya que el éxito de las mismas depende en gran medida de su capacidad para manejar estos conflictos. Es por eso que resulta de vital importancia mejorar el clima laboral y realizar evaluaciones organizacionales, ya que esto permitirá identificar las debilidades de la institución y brindar soluciones adecuadas. De esta manera, al entender los conflictos laborales y manejarlos de manera efectiva, se puede mejorar el desempeño laboral y lograr un ambiente más saludable y productivo.

Es factible llevar a cabo una investigación debido a la disponibilidad de recursos humanos, económicos y técnicos, así como el respaldo de la institución y los diferentes departamentos involucrados. Esta investigación será exhaustiva y concluyente, lo que permitirá identificar los problemas existentes en dicha institución. Los principales beneficiarios del proyecto serán los funcionarios del GAD Municipal del cantón Saquisilí, mientras que los usuarios serán beneficiarios indirectos.

Si los conflictos no se manejan adecuadamente, pueden tener consecuencias negativas para la organización, como una baja en la productividad, un aumento en la tasa de rotación del personal y una disminución en la satisfacción de los empleados. Además, los conflictos laborales pueden afectar negativamente la imagen del GAD Municipal del cantón Saquisilí ante la comunidad y el público en general.

Por otro lado, el manejo adecuado de los conflictos laborales puede tener un impacto positivo en la institución, es decir mejorará la comunicación y la colaboración entre los miembros del personal, además, el manejo de conflictos puede mejorar la satisfacción laboral de cada uno de los empleados, lo que puede llevar a una mayor retención del personal y una reducción en los costos de reclutamiento y capacitación.

La información obtenida a partir de esta investigación será un valioso aporte para fortalecer la comunicación entre los miembros del GAD Municipal del Cantón Saquisilí. En base a los hallazgos, se proponen estrategias para mejorar la comunicación y promover un ambiente laboral más amigable, frente a eso se podría fomentar actividades que requieran la participación activa de todos los empleados del GAD Municipal Saquisilí, además se sugiere establecer actividades deportivas, con el objetivo que estas iniciativas contribuyan a fortalecer la comunicación, fomentar el trabajo en equipo y mejorar el ambiente laboral.

2.4 Objetivos

2.4.1 *Objetivo General*

Analizar los conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi.

2.4.2 *Objetivos Específico*

- Indagar las bases teóricas de los conflictos laborales.
- Diagnosticar la situación actual de los conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón de Saquisilí.
- Proponer estrategias de manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón Saquisilí.

2.5 Actividades y sistemas de tareas con relación a los objetivos planteados.

Tabla 1.

Objetivos y actividades

Objetivos Específicos	Actividades	Cronograma	Producto
Indagar las bases teóricas de los conflictos laborales.	Elaboración de los bases teóricas mediante la búsqueda y selección de las fuentes bibliográficas relacionadas a los conflictos laborales.	Semana 1-4	Fundamentación Científica Teórica
Diagnosticar la situación actual de los conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón de Saquisilí.	Levantamiento de la información mediante la aplicación del instrumento. Diagnosticar la situación actual del manejo de conflictos laborales en el Municipio.	Semana 5-11	Análisis e interpretación de los resultados.
Proponer estrategias para el manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del cantón Saquisilí.	Formular estrategias para el manejo de conflictos laborales en el GAD Saquisilí. Descripción de la importancia del manejo de conflictos laborales Conclusiones y recomendaciones del manejo de conflictos laborales.	Semana 12-16	Presentación de estrategias de mitigación laboral en el GAD Municipal del cantón Saquisilí.

Nota. Elaborado por el equipo de investigación

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

3.1 Beneficiarios Directos

El presente proyecto está dirigido a 100 empleados que laboran en el GAD Municipal del cantón Saquisilí, mismo que permitirá adquirir información necesaria para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas, el objetivo es garantizar la buena comunicación y empatía entre los 200 colaboradores de los diferentes departamentos direcciones y jefaturas, la muestra la contemplan 63 hombres y 37 mujeres, como resultado un total de 100 encuestados.

3.2 Beneficiarios Indirectos

Por otra parte, los beneficiarios indirectos serán los usuarios que se hacen presente en la entidad, quienes realizan distintos trámites dentro de la misma y la ciudadanía en general.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

4.1 Antecedentes Investigativos

La indagación con el título Propuesta para el manejo de los conflictos laborales en el área de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, realizada por Toro Culcay (2017). Se concluye que:

El manejo de conflictos laborales requiere habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas, si no se siente seguro manejando un conflicto, es necesario considera buscar ayuda de un tercero neutral, como un mediador o coach, para ayudar a resolver el problema.

El manejo de conflictos laborales es una habilidad importante para cualquier líder o gerente de equipo, los conflictos en el lugar de trabajo pueden surgir por una variedad de razones, como diferencias de opinión, conflictos de personalidad, competencia por recursos limitados o malentendidos etc.

También está la investigación del Manejo de conflicto y la eficacia laboral realizada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, Dirección General de Bibliotecas sustentada por Bermejo Gloria (2003). Menciona que:

Es importante reconocer la existencia del conflicto y abordarlo lo antes posible porque ignorar o minimizar un conflicto solo lo empeora con el tiempo, esto muestra que a menudo los conflictos en el lugar de trabajo son el resultado de problemas más profundos, como la falta de comunicación o la falta de claridad en los roles y responsabilidades. Es así que una vez que se logre identificado los problemas, es necesario trabajar con las partes involucradas para encontrar soluciones que sean aceptables para todos.

Por último, la investigación de Sistemas de resolución de conflictos laborales realizada por Formación (2013).

Los conflictos laborales pueden tener un impacto negativo en la productividad y la moral

de los empleados, y si no se manejan adecuadamente, pueden tener consecuencias graves, como la pérdida de empleo, la disminución de la calidad del trabajo, el aumento de la rotación de empleados y el deterioro de las relaciones laborales.

Es importante que los empleadores y gerentes tomen medidas para prevenir los conflictos laborales y manejarlos de manera efectiva cuando surgen.

Finalmente, en el período comprendido entre 2013 y 2014, se llevó a cabo una investigación sobre las “Técnicas de resolución de conflictos en el ámbito laboral de la empresa Pro-congelados S.A.”, ubicada en el barrio San Alfonso de la parroquia Alóag, en el cantón Mejía de la provincia de Pichincha. Por Palma Corrales (2015).

En el ámbito profesional, las técnicas de resolución de conflictos buscan introducir un enfoque nuevo para abordar los problemas. Estas técnicas son aplicables en diversas situaciones y momentos, lo que permite generar un cambio tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. La falta de un manejo adecuado de los conflictos laborales en las empresas ha llevado a un uso inadecuado de las normas para la solución de estos problemas, lo que ha generado una falta de relaciones humanas dentro de la organización, lo que a su vez impide un

5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

5.1 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento se refiere al conjunto de políticas y prácticas requeridas para gestionar puestos ejecutivos relacionados con personas o recursos; implementar el reclutamiento, la selección, la capacitación, la recompensa, la evaluación, etc.

Por su parte Martínez (2018):

La gestión del talento humano implica adoptar una perspectiva de liderazgo estratégico con el propósito de generar el mayor valor posible para la organización mediante una serie de iniciativas que tienen como objetivo mantener un nivel óptimo de conocimientos, capacidades y habilidades que permitan alcanzar los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Por lo tanto, la gestión del talento humano es una gama completa de procesos destinados a atraer, desarrollar, motivar y retener empleados de alto rendimiento.

5.2 Motivación laboral

En todo el mundo, las empresas adoptan cambios de acuerdo a las tendencias del mercado, pero pocas empresas implementan sistemas específicos para el talento humano, lo que genera motivación para dedicarse a ciertas actividades, pero en algunas empresas el trabajo no es valorado, tampoco son compensados, creando insatisfacción laboral que reduce la productividad organizacional.

Bohórquez et al., (2020) mencionada que “Es necesario contar con un entorno laboral propicio que brinde confianza a los empleados al llevar a cabo sus tareas, a fin de fomentar su motivación y compromiso con la organización”. De acuerdo con el autor esto significa que debe contar con las condiciones adecuadas para realizar un buen trabajo, el cual debe enfocarse en su bienestar y seguridad.

5.3 El clima organizacional

El clima organizacional afecta la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización y tiene su origen en la sociología, disciplina donde el concepto organizacional enfatiza la importancia de las personas en sus roles de trabajo para participar en las instituciones sociales.

Para Iglesias & Sánchez (2015), el clima organizacional “Se refiere a las opiniones que comparten un conjunto de personas sobre diversos aspectos de su ambiente laboral, como el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas comunicativas, los procedimientos administrativos y el ambiente laboral en general”. Basándonos en la cita es un conjunto medible de características del entorno de trabajo tal como las perciben las personas que trabajan en él. Además, se debe reconocer que es importante que las empresas midan y entiendan el clima organizacional porque puede tener un impacto significativo en los resultados. Varios estudios han demostrado que el clima organizacional puede diferenciar una empresa de alto rendimiento de una pobre.

5.4 Comportamiento Organizacional

De acuerdo a Newstrom (2011), menciona que “El comportamiento organizacional es un campo científico que constantemente se enriquece con numerosos estudios de investigación y desarrollos conceptuales” (p.3). Es importante reconocer que C.O se utiliza para mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones es decir que a través de esta teoría los gerentes y líderes podrán aumentar la motivación, la productividad de los empleados, mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, fomentar la innovación, la creatividad además crear un ambiente de trabajo saludable y productivo, al comprender cómo funciona el comportamiento humano en un entorno laboral, las organizaciones pueden diseñar políticas y prácticas que promuevan el bienestar de los empleados y mejoren la calidad de su trabajo. En otras palabras, el C.O. es un campo de estudio importante que se enfoca en cómo las personas

interactúan en el ambiente laboral y cómo se pueden mejorar las relaciones y el rendimiento en el lugar de trabajo.

5.5 Liderazgo

Según Pedraja (2006), el liderazgo “Se refiere al poder que posee una persona para influir en su grupo de referencia, lo que le permite motivar a los demás a realizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de manera efectiva”. Un líder es alguien que tiene la capacidad de influir en otros y guiarlos hacia una meta u objetivo común, por ello los líderes pueden tener diferentes estilos de liderazgo, pero todos tienen la responsabilidad de motivar y dirigir a su equipo para lograr los objetivos de la organización.

5.6 Habilidades de un líder para un Compartimiento Organizacional

Según Pedraja (2006), existen varias habilidades importantes que un líder debe poseer en el comportamiento organizacional para ser efectivo en su rol, a continuación, se despliega las siguientes habilidades:

- **Habilidades de comunicación:** Un líder debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con los miembros de su equipo y otros miembros de la organización. Esto incluye habilidades de escucha activa, capacidad para dar y recibir retroalimentación, y ser capaz de comunicar sus ideas de manera clara y concisa.
- **Habilidades de resolución de problemas:** Los líderes deben ser capaces de identificar problemas y encontrar soluciones efectivas esto implica la capacidad de analizar datos, pensar críticamente, y tomar decisiones informadas.
- **Habilidades de liderazgo:** Un líder debe tener habilidades para motivar y guiar a su equipo esto incluye la capacidad de inspirar a los demás, establecer metas y objetivos claros, y proporcionar retroalimentación constructiva.
- **Habilidades de empatía:** Un líder debe ser capaz de entender y conectarse con las emociones y necesidades de los miembros de su equipo para ello es necesario tener la

capacidad de mostrar empatía, ser sensible a las necesidades de los demás, y de fomentar un ambiente de trabajo inclusivo.

- **Habilidades de toma de decisiones:** Un líder debe ser capaz de tomar decisiones efectivas en situaciones complejas y difícil es por eso es importante poseer la capacidad de evaluar y analizar información, considerar múltiples perspectivas y opciones, y tomar decisiones informadas y efectivas.

En resumen, las habilidades de un líder efectivo en el ámbito organizacional son variadas y complejas es decir desde la capacidad de comunicarse de manera efectiva, hasta la habilidad para motivar y liderar equipos de trabajo, pasando por la toma de decisiones informadas y la resolución de conflictos, son varias las habilidades que un líder que debe poseer para ser exitoso en su rol. También es importante destacar que estas habilidades pueden ser desarrolladas y perfeccionadas a través del tiempo y la práctica, lo que permite a los líderes mejorar su desempeño y ser más efectivos en su rol.

5.7 Historia del conflicto

El conflicto laboral ha existido desde la aparición de los trabajadores organizados y ha sido una parte importante de la historia del movimiento laboral. En el siglo XIX, los trabajadores comenzaron a organizarse en sindicatos para luchar por mejores condiciones de trabajo y salarios más justos. A menudo, estos esfuerzos se encontraban con la resistencia de los empleadores, lo que llevaba a conflictos laborales.

Uno de los primeros grandes conflictos laborales en los Estados Unidos fue la huelga de trabajadores textiles de Lowell en 1836. Los trabajadores de las fábricas de Lowell, Massachusetts, se organizaron para protestar por largas horas de trabajo, los bajos salarios y las condiciones de labor peligrosas. La huelga, que duró varias semanas, fue reprimida por la policía y los trabajadores no lograron conseguir sus demandas.

En la década de 1880, el movimiento obrero ganó fuerza en los Estados Unidos y

Europa, y las huelgas se convirtieron en una forma común de protesta. Uno de los mayores conflictos laborales de la época fue la huelga de los ferrocarriles de 1894, que involucró a más de 250.000 trabajadores en todo el país. La huelga fue provocada por una reducción en los salarios y una mayor carga de trabajo, y fue liderada por Eugene V. Debe, quien más tarde se convertiría en un importante líder sindical. La huelga provocó una gran interrupción en el transporte ferroviario y causó disturbios en varias ciudades. El presidente Grover Cleveland finalmente intervino enviando tropas federales para restablecer el orden y poner fin a la huelga.

En las décadas siguientes, los conflictos laborales continuaron siendo una parte importante del movimiento obrero. En la década de 1930, la Gran Depresión llevó a una serie de huelgas y manifestaciones en todo el país, incluyendo la huelga de los trabajadores del automóvil de Flint en 1936-1937, que llevó a la creación del Sindicato de Trabajadores del Automóvil (UAW).

A lo largo de la historia, los conflictos laborales han sido una forma importante en que los trabajadores han luchado por sus derechos e intereses. Los trabajadores han utilizado huelgas, manifestaciones, boicots y otras tácticas para presionar a los empleadores y a los gobiernos a mejorar las condiciones de trabajo y los salarios. Aunque los conflictos laborales pueden ser costosos y disruptivos, a menudo son necesarios para lograr cambios significativos en el lugar de trabajo y en la sociedad en general. Hoy en día, el conflicto laboral sigue siendo una realidad en muchas partes del mundo, aunque los métodos y tácticas han evolucionado con el tiempo.

Los trabajadores y los empleadores a menudo buscan resolver los conflictos laborales a través de la negociación y el diálogo, y existen leyes y regulaciones que protegen los derechos de los trabajadores y establecen procedimientos para resolver disputas laborales. Aunque el conflicto laboral puede ser difícil y a menudo lleva tiempo resolverlo, es una parte importante de la lucha por la justicia y la igualdad en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

5.8 Concepto del conflicto

Según Alvarado (2003), manifiesta que “el término implica la existencia de una situación de choque o desacuerdo entre dos o más partes, lo que puede generar tensiones o dificultades que requieren ser solucionadas” (p.266). Es decir, el conflicto es un problema, disputa o desacuerdo que surge en el ambiente de trabajo por razones relacionadas con las acciones realizadas por los empleados. Además, los conflictos se tratan de seguirlos, no de evitarlos, ya que debemos enfrentarlos de manera rápida y adecuada, comenzando por encontrar soluciones para las partes involucradas.

5.8.1 Enfoques conceptuales del conflicto laboral

Según Salvador (2003), menciona que “el conflicto ha sido objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual”. A continuación, se detalla tres enfoques principales del conflicto laboral:

- **Enfoque tradicional:** Este enfoque, tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940, y asume que todo conflicto es malo y afecta negativamente a las organizaciones, por lo que el conflicto se usa como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, por lo tanto, este conflicto es el resultado de la disfunción causada por la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas y la incapacidad de un líder para responder a las necesidades y deseos de sus colaboradores.
- **Enfoque de las relaciones humanas:** Este enfoque funcionó desde finales de la década de 1940 hasta mediados de 1970.
- **Enfoque interactivo:** El enfoque interactivo ve el conflicto como un hecho natural, pero también considera útil alentarlos, porque este enfoque implica mantener el conflicto en niveles adecuados para garantizar la viabilidad, autonomía y

creatividad del grupo, de modo que una organización mantenga una armonía excesiva, tranquilidad y cooperación tiende a volverse inmóvil, indiferente y poco sensible a las necesidades de cambio e innovación (p.4).

En conclusión, se puede decir que durante muchos años los conflictos fueron considerados dañinos y destructivos, como sugiere el primer enfoque, y por lo tanto era necesario evitar los conflictos para prevenir situaciones que afectaran las relaciones humanas y el enfoque interactivo, por lo tanto, los conflictos deben resolverse de manera oportuna para evitar mayores problemas dentro y fuera de la organización.

5.9 Tipos de conflicto

Según León (2013), manifiesta que “los conflictos laborales pueden ser de poca o gran importancia, individuales o colectivos”: a continuación, se presentan los siguientes tipos de conflictos:

- **Conflicto individual:** Es una disputa que involucra a un empleado o un grupo de empleados que actúan solos o en relación con la ejecución de su contrato de trabajo
- **Conflicto colectivo:** Es aquel que se produce cuando un grupo de empleados actúa en conjunto para enfrentarse a su empleador.
- **Conflicto sobre derechos:** Estos derechos son fijados por la ley, por lo general toman la forma de un reclamo que los empleados hacen cuando no se sienten satisfechos con sus comisiones, tales como el pago de su salario, el pago de horas extra, el goce de vacaciones y un entorno laboral adecuado.
- **Conflicto sobre intereses:** Estos conflictos suelen surgir cuando las partes tienen intereses opuestos y no logran llegar a un acuerdo satisfactorio (p.19).

En general, los conflictos laborales pueden ser grandes o pequeños, individuales o colectivos, limitados a un lugar de trabajo o repartidos entre varias empresas, por lo que es importante llegar a un proceso de negociación que involucre a dos o más partes interesadas con

el fin de hablar y escuchar para llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes y que ya no surjan más conflictos.

5.10 Clasificación de los conflictos laborales

Robbins & Judge (2009), plantean que “Según la teoría moderna del conflicto, si las diferencias entre las personas benefician el rendimiento de la empresa, entonces el conflicto es considerado funcional. En cambio, si el conflicto disminuye la capacidad y la productividad de la empresa, se considera disfuncional”. Por esta razón, los conflictos pueden ser definidos en términos de los efectos que producen en una organización, y bajo esta perspectiva se clasifican en dos categorías: funcionales y disfuncionales.

- **Conflictos funcionales:** Son aquellos que se presentan con una intensidad moderada y tienen un efecto positivo en el desempeño de las partes involucradas, por ejemplo, estos conflictos pueden fomentar la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio y el trabajo en equipo.
- **Conflictos disfuncionales:** Son aquellos conflictos que dificultan a los miembros del grupo, por ejemplo: provocando estrés, desconfianza, frustración, miedo, he incluso el deseo de ser agresivo. (p.3).

En síntesis, se puede mencionar que el conflicto funcional y el conflicto disfuncional van de la mano porque están presentes en todo conflicto que se presente, por ende, no debemos ser personas disfuncionales, sino al contrario debemos ser personas funcionales que tengamos la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones para un mejor desempeño laboral.

5.11 Niveles de conflictos

Los niveles de conflicto lo encontramos en una clasificación como lo detalla Newstrom (2011):

- **Conflicto intrapersonal:** “Se produce cuando hay expectativas contradictorias respecto a un individuo por parte de su supervisor o colegas, lo que puede generar

un conflicto interno en esa persona en cuanto a su forma de pensar y actuar”. Es decir, son conflictos que nos afectan solo a nosotros, es decir, es un conflicto que se produce en cuanto a nuestra forma de pensar y actuar.

- **Conflicto interpersonal:** “Los conflictos interpersonales son un problema significativo para muchas personas, ya que pueden tener un impacto importante en las emociones individuales”. De acuerdo al autor además son conflictos que se presentan entre dos o más personas.
- **Conflicto intergrupalo:** “Se trata de una situación en la que dos o más grupos tienen intereses contrapuestos y compiten entre sí por recursos o poder, lo que puede generar conflictos y tensiones en las relaciones entre ellos”. Acotando a lo que el autor mencionado es un enfrentamiento que se produce entre diferentes grupos, ya que no tienen una buena comunicación entre compañeros de trabajo. (p. 273).

5.11.1 El conflicto: posiciones, intereses y necesidades

Según los autores Siguenza & Crespo (2012), manifiestan que los elementos del conflicto tienen tres etapas principales que se detallan a continuación:

- **Posiciones:** Se trata de una expresión física, emotiva y aparente; es decir, las posiciones son las demandas o requerimientos específicos que cada parte involucrada en el conflicto.
- **Intereses:** Se refiere a todo aquello que las partes involucradas desean o aspiran alcanzar. Además, es importante tener en cuenta que los intereses pueden ser diferentes para cada parte involucrada en el conflicto y pueden ser tanto tangibles como intangibles.
- **Necesidades:** Las necesidades son los requisitos básicos que deben ser satisfechos para que una persona o grupo funcione de manera efectiva. (p.47-49).

Es importante señalar que las posiciones, los intereses y las necesidades pueden interactuar de manera compleja y dinámica, por ende, es sustancial abordar cada uno de estos factores para lograr soluciones justas y sostenibles, al comprender los intereses y necesidades de todas las partes involucradas en el conflicto, es posible alcanzar una solución que satisfaga las necesidades y deseos de ambas partes.

5.12 Proceso del conflicto

Según los autores Robbins & Judge (2009), el proceso del conflicto consta de cinco etapas: la oposición potencial o incompatibilidad, la cognición y personalización, las intenciones, el comportamiento y los resultados. A continuación, se describen brevemente cada una de estas etapas.

- **Etapa 1: oposición potencial o incompatibilidad:** Para Robbins & Judge (2009), el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto, por lo cual el conflicto estará determinado en gran medida por las causas del mismo, los cuales son:
 - **Comunicación:** La comunicación es una fuente de conflicto que representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos en los canales de comunicación.
 - **Estructura:** El término estructural se refiere a variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a sus miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre grupos, que pueden actuar como fuerzas que estimulan el conflicto.
 - **Variables personales:** Las variables personales incluyen aspectos como la personalidad, las emociones y los valores, ya que existe evidencia de que ciertos tipos de personalidad, como las personas altamente autoritarias y

obstinadas, pueden conducir a un conflicto potencial asimismo las emociones también pueden causar conflictos.

- **Etapa II: Cognición y personalización:** Es crucial porque es en esta fase donde se definen los diferentes aspectos del conflicto y las partes implicadas deciden de qué se trata realmente el conflicto.
 - **Conflicto percibido:** Hace referencia a la conciencia que una o varias partes tienen de la existencia de condiciones que pueden generar un conflicto.
 - **Conflicto sentido:** Se refiere al involucramiento emocional en el conflicto, lo que puede generar ansiedad, tensión, frustración o hostilidad en las partes implicadas.

- **Etapa III: Intenciones:** Se sitúa entre las percepciones y emociones de las personas y su comportamiento, y es un momento clave en la gestión del conflicto. Cabe destacar que la conducta de una persona no siempre refleja con precisión sus intenciones. En esta etapa, existen cinco intenciones que se pueden utilizar para manejar los conflictos:
 - **Competir:** Deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.
 - **Colaborar:** Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen.
 - **Evitar:** Deseo de salirse del conflicto o suprimirlo.
 - **Acomodarse:** Voluntad de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos propios.
 - **Compromiso:** Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

- **Etapa IV: Comportamiento:** Se refiere a las expresiones, acciones y reacciones de las partes involucradas en el conflicto, este tipo de comportamientos suelen ser considerados disfuncionales, porque generan tensiones y pueden dañar las relaciones interpersonales.
- **Etapa V: Resultados:** Se refiere a los efectos que tiene el conflicto en las partes involucradas y en la situación en general. En esta etapa se pueden distinguir dos tipos de resultados:
 - **Resultado funcional:** El conflicto es constructivo porque mejora la calidad de la toma de decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y la curiosidad de los miembros del equipo, proporcionando un ambiente donde los problemas pueden ser revelados y las tensiones liberadas, para la autoevaluación y el cambio.
 - **Resultado disfuncional:** Este conflicto es destructivo porque alienta a los miembros del equipo a comunicarse mal, reduce su eficacia y eficiencia y debilita el vínculo común. (p.486-494).

5.12.1 Ventajas y desventajas del conflicto

Newstrom (2011), describe a continuación las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Puede motivar a las personas a buscar enfoques innovadores que puedan llevar a mejores resultados. Este estímulo puede fomentar la creatividad y la experimentación con nuevas ideas, lo que puede generar soluciones más efectivas e innovadoras.
- Otro beneficio del conflicto es que puede poner de manifiesto problemas que antes estaban ocultos, permitiendo así enfrentarlos y resolverlos.
- Una vez resuelto el conflicto, los individuos pueden estar más comprometidos con

el resultado por haber participado en su solución.

Desventajas

- En el ámbito interpersonal, el conflicto puede deteriorar la cooperación y el trabajo en equipo, lo que puede generar desconfianza entre el personal.
- Por otro lado, en el ámbito individual, algunos empleados pueden sentirse derrotados o abrumados por el conflicto, mientras que otros pueden experimentar una disminución en su autoestima y un aumento en sus niveles de estrés personal (p. 277).

Conocer las fortalezas y debilidades es importante porque nos permite identificar el problema para que podamos proponer una solución para alcanzar los beneficios deseados para todas las partes involucradas.

5.12.2 Causas del conflicto

Según Alvarado (2003), los conflictos interpersonales en el ámbito laboral pueden tener diversas causas, que se detallan a continuación:

- **Diferentes estilos de trabajo:** Las personas con diferentes estilos de trabajo pueden tener diferentes preferencias en cuanto a la forma en que se comunican y reciben información, esto puede llevar a malentendidos y a una falta de claridad en el conflicto.
- **Falta de comunicación:** La falta de comunicación puede tener consecuencias negativas en el lugar de trabajo, como malentendidos, errores, conflictos y falta de productividad. Por lo tanto, es importante que las organizaciones fomenten una cultura de comunicación abierta y efectiva.
- **Diferencias culturales:** Las personas de diferentes culturas pueden tener diferentes valores, creencias y formas de comunicarse, lo que puede generar malentendidos y conflictos.

- **Competencia por recursos limitados:** Cuando hay recursos limitados, como tiempo, presupuesto o personal, puede haber competencia entre los empleados, lo que puede generar conflictos.
- **Personalidades incompatibles:** Algunas personalidades pueden chocar entre sí, lo que puede generar conflictos en el lugar de trabajo.
- **Falta de respeto:** Cuando los empleados no se tratan con respeto mutuo, pueden surgir conflictos.
- **Falta de liderazgo efectivo:** La falta de liderazgo efectivo en un conflicto se refiere a la situación en la que los líderes de una organización o equipo no logran manejar de manera adecuada un conflicto y no proporcionan una dirección clara para resolverlo. (p.268).

En general, el conflicto interpersonal en el lugar de trabajo puede ser causado por una combinación de estos y otros factores situacionales, y las organizaciones deben fomentar una cultura de comunicación abierta y respetuosa entre los empleados y brindar capacitación en habilidades de comunicación y manejo de conflictos laborales.

5.12.3 Resolución de conflictos

Como lo manifiesta Alvarado (2003), “Corresponde a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto” (p. 274). Es decir, el objetivo de la resolución de conflictos es reducir y eliminar los problemas que surgen entre dos o más individuos u organizaciones para encontrar una solución pacífica a las diferencias que enfrentan las partes involucradas.

Dentro de la resolución de conflictos se encuentran la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje:

- **Negociación:** “La negociación es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, recibir *feedback*, buscando una solución que beneficie a todos”.

La negociación ayuda a resolver el conflicto ya que permite que las partes involucradas lleguen a un acuerdo mutuo.

- **Mediación:** “El mediador escucha a las partes involucradas para determinar los intereses y facilitar un camino que permita encontrar soluciones equitativas para los participantes en la controversia”. La tarea del mediador es acercar a las partes involucradas en el conflicto y acompañarlas en la búsqueda de una solución para que el conflicto deje de existir.
- **Conciliación:** “Se define como un proceso o conjunto de actividades que permiten a las personas o partes involucradas en un conflicto resolverlo a través de un acuerdo que resulte satisfactorio para ambas partes”. Es decir, que dos o más partes recurren a un tercero neutral para facilitar el diálogo y ayudar a las partes a encontrar un proceso para resolver las controversias.
- **Arbitraje:** “Proceso mediante el cual un tercero, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión”. El arbitraje es una forma en la que dos partes acuerdan una solución ya que deciden nombrar a un tercero, llamado árbitro o tribunal para que se encargue de resolver el conflicto. (p. 274-277).

5.12.4 Resultado del conflicto en las relaciones laborales

Según Newstrom (2011), plantea tres enfoques importantes que se presentan detallados a continuación:

- **Perder- perder:** “El primer cuadrante, conocido como "perder-perder", describe una situación en la cual un conflicto empeora hasta el punto en el que ambas partes resultan en una situación más desfavorable que la que tenían inicialmente”. Es decir, ninguna de las partes que están en la negociación obtiene como resultado lo que quieren ya sea por una mala negociación o por falta de preparación de una o de ambas partes.

- **Perder-ganar o Ganar-perder:** “El segundo cuadrante se denomina "perder-ganar", lo cual implica que una persona (individuo A) resulta derrotada mientras que la otra persona (individuo B) obtiene la victoria. Por otro lado, en el tercer cuadrante ("ganar-perder"), la situación se invierte y B pierde en beneficio de A”. En otras palabras, una de las partes obtiene lo que quiere y la otra parte no obtiene nada o no lo que esperaba.
- **Ganar-ganar:** “El cuarto cuadrante representa el resultado de "ganar-ganar", donde ambas partes reconocen que están en una posición mejor que antes de que surgiera el problema”. Es decir, ambas partes salen beneficiarias porque llegaron a un acuerdo mutuo. (p. 278).

5.13 Estrategias para el manejo de conflictos

Según Newstrom (2011), plantea cinco estrategias de solución para llegar a un acuerdo:

- **Elusión:** Esta estrategia refleja el escaso interés por los resultados de cualquiera de las partes y a menudo genera una situación de perder-perder.
- **Suavización:** La estrategia de suavización prioriza los intereses de los demás sobre los propios, lo cual a menudo resulta en un escenario de perder-ganar, donde una parte sale perjudicada mientras que la otra se beneficia.
- **Coacción:** Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio, para lograr objetivos personales lo que significa que no tiene en cuenta las necesidades e intereses de la otra persona. Por lo tanto, el resultado probable de esta situación es de ganar-perder.
- **Concesión:** La estrategia de concesión implica un nivel moderado de consideración tanto por uno mismo como por los demás, sin un resultado claramente definido. Es decir, busca un término medio, de modo que esté dispuesto a renunciar a una cosa a cambio de otra.
- **Confrontación:** La confrontación implica abordar el conflicto directamente y

trabajar en él con el objetivo de alcanzar una solución que sea satisfactoria para

- ambas partes. (p. 279).

En síntesis, cada estrategia de solución mejora la calidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas porque promueve una comunicación abierta y honesta entre los participantes para lograr efectivamente un resultado deseado.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo para ello se tomó en cuenta la técnica de recolección de datos utilizando el “Cuestionario creado por ROCCI-II” que fue utilizado en la investigación “Comportamiento Organizacional Manejo de Conflictos Laborales en el Área Administrativa de la Educación Superior” Toapanta, (2020), en este caso se vuelve a utilizar para medir el conflicto laboral en el GAD Municipal del cantón Saquisilí, es decir que la investigación cuantitativa parte desde el proceso deductivo que es una estrategia utilizada para obtener una conclusión lógica a partir de un conjunto de principios.

6.2 Nivel de Investigación

La investigación realizada se enmarca en un enfoque descriptivo, con el objetivo de determinar las percepciones de los colegas de trabajo en el manejo de conflictos laborales dentro del GAD Municipal del cantón Saquisilí, siendo la misma institución donde se llevó a cabo el estudio, se utilizaron entrevistas y encuestas para recopilar información sobre las características de la población en estudio permitiendo así realizar la medición del manejo de conflictos laborales que consta de 27 preguntas que se centran en identificar los diferentes tipos de conflictos laborales. Estas preguntas permitieron medir y evaluar el manejo de los conflictos laborales dentro de la institución. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se podrán analizar y examinar los datos recopilados para obtener una mejor perspectiva sobre los motivos y las razones detrás de los resultados obtenidos.

6.3 Diseño de Investigación

El propósito del proyecto es diagnosticar la situación actual del conflicto laboral en el GAD Municipal del cantón Saquisilí con la finalidad de que sea insumo para la sustentación de nuestra investigación la cual está enmarcado en el enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, como técnica una encuesta/entrevista y como instrumento un cuestionario, mismo que servirá para recabar información en la institución ya mencionada.

6.4 Técnicas e instrumentos

La investigación presenta como técnica una encuesta/entrevista y como instrumento un cuestionario, es creado por ROCCI-II, que contienen 4 indicadores con un total de 27 ítems con varias opciones de respuesta, mismo que tienen relación con los conflictos laborales los cuales serán aplicados a los colaboradores del GAD Saquisilí, el objetivo es verificar como está la comunicación y empatía entre los 200 colaboradores de los diferentes departamentos direcciones y jefaturas, la muestra la contemplan 63 hombres y 37 mujeres, como resultado un total de 100 encuestados.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

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

Tabla 2

Dificultad de trabajo

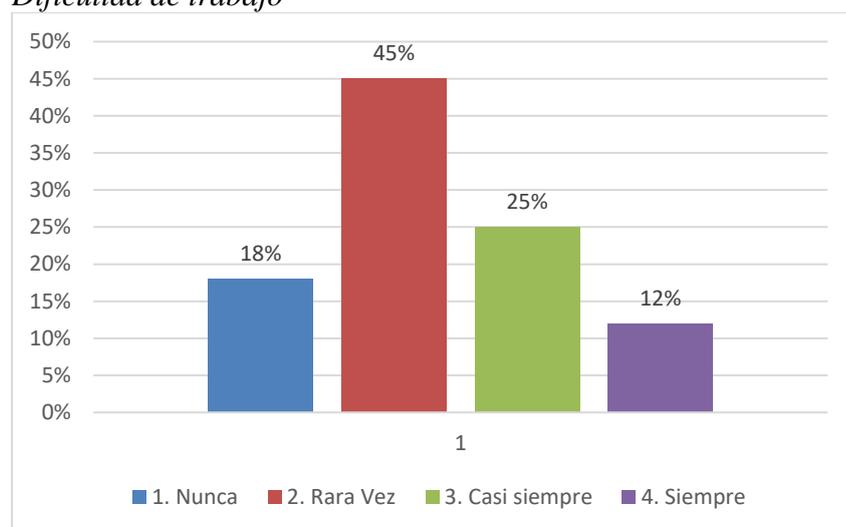
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	18	18%
2. Rara Vez	45	45%
3. Casi siempre	25	25%
4. Siempre	12	12%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 1

Dificultad de trabajo



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, se observa que el 45% de los encuestados rara vez tratan de encontrar soluciones a los conflictos laborales. Por otro lado, el 25% de los participantes afirmó que casi siempre pretende buscar una solución cuando se presenta una situación conflictiva. Además, se identificó que el 18% de los encuestados nunca tratan de resolver la situación directamente con su compañera/o de trabajo para encontrar una solución.

Estos resultados reflejan que la mayor parte resuelven sus indiferencias generadas en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí. Estos hallazgos pueden ser útiles para comprender las dinámicas existentes y enfocar los esfuerzos hacia la mejora de las habilidades de resolución de conflictos y promoción de la colaboración y negociación entre los empleados.

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

Tabla 3

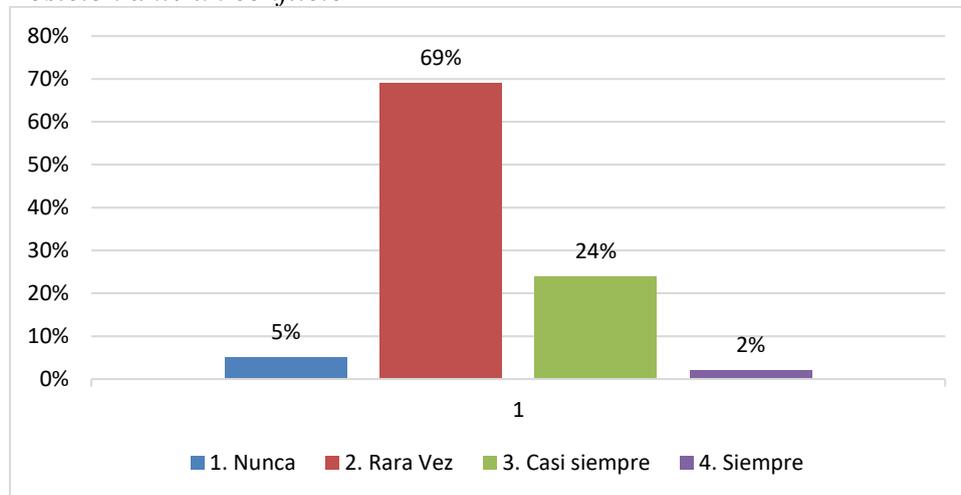
Posición ante un conflicto

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	5	5%
2. Rara Vez	69	69%
3. Casi siempre	24	24%
4. Siempre	2	2%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 2

Posición ante un conflicto



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 69% de los encuestados rara vez recibe sugerencias de sus compañeros de trabajo en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí. Por otro lado, el 24% de los participantes indicó que casi siempre recibe sugerencias por parte de sus colegas, así mismo en un 5% nunca reciben sugerencias.

Estos resultados resaltan que la mayor parte de los colaboradores reciben las sugerencias por parte de sus compañeros, además es importante promover una cultura de colaboración y apertura a las ideas y sugerencias de los compañeros de trabajo en el entorno laboral. El hecho de que un porcentaje significativo de los encuestados rara vez reciba sugerencias sugiere una posible falta de comunicación efectiva y una oportunidad para mejorar la interacción y el intercambio de ideas entre los empleados.

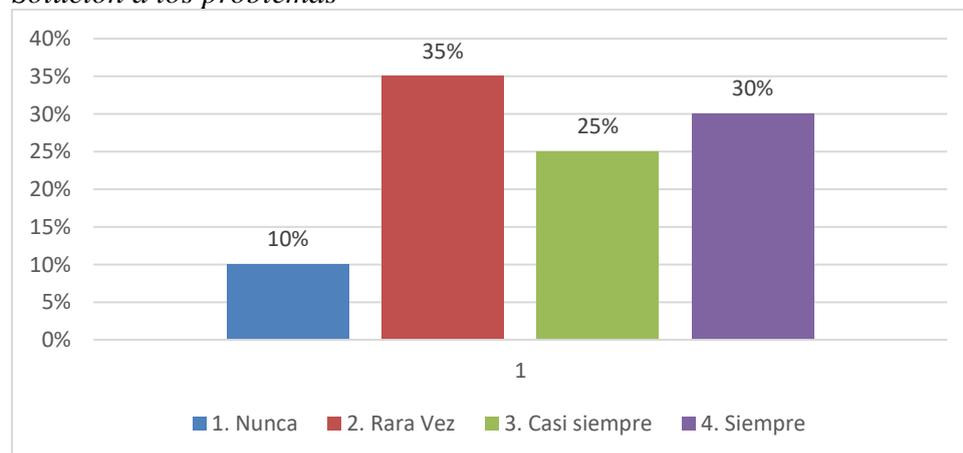
3. Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a) procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.

Tabla 4
Solución a los problemas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	10	10%
2. Rara Vez	35	35%
3. Casi siempre	25	25%
4. Siempre	30	30%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 3
Solución a los problemas



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con el total de los trabajadores encuestados, el 35% rara vez tratan de resolver un conflicto sin involucrar a terceros. Por otro lado, el 30% de los trabajadores

encuestados afirmaron que siempre necesitan involucrar a terceros para resolver un conflicto generado en la institución, seguido con el 25% de los encuestados mencionan que casi siempre necesita de un tercero para solucionar un conflicto.

Estos resultados resaltan diferentes enfoques y preferencias en cuanto a la inclusión de terceros en la resolución de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí. Es importante tener en cuenta estos hallazgos para comprender mejor las dinámicas existentes y desarrollar estrategias efectivas de gestión de conflictos. Además, la información obtenida sugiere la necesidad de promover habilidades de resolución de conflictos entre los empleados, fomentar la comunicación abierta y establecer mecanismos eficaces para la solución de disputas internas.

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

Tabla 5

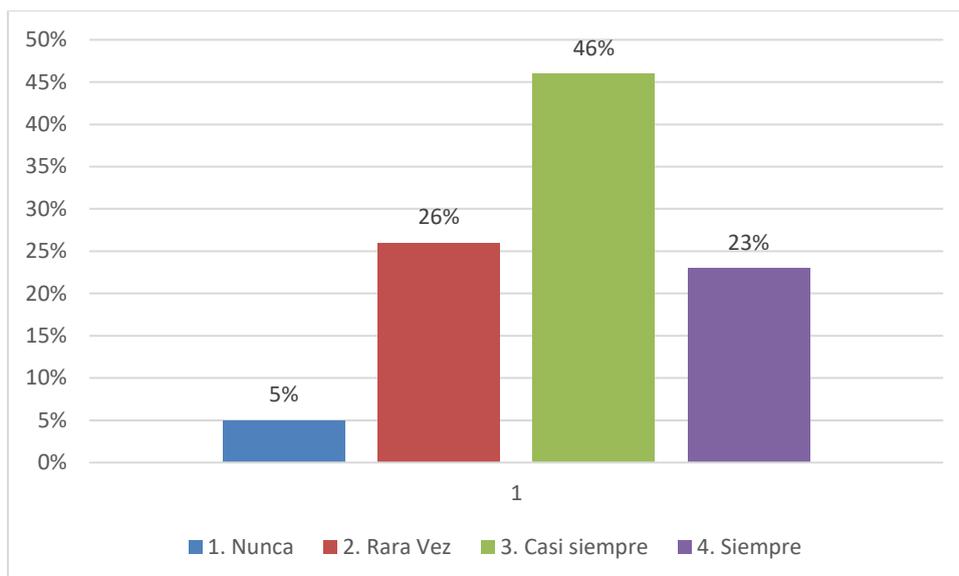
Decisiones conjuntas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	5	5%
2. Rara Vez	26	26%
3. Casi siempre	46	46%
4. Siempre	23	23%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 4

Decisiones conjuntas



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

En base a los resultados obtenidos, se encontró que el 46% de los participantes casi siempre integran las ideas de los demás para llegar a una decisión conjunta. Además, se identificó que el 26% de los participantes rara vez comparte las ideas de los demás. Por otro lado, el 23% afirman que siempre necesitan compartir las ideas a sus compañeros de trabajo.

Esto indica que al fomentar una cultura de colaboración y respeto mutuo, se puede potenciar la creatividad, la eficiencia y la calidad de las decisiones tomadas en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí. Asimismo, se promoverá un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados, lo que contribuirá a un ambiente laboral positivo y productivo.

5. Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos.

Tabla 6

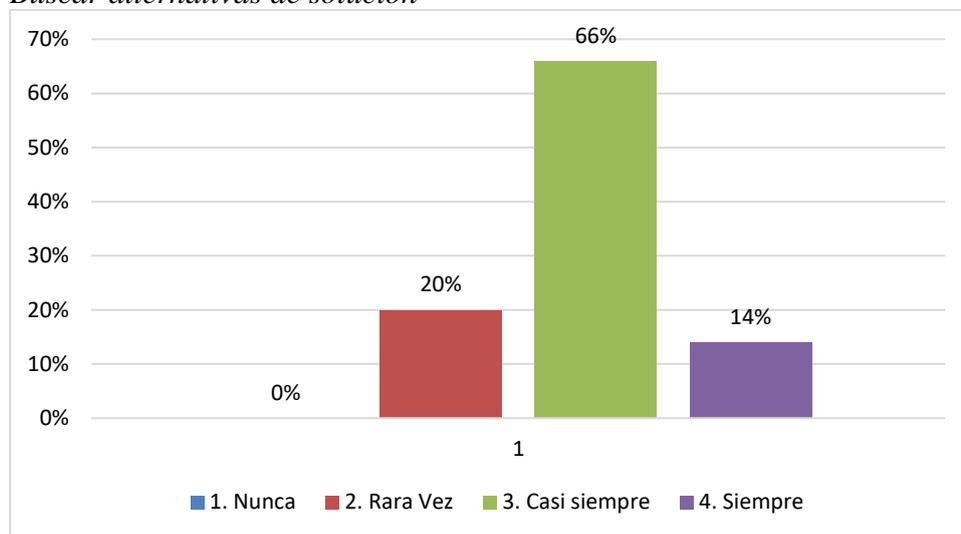
Buscar alternativas de solución

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	20	20%
3. Casi siempre	66	66%
4. Siempre	14	14%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 5

Buscar alternativas de solución



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

En la investigación realizada en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí, se obtuvo como resultado que el 66% casi siempre están de acuerdo en solucionar los problemas que se generan en el ámbito laboral, mientras que el 20 % rara vez tratan de solucionar aquellos problemas generados. Finalmente, un 14% están de acuerdo en solucionar un conflicto que se presenta en la oficina.

Los datos obtenidos indican que la mayoría de los trabajadores muestran disposición para solucionar los problemas laborales, lo cual es un aspecto positivo en la mejora continua de la institución y el fortalecimiento de un ambiente laboral saludable y productivo.

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

Tabla 7

Evito discutir abiertamente

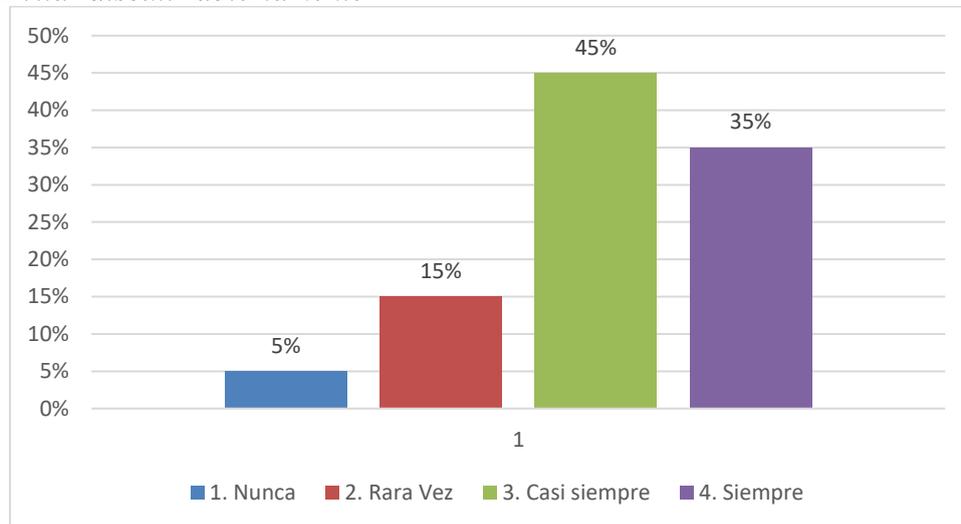
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	5	5%
2. Rara Vez	15	15%
3. Casi siempre	45	45%
4. Siempre	35	35%

Total	100	100%
--------------	------------	-------------

Nota. Evito discutir abiertamente
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 6

Evitar discutir abiertamente



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Se ha determinado que, el 45% de los participantes casi siempre evitan problemas en el ámbito laboral. Por otro lado, con el 35% siempre evitan conflictos, además el 15% afirman que rara vez evitan dichos conflictos.

Estos resultados resaltan que el 80% afirman que es importante de promover una cultura de comunicación efectiva y respetuosa en el entorno laboral para evitar discusiones en el ámbito laboral.

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

Tabla 8

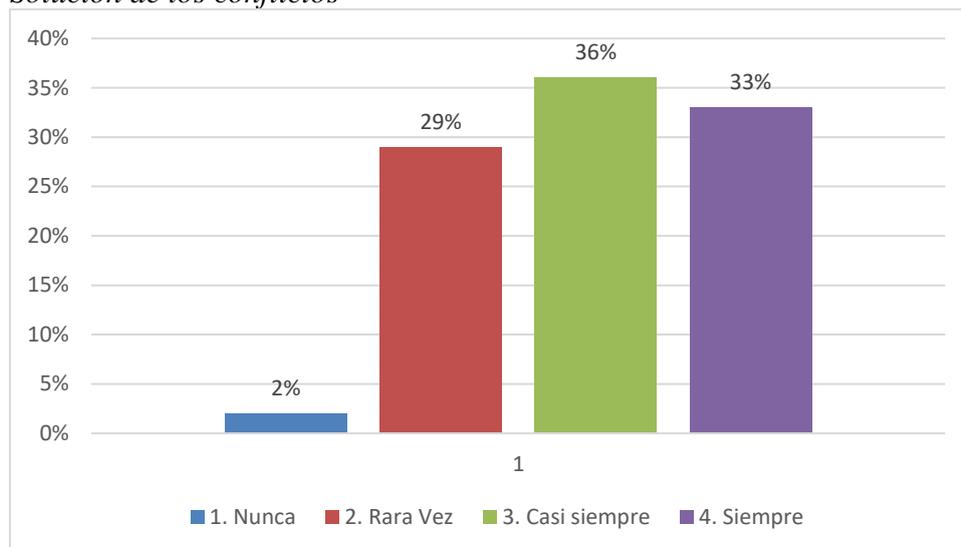
Solución de los conflictos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	2	2%
2. Rara Vez	29	29%
3. Casi siempre	36	36%
4. Siempre	33	33%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 7

Solución de los conflictos



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, el 36% buscan siempre caminos intermedios para avanzar en la solución, mientras que el 33% siempre los busca. Por otro lado, el 29% hacen mención a que rara vez buscan caminos intermedios.

Estos datos resaltan que la mayoría están de acuerdo en resolver los conflictos además es necesario la importancia de promover la búsqueda de compromisos y soluciones equilibradas en el entorno laboral.

8. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas.

Tabla 9

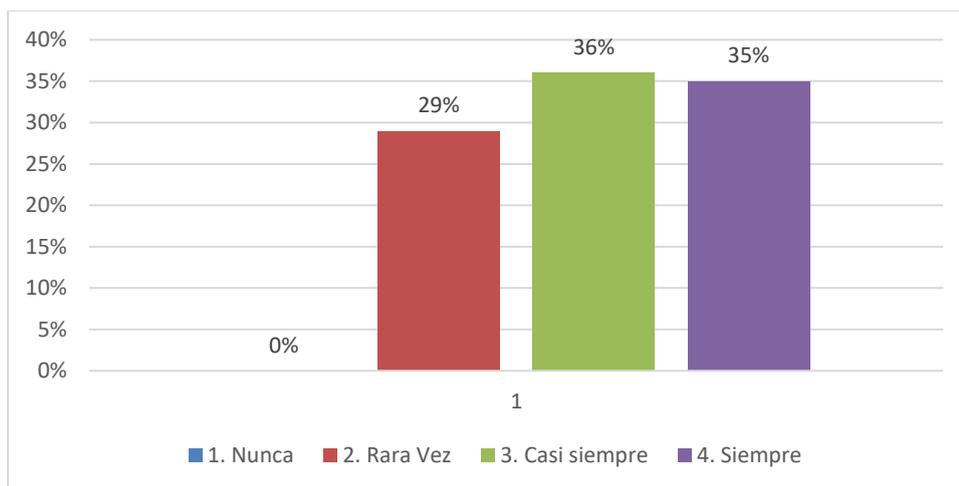
Ideas aceptadas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	29	29%
3. Casi siempre	36	36%
4. Siempre	35	35%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 8

Ideas aceptadas



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, se ha determinado que el 36% de los funcionarios encuestados procuran casi siempre utilizar todos los recursos disponibles para conseguir que sus ideas sean aceptadas. Por otro lado, el 35% siempre manifiesta que es necesario utilizar los recursos, por último el 29% rara vez utilizan los recursos que se encuentra a su alrededor.

Este grupo podría beneficiarse de una mayor conciencia y aprovechamiento de los recursos disponibles para aumentar la aceptación y viabilidad de sus ideas.

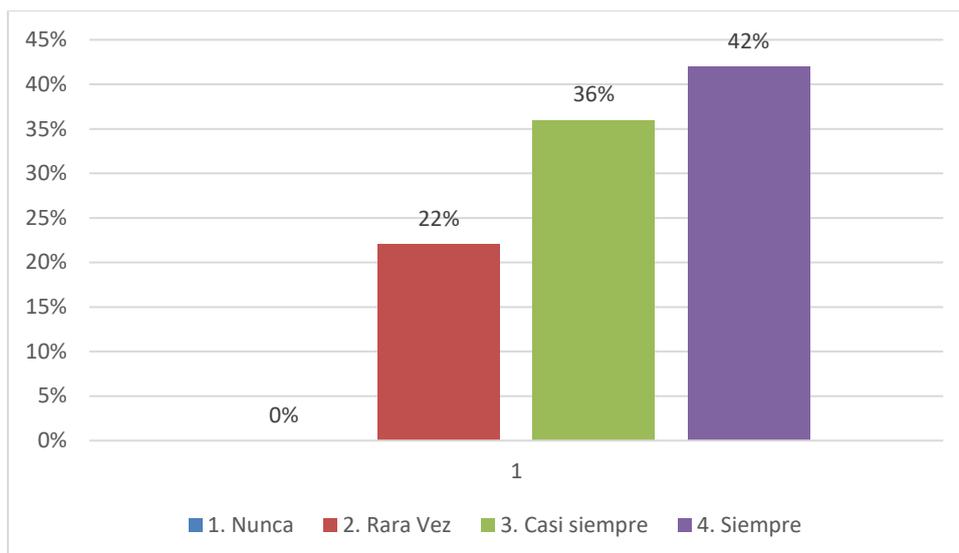
9. Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor.

Tabla 10
Prestigio profesional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	22	22%
3. Casi siempre	36	36%
4. Siempre	42	42%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 9
Prestigio profesional



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

En la investigación realizada en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí, se obtuvieron como resultado que el 78% siempre usa el prestigio profesional y la autoridad, seguido se encuentra un 36% casi siempre que manifiestan utilizar el prestigio profesional y la autoridad a favor de los demás, por último, el 22% rara vez utilizan el prestigio profesional para beneficiarse de los demás.

Estos resultados indican la importancia de promover el uso responsable y ético del prestigio profesional y la autoridad. Fomentar prácticas que beneficien a los demás y que estén alineadas con los principios de integridad y equidad puede contribuir a crear un entorno laboral más colaborativo y ético en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí.

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

Tabla 11

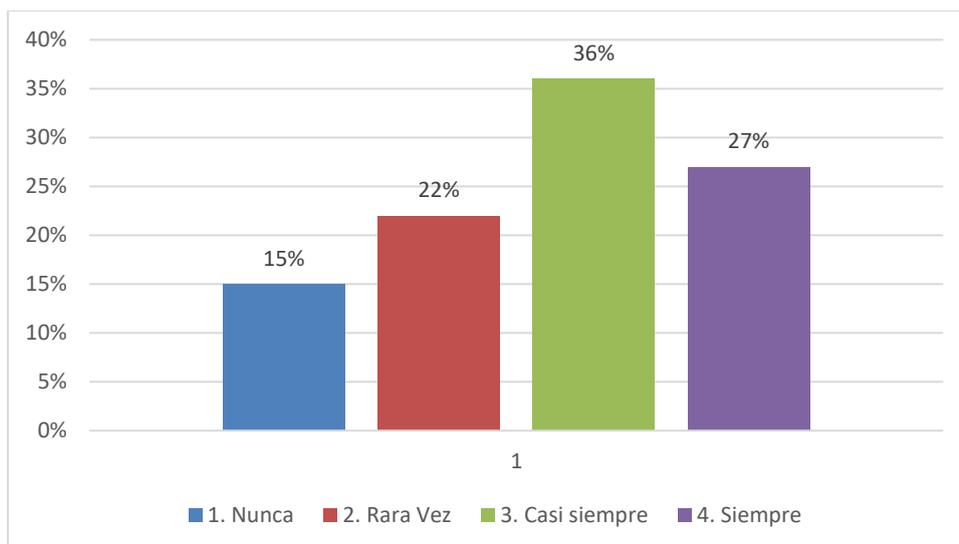
Actuar como desea mis compañeros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	15	15%
2. Rara Vez	22	22%
3. Casi siempre	36	36%
4. Siempre	27	27%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 10

Actuar como desea mis compañeros



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el 36% de los encuestados casi siempre tratan de mantener la armonía con sus compañeros, mientras que el 27% no se siente en conformidad con ellos. Por otro lado el 22% rara vez tratan de mantener la armonía con sus compañeros.

Estos resultados destacan que en su mayoría están de acuerdo en mantener la armonía con sus compañeros de trabajo cabe recalcar que es necesario fomentar un ambiente laboral colaborativo y propicio para la construcción de relaciones armoniosas entre los colaboradores. Promover la comunicación efectiva, la empatía y el trabajo en equipo puede contribuir a mejorar la armonía y la satisfacción en el entorno laboral.

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

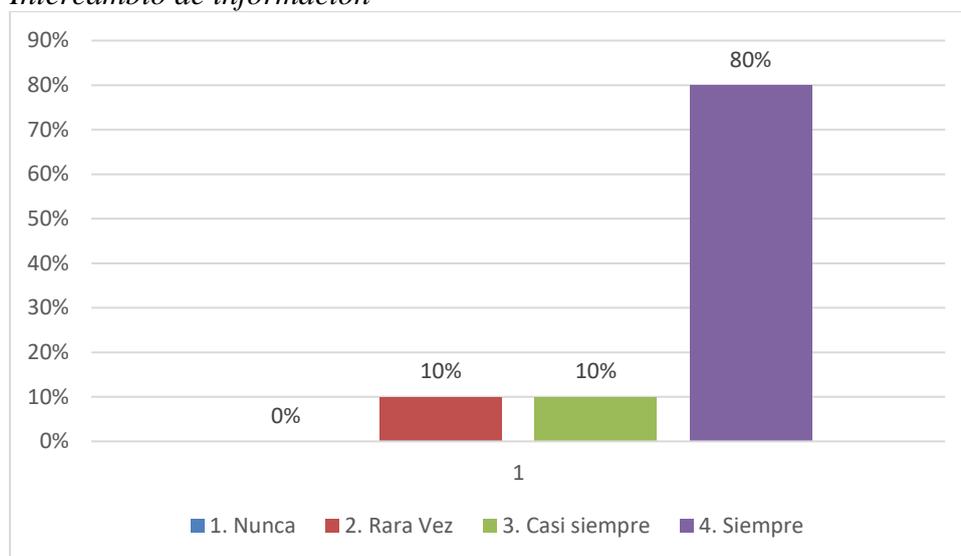
Tabla 12
Intercambio de información

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	10	10%
3. Casi siempre	10	10%
4. Siempre	80	80%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 11
Intercambio de información



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los funcionarios encuestados, se obtuvo un resultado significativo en relación a la autenticidad de la información compartida. El 80% de los trabajadores afirman que siempre la información que comparten es auténtica, lo cual indica un alto nivel de confianza en la veracidad de los datos y mensajes que se transmiten en el entorno laboral.

Por otro lado, también se identificó que un 10% de los encuestados mencionaron que rara vez la información compartida es auténtica. Este grupo representa una preocupación en términos de consistencia y confiabilidad de los datos transmitidos en el lugar de trabajo.

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

Tabla 13
Solución ante un problema

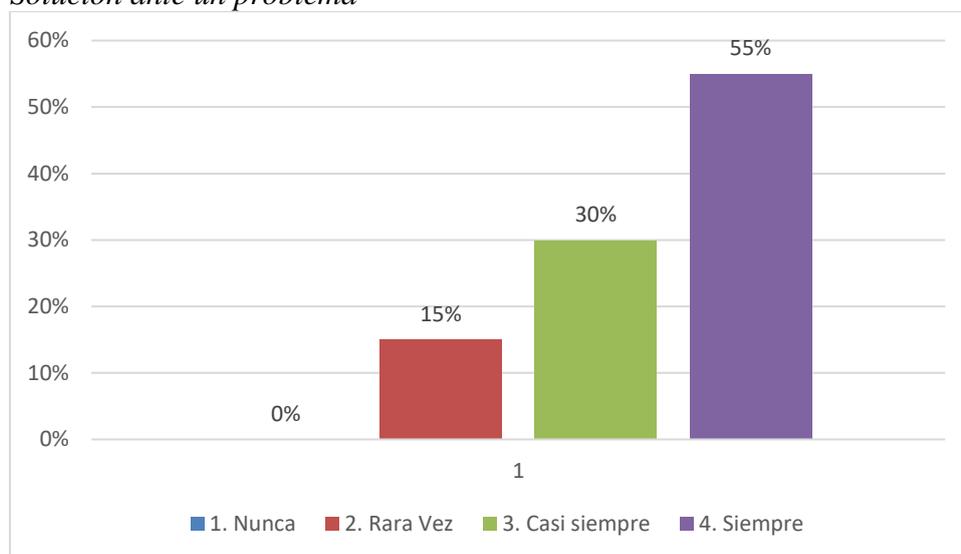
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	15	15%
3. Casi siempre	30	30%
4. Siempre	55	55%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 12

Solución ante un problema



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 55% de los trabajadores afirman que siempre están dispuestos a realizar concesiones con sus compañeros de trabajo. Este alto porcentaje refleja una actitud colaborativa y flexible, donde los empleados muestran disposición para ceder y encontrar soluciones en beneficio mutuo. Mientras que el 30% mencionan que casi siempre están dispuestos a realizar concesiones con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, el 15% restante menciona que rara vez realizan concesiones entre compañeros. Esta cifra indica que hay un pequeño grupo de personas que muestran una menor disposición para comprometerse y ceder en situaciones de negociación o conflicto.

Es importante trabajar en el desarrollo de habilidades de negociación y en la creación de un ambiente de confianza y respeto, donde los empleados se sientan seguros y motivados para realizar concesiones cuando sea necesario, contribuyendo así a un entorno laboral más colaborativo y productivo.

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

Tabla 14

Buscar puntos intermedios

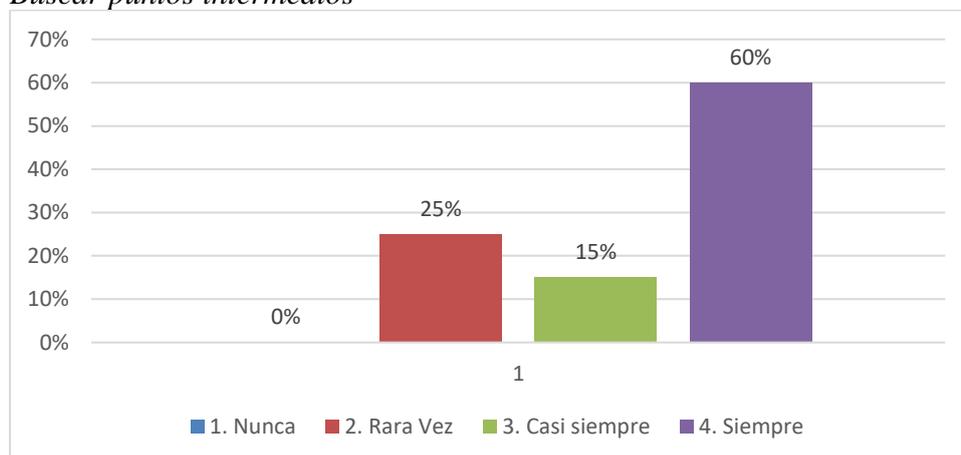
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%

2. Rara Vez	25	25%
3. Casi siempre	15	15%
4. Siempre	60	60%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 13

Buscar puntos intermedios



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 60% de los trabajadores afirma que siempre propone un camino intermedio para superar los puntos muertos. Esta cifra indica una actitud proactiva y de búsqueda de soluciones por parte de la mayoría de los empleados, quienes reconocen la importancia de encontrar compromisos y alternativas para avanzar en situaciones difíciles.

Por otro lado, el 25% restante menciona que rara vez rompe con los puntos muertos. Este grupo más pequeño muestra una menor disposición para buscar soluciones intermedias y puede tener dificultades para superar obstáculos en la toma de decisiones o la resolución de conflictos. Por último el 15% afirman que casi siempre propone un camino intermedio para superar los puntos muertos. Esto indica que existe un pequeño porcentaje que no está de acuerdo lo que podría perjudicar la toma de decisiones.

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

Tabla 15

Acuerdos mutuos

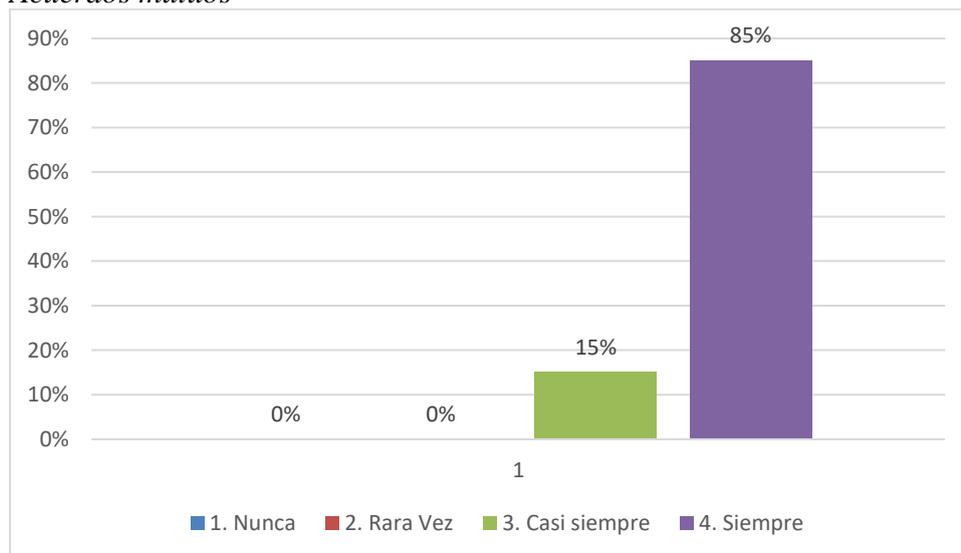
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	0	0%
3. Casi siempre	15	15%
4. Siempre	85	85%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 14

Acuerdos mutuos



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 85% de los trabajadores afirma que siempre procuran llegar a acuerdos cuando se enfrentan a una situación conflictiva. Esta cifra indica que la gran mayoría de los empleados tienen una actitud positiva y están comprometidos en buscar soluciones y resolver problemas de manera colaborativa. Asimismo, el 15% menciona que casi siempre procuran llegar a acuerdos, lo cual destaca que, aunque en menor medida, hay un grupo adicional que también muestra disposición para encontrar soluciones y alcanzar acuerdos en situaciones conflictivas.

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores tienen una actitud positiva y están dispuestos a encontrar acuerdos en situaciones conflictivas, lo que contribuye a un ambiente laboral más armonioso y productivo.

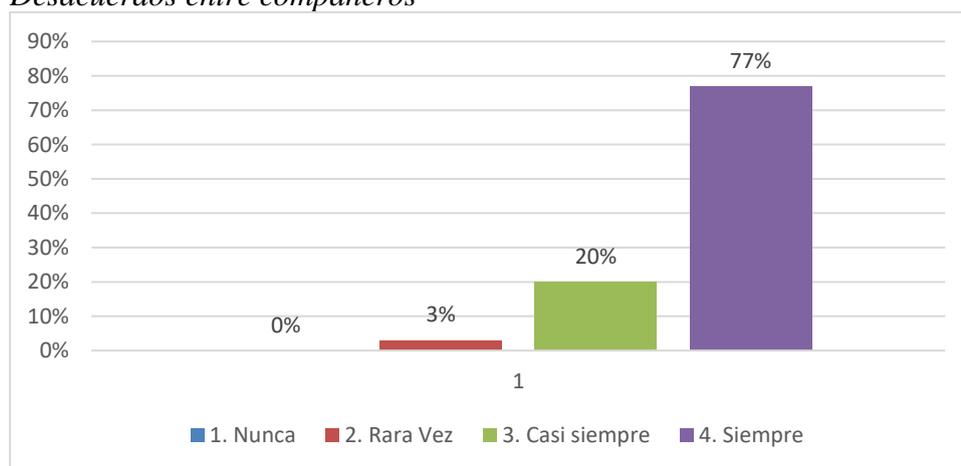
15. Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)

Tabla 16

Desacuerdos entre compañeros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	3	3%
3. Casi siempre	20	20%
4. Siempre	77	77%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 15*Desacuerdos entre compañeros*

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, el 77% de los trabajadores afirma que siempre intentan no mostrar desacuerdos con sus compañeros. Esta cifra refleja que la gran mayoría de los empleados valoran mantener un ambiente de trabajo armonioso y prefieren evitar conflictos o tensiones. Por otro lado, el 20% mencionan que casi siempre y finalmente un 3% restante indica que rara vez intentan no mostrar desacuerdos. Esto sugiere que hay un mínimo porcentaje de personas que pueden ser más propensas a expresar sus desacuerdos abiertamente.

Estos resultados resaltan la importancia de fomentar la comunicación efectiva, la empatía y la resolución constructiva de conflictos en el entorno laboral. Promover un clima laboral seguro y propicio para expresar opiniones de manera respetuosa puede contribuir a un mayor entendimiento y colaboración entre los compañeros de trabajo.

16. Evito tropiezos con mi compañero (a).

Tabla 17

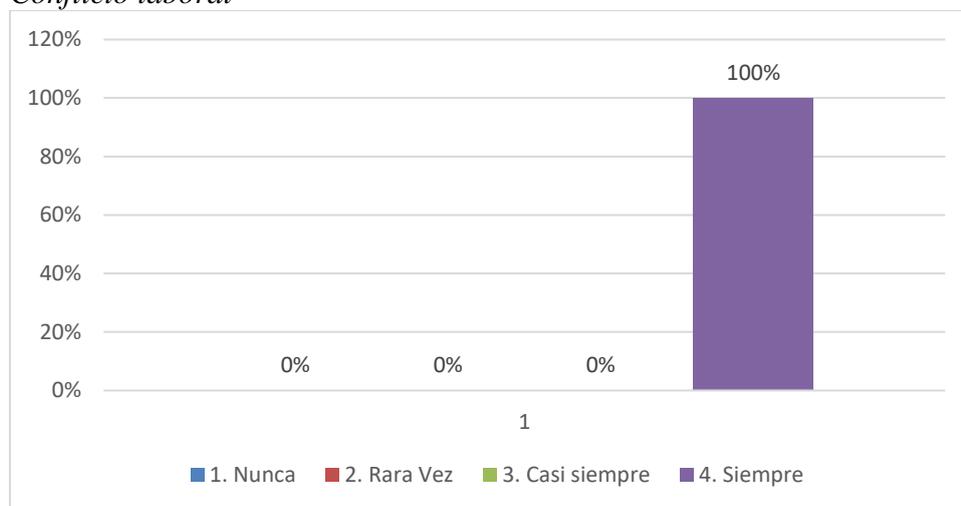
Conflicto laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	0	0%
3. Casi siempre	0	0%
4. Siempre	100	100%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 16

Conflicto laboral



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo al resultado el 100% de los trabajadores afirman que siempre evitan tropiezos con los demás funcionarios. Estos resultados subrayan la importancia de la responsabilidad individual y el trabajo en equipo para garantizar un entorno laboral eficiente y colaborativo. Fomentar la capacitación, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo puede ayudar a mantener altos estándares de desempeño y minimizar los tropiezos o errores en el lugar de trabajo.

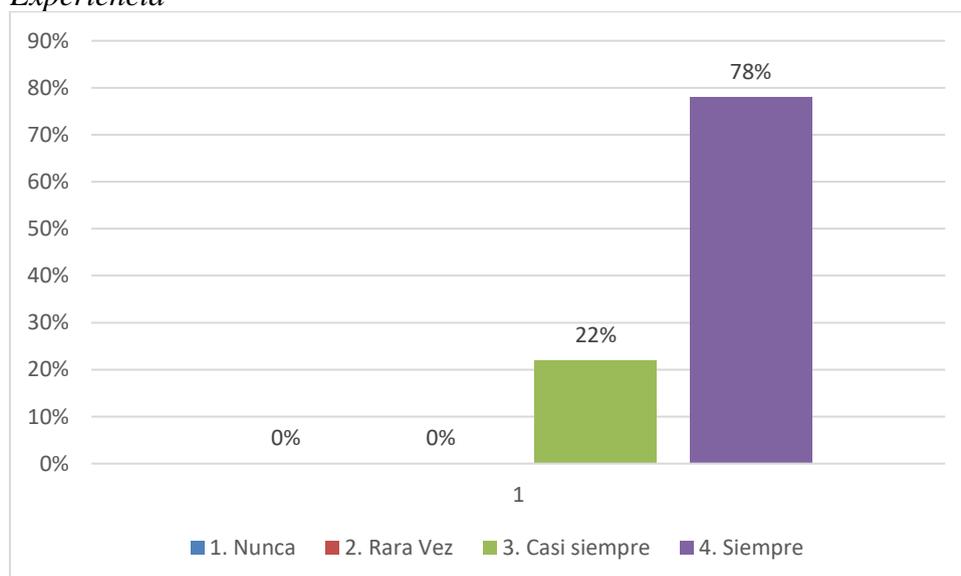
17. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan.

Tabla 18
Experiencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	0	0%
3. Casi siempre	22	22%
4. Siempre	78	78%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 17
Experiencia



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo con los resultados, el 78% de los trabajadores afirma que siempre utilizan su conocimiento y experiencia profesional para tomar decisiones que beneficien a la institución, y un 22% casi siempre. Este alto porcentaje refleja el compromiso y la responsabilidad de los empleados hacia su trabajo y la organización en la que se desempeñan.

Este resultado destaca la importancia de valorar y aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede impulsar el crecimiento y el éxito de la organización en su conjunto.

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

Tabla 19

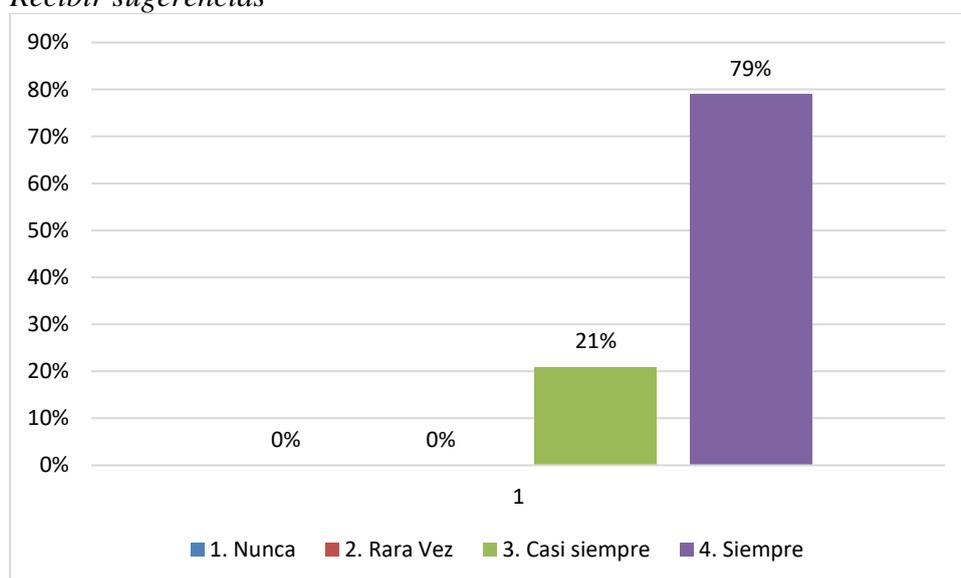
Recibir sugerencias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	0	0%
3. Casi siempre	21	21%
4. Siempre	79	79%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 18

Recibir sugerencias



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos, el 79% de los trabajadores afirma que siempre acatan las sugerencias realizadas por sus superiores en la oficina. Mientras que el 21% afirman que casi siempre acatan sugerencias de sus superiores. Este alto porcentaje indica una actitud de respeto y disposición por parte de los empleados hacia las indicaciones y recomendaciones de sus superiores. El acatamiento de sugerencias por parte del 100% de los trabajadores indica una actitud positiva y una disposición para colaborar con sus superiores en la búsqueda de metas comunes.

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

Tabla 20

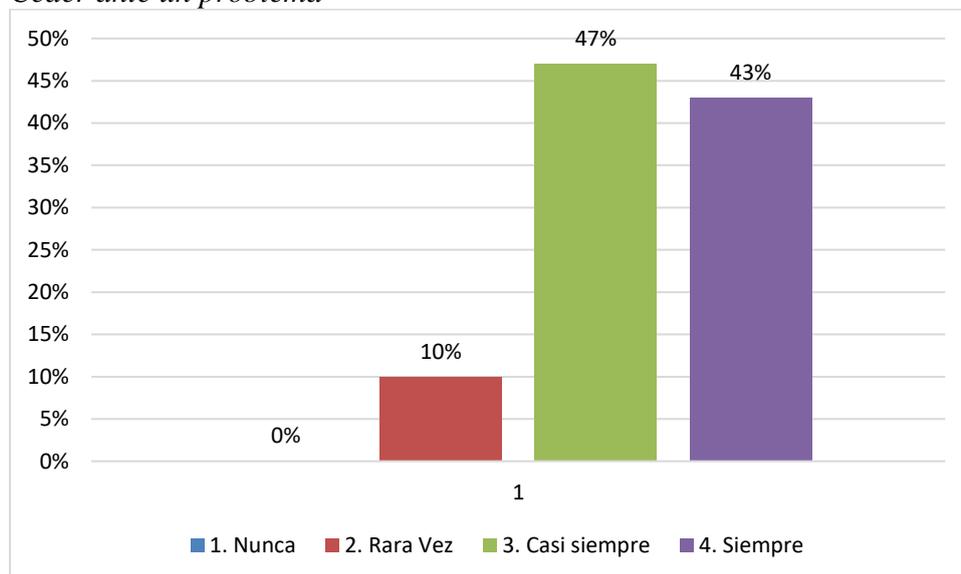
Ceder ante un problema

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	10	10%
3. Casi siempre	47	47%
4. Siempre	43	43%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 19

Ceder ante un problema



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

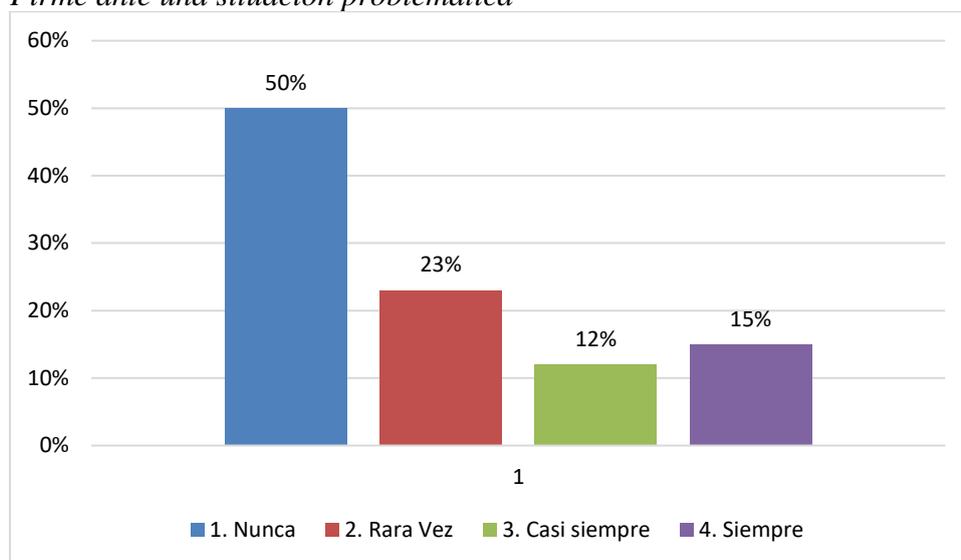
Los resultados revelan que el 47% de los trabajadores afirma que casi siempre termina cediendo para alcanzar parte de lo que desea. Esta cifra indica una actitud de compromiso y disposición por parte de la mayoría de los empleados, quienes están dispuestos a hacer concesiones en beneficio mutuo. Mientras que el 43% afirman que siempre terminan cediendo. Por otro lado, el 10% restante menciona que rara vez termina cediendo para conseguir parte de lo que desea. Este grupo más reducido muestra una menor predisposición para comprometerse y encontrar soluciones de compromiso en situaciones de negociación.

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

Tabla 21*Firme ante una situación problemática*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	50	50%
2. Rara Vez	23	23%
3. Casi siempre	12	12%
4. Siempre	15	15%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 20*Firme ante una situación problemática*

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 50% de los trabajadores afirma que nunca imponen su punto de vista frente a una opinión o decisión que se vaya a tomar. Esta cifra indica una actitud de apertura y respeto por parte de la mayoría de los empleados, quienes están dispuestos a escuchar diferentes perspectivas y considerarlas en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, el 23% restante menciona que siempre imponen su punto de vista. Finalmente el 15% afirman que rara vez imponen el punto de vista frente a una opinión o decisión que se vaya a tomar. Este grupo más reducido muestra una menor frecuencia en la imposición de su opinión, pero aún puede haber ocasiones en las que lo hagan.

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

Tabla 22

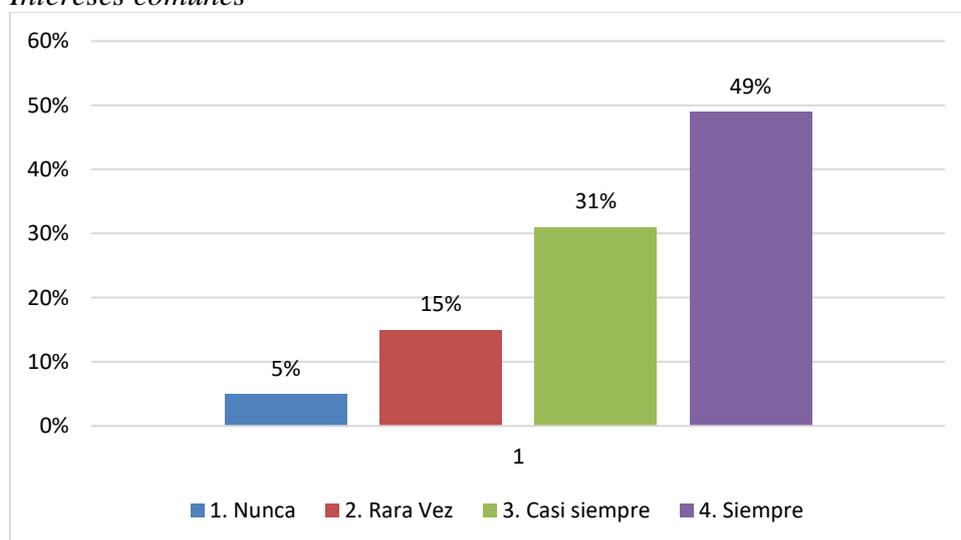
Intereses comunes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	5	5%
2. Rara Vez	15	15%
3. Casi siempre	31	31%
4. Siempre	49	49%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 21

Intereses comunes



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 49% de los trabajadores afirma que siempre trata de plantear claramente sus intereses para resolver los problemas de la mejor forma posible. Esta cifra indica una actitud proactiva y estratégica por parte de la mayoría de los empleados, quienes reconocen la importancia de una planificación cuidadosa para alcanzar resultados óptimos. Mientras que el 31% mencionan que casi siempre trata de plantear claramente sus intereses para resolver los problemas de la mejor forma posible. Por otro lado, el 5% restante menciona que nunca intenta planificar claramente sus intereses. Este grupo más pequeño muestra una menor disposición

para enfocarse en una planificación detallada y puede tener un enfoque más reactivo hacia la resolución de problemas.

22. Colaboro con mi compañero (a) para llegar a Soluciones aceptables para ambos.

Tabla 23

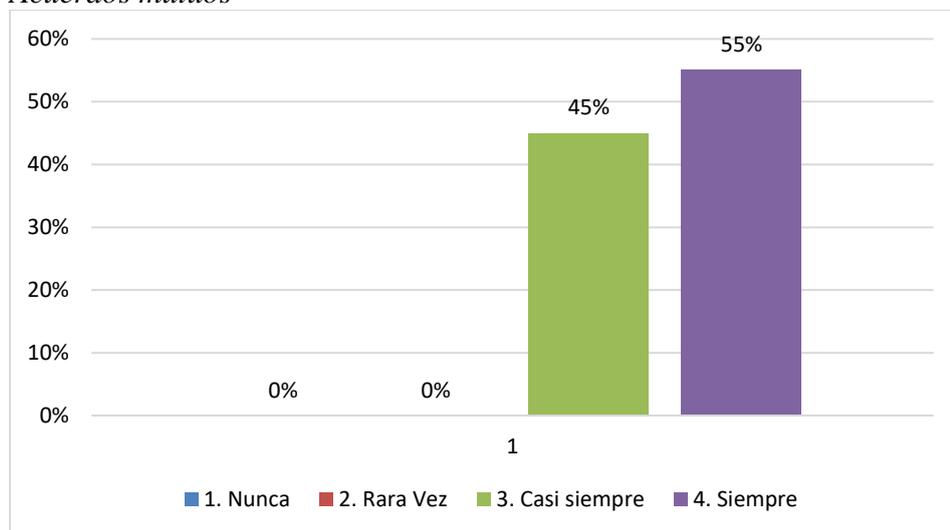
Acuerdos mutuos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Nunca	0	0%
2. Rara Vez	0	0%
3. Casi siempre	45	45%
4. Siempre	55	55%
Total	100	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 22

Acuerdos mutuos



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que tanto el 55% de los trabajadores como un alto porcentaje de ellos están comprometidos con la colaboración y la búsqueda de acuerdos mutuos. Por otro lado, el 45% afirman que casi siempre. Esto refuerza la importancia de promover una cultura de colaboración y negociación en el lugar de trabajo para alcanzar resultados exitosos y fortalecer las relaciones laborales.

7.2. Análisis e interpretación de resultados de la Entrevista Estructurada

Está basado en un conjunto de preguntas estandarizadas, que se han diseñado previamente con el fin de evaluar el conflicto laboral, en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí la cual ha permitido recopilar información de manera sistemática y objetiva, para ello se consideró a los siguientes directores departamentales:

- a. Dra. Chango Mery del Roció- Dirección Financiera
- b. Dr. Salazar Fausto- Dirección Administrativa
- c. Ing. Martínez Mateo- Dirección de Planificación y Desarrollo
- d. Ing. Vargas Javier- Dirección de Obras Públicas
- e. Ing. López Cristina- Dirección de Desarrollo Social y Económico
- f. Ing. Tocte Humberto- Dirección de Servicios Públicos

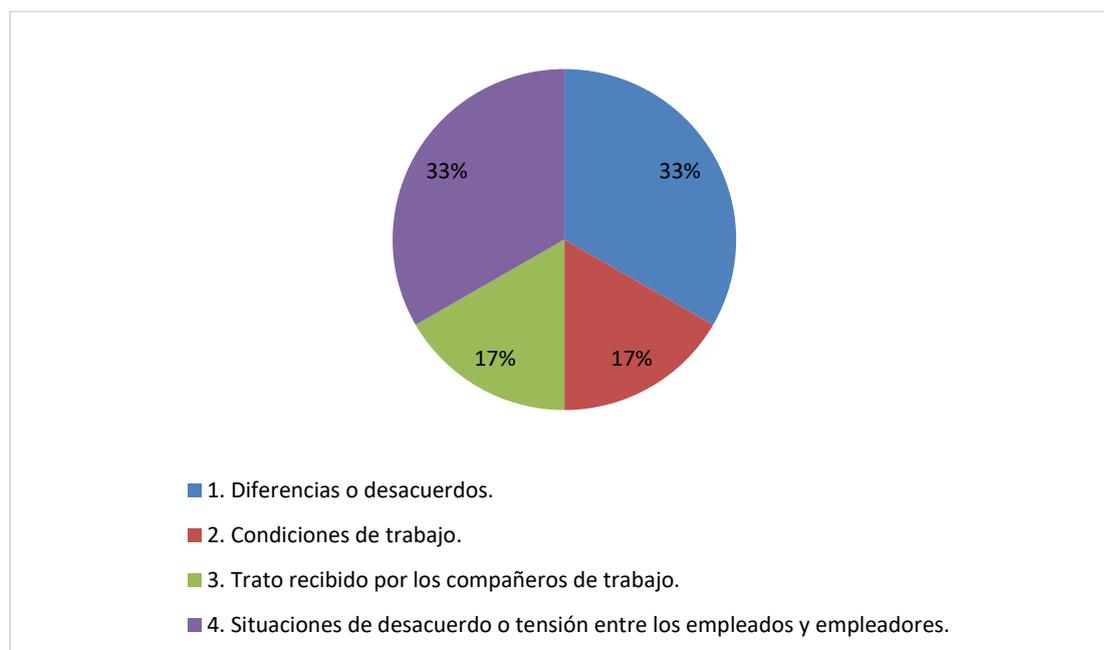
1. ¿Qué entiende por conflictos laborales?

Tabla 24
Conflictos laborales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Diferencias o desacuerdos.	2	33%
2. Condiciones de trabajo.	1	17%
3. Trato recibido por los compañeros de trabajo.	1	17%
4. Situaciones de desacuerdo o tensión entre los empleados y empleadores.	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 23
Conflictos laborales



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).
Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Durante la entrevista realizada a los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí, se pudo observar que el 33% de los entrevistados manifestaron que el conflicto laboral se origina por diferencias o desacuerdos en el ámbito laboral. Seguido con el 33% mencionó que el conflicto se debe a situaciones de desacuerdo o tensión entre los empleados y empleadores. Por otro lado, un 17% de los entrevistados señaló que el tema de

conflictos laborales está relacionado con las condiciones del trabajo, mientras que otro 17% indicó que el conflicto laboral se debe al trato recibido por los compañeros de trabajo.

Estos resultados permiten tener una visión más clara de las diferentes percepciones que existen respecto a los conflictos laborales en la organización, lo que puede ser útil para implementar soluciones efectivas para manejar estos conflictos.

2. ¿Por qué creen que se dan los conflictos en las relaciones laborales?

Tabla 25

Conflictos en las relaciones laborales

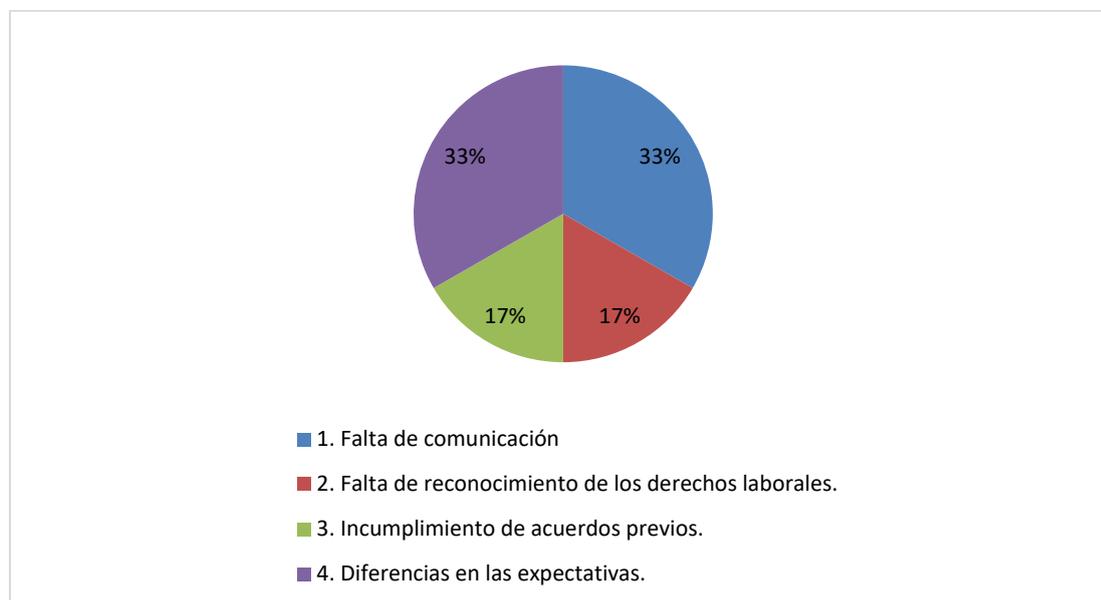
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Falta de comunicación	2	33%
2. Falta de reconocimiento de los derechos laborales.	1	17%
3. Incumplimiento de acuerdos previos.	1	17%
4. Diferencias en las expectativas.	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 24

Conflictos en las relaciones laborales



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Durante la entrevista realizada a los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí, se pudo observar que los seis entrevistados dieron respuestas diferentes sobre

las causas de los conflictos en las relaciones laborales. Un 33% mencionó que la falta de comunicación es un factor clave en la generación de conflictos, mientras que otro 33% afirmó que las diferencias en las expectativas son la causa principal. Además, un 17% de los entrevistados señaló que los conflictos se deben a la falta de reconocimiento de los derechos y al incumplimiento de acuerdos previos por parte de la institución. Estos sentimientos negativos pueden desencadenar estrés, ausentismo y enemistades entre compañeros de trabajo.

3. ¿Sabe cuál es la actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral?

Tabla 26

Actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral

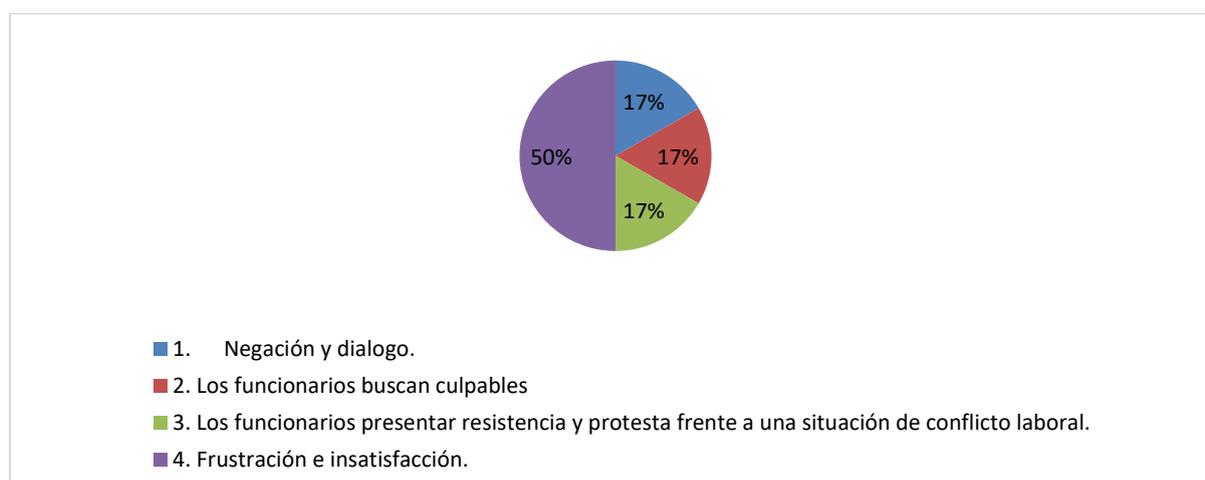
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Negación y dialogo.	1	17%
2. Los funcionarios buscan culpables	1	17%
3. Los funcionarios presentar resistencia y protesta frente a una situación de conflicto laboral.	1	17%
4. Frustración e insatisfacción.	3	50%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 25

Actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los resultados de la entrevista, el 50% de los entrevistados mencionó que la actitud que prevalece frente a los trabajadores es la de frustración e insatisfacción. Además, 3 de los entrevistados (con un 17% cada uno) indicaron que la actitud que se muestra frente a los

trabajadores es la de negación y diálogo. En algunos casos, los funcionarios buscan culpables y en otros se presenta resistencia y protesta frente a una situación de conflicto laboral. Estos resultados sugieren que existe una variedad de actitudes y respuestas frente a los conflictos laborales en la organización. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta estas percepciones para implementar estrategias efectivas de manejo de conflictos y mejorar así la relación entre los trabajadores y la institución.

4. ¿Cómo hacen para trabajar con aquellas personas con las que no se sienten a gusto?

Tabla 27

Personas con las que no se sienten a gusto

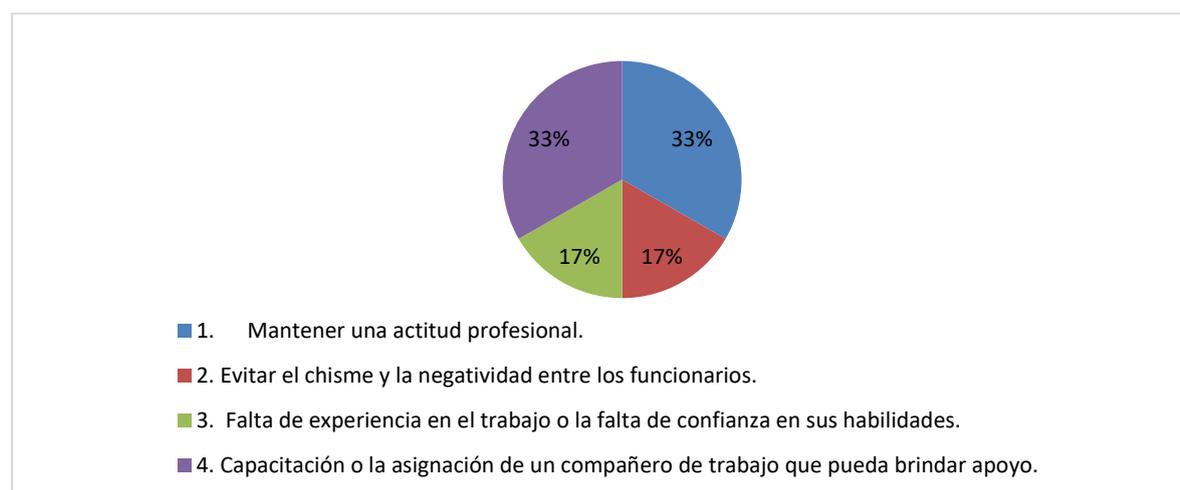
Opciones	Frecuenci	Porcentaj
	a	e
1. Mantener una actitud profesional.	2	33%
2. Evitar el chisme y la negatividad entre los funcionarios.	1	17%
3. Falta de experiencia en el trabajo o la falta de confianza en sus habilidades.	1	17%
4. Capacitación o la asignación de un compañero de trabajo que pueda brindar apoyo.	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 26

Personas con las que no se sienten a gusto



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la gráfica presentada, se puede observar que 2 de los entrevistados (con

un 33% cada uno) mantienen una actitud profesional cuando trabajan con personas que no se sienten cómodas en la oficina. Estos entrevistados proponen que se debería brindar capacitación o asignar un compañero de trabajo que pueda brindar apoyo para que la actitud sea más favorable al momento de trabajar con alguien que no se siente a gusto. Por otro lado, 2 de los entrevistados (con un 17% cada uno) mencionaron que evitan el chisme y la negatividad entre los funcionarios. Además, algunos de los entrevistados señalaron que la falta de experiencia en el trabajo o la falta de confianza en sus habilidades puede ser un factor que contribuya a la aparición de conflictos en la organización. Estos resultados sugieren que hay diversas actitudes y enfoques que se pueden adoptar para manejar los conflictos laborales en la organización, y que la capacitación y el apoyo entre compañeros de trabajo pueden desempeñar un papel importante en la promoción de una cultura laboral más positiva y colaborativa.

5. ¿Cómo se ve afectada el área laboral por estos conflictos?

Tabla 28

Cómo afectada el área laboral estos conflictos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Disminución de la productividad.	1	17%
2. Crea un ambiente de trabajo estresante y desagradable.	1	17%
3. Genera tensión y un ambiente poco amigable.	1	17%
4. Daño a la reputación de la institución.	3	50%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 27

Cómo afectada el área laboral estos conflictos



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Se puede evidenciar que, según los resultados de la entrevista, el 50% de los encuestados afirman que los conflictos laborales generan un ambiente de trabajo desagradable, tensión y poco amigable en el área afectada. Además, mencionan que esto puede dañar la reputación de la institución. Por otro lado, 3 de los entrevistados (con un 17% cada uno) mencionaron que los conflictos laborales provocan una disminución en la productividad y crean un ambiente de trabajo estresante. Estos resultados sugieren que los conflictos laborales no solo afectan a los empleados involucrados directamente, sino que también pueden tener un impacto negativo en el clima laboral y la productividad de la institución en general.

6. ¿Qué alternativa de solución diría usted que se debería tomar ante los conflictos que se dan con algunos compañeros de trabajo?

Tabla 29

Alternativa de solución ante los conflictos entre compañeros

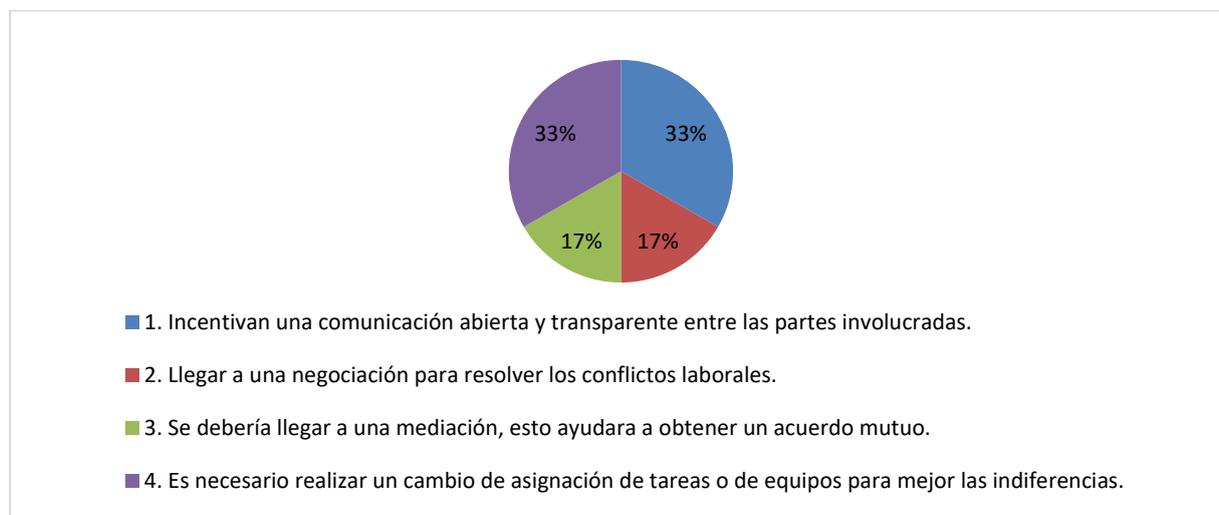
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Incentivan una comunicación abierta y transparente entre las partes involucradas.	2	33%
2. Llegar a una negociación para resolver los conflictos laborales.	1	17%
3. Se debería llegar a una mediación, esto ayudara a obtener un acuerdo mutuo.	1	17%
4. Es necesario realizar un cambio de asignación de tareas o de equipos para mejor las indiferencias.	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 28

Alternativa de solución ante los conflictos entre compañeros



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Según los directores, hubo un consenso del 33% de los entrevistados consideran que incentivar una comunicación abierta y transparente es fundamental para abordar los conflictos laborales, asimismo con el 33% de los participantes destaco que realizar cambios en la asignación de tareas o de equipos puede ser una medida necesaria para abordar las diferencias y conflictos laborales, por otro lado con el 17% de los entrevistados consideraron que la mediación es una estrategia valiosa para resolver los conflictos laborales y por último con el 17% de los participantes afirmaron que la negociación es una estrategia efectiva para resolver los conflictos laborales.

7. ¿Si una de las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación?

Tabla 30

Si las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación

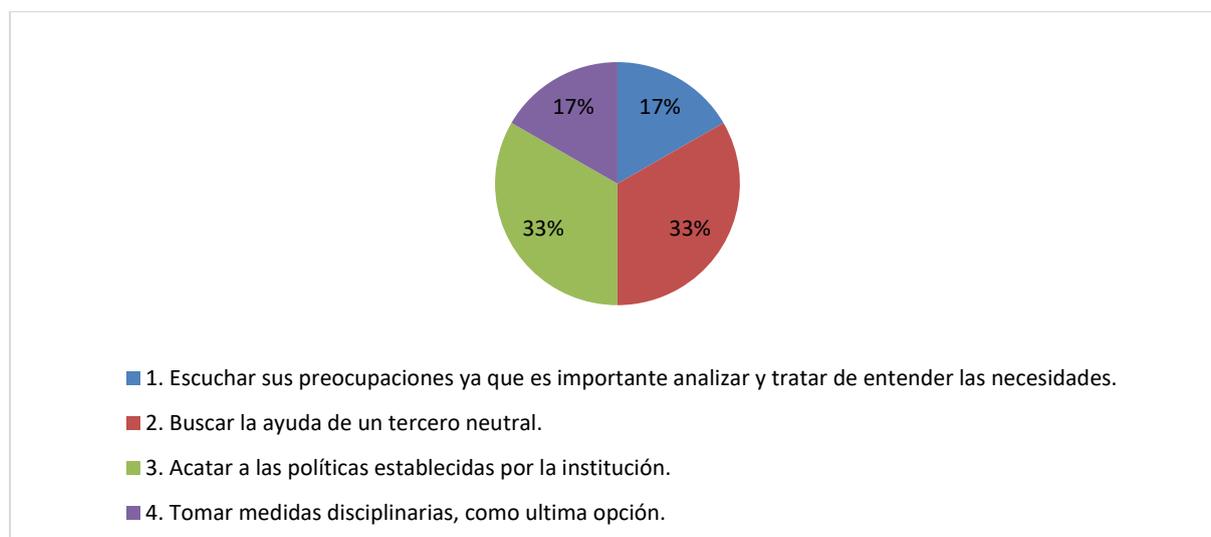
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Escuchar sus preocupaciones ya que es importante analizar y tratar de entender las necesidades.	1	17%
2. Buscar la ayuda de un tercero neutral.	2	33%
3. Acatar a las políticas establecidas por la institución.	2	33%
4. Tomar medidas disciplinarias, como última opción.	1	17%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 29

Si las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Durante la entrevista con los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí, se reveló que un 33% de los entrevistados sugieren que buscar la asistencia de un tercero neutral puede ser beneficioso para resolver los conflictos laborales, igualmente con el 33% de los entrevistados resaltan la importancia de acatar las políticas establecidas por la institución como parte fundamental para garantizar que los conflictos se manejen de manera consistente y justa, promoviendo un entorno laboral saludable y respetuoso, seguido con el 17% consideran primordial escuchar las preocupaciones de las partes involucradas con el fin de identificar las causas subyacentes y encontrar soluciones más efectivas por último también se destaca con un 17% de los participantes consideran que las medidas disciplinarias deben ser el último recurso, por ende se busca fomentar un enfoque orientado hacia la resolución de problemas y el desarrollo de soluciones constructivas.

8. ¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?

Tabla 31

Impactos que generan conflictos en la organización

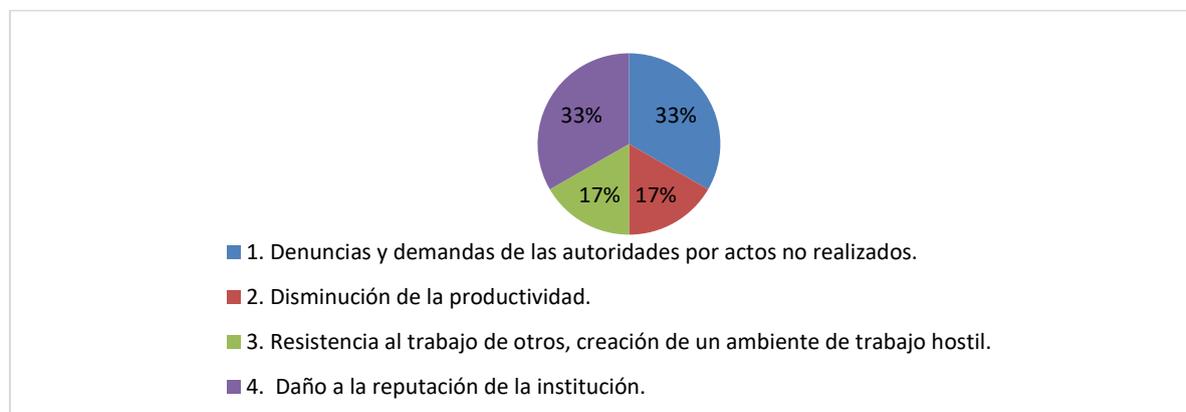
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Denuncias y demandas de las autoridades por actos no realizados.	2	33%
2. Disminución de la productividad.	1	17%
3. Resistencia al trabajo de otros, creación de un ambiente de trabajo hostil.	1	17%
4. Daño a la reputación de la institución.	2	33%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 30

Impactos que generan conflictos en la organización



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Durante la entrevista con los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí se reveló que un 33% de los entrevistados mencionaron que las denuncias y demandas por parte de las autoridades por actos no realizados son una consecuencia de los conflictos laborales, asimismo con un 33% afirmaron que los conflictos laborales pueden dañar la reputación de la institución, además un 17% de los empleados destacaron que cuando los empleados están involucrados en conflictos, su enfoque y energía se desvían de las tareas diarias, lo que puede afectar negativamente su rendimiento laboral, por último con un 17% de señalaron que los conflictos laborales pueden generar resistencia al trabajo de otros y crear un ambiente de trabajo hostil.

9. ¿La institución de trabajo tiene un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos?

Tabla 32

La institución tiene un plan de manejo de conflictos y resolución

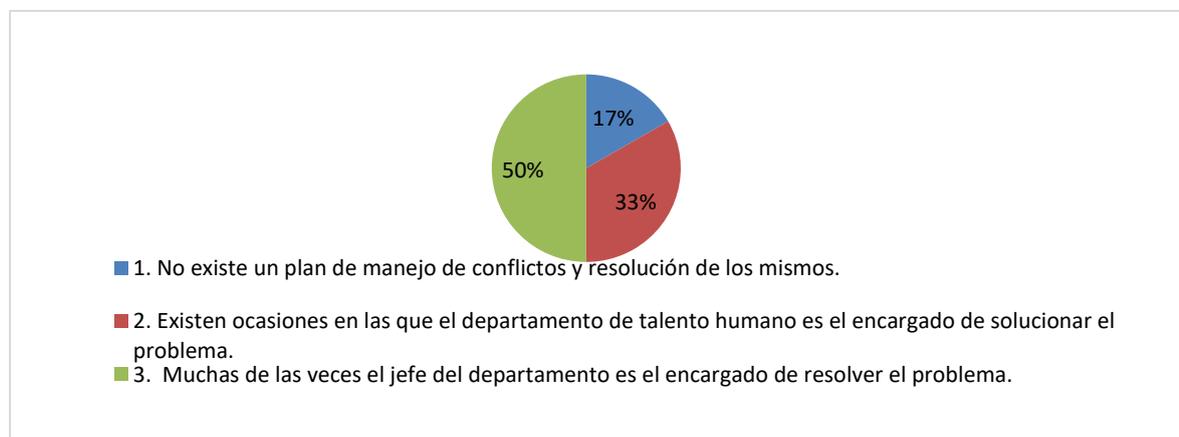
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. No existe un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos.	1	17%
2. Existen ocasiones en las que el departamento de talento humano es el encargado de solucionar el problema.	2	33%
3. Muchas de las veces el jefe del departamento es el encargado de resolver el problema.	3	50%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 31

La institución tiene un plan de manejo de conflictos y resolución



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

Los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí manifestaron se indicaron que un 50% de los entrevistados señalaron que en la mayoría de los casos, es el jefe del departamento quien tiene la responsabilidad de resolver los problemas laborales, por otro lado, un 33% de los participantes mencionaron que en algunas ocasiones el departamento de talento humano se encarga de solucionar los conflictos, por último con un 17% de los entrevistados destacaron que la institución carece de un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos.

10. ¿Qué sugerencia o consejo podrían dar para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo?

Tabla 33

Sugerencia o consejo para poder trabajar en un ambiente armónico

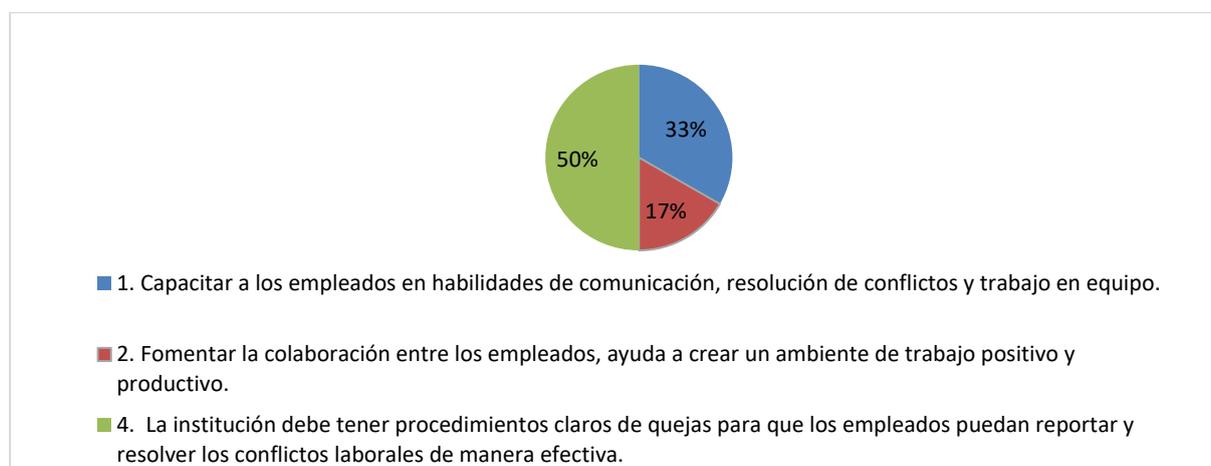
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.	2	33%
2. Fomentar la colaboración entre los empleados, ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.	1	17%
3. La institución debe tener procedimientos claros de quejas para que los empleados puedan reportar y resolver los conflictos laborales de manera efectiva.	3	50%
Total	6	100%

Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Figura 32

Sugerencia o consejo para poder trabajar en un ambiente armónico



Nota. Datos obtenidos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí (2022 - 2023).

Elaborado por: el equipo de trabajo.

Análisis e Interpretación

En la entrevista realizada a los directores departamentales del GAD Municipal del Cantón Saquisilí, mencionaron que un 50% de los entrevistados resaltaron la necesidad de que la institución establezca procedimientos claros de quejas, permitiendo así a los empleados reportar y resolver los conflictos laborales de manera efectiva, por otro lado con el 33% de los destacaron la importancia de capacitar a los empleados en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, finalmente con un 17% de los participantes resaltaron la relevancia de fomentar la colaboración entre los empleados lo cual contribuiría a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

7.3 Discusión de los resultados

Basado en los resultados obtenidos a través del cuestionario, se puede concluir que las condiciones laborales de los funcionarios de los diferentes departamentos del GAD Municipal del Cantón Saquisilí no cuentan con actividades que les permitan mejorar su situación laboral. Específicamente, en la pregunta N°1 sobre la dificultad de trabajo con un compañero(a), el 63% de los encuestados indicaron que no es fácil analizar la situación con el compañero para encontrar una solución aceptable, lo que puede generar conflictos laborales.

Así mismo se observa en la pregunta N°2 que el 74% de los encuestados no están de acuerdo en satisfacer las necesidades de su compañero en caso de un problema de trabajo. Esto puede indicar una falta de colaboración y trabajo en equipo en la organización. Es importante fomentar la colaboración entre los compañeros de trabajo para lograr objetivos comunes y mejorar la eficiencia en el trabajo.

Seguido tenemos la pregunta N°4 ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta se observa que el 31% de los encuestados no hacen nada o no están de acuerdo en integrar sus ideas con las de su compañero para alcanzar una decisión conjunta en una situación problemática. Esto puede generar desacuerdos y conflictos laborales. Es importante fomentar la comunicación efectiva y la colaboración entre los compañeros de trabajo para lograr una toma de decisiones más efectiva y satisfactoria para todos.

También en la pregunta N°7 trato de encontrar caminos intermedios para avanzar a hacia una solución claramente el 31% se niega a buscar caminos intermedios que ayuden facilitar una solución amena. Asimismo, en la pregunta N°10 generalmente actuó como desea mi compañero (a), evidentemente el 37% de los encuestados no están a favor de actuar como desea el compañero de trabajo, lo que dificulta el trabajo en equipo.

Seguido por la pregunta N°8 que hace referencia a procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas, evidentemente se puedo observar que el 29% de los encuestados mencionan que no hacen nada ni usan los recursos para conseguir que las ideas generadas por los trabajadores sean aceptadas.

Mientras que en la pregunta N°13 generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos, como resultado de la encuesta tenemos el 25% no están de acuerdo en generar caminos intermedios para romper con los puntos muertos, esto indica que dificulta la toma de decisiones.

Además, tenemos la pregunta N°15 intento no mostrar desacuerdos con mi compañero (a) de acuerdo al resultado se pudo evidenciar que tan solo el 3% de las personas muestran desacuerdo al momento de llegar a una solución mutua. Seguido tenemos la pregunta N°18 en el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a), con un 3% de negatividad quienes aseguran no acatar las sugerencias por parte de su compañero de trabajo.

Por otro lado, en la pregunta N°19 al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de los que deseo, se puede observar que el 10% de los individuos se oponen ante una solución y pretender tener siempre la razón, lo que genera un conflicto a nivel institucional.

Asimismo, la pregunta N°20 ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente demuestro firme para procurar imponer mi punto de vista, evidentemente existe un 27% que afirman imponer el punto de vista de cada uno de ellos, asegurando tener la razón.

Finalmente, la pregunta N°21 que hace referencia ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de planear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible, se puede evidenciar que existe un mínimo porcentaje que es el 20% quienes se niegan a compartir ideas e intereses para llegar a un acuerdo mutuo. En consecuencia, con los resultados alcanzados en el trabajo investigativo, se deduce que al

considerar los porcentajes obtenidos por el cuestionario que evalúa el manejo de conflictos laborales, mediante las 27 preguntas que posee, se puede concluir que no existe una buena relación laboral en la institución porque no se considera las necesidades ni los intereses de los funcionarios quienes laboran en la misma es así que es necesario generar estrategias de mitigación laboral que ayude a la institución a combatir aquellos conflictos identificados.

8 DISEÑO DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ

DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutoria: GAD Municipal Del Cantón Saquisilí.

BENEFICIARIOS

Directos: El personal del GAD Municipal Del Cantón Saquisilí.

Indirectos: Los usuarios que visitan el Municipio.

Equipo responsable: Tigsi Gaglay Miryam Verónica y Viteri Zapata Fernanda Jazmín.

Objetivo general

- Elaborar estrategias de mitigación de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí.

Objetivos específicos

- Identificar las respuestas que resultan relevantes como afectaciones de las relaciones laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí, obtenidos mediante la aplicación del instrumento mismo que sirvió para recabar la información.
- Presentar estrategias para el manejo de conflictos laborales que minimizar el impacto negativo del problema.

8.1 Marco Institucional

8.1.1 Historia

De acuerdo al: Velásquez (2017)

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Saquisilí fue fundado en el año 1943, con la promulgación de la Ley de Municipalidades. El cantón Saquisilí se encuentra en la provincia de Cotopaxi, en la sierra central del Ecuador, el estado se ubica entre los 2900 y 4200 metros sobre el nivel del mar la temperatura media es de 12°C.

El 65% de la población es indígena y, el 35% población mestiza. El municipio de Saquisilí forma parte de un área metropolitana denominada La Gran Latacunga o LGL, que consta por áreas urbanas y parroquias.

Durante sus primeros años de existencia, el GAD Municipal del Cantón Saquisilí se enfocó principalmente en la provisión de servicios básicos como agua, alcantarillado, energía eléctrica y servicios de recolección de basura. También se dedicó a la construcción y mantenimiento de infraestructuras públicas como calles, puentes y edificios municipales.

En la década de 1990, el GAD Municipal del Cantón Saquisilí comenzó a enfocarse en la promoción del desarrollo económico y social del cantón. Se establecieron políticas y programas para fomentar el turismo, la agricultura, la ganadería y la artesanía local. Se construyeron mercados y plazas de mercado para apoyar a los pequeños productores y comerciantes locales.

En el año 2000, el GAD Municipal del Cantón Saquisilí lanzó un ambicioso programa de desarrollo integral, conocido como "Saquisilí, tierra de oportunidades". Este programa tenía como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón a través de la promoción del desarrollo económico y social. Se establecieron políticas y programas para fomentar la educación, la salud, la cultura y el deporte, así como para mejorar la infraestructura vial, la seguridad ciudadana y el medio ambiente.

Entre las iniciativas más destacadas del programa "Saquisilí, tierra de oportunidades" se encuentra la creación de la Escuela Municipal de Artes y Oficios, que ofrece capacitación en diversas áreas como carpintería, mecánica automotriz, gastronomía y turismo. También se creó el Festival de la Chamarrita, un evento cultural que celebra la música, la danza y la artesanía local.

En la actualidad, el GAD Municipal del Cantón Saquisilí es dirigido por el Alcalde Javier Velásquez, quien ha sido elegido para un período de cuatro años (2023-2027). El GAD Municipal está compuesto por un Concejo Municipal y varias direcciones y dependencias encargadas de la gestión de los servicios públicos y el desarrollo local.

El GAD Municipal del Cantón Saquisilí ha evolucionado a lo largo de los años, ha logrado mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón y promover la cultura y las tradiciones locales.

8.1.2 Situación actual

La situación actual del GAD Municipal del Cantón Saquisilí es de continuidad en el proceso de desarrollo económico y social del cantón. En los últimos años, el GAD Municipal ha continuado trabajando en la promoción del desarrollo económico y social del cantón, a través de la implementación de políticas y programas que fomentan la inversión, el turismo, la agricultura y la educación.

En cuanto a la infraestructura vial, el GAD Municipal ha trabajado en la construcción y mejoramiento de carreteras y caminos rurales para mejorar la conectividad entre las diferentes comunidades del cantón.

En el ámbito educativo, el GAD Municipal ha invertido en la construcción y mejoramiento de escuelas y colegios, así como en la implementación de programas de capacitación y formación para jóvenes y adultos.

En el ámbito turístico, el GAD Municipal ha trabajado en la promoción de los atractivos

turísticos del cantón, como el mercado de Saquisilí y el Festival de la Chamarrita.

En cuanto al medio ambiente, el GAD Municipal ha trabajado en la implementación de políticas y programas para la protección y conservación del medio ambiente en el cantón. Se han llevado a cabo campañas de limpieza y reforestación, así como programas de educación ambiental para la comunidad. En el ámbito de la salud, el GAD Municipal ha invertido en la construcción y mejoramiento de centros de salud y hospitales en el cantón, así como en la implementación de programas de prevención y atención médica para la comunidad.

En el ámbito de la seguridad ciudadana, el GAD Municipal ha trabajado en la implementación de políticas y programas para mejorar la seguridad de los habitantes del cantón, como la instalación de cámaras de seguridad y la capacitación de la policía local. El GAD Municipal del Cantón Saquisilí pone a disposición de la ciudadanía el buzón de sugerencias para la rendición de cuentas del año 2023.

8.1.3 Misión – Visión

Misión

El GADMICS impulsará el desarrollo social, económico y ambiental del Cantón Saquisilí, en coordinación con los demás niveles de gobierno, para la realización armónica de los objetivos y metas institucionales. Su acción se sujetará a las políticas, estrategias y objetivos del Plan de Desarrollo Participativo del Cantón Saquisilí, en concordancia con los planes parroquiales, provincial y nacional de desarrollo.

Visión

El GADMICS será una institución líder en la prestación de servicios públicos a la comunidad del cantón, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus obras y servicios y por la seguridad laboral que brinda a sus empleados y trabajadores. Se caracterizará por ser una institución en desarrollo y mejoramiento continuo; por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; por el incremento de su productividad; por el trabajo

en equipo con participación ciudadana; por la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización; y, por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad, sustentado bajo la premisa del deber-derecho que tienen los ciudadanos.

8.1.4 Valores GADMICS

El GADMICS sustenta su gestión, en la búsqueda de los siguientes valores institucionales:

- El GADMICS da prioridad a las necesidades de sus usuarios y contribuyentes.
- El GADMICS se compromete a actuar de forma ética y transparente en todas sus actividades.
- El GADMICS muestra respeto por los intereses legítimos de la comunidad y promueve la preservación del medio ambiente.
- Fomenta la investigación y el aprendizaje sobre nuevas tecnologías.
- Se busca mejorar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos y metas de manera más eficiente.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con el GADMICS.

Además, brinda servicios de calidad con una filosofía de atención de excelencia, se esfuerzan para que la experiencia sea lo mejor posible para los usuarios que ingresan a la institución la institución a resolver las inquietudes presentadas, el personal cuenta con modernas y bien equipadas instalaciones para garantizar una buena seguridad y comodidad.

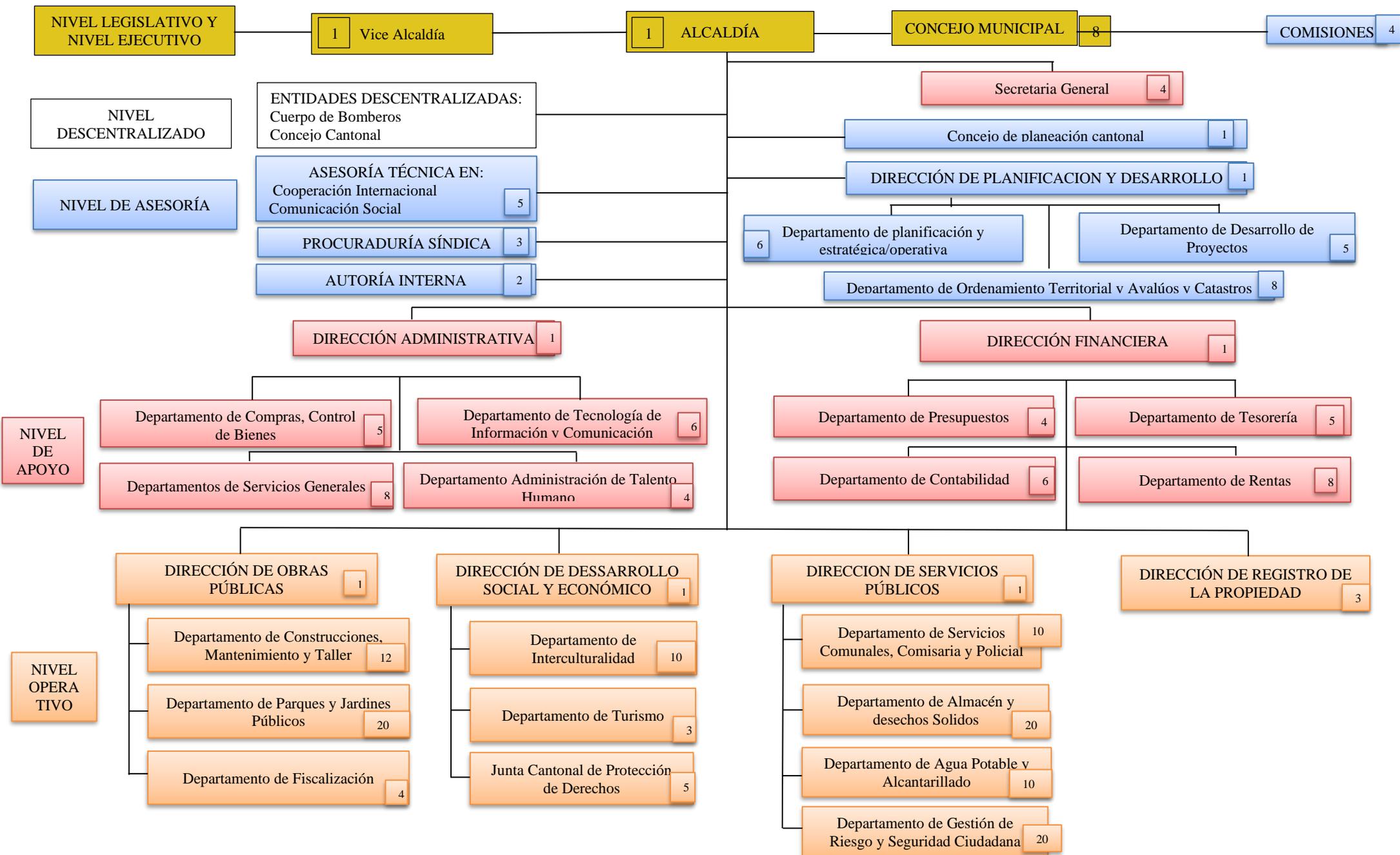
8.1.5 Políticas GADMICS

El GAD Municipal del Cantón Saquisilí cuenta con varias políticas que buscan promover el desarrollo económico, social y cultural del cantón, y mejorar la calidad de vida de sus habitantes:

- **Política de desarrollo económico:** Esta política tiene como objetivo fomentar la inversión y el emprendimiento en el cantón, promoviendo actividades económicas sostenibles y generadoras de empleo, y mejorando la infraestructura y los servicios públicos para apoyar el desarrollo empresarial.

- **Política de desarrollo social:** Esta política busca mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón, a través de la implementación de programas y proyectos que promuevan la educación, la salud, la cultura, el deporte y la inclusión social.
- **Política de seguridad ciudadana:** Esta política tiene como objetivo garantizar la seguridad y protección de los habitantes del cantón, a través de la implementación de medidas de prevención del delito, la mejora de la infraestructura y equipamiento policial, y la promoción de una cultura de paz y convivencia ciudadana.
- **Política de participación ciudadana:** Esta política busca fomentar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos públicos.

8.1.6 Organigrama estructural



9 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO

Impacto social

El presente proyecto investigativo sobre el manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí en el periodo-2023. Tiene un impacto laboral y social debido a que mejora el ambiente de trabajo en la institución, mediante los resultados alcanzados que serán entregados a las autoridades correspondiente de los niveles de manejo de conflictos laborales que se genera en la misma, se pretende influir en el mejoramiento del desempeño profesional de los participantes que se refleja del mismo modo en los usuarios y la ciudadanía.

Impacto económico

Los conflictos laborales pueden tener un impacto significativo en la economía, de modo que pueden llevar a una disminución en la productividad, costos adicionales como disminución de la calidad del trabajo, pérdidas en capacitaciones, mala atención al usuario, bajo autoestima, pérdida de empleo. Es importante que el GAD Municipal del Cantón Saquisilí y los empleados trabajen juntos para resolver los conflictos laborales de manera efectiva y minimizar su impacto económico negativo.

Impacto técnico

El conflicto laboral puede afectar negativamente el desarrollo técnico en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí, el cual está experimentando un crecimiento constante en este ámbito. En este sentido, se están desarrollando manuales y políticas de manera continua para mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de la institución, y se requiere la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para lograr una relación eficiente y efectiva entre los funcionarios. Por lo tanto, cualquier conflicto laboral puede interrumpir el desarrollo técnico de la institución y obstaculizar su capacidad para mejorar la eficiencia y la productividad de sus empleados.

10 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Tabla 34

Propuesta estratégica

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATÉGICAS	INDICADOR	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
(P.1) Los empleados manifiestan que dialogar con los compañeros es complicado porque no existe el compromiso para trabajar en equipo.	Socializar las actividades individuales de manera clara a cada uno de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Promover las actividades (brainstorming) que requieran la participación, colaboración y decisión que involucren a todos los empleados del GAD-Saquisilí. Instaurar actividades deportivas como campeonatos internos que permitan que los trabajadores ejerzan lazos de amistad, compañerismo y el compromiso de ir por un objetivo en común. 	<p>Folletos con diseños agradables</p> <p>Número de cada actividad realizada</p>	<p>Cada 2 meses</p> <p>Cada 6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dpto. Talento Humano. Dir. Financiero Un árbitro. Dir. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones de trabajo. Contratar personas capacitadas en el tema de conflictos laborales. 	<p>\$900,00</p> <p>\$200</p>

(P.10) Los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Saquisilí mencionan que la falta de colaboración y disposición dificulta la toma de decisión.	Promover la empatía y pertinencia con las funciones y acciones de los colaboradores, generando un manejo adecuado de las emociones.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas como: Slack, Trello, Asana etc. fomentan la comunicación efectiva, la colaboración y el trabajo en equipo. • Crear charlas sobre empatía, con el fin de que los trabajadores sean capaces de interactuar mejor con los demás. 	Guía de estudio	Cada 4 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Talento Humano. • Dir. Financiero • Experto en charlas motivacionales. • Dir. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reunión. • Coach especializado en habilidades de la Inteligencia Emocional. 	\$1000
(P.19) Los empleados del Gad Municipal del cantón Saquisilí se oponen ante una solución y pretenden tener siempre la razón, lo que genera un conflicto a nivel institucional.	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y respetuoso que promueva la satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir roles y responsabilidades a cada uno de los empleados por parte del líder, en donde la información deberá ser clara y precisa. • Realizar talleres motivacionales (autoconciencia) para que los trabajadores asuman sus responsabilidades y 	Presentar el KPIs	2 veces al mes	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Talento Humano. • Dir. Financiero • Dpto. Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera informativa. • Sala de reuniones. 	\$500
			Retroalimentación y revisión periódica	Cada 6 meses			\$600

manejen
adecuadamente sus
emociones.

(P.20) Los empleados del Municipio mencionan que ante una situación problemática con el compañero (a), tienen roces, incomodidad o disgusto, dificultando así el trabajo en equipo.	Fomentar habilidades que permita a los empleados establecer relaciones laborales para promover el compañerismo, cooperación y resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer técnicas de autocontrol (Gestión del tiempo) para mejorar los estados mentales provocados por las malas relaciones laborales. • Generar espacios para que los trabajadores puedan proponer ideas, alternativas de solución, con el fin de incentivar su creatividad e impulsar la mejora de todo el equipo de trabajo. 	Registro de comportamientos	Cada 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Talento Humano. • Dir. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal experto en técnicas de autocontrol. 	\$500	
			Implementar un sistema de seguimiento.	Cada 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Talento Humano. 		\$500	
Total								\$4.800

Nota. *Elaboración propia.*

Glosario de las preguntas:

P1: Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos.

P10: Generalmente actuó como desea mi compañero (a).

P19: En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a).

P20: Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo.

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- En conclusión, el manejo de conflictos laborales es un factor importante que afecta en el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores. Para aplicar un buen manejo de conflictos laborales se debe tener en cuenta los fundamentos teóricos sobre el conflicto, la importancia del clima organizacional, la motivación, tipos y clasificación de los conflictos laborales, y el resultado del conflicto en las relaciones laborales, al ser empleadas de forma correcta dentro de la institución se garantiza un buen manejo de conflictos laborales la cual ayudara al mejoramiento continuo de los participantes en la Institución.
- Luego de realizar la investigación y aplicar el cuestionario, se encontraron opiniones divergentes entre los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Saquisilí de modo que un mínimo porcentaje del personal percibe un manejo deficiente de los conflictos laborales en relación a la ejecución de las actividades, mientras que otra parte de los empleados se encuentra satisfecho con el ambiente laboral en la institución. Estos resultados reflejan la variedad de percepciones existentes y fueron útil para identificar áreas de mejora en la gestión de conflictos en el lugar de trabajo. Es importante destacar que el cuestionario utilizado consta de 27 preguntas diseñadas para medir el conflicto laboral y el comportamiento individual.
- Finalmente, se han desarrollado estrategias para mejorar el manejo de conflictos laborales, las cuales resultan fundamentales para alcanzar un rendimiento óptimo de los funcionarios. Una vez implementadas estas estrategias, se espera que el desempeño de los empleados mejore significativamente, lo que a su vez permitirá alcanzar las metas y objetivos establecidos por la institución. Es por ello que la implementación efectiva de estas estrategias se convierte en un factor clave para el desarrollo de la institución.

10.2. Recomendaciones

- Se recomienda evaluar el manejo de conflictos laborales de forma periódica (5 meses) con la finalidad de percibir si existe conflictos generado por los asistentes mediante la aplicación de las estrategias anteriormente propuestas de esta manera se pretende el mejoramiento del personal avalado por la institución.
- La institución debería gestionar diferentes actividades que involucre la integración de todos los colaboradores que ayuden a fortalecer el trabajo en equipo, de esta manera se puede mejorar el manejo de conflictos laborales en el GAD Municipal del Cantón Saquisilí al realizarlos se pretende mejorar las actividades con optimismo.
- Se sugiere considerar las estrategias propuestas para mejorar la satisfacción de los integrantes que conforman el GAD Municipal del Cantón Saquisilí ya que al ser lo aplicado se puede mejorar la perspectiva de cada uno de los funcionarios hacia la institución y mejorar el rendimiento, de esta manera se puede ver reflejado el mejoramiento de su desempeño y capacidad de integración entre compañeros y diferentes usuarios que visiten el establecimiento.

12 REFERENCIA BIBLIOGRÀFICA

Bibliografía

- Alvarado, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Revista de Humanidades TABULA RASA*, 226- 278. <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Leon , R. (2013). *Sistema de resolución de conflictos laborales*. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Bermejo, G. (2003). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Mexico: UANL.
- Bohórquez, E. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Eliana, P. (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 PERÍODO 2013-2014.*”. Latacunga: UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>
- Formación, C. I. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales*. Italia: Copyright. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Iglesias , A., & Sanchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 455-457. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727897X2015000300002#:~:text=El%20clima%20organizacional%20se%20define,%2C%20ambiente%20laboral%20en%20general%E2%80%9D.

- Jara Martínez, A. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 740-760.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- NEWSTROM , J. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. Mexico: McGRAWHi.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: The McGraw-Hill Companies. https://uachatec.com.mx/wpcontent/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- OIT. (10 de Noviembre de 2022). La OIT estima que se producen más de un millón de muertes en el trabajo cada año. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008562/lang--es/index.htm
- Pedraja, L. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007
- Pérez, F. (2010). El Conflicto Laboral en la actualidad: Los Nuevos Conflictos. *Ius et Praxis*, 441-451. <https://www.redalyc.org/pdf/197/19718016012.pdf>
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Salvador , A. (2003). *TEORÍA DEL CONFLICTO SOCIAL*. Lima: ASOPDES.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf>
- Toapanta, T. (agosto de 2020). *Comportamiento Organizacional para el manejo de conflictos laborales en el área administrativa en instituciones de Educación Superior:*

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31265/1/01%20ADP.pdf>

Toro Culcay , C. E. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: creative commons.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>

Velásquez, Á. (18 de Octubre de 2017). *Historia de Saquisilí*.

<https://medium.com/%C3%A1ngel-vel%C3%A1squez-cajas/historia-de-saquisil%C3%AD-89f5021db775>

13 ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

La presente encuesta es de uso educativo e investigativo, perteneciente al Proyecto de Titulación: “Manejo de Conflictos Laborales en el GAD del Cantón Saquisilí” para la obtención del título de Licenciatura en Gestión de la Información Gerencial de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Para responder a esta encuesta se debe considerar:

- Que esta escala valorativa es anónima y confidencial, responda con sinceridad.
- Que no existen respuestas buenas o malas.
- Debe responder a todos los enunciados de acuerdo a su percepción.

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" sobre el cuadro de la alternativa respectiva de cada uno de los enunciados propuestos.

NUNCA	RARA VEZ	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4

Conflictos laborales		Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos.				
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero				
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.				
	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta.				
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos.				
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a).				
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.				

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

Anexo 2

Entrevista Estructurada

La presente ENTREVISTA es de uso educativo e investigativo, perteneciente al Proyecto de Titulación: “Manejo de Conflictos Laborales en el GAD del Cantón Saquisilí” para la obtención del título de Licenciado en Gestión de la Información Gerencial de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

1. ¿Conoce el concepto de los conflictos laborales?
2. ¿Por qué creen que se dan los conflictos en las relaciones laborales?
3. ¿Sabe cuál es la actitud de los trabajadores frente a un conflicto laboral?
4. ¿Cómo hacen para trabajar con aquellas personas con las que no se sienten a gusto trabajando o mantienen fuertes diferencias?
5. ¿Cómo se ve afectada el área laboral por estos conflictos?
6. ¿Qué alternativa de solución diría usted que se debería tomar ante los conflictos que se dan con algunos compañeros de trabajo?
7. ¿Si una de las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacen en esta situación?
8. ¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?
9. ¿La institución de trabajo tiene un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos?
10. ¿Qué sugerencia o consejo podrían dar para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo?