

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de
Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador**

Clara Elena Toro Culcay

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Clara Elena Toro Culcay, autora de la tesis intitulada (**Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador**) mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 03 de enero del 2018

Firma:

Resumen

El ser humano a través de la historia ha experimentado situaciones en las que se ha encontrado en conflicto, ya sea por una idea o una decisión que se ha tomado, más aún cuando la persona considera que tiene una mejor idea. Con base a este argumento el presente trabajo de investigación intenta brindar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador?

Investigación que se la llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el que se utilizó herramientas de recolección de la información como: entrevistas estructuradas a informantes calificados y líderes informantes de grupos de trabajo, y reuniones de grupos llamados comúnmente como grupos focales, los mismos que permitieron rescatar del personal del área de Mantenimiento su sentir, su opinión, su experiencia, su actitud y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

Las técnicas de recolección de la información tuvieron la participación de tres entrevistados y nueve participantes para el grupo focal, lo que permitió profundizar y sustentar el proyecto de investigación. Posterior a la aplicación de las entrevistas, el grupo focal y el análisis de los resultados, se determinó ocho dimensiones relevantes que aquejan a los trabajadores del área de Mantenimiento de la UCE, y lo que se pretendió fue mejorar y fortalecer cada una de las dimensiones que los participantes manifestaron tener problemas.

Cabe mencionar que estas dimensiones tienen mucho que ver más con su actitud, que con su aptitud como se lo ilustra a través del modelo del iceberg de Martha Alles y HayGroup, es por ello que se realizó una descripción de las competencias conductuales que deberían poseer los colaboradores del área de Mantenimientos de la UCE, ya que al no existir estas competencias conductuales en el manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, se tomó del diccionario de competencias laborales del Ministerio de Trabajo del Ecuador las competencias conductuales que deberían poseer.

Como conclusión fue necesario un plan de acción que mitigue los conflictos que afectan las relaciones laborales en el área de Mantenimientos de la UCE.

Palabras claves: conflictos laborales; colaboradores; relaciones laborales; área de trabajo; mitigar.

Agradecimiento

A Dios por ser la fuente espiritual de mi felicidad y mi fortaleza en momentos complicados de mi vida, siendo el amigo fiel que no ha permitido que flaquee ante las dificultades que se me han presentado, por ello mi agradecimiento primero a él, por lo mucho que me ha dado, como lo ha sido el amor y el afecto de mi familia, ya que éste es uno de los mejores regalos que me ha podido otorgar.

A mi madre Rosita, porque ha sido el pilar fundamental para los logros de mi vida, es mucho lo que tengo que agradecerle, y no hay nada que pueda pagar todo ese amor, afecto y cuidado que me ha profesado, por ello en estas cortas líneas te digo que te AMO y agradezco por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mi hermana gemela Natalia que ha sido un ejemplo a seguir por su tenacidad, esfuerzo y lucha, te agradezco por estar pendiente de mí, por tu preocupación y cariño, eres muy especial para mí, como yo lo soy para ti.

A Gerardo por ser mi compañero y amigo de muchos caminos, hemos compartido momentos significativos que perduraran en el baúl de los recuerdos “nuestro corazón”, te agradezco por estar siempre dispuesto a escucharme, aconsejarme y consolarme, por ese apoyo incondicional y genuino te digo que cada momento e instante de mi vida estarás siempre en mi corazón.

Al Arquitecto Marcelo Amores – Jefe del área de Mantenimiento de la Universidad Central, por permitirme desarrollar mi tema de investigación con su equipo de trabajo y el brindarme su apoyo y colaboración para ver cristalizado este proyecto de tesis.

Y finalmente mi más profundo agradecimiento a Jorgito Hurtado Palacios mi director de tesis, por su apoyo, dedicación y tiempo en la culminación de tesis, quien me ha brindado su conocimiento y orientación para el desarrollo de mi tema de investigación, y por haberme facilitado los medios para llevar a cabo cada una de las actividades a realizar para cada capítulo de mi tesis, por ello muchas GRACIAS.

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Antecedentes de la investigación.....	11
1.2. Pregunta central.....	12
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. Metodología de la investigación.....	13
1.4.1. Tipo de investigación	13
1.4.2. Tipo de estudio.....	13
1.4.3. Técnicas de recolección de la información	13
Capítulo primero.....	14
Marco teórico	14
1. Evolución histórica del conflicto laboral	14
1.1. Etimología y definiciones de conflicto	18
1.2. Enfoques conceptuales del conflicto laboral	21
1.2.1. Enfoque Tradicional	21
1.2.2. Enfoque de las relaciones humanas	22
1.2.3. Enfoque interactuante.....	22
1.3. Clasificación del conflicto laboral	23
1.3.1. Conflicto Funcional: (constructivos)	23
1.3.2. Conflicto Disfuncional: (destructivos)	23
1.4. Niveles de intensidad de conflictos y sus resultados en la organización.....	24
1.4.1. Nivel de conflicto bajo	24
1.4.2. Nivel de conflicto adecuado y estimulante	24
1.4.3. Nivel de conflicto alto	25
1.5. Tipos de conflicto laboral.....	25
1.6. Proceso del conflicto	26
1.7. Conflicto: ventajas y desventajas	29
1.8. Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral	31
1.9. Resultados de un conflicto en las relaciones laborales	33
1.9.1. Estrategias para el manejo de conflictos en las relaciones laborales.....	35
1.9.2. La mejor opción ante un conflicto en las relaciones laborales	37
1.9.3. Dimensiones de ganar – ganar.....	38

Capítulo dos.....	41
Marco institucional	41
2. Reseña histórica de la Universidad Central del Ecuador	41
2.1. Base Legal.....	43
2.2. Oferta académica.....	44
2.3. Filosofía corporativa	45
2.4. Identidad institucional	47
2.5. Organización Administrativa de la Universidad Central del Ecuador	48
2.5.1. Dirección de Planificación Física y Mantenimiento	49
2.5.1.1. Área de Mantenimiento	49
2.6. Diagnóstico situacional de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la UCE....	51
2.6.1. Características del perfil laboral del área de Mantenimiento de la UCE.....	52
Capítulo tercero.....	55
Análisis de la información y presentación de datos	55
3. Metodología de la Investigación	55
3.1. Tipo de investigación	55
3.2. Tipo de estudio.....	55
3.3. Técnicas de recolección de la información.....	56
3.4. Tabulación y análisis de resultados	58
Capítulo cuarto.....	76
Propuesta para el manejo de conflictos laborales	76
4. Plan de mejora para mitigar conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la UCE.....	76
4.1. Presentación	76
4.2. Justificación	77
4.3. Objetivos del plan de acción.....	78
4.3.1. Objetivo general	78
4.3.2. Objetivos específicos.....	78
4. 4. Plan de acción	78
4.4.1. Dimensiones de conflictividad en el área de Mantenimiento de la UCE	78
4.4.2. Planteamiento de estrategias para disminuir conflictos laborales en base a sus dimensiones de conflictividad.	81
4.4.3. Cronograma de las dimensiones a intervenir, para mitigar los conflictos laborales.	90
4.4.4. Competencias profesionales	90
4.4.4.1. Perfil de competencias conductuales del área de Mantenimiento de la UCE.....	92

Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	98
ANEXOS.....	101

Índice de tablas

Tabla 1. Procesos básicos del conflicto	14
Tabla 2. Elementos básicos en la confrontación	17
Tabla 3. Niveles de intensidad de conflictos en la organización.....	24
Tabla 4. El conflicto y su incidencia en el ser humano y la organización	25
Tabla 5. Factores positivos derivados del conflicto.....	30
Tabla 6. Factores negativos derivados del conflicto	31
Tabla 7. Causas de los conflictos.....	32
Tabla 8. Los conflictos según su origen de percepción	33
Tabla 9. Descripción de los estilos del comportamiento ante un conflicto.....	37
Tabla 10. Facultades de la Universidad Central del Ecuador	44
Tabla 11. Personal técnico del área de Mantenimiento de la UCE	50
Tabla 12. Competencias profesionales del personal del área de Mantenimiento de la UCE	53
Tabla 13. Calidad de liderazgo.....	82
Tabla 14. Flujos de comunicación.....	83
Tabla 15. Trabajo en equipo.....	84
Tabla 16. Reconocimiento	85
Tabla 17. Cambios de carácter	86
Tabla 18. Buscar culpables.....	87
Tabla 19. Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.....	88
Tabla 20. Valores.....	89
Tabla 21. Cronograma de aplicación del plan de acción.....	90
Tabla 22. Dimensiones de conflictividad en el área de Mantenimiento de la UCE.....	92
Tabla 23. Competencias conductuales del personal con educación básica	93
Tabla 24. Competencias conductuales del personal con bachillerato	94
Tabla 25. Competencias conductuales del personal con tecnología superior	94

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades humanas.....	16
Ilustración 2. Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades)	17
Ilustración 3. Proceso del conflicto	26
Ilustración 4. Resultados de un conflicto	34
Ilustración 5. Estilos de comportamiento ante un conflicto	36
Ilustración 6. Dimensiones de ganar – ganar	39
Ilustración 7. Escudo de la Universidad Central de Ecuador.....	47
Ilustración 8. Bandera de la Universidad Central del Ecuador	48
Ilustración 9. Modelo del iceberg sobre las competencias profesionales.....	52
Ilustración 10. Entrevistas: informantes calificados	56
Ilustración 11. Entrevista: líder de grupo	57
Ilustración 12. Grupo focal del área de Mantenimiento de la UCE	58
Ilustración 13. Conflictos laborales	59
Ilustración 14. Tres actitudes principales frente a un conflicto	60
Ilustración 15. Desacuerdos personales en el trabajo.....	61
Ilustración 16. La comunicación como factor preponderante en el ambiente laboral	62
Ilustración 17. Impactos que generan los conflictos en la organización.....	63
Ilustración 18. Vías para resolver los conflictos	64
Ilustración 19. Tres alternativas de solución ante un desacuerdo	65
Ilustración 20. Sugerencias para poder trabajar en un ambiente armónico.....	66
Ilustración 21. Conflictos entre compañeros de trabajo	67
Ilustración 22. Comportamientos negativos a la hora de trabajar	69
Ilustración 23. Comportamiento al trabajar con alguien que no me agrada.....	70
Ilustración 24. Factores que desencadenan conflictos personales.....	71
Ilustración 25. Afectación del área laboral por los conflictos	72
Ilustración 26. Alternativa de solución ante los conflictos laborales	73
Ilustración 27. Existencia de un plan de acción para mitigar los conflictos.....	74
Ilustración 28. Consejos para poder trabajar en un ambiente armónico	75
Ilustración 29. Modelo del iceberg de HayGroup	91

Introducción

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, puesto que siempre que se encuentren dos o tres personas reunidas habrá un conflicto, más aún cuando compartimos diariamente en una oficina de trabajo más de ocho horas con otras personas, ya que al tener creencias y puntos de vista diferentes se va a generar desacuerdos, es por ello la importancia de que se gestione oportunamente los conflictos en el lugar de trabajo, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja, la clave está en que los líderes sepan administrar los conflictos, convirtiendo la discordia en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Los conflictos en el trabajo merecen una atención prioritaria para todos los empresarios, directivos y trabajadores, puesto que normalmente cuando nos referimos al conflicto la idea que da esta palabra es negativa, ya que muchos de los motivos que provocan conflictos resultan de las diferencias personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

Por lo que será importante identificar aquellas personas que generan un mal clima laboral, con el fin de poder realizar los correctivos necesarios para mitigar estas diferencias o discrepancias en el área de trabajo, caso contrario sino se hace nada, las relaciones laborales se verán desgastadas por estas personas que muchas veces no asumen sus responsabilidades culpabilizando casi siempre a los demás, no aportan nada positivo, no colaboran, no son empáticos ni asertivos y más bien generan una energía tan negativa que afecta el clima laboral, por ende no respetan y mucho menos son tolerantes, ya que estas personas se creen los dueños de la verdad absoluta, por lo tanto son egoístas.

Consecuentemente el desarrollo del presente trabajo de investigación para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador se encuentra estructurada de la siguiente manera: el primer capítulo sustenta teóricamente el tema de conflictos laborales.

El segundo capítulo identifica a la organización en la que se realizó la investigación, en donde se aborda las actividades que realizan, la filosofía del área en la que se detalla su misión, visión, objetivos, valores y políticas, información que sirve de base para realizar un diagnóstico de cómo se encuentran las relaciones laborales al

momento de trabajar en equipo, la misma que servirá para el desarrollo de éste proyecto.

En el tercer capítulo se realizó la captura, análisis y procesamiento de la investigación del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, la misma que se la llevó a cabo a través de un grupo focal y tres entrevistas, las mismas que fueron enfocadas dentro de un estudio de tipo cualitativo.

En el cuarto capítulo se desarrolló un plan de acción para disminuir los conflictos laborales que surgen en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, cuyos resultados se obtuvieron de las dos herramientas de recolección de la información como un aporte resultante de esta investigación, y se pudo determinar ocho dimensiones o problemas en las que se debe trabajar para mejorar las relaciones laborales de esta área.

Y finalmente se concluye este proyecto de investigación con un apartado de conclusiones y recomendaciones, que se pone a consideración para una mejor toma de decisiones en pro de los colaboradores y del área de trabajo.

1. Antecedentes de la investigación

Ganar-ganar no es una técnica, es una filosofía
total de la interacción humana

Stephen Covey

Mediante esta investigación se busca obtener una respuesta a lo que se debe hacer, cuando se presentan conflictos entre los compañeros de trabajo mientras realizan una actividad laboral, en donde se busca proporcionar toda la información pertinente para superarlos. Cabe mencionar que cada ser humano tiene personalidad, características y temperamentos totalmente diferentes, y es nato en cada ser humano que existan conflictos, ya sea por diferencias insignificantes o realmente significativas, todo depende de cómo se aborden los conflictos para una resolución positiva.

Los colaboradores son seres humanos de carne y hueso que se sienten afectados y reaccionan a toda índole de motivos que normalmente afectan la conducta del ser humano, con las variaciones de carácter, temperamento y personalidad que son propios de cada individuo (Ridao Susana 2008, 21), por lo tanto a cada instante experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento, puesto que nuestro estado emocional varía a lo largo del día en función de lo que nos ocurre y de los estímulos que percibimos. Otra cosa es que tengamos siempre conciencia de ello, es decir, que sepamos y podamos expresar con claridad que emoción experimentamos en un momento dado.

Si admitimos que el ser humano es social por naturaleza, debemos aceptar igualmente que en toda unión entre individuos se pueden dar situaciones de conflicto (Ridao Susana 2008, 7), ya que el hecho de compartir vivencias conlleva a la diversidad de opiniones, y en muchos casos de esta pluralidad surge el enfrentamiento, puesto que es algo inherente al ser humano, lo que significa que está en su propia naturaleza. Es así que se puede decir que el conflicto es un hecho natural en nuestra vida, ya que hay conflictos entre padres e hijos, parientes, compañeros de trabajo, jefes, socios, amigos ¿Quién no ha tenido experiencia de lo que es un conflicto? Se habla de personas conflictivas y de situaciones conflictivas, pero el conflicto es la esencia misma de la vida, puesto que la encontramos a cada momento.

Si el conflicto ocupa una parte tan importante de nuestra vida, la habilidad que mostremos en gestionarlo reviste una gran importancia para nuestro equilibrio personal e incluso para nuestra calidad de vida, en cualquier caso la resolución del conflicto

dejará secuelas que afecte la manera en que ambas partes perciban y reaccionen ante futuros episodios, ya que si un conflicto se resuelve antes de que llegue a la etapa del conflicto, el efecto causará buenas relaciones laborales en el futuro, caso contrario, si el conflicto no se resolvió y se encuentra avanzado, su efecto entorpecerá las futuras relaciones laborales.

A través de la historia las relaciones entre empleados y empleadores, se puede encontrar toda una gama de actitudes y comportamientos que en muchos de los casos se asocian o son paralelos a cualquier situación laboral, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Gareth Morgan (1990, 29) menciona que es necesario considerar a las organizaciones como si fuesen organismos, ya que esto posibilitaría identificar las necesidades organizacionales, la adaptación al entorno, su ciclo de vida y factores que influyen en la salud y el desarrollo de la misma.

1.2. Pregunta central

- ¿De qué manera se puede contribuir para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos

- Sustentar teóricamente el tema de conflictos laborales (ventajas y desventajas).
- Realizar un diagnóstico situacional de las competencias profesionales del personal técnico del área de Mantenimiento de la Universidad Central.
- Identificar las dimensiones conflictivas que se deberán gestionar oportunamente para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

- Desarrollar un plan de acción en base a las dimensiones conflictivas, con el fin de disminuir los conflictos en el área de Mantenimiento de la Universidad Central.

1.4. Metodología de la investigación

1.4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo se la realizará a través de una investigación de campo, el mismo que permitirá la interacción directa con el objeto a investigar, el cual tuvo un contacto directo con los trabajadores del área de Mantenimiento de la UCE y sus directivos, para lograr resultados óptimos que mejoren las relaciones laborales.

1.4.2. Tipo de estudio

En la presente investigación el tipo de estudio a aplicarse corresponde al estudio cualitativo, ya que permitió rescatar del personal del área de Mantenimiento su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

1.4.3. Técnicas de recolección de la información

La información obtenida del personal del área de Mantenimiento fue una investigación de sus experiencias y de la cotidianidad de su ambiente de trabajo, por lo tanto este estudio es de tipo cualitativo. Es por ello que las técnicas de recolección de la información a utilizarse para este proyecto de investigación son: entrevistas y reuniones de grupo, llamado también, grupo focal.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Evolución histórica del conflicto laboral

El conflicto a lo largo de la historia de la humanidad se lo ha enfocado desde varios puntos de vista y ramas del conocimiento, así por ejemplo lo han hecho **Sigmund Freud** (La Guía 2008, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que una persona tiene un conflicto cuando demandas internas se oponen, lo que significa que intereses o demandas no pueden ser resueltas.

O como **Charles Darwin** (Jáuregui Pablo 2009, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que existe un conflicto en la lucha por la supervivencia de las especies que no es más que la adaptación de las mismas en el entorno en el cual se encuentren, así como también lo han hecho **Karl Marx y Friedrich Engels** (Wikipedia 2018, último acceso: 10 de marzo del 2018) al manifestar que el conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a una sociedad sin clases, por lo tanto ellos centraban sus investigaciones en la lucha por la igualdad.

Y **Jean Piaget** (Abarca Sonia 2007, 77) expone que hay un conflicto desde el momento en que nacemos, ya que luchamos por adaptarnos de una manera satisfactoria a nuestro entorno y realidad con el fin de coexistir y existir, por lo tanto Piaget basa sus investigaciones en la lucha por ser, la misma que busca encontrar su equilibrio.

Tabla 1. Procesos básicos del conflicto

Autor	Tipos de conflicto	Proceso resultante
Freud	Conflicto entre el deseo y la prohibición. (Lucha por el deber)	Represión. Defensas.
Darwin	Conflicto entre el sujeto y el medio. (Lucha por existir)	Diferenciación. Adaptación.
Marx	Conflicto entre clases sociales. (Lucha por la igualdad)	Estratificación social. Jerarquía. Comparación social.
Piaget	Conflicto en la toma de decisiones experienciales. (Lucha por ser)	Resolución de dilemas. Aprendizaje.

Fuente: Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de medición. 2007, p.19.
Elaboración: tomado de Josep Redorta.

Así también se puede citar a hombres pacifistas de la historia como **Mahatma Gandhi**, un hombre que luchaba contra las injusticias, abusos y atropellos de su país en base a la no violencia. Y a **Martin Luther King** quien luchaba por la justicia e igualdad de derechos civiles a través de la resistencia pacifista, sin olvidar también a **Jesucristo**, quien es considerado para los cristianos como la fuente del pacifismo.

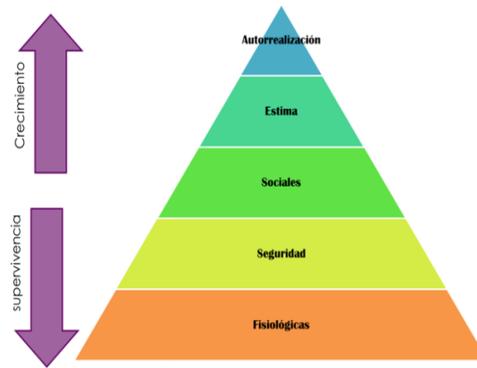
Por lo tanto el conflicto define y guía nuestra forma de vivir, puesto que no importa la raza, edad, clase social, género etc., todos experimentamos con nosotros mismos o en las relaciones con nuestro entorno situaciones de conflicto, como lo es con nuestros padres, hermanos, parejas, parientes, vecinos, amigos, compañeros de trabajo etc., siempre estaremos expuestos a ellos.

Muchas son las causas que desencadenan los conflictos, y una de ellas son las necesidades básicas sin satisfacer, competencia por recursos limitados y conflictos de valores (Femenia Nora 2015, último acceso: 10 de marzo del 2018), concepto que se encuentra ligada a la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow que manifiesta que a medida que se satisface las necesidades de un nivel inferior, el ser humano va satisfaciendo las necesidades del nivel superior como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades, a las que Maslow identifica como necesarias para la autorrealización. Estas necesidades son las de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) y las de crecimiento (sociales, estima y autorrealización) (L. Boland, F.Carro, y otros 2007, 91):

- 1. Necesidades fisiológicas.-** son necesidades que buscan mantener un equilibrio en el cuerpo humano, como son el respirar, beber agua, dormir, comer, tener salud, y la sexualidad.
- 2. Necesidades de seguridad.-** son necesidades que brindan a la persona la sensación de estar segura y protegida, como lo son: protección, empleo, ingresos y recursos, seguridad a lo desconocido, propiedad personal.
- 3. Necesidades sociales.-** son necesidades de interacción del ser humano con otras personas, como lo son: amistad, afecto, pertenencia, realizar actividades recreativas y ejercicios en grupo e identificación grupal.
- 4. Necesidades de estima.-** estas necesidades son de ego y en ella podemos encontrar necesidades como el reconocimiento, autoestima, prestigio, realización laboral, estudio y superación.

5. Necesidad de autorrealización.- esta necesidad se encuentra en la cima de la pirámide conjuntamente con las de estima e incluye el prestigio, búsqueda de éxito, autoconocimiento, creatividad, sentido y proyección de vida.

Ilustración 1. Pirámide de las necesidades humanas



Fuente: Funciones de la Administración: teoría y práctica.
Elaboración: tomado de Abraham Harold Maslow.

Pero sí estas necesidades no son satisfechas, el ser humano entra en una crisis de frustración y enojo al no poder satisfacer sus necesidades, la misma que puede desembocar en conductas que causan daños físicos y psíquicos.

Puesto que al no satisfacer necesidades de un nivel bajo se podrían constituir en condiciones de seguridad deficientes, jefes autoritarios o la ausencia de garantías laborales, revelando que existe una privación de las necesidades básicas, es decir, de la integridad y la seguridad física.

Mientras que al existir cierta inconformidad con alguna necesidad de un nivel más alto podrían componerse con situaciones de reconocimiento inadecuado con respecto a los méritos en el trabajo, la pérdida del prestigio o la falta de solidaridad de grupo, es decir, necesidades de pertenencia social o de estima personal.

Por lo tanto hasta que las necesidades de supervivencia no estén cubiertas, el ser humano no buscará cubrir o satisfacer las necesidades de desarrollo personal o de crecimiento.

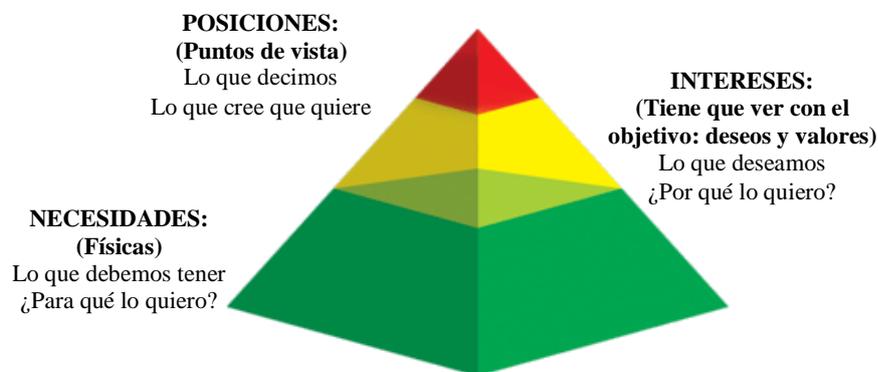
En este mismo sentido el conflicto para Andrew Floyer Acland citado en (Cavalli y Quinteros 2010, 15), manifiesta que a través de la Pirámide PIN (posiciones, intereses y necesidades) existen tres niveles, las cuales son: la de posición indica como el ser humano percibe una situación ante un conflicto o una disputa y como la defiende, por lo tanto tras este nivel de posición se encuentran los niveles que dan origen a los

conflictos, es así que el nivel de interés está relacionado con los deseos y valores de los individuos y el último nivel se refiere a las necesidades más profundas de las partes en disputa.

Acland menciona que las posiciones e intereses son elementos negociables, mientras que el nivel que hace referencia a las necesidades del ser humano puede resultar innegociable o cuando menos más dificultoso para llegar a un acuerdo.

Es así que la posición que los seres humanos toman frente a alguna situación serían sus demandas concretas de manera clara, sin ambigüedades y sin rodeos, sus intereses serían las razones por las cuales el ser humano sostiene sus posiciones, las mismas que son implícitas o subyacentes, y el saber cuáles son esos intereses ayudarán a saber las verdaderas razones de la disputa, puesto que generalmente esas razones son representadas por las necesidades, deseos, esperanzas e inquietudes.

Ilustración 2. Pirámide PIN (Posiciones, Intereses, Necesidades)



Fuente: Introducción a la gestión no adversarial de conflictos. 2010.

Elaboración: tomado de Andrew Floyer Acland citado por María Cavalli y Liliana Quinteros.

Por lo tanto un conflicto se encuentra compuesto por posiciones, intereses y necesidades que son negociables y no negociables.

Con todo lo mencionado anteriormente Josep Redorta (2007, 20) recoge con carácter general los elementos más básicos e importantes en los que se asienta una confrontación, sin desmerecen otras fuentes de conflicto, los cuales son los siguientes:

Tabla 2. Elementos básicos en la confrontación

Poder	Necesidades	Valores	Intereses	Percepción y comunicación
Capacidad de coacción	Búsqueda de satisfacción	Creencias centrales	Objetivos deseados	Interpretación y expresión

Fuente: Cómo analizar los conflictos. 2007.

Elaboración: tomado de Josep Redorta.

En conclusión las personas mantienen y conservan condiciones propias de lo que es el ser humano, como lo son sus pensamientos, prejuicios, expectativas, creencias etc., que se manifiestan a través de ciertas actitudes para expresar lo que sienten frente a circunstancias que le incomodan o que le hacen pensar y actuar de alguna forma, con el fin de mantener y conservar su posición individualista frente a un conflicto que se vaya a presentar.

1.1. Etimología y definiciones de conflicto

"Un problema irresoluble, es un problema mal planteado"

Albert Einstein

Etimológicamente la palabra conflicto viene del latín *conflictus* que significa originariamente choque o combate (Etimologías 2018, último acceso: 10 de marzo del 2018), por lo tanto podríamos decir con este significado que el conflicto es una lucha o altercado entre dos o más personas que no están de acuerdo en algo, manifestando que el conflicto es una oposición, discusión, un problema o una situación complicada, en donde existe un desacuerdo que no ha sido resuelto.

La Real Academia de la Lengua Española la define en un sentido figurado como combate, lucha, pelea de una situación desafortunada y de difícil salida, así como también desde el ámbito de la psicología la define como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos, y desde el punto de vista de las relaciones laborales es el enfrentamiento entre los representantes de los trabajadores y los empresarios.

Pero afortunadamente este criterio ha cambiado en el transcurso del tiempo, puesto que ahora al conflicto se lo mira de una manera constructiva, y ya no de una manera destructiva, por lo tanto los conflictos no son buenos ni malos, es más bien la manera cómo se gestiona esos conflictos para convertirlos en una oportunidad ante cualquier situación que se desarrolle el conflicto.

Sin embargo formular una definición que abarque la complejidad del conflicto es muy complicado, ya que se debería tomar en cuenta las diferentes connotaciones que tiene, así como los diferentes tipos de conflicto existentes etc., es por ello el gran número de definiciones existentes.

Investigadores de las Relaciones Humanas que han dedicado parte de su vida a la investigación de conflictos en los seres humanos, han intentado dar una definición precisa de lo que son los conflictos, los cuales son:

Julien Freud (1957, 57) manifiesta que el conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, por lo general a propósito de un derecho, y que para mantener, afirmar o restablecer ese derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la cual puede, llegando el caso, tender al aniquilamiento físico del otro.

Mientras que Lewin Coser (1961, 41) opina que el conflicto es una lucha respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a los rivales.

Para Marc Howard Ross (1995, 58) el conflicto puede definirse como las acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o recursos simbólicos. La cultura determina qué recursos son considerados escasos, sanciona las estrategias por las que las partes buscan la adquisición o control y crea determinadas instituciones para el manejo de conflictos cuando éstos aparezcan.

Para los autores Stephen Robbins y Timothy Judge (2009, 485), lo definen como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Idalberto Chiavenato (2007, 361) detalla al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto.

Mientras que para John W. Newstrom (2011, 272) lo define como un proceso interpersonal que surge de diferencias sobre las metas o los métodos para alcanzarlos.

De esta manera concuerda José M.^a Acosta (2011, 12) manifestando que un conflicto empieza cuando una parte de modo intencionado o involuntariamente invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico o físico de la otra parte. Por lo tanto el conflicto aparece cuando dos personas tienen objetivos que son o parecen incompatibles y una o ambas piensan que la conducta de la otra impide o dificulta el logro de los suyos.

Consecuentemente el conflicto es “algo connatural en el ser humano ya que debe desenvolverse en ambientes de discordia, porque la vida en comunidad está repleta de momentos en que cada persona tiene sus propias percepciones de las cosas, está influido por sus propios intereses y tiende a mantener sus posiciones frente a otros” (Porret Miquel 2014, 491).

Otros autores como Francisco Corsón y Eva Gutiérrez (2014, 11) manifiestan que el conflicto hace referencia a situaciones habituales y cotidianas que se dan en el marco de la convivencia y de las relaciones humanas, donde los valores, necesidades, deseos, expectativas, intereses o posiciones son o se perciben como opuestas. Es decir, percepción, interdependencia e incompatibilidad tienen que estar presentes para que podamos hablar de conflicto.

Frente a estos conceptos se puede considerar que el conflicto cumple con las siguientes características:

- El conflicto es parte de la vida del ser humano, por lo tanto se dan en cualquier espacio.
- En el conflicto hay personas o grupos de personas, las cuales una de ellas ve afectada sus opiniones y decisiones.
- En el conflicto hay un desacuerdo explícito, en donde una de las partes manifiesta de manera abierta su oposición.
- En el conflicto existen intereses y necesidades incompatibles que desean ser satisfechas por ambas partes.
- En el conflicto las personas tienen sus propias percepciones de las cosas, donde cada una de las partes le trasmite a la otra lo que piensa de ella ya sea por la experiencia pasada, creencias, por su historia personal y el entorno.

Por lo tanto *el conflicto es algo innato del ser humano, puesto que se presenta en cualquier situación de la vida, ya que siempre existirán discrepancias entre las personas por hacer prevalecer sus opiniones y decisiones en base a sus intereses y necesidades, los mismos que son percibidos como incompatibles, puesto que una de ellas percibe que la otra parte ha afectado negativamente sus ideas, creencias y sentimientos, pero también el conflicto puede representar crecimiento y desarrollo si se aprende a convivir positivamente con ellos, lo que implica la manera en cómo se los gestiona para poder resolver los conflictos.*

Es así que dependiendo de cómo se gestione los conflictos, la relación entre las partes de un conflicto puede salir consolidada o deteriorada. Ya que los conflictos tienen aspectos positivos que pueden permitir el progreso para ambas partes, caso contrario si se lo mira netamente como algo negativo las partes saldrán afectadas y eso podría conducir a un enfrentamiento perjudicial.

Sin embargo Abraham Maslow (1991, 125-6) argumenta que el sentido de destrucción no es innato del ser humano, ya que en un entorno sano y apropiado no existe prácticamente ninguna conducta destructiva, por lo tanto para Maslow somos en esencia buenos y cooperadores.

1.2. Enfoques conceptuales del conflicto laboral

Stephen Robbins y David De Cenzo (2009, 394) manifiestan que en la actualidad las relaciones laborales requieren de una comprensión profunda del fenómeno del conflicto, ya que con el paso de los años la concepción de conflicto dentro de la organización ha ido evolucionado surgiendo tres enfoques, los cuales son: enfoque tradicional, de relaciones humanas e interactuante.

1.2.1. Enfoque Tradicional

Este enfoque viene desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de 1940 y consiste en suponer que todo conflicto es malo y tiene un efecto negativo en la organización, es así que el conflicto es visto negativamente y es utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Por lo tanto este conflicto es el resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza, confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

Desde este enfoque el conflicto es visto como malo y ciertamente ofrece un punto de vista sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos, ya que en este punto al conflicto se lo evita y simplemente se dirige la atención a sus causas y se corrige ese mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

1.2.2. Enfoque de las relaciones humanas

Este enfoque dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta, el mismo que sostiene que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones.

Por lo tanto es inevitable y la escuela de relaciones humanas apoyaba la aceptación del conflicto impidiendo que se elimine el mismo, sino más bien tiene el potencial para convertirse en una fuerza positiva que beneficie el desempeño del grupo.

1.2.3. Enfoque interactuante

La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante, el mismo que no solo lo acepta como lo hace el enfoque de las relaciones humanas, sino que el enfoque interactuante alienta el conflicto, puesto que en este enfoque es necesario mantener un nivel mínimo de conflicto lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrático y creativo, ya que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación.

Desde este enfoque es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo, por lo tanto dependerá del tipo de conflicto que se encuentre desarrollando para diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

Como conclusión se puede decir que desde hace varios años el conflicto era considerado como nocivo y destructivo como se lo indica en el primer enfoque, por lo que era necesario evitarlo para impedir que se den situaciones que afecten las relaciones y el entorno de las personas, caso contrario sucedía con el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque interactuante, las mismas que manifiestan que debían mantener una tendencia en reconocer que es importante ciertos niveles de conflicto para que nos comportemos con efectividad y se puedan generar cambios en la organización. Por lo tanto antes de pensar en suprimir o eliminar un conflicto deben ser gestionados oportunamente para el beneficio de la empresa.

1.3. Clasificación del conflicto laboral

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, no obstante el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos que se produce en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

1.3.1. Conflicto Funcional: (constructivos)

Este tipo de conflicto es de intensidad moderada, el mismo que sustenta las metas del grupo y mejora el desempeño de las partes, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo etc., el mismo que posibilita un medio para liberar tensiones en el cual se fomenta un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio (Robbins y Judge 2009, 486). Por lo tanto surgen de la búsqueda de metas comunes para el bienestar de las partes, y no da lugar a que existan intereses particulares y egoístas.

1.3.2. Conflicto Disfuncional: (destructivos)

Este conflicto obstaculiza las metas organizacionales y el desempeño de las partes tensionando y afectando severamente una relación armoniosa en el futuro, ya que esto generará estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión etc., el mismo que afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general su productividad y eficacia personal (Robbins y Judge 2009, 486).

Por lo tanto este tipo de conflicto tiene metas muy diferentes, y no busca mejorar la situación en que se encuentran, ya que busca solamente el beneficio propio logrando agrandar las diferencias entre las partes en la cual se rompe la comunicación e incluso llegar a episodios de violencia por algún desacuerdo. Es así que es mejor ver a los conflictos como incentivos para progresar, más que como males irremediables, ya que si se administran en forma apropiada son una oportunidad para el crecimiento.

1.4. Niveles de intensidad de conflictos y sus resultados en la organización

Es necesario que dentro de una organización el conflicto sea saludable sin que llegue a extremos, (Castillo José 2006, 331) puesto que la ausencia de desacuerdos entre los integrantes de un grupo puede conducir al desgan por el mejoramiento, por lo que es necesario mantener un nivel suficiente de conflicto para que la empresa sea creativa y pueda asumir cambios organizacionales, (SlideShare 2014, último acceso: 10 de marzo del 2018) es por ello que la intensidad del conflicto en una organización son de tres niveles, los cuales son:

Tabla 3. Niveles de intensidad de conflictos en la organización

Niveles de intensidad de conflictos en la organización		
1. Bajo	2. Adecuado y estimulante	3. Alto

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto estos niveles de conflicto producen diferentes resultados en la productividad de una organización, por lo tanto sus características son las siguientes:

1.4.1. Nivel de conflicto bajo

En este nivel las características que se desarrollan en una organización son: la apatía, la indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios y falta de nuevas ideas. Por lo tanto el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño y productividad lo que conlleva a un ambiente rutinario y aburrido.

1.4.2. Nivel de conflicto adecuado y estimulante

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: creatividad, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas y se busca responder a los cambios. Por lo tanto el impacto que tiene la organización es un alto desempeño y una alta productividad lo que conlleva a tener un ambiente estimulante de trabajo.

1.4.3. Nivel de conflicto alto

En este nivel las características que se desarrollan en la organización son: pleitos, molestias, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización y la no cooperación. Por lo tanto el impacto que tiene la organización es un bajo desempeño, ambiente tenso y desgaste emocional. Por lo tanto la incidencia del conflicto en el ser humano y la organización se lo podría resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 4. El conflicto y su incidencia en el ser humano y la organización

Situación	Nivel de conflicto	Clasificación del conflicto	Características individuales del ser humano en la organización	Impacto en la organización	Nivel de desempeño organizacional
X	Bajo	Disfuncional	Apatía, Falta de creatividad, Falta de nuevas ideas, Estancamiento etc.	Ambiente rutinario y aburrido	Bajo desempeño y baja productividad
Y	Adecuado o estimulante	Funcional	Creatividad, Intereses por mejorar las cosas, Soluciona problemas, Responde a cambios etc.	Ambiente estimulante o agradable	Alto desempeño y alta productividad
Z	Alto	Disfuncional	Pleitos, Molestias, Desorganización, Falta de cooperación etc.	Ambiente tenso y desgaste emocional	Bajo desempeño

Fuente: Comportamiento Organizacional. 2009, p. 506.

Elaboración: tomado de Stephen Robbins y Timothy Judge.

1.5. Tipos de conflicto laboral

Para distinguir entre conflictos funcionales de los disfuncionales, es necesario observar el tipo de conflicto, por lo tanto Stephen Robbins menciona que existen tres tipos de conflicto, los cuales son:

- 1. Conflicto de tarea.-** se relaciona con el contenido y metas del trabajo, este tipo de conflicto es funcional siempre y cuando sean poco intensos es decir de bajo nivel (Robbins y Judge 2009, 486). Lo que significa que el conflicto de tarea surge cuando los miembros del grupo tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de la actividad laboral que se encuentran realizado, por lo tanto esta diferencia hará que los colaboradores piensen en fomentar la creatividad, aumentar la comprensión mediante la identificación de los diferentes puntos de vista y respetando las opiniones del otro.
- 2. Conflicto de relación.-** se centra en las relaciones interpersonales, y los estudios demuestran que este tipo de conflicto casi siempre son disfuncionales (Robbins y Judge 2009, 486), y la razón es porque el comportamiento del ser humano es

variable y complejo, ya que su conducta se debe a múltiples factores, y esto se debe a que es imposible que dos personas tengan exactamente los mismos deseos, necesidades y percepciones, por lo tanto es un reto cotidiano el poderse llevar bien con personas intolerantes, agresivas, arrogantes, amargadas posesivas etc.

3. **Conflicto de proceso.-** tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo, por lo tanto este tipo de conflicto es de bajo nivel a moderado y se clasifican en conflictos funcionales.

1.6. Proceso del conflicto

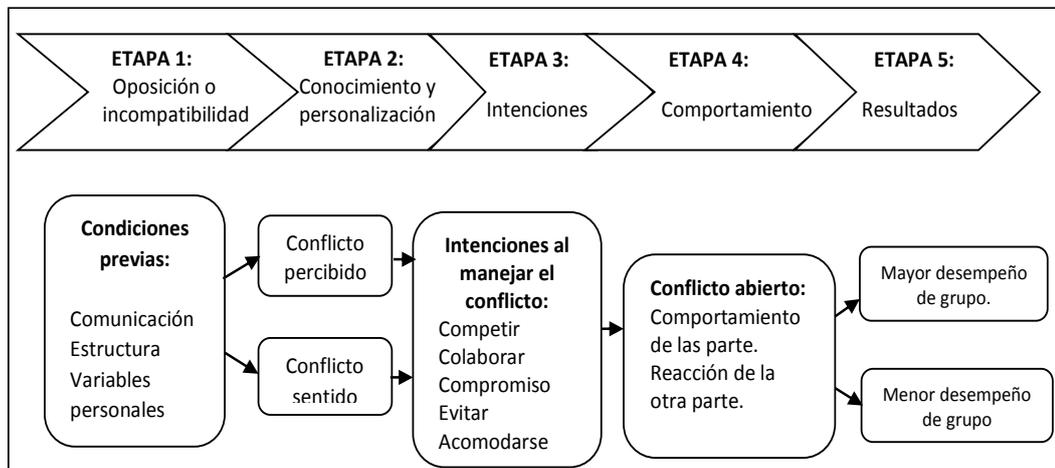
“El hombre no será sabio hasta que resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente, y no con las físicas”

Werner Braun

Marinés Suares citada en (Novel Gloria 2010, 18) considera que “el conflicto es un proceso de interacción, que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario; que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación”.

Por lo tanto el conflicto es un proceso que se va desarrollando en el transcurso del tiempo, es así que para Stephen Robbins y Timothy Judge (2009, 487) el conflicto tiene cinco etapas los cuales son: oposición o incompatibilidad, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Ilustración 3. Proceso del conflicto



Fuente: Comportamiento Organizacional. 2009.

Elaboración: tomado de Stephen Robbins y Timothy Judge.

- **Etapa 1: oposición o incompatibilidad.-** esta primera etapa nos indica las condiciones que propicia un conflicto, Stephen Robbins manifiesta que los conflictos no surgen de la nada, ya que el conflicto estará determinada en gran medida por las causas del mismo, los cuales son:
 - **Comunicación.-** la mala de comunicación no es la fuente de todos los conflictos, más bien son los problemas en el proceso de comunicación lo que provoca los malos entendidos y desacuerdos que se derivan de los problemas semánticos, así como el ruido en los canales de comunicación.
 - **Estructura.-** este elemento incluye variables como el tamaño y grados de especialización en las actividades asignadas a los miembros del grupo, los mismos que actúan como fuerzas que estimulan el conflicto, ya que cuanto mayor es el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades mayor es la probabilidad de conflicto. Así también tenemos elementos como el estilo de liderazgo en donde sí es cerrado conllevará a una constante observación y control de la conducta de los individuos lo que aumentará el conflicto, los sistemas de recompensa también son elementos que provocan conflictos si un miembro obtiene provecho a costa de otro, y por último el grado de dependencia de los grupos desarrollará un conflicto por la interdependencia existente entre ellos, ya que permitirá que un grupo salga ganando a expensas del otro puesto que aquí se estimulan fuerzas contrarias.
 - **Variables personales.-** estas variables personales incluyen aspectos como la personalidad, la misma que explica las idiosincrasias y las diferencias individuales, ya que ciertos tipos de personalidad como las personas autoritarias, dogmáticas y que tienen poco amor propio conducen a un posible conflicto. Así también están los diferentes sistemas de valor como lo son aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

- **Etapa 2: conocimiento y personalización.-** en esta etapa se tiene conciencia de la existencia de un conflicto, es por ello necesario reconocer el tipo de conflicto en esta etapa, las cuales son:
 - **Conflicto percibido.-** este conflicto es aquel en donde una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician el surgimiento de un conflicto, pero el hecho de que se perciba un conflicto no significa que se encuentra

personalizado, ya que si una persona tiene conciencia de una diferencia existente con otro individuo y que esta cree que no lo afecta, lo que sucederá es que no se personalizará ese conflicto.

- **Conflicto sentido.-** en este conflicto se ven envueltos sentimientos que causan ansiedad, frustración y tensión dando forma a las percepciones.

- **Etapa 3: intensiones.-** en esta etapa intervienen las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca, por lo tanto representa la intensión para actuar de una manera dada, pero cabe mencionar que la conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona. Existen cinco intensiones para manejar los conflictos, los cuales son:
 - **Competir.-** la persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras personas del conflicto.
 - **Colaborar.-** situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.
 - **Comprometerse.-** situación en la que ambas partes del conflicto están dispuestas a ceder algo y compartir los resultados de un compromiso, ya que en este punto no hay un ganador ni un perdedor.
 - **Evitar.-** la persona se da cuenta de un conflicto y tiene el deseo de retirarse o acabar con el mismo.
 - **Acomodarse.-** situación en la que existe la disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

- **Etapa 4: Comportamiento.-** en esta etapa los conflictos tienden a centrarse más porque son más visibles, ya que la etapa de comportamiento incluye afirmaciones, actos y reacciones de las partes que se encuentran en conflicto, estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, por lo tanto los conflictos se intensifican para convertirse en algo destructivo. Es así que los conflictos que llegan a las etapas superiores como las agresiones, golpes, riñas etc., casi siempre son disfuncionales y los conflictos como los desacuerdos, malos entendidos, y discusiones son funcionales.

- **Etapa 5: resultados.-** en esta etapa hay dos tipos de resultados según el comportamiento que hayan tomado los miembros de la organización, los cuales son:
 - **Resultado funcional:** este conflicto es constructivo porque mejora la calidad de los resultados, estimula la creatividad y la innovación. Este resultado es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, logrando que se mejore el rendimiento del grupo.
 - **Resultado disfuncional:** este conflicto es destructivo porque alienta el descontento, disuelve vínculos comunes, destruye al grupo, reduce su eficacia, retrasa su comunicación y disminuye la cohesión.

1.7. Conflicto: ventajas y desventajas

Los conflictos son un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, es por ello que el conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja.

Es por ello que la gestión de un conflicto debe ser el (Redorta Josep 2011, 24) “conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo”.

Pero no cabe duda “que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada” (Fernández Manuel 1999, 25). Por lo tanto el conflicto en sí mismo no puede considerarse como bueno o malo, ya que los diferentes puntos de vista, los valores y las ideas por sí mismas no pueden calificarse de buenas o malas, es por ello que los conflictos se deben manejar eficientemente ya que pueden tener un efecto positivo, caso contrario puede afectar negativamente al ser humano.

Consecuentemente John W. Newstrom (2011, 277) manifiesta que los beneficios que produce un conflicto es el de buscar nuevos enfoques que conduzcan a mejores resultados, a ser creativos o experimentar con nuevas ideas, sacar a relucir problemas que se encontraban ocultos con el fin de enfrentarlos y resolverlos, para que de esta

manera las personas se comprometan con el resultado de haber participado en su solución. Así también Newstrom manifiesta que las desventajas de un conflicto se da cuando dura mucho tiempo, por lo que adquiere una alta intensidad o se centra en asuntos personales, por lo tanto en el ámbito interpersonal la cooperación y el trabajo en equipo se deterioran aumentando la desconfianza entre ellos, y por el otro lado en el ámbito individual los trabajadores pueden sentirse derrotados, lo que aumenta los niveles de tensión personal.

Es por ello que Manuel Fernández (1999, 42), los clasifica de la siguiente manera: factores positivos y negativos del conflicto.

Tabla 5. Factores positivos derivados del conflicto

N°	FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de la confrontación con altos costos para las partes implicadas, o puede lograrse a través de un proceso de solución de problemas, lo que resultaría recompensables para ambas partes.
2	Estimula el interés y la curiosidad. Lo que supone frecuentemente un reto a las propias capacidades.
3	El conflicto demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
4	El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador, ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves: a. La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema. b. El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida. c. El concurso activo de diversas ideas que se pueden combinar flexiblemente en modelos nuevos y variados
5	Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
6	Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses y reivindicaciones, tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes
7	Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más que las diferencias.

Fuente: El Grupo y sus Conflictos. 1999.

Elaboración: tomado de Manuel Fernández Ríos.

Tabla 6. Factores negativos derivados del conflicto

N°	FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO
1	La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
2	Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
3	Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.
4	<p>Como consecuencia de lo anterior se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc., que introduciendo stress y tensión más allá de los niveles óptimos, dan lugar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reducción de las alternativas percibidas. b. Disminución de la perspectiva temporal de las acciones. c. Produce polarización del pensamiento. d. Origina respuestas estereotipadas. e. Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar rumores. f. Incrementa la actitud defensiva. g. Reduce los recursos intelectuales disponibles.

Fuente: El Grupo y sus Conflictos. 1999.

Elaboración: tomado de Manuel Fernández Ríos.

En conclusión sera inevitable el surgimiento de un conflicto cuando las personas se relacionan en sus trabajos. Lo importante de ello sera que le saquemos partido al conflicto, mirandolo de una manera positiva para convertirlo en una oportunidad de mejora personal y organizaconal.

1.8. Causas de los conflictos interpersonales en el ámbito laboral

Analizar el conflicto es indagar en relaciones no pacíficas, es por ello que las organizaciones deben aunar esfuerzos para sacarle provecho a situaciones que pueden afectar o favorecer al individuo y a la organización.

Actualmente se reconoce que es necesaria cierta ansiedad y conflicto para que nos comportemos con más efectividad, ya que hace varias décadas los conflictos se consideraban nocivos y debían evitarse para el provecho de una organización, pero hoy por hoy los conflictos deben enfocarse como una parte normal del comportamiento humano, el mismo que puede explotarse como medio de promover y realizar el cambio.

Pero muchos han sido los factores que han ocasionado que las relaciones interpersonales no sean armoniosas en el ámbito laboral, y así lo manifiesta John W. Newstrom (2011, 272) al decir que los conflictos no solo se derivan por los diferentes intereses de ambas partes, sino que también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia de recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

Y de la misma manera opina José María Acosta (2011, 15) al mencionar las causas más comunes para la aparición de un conflicto interpersonal, los cuales son:

Tabla 7. Causas de los conflictos

N°	Causas de los Conflictos Laborales
1	Objetivos incompatibles
2	Intereses contrapuestos
3	Diferencias en las metas personales
4	Recursos limitados que han de ser repartidos
5	Percepción diferente de prioridades
6	Interdependencias de actividades
7	Información incierta que lleva a planteamientos diferentes
8	Intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo)
9	Malentendidos
10	Falta de sinceridad
11	Diferencias personales en los valores o percepciones
12	Problemas personales
13	Falta de cooperación, real o imaginaria
14	Competitividad excesiva
15	Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas
16	Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones
17	Miedo
18	Negligencia
19	Educación culpabilizante

Fuente: Cómo tratar con personas conflictivas. 2011.

Elaborado: tomado de José M.^a Acosta.

Pero a la misma vez los conflictos interpersonales se pueden distinguir entre dos grupos, los mismos que según por su origen pueden percibirse como objetivas y subjetivas (Acosta José 2011, 15-6).

- **Objetivas.-** hechos reales ante lo que es ineludible tomar partido.
- **Subjetivas.-** percepción de la realidad según el punto de vista de cada uno.

Por lo tanto José Acosta cita algunos ejemplos de estos dos grupos:

Tabla 8. Los conflictos según su origen de percepción

Objetivas
• Desacuerdos sobre políticas y prácticas
• Competencias por unos mismos recursos
• Concepciones discrepantes sobre las funciones o los roles
• Estructura que incita a la competencia
• Invasión del papel o función
Subjetivas
• Necesidades personales insatisfechas
• Necesidades personales incompatibles
• Sentimientos negativos entre las partes (temor, ira, desconfianza, rechazo, desprecio, resentimiento etc.)
• Diferencias y semejanzas de los estilos personales

Fuente: Cómo tratar con personas conflictivas. 2011.

Elaborado: tomado de José M.^a Acosta.

En conclusión todo dependerá de la actitud de cada individuo ante algo o alguien que afecte nuestro entorno o nuestra actividad laboral, pero seremos nosotros quienes le vamos a dar el resultado final, el cual puede ser un resultado reconfortable o por el contrario constituirse en una situación conflictiva.

1.9. Resultados de un conflicto en las relaciones laborales

John W. Newstrom (2011, 278) manifiesta que el resultado de un conflicto se puede dar en cuatro enfoques los cuales son: perder – perder, perder – ganar, ganar – perder y ganar – ganar.

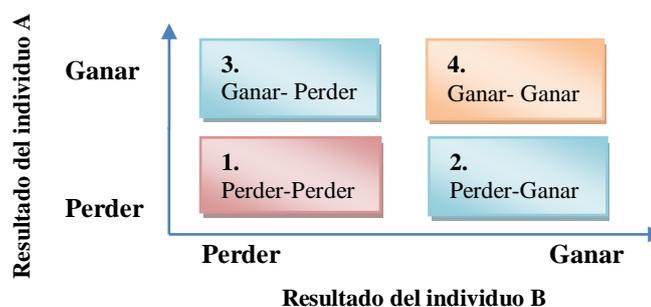
- **Perder – Perder.-** (cuadrante N° 1) este resultado representa una situación en la que las partes de un conflicto no logran realizar o llevar a cabo sus verdaderos deseos, por lo tanto no obtienen todo lo que desean, es por ello que en este resultado las relaciones quedan deterioradas hasta el grado que ambas partes quedan peor que como estaban antes, ya que un pensamiento de perder – perder, es una filosofía de guerra (Covey Stephen 1996, 269) porque las relaciones se vuelven vengativas y egoístas, situación que los vuelve desdichados y sin dirección interior.

- **Ganar-Perder o Perder-Ganar.-** (cuadrantes N° 2 y N° 3) para estos dos resultados una de las partes consigue vencer en el conflicto, por lo que alcanza sus objetivos y frustra los deseos y tentativas de logro de la otra persona, por consiguiente una persona es derrotada mientras que la otra persona obtiene la victoria, de este modo una parte gana y la otra pierde o a la inversa.

Para Stephen Covey (1996, 265) las personas del tipo ganar-perder son propensas a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen, mientras tanto existen personas que están programadas a la inversa con el pensamiento de perder – ganar, y ellas tienen arraigada la idea del “yo pierdo tú ganas”, “pisotéame de nuevo ya que todos lo hacen”, “soy un perdedor y siempre lo he sido”, por lo tanto estas personas están deseosas de agradar a los demás y de ser aceptados, así como también tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del YO de otras personas los intimida fácilmente.

- **Ganar-Ganar.-** (cuadrante N° 4) este resultado nos indica una situación en la que ambas partes consiguen identificar soluciones ante un problema, lo que permite que los involucrados alcancen los objetivos deseados, por lo tanto ambas partes ganan. Para Covey (1996, 264) el ganar – ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas, por lo tanto con este resultado las personas ven la vida como un escenario cooperativo y no competitivo, ya que el ganar – ganar se basa en el paradigma de que hay mucho para todos y que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros.

Ilustración 4. Resultados de un conflicto



Fuente: Comportamiento Humano en el Trabajo. 2011.
Elaborado: tomado de John W. Newstrom.

En conclusión los tres primeros resultados: perder–perder, perder–ganar y ganar–perder, hacen que el conflicto continúe y perdure en el tiempo, mientras que el resultado de ganar–ganar permite que el conflicto disminuya y también los conflictos futuros lo que permite que ambas partes no pierdan. Una vez que se ha tratado los cuatro resultados posibles para la resolución de un conflicto, se pasará al tema de las estrategias para el manejo de conflictos.

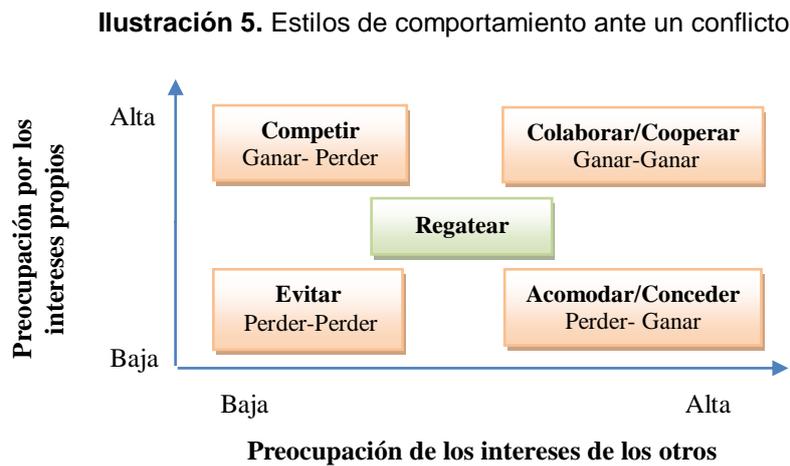
1.9.1. Estrategias para el manejo de conflictos en las relaciones laborales

John W. Newstrom (2011, 279) plantea cinco estilos de comportamiento en las que el ser humano adopta para elegir la estrategia que más le convenga, con el fin de obtener un resultado deseado, ya sea el de ganar o perder, las cuales son:

- 1. Elusión/Evasión.-** esta estrategia toma actitud evasiva ante un conflicto físico o mental, por lo tanto la persona evita abordar los problemas esperando que se resuelvan a sí mismo sin confrontaciones, consecuentemente existe un escaso interés por los deseos propios y ajenos, es por ello que esquivan una situación conflictiva y posponen una solución. El resultado de cualquiera de las partes a menudo genera una situación de **perder -perder**.
- 2. Suavización/acomodarse.-** esta estrategia se acomoda a los intereses de la otra parte, por lo tanto se da cuando alguien se desinteresa tanto de su propia postura que sólo piensa en satisfacer los deseos e intereses de la otra parte, consecuentemente esto ocurre cuando una de las partes desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, lo cual genera un resultado de **perder – ganar**.
- 3. Coacción/competición.-** esta estrategia utiliza tácticas de poder para obtener una victoria, como lo es la agresión y el dominio, lo que significa que obliga a los demás aceptar sus posiciones sin considerar las necesidades y posiciones de la contraparte. Por lo tanto el resultado probable es una situación de **ganar – perder**.
- 4. Concesión/comprometerse/regatear.-** esta estrategia busca el punto intermedio en el cual la persona se encuentra dispuesta a renunciar algo para conseguir algo más, por lo tanto se produce cuando alguien se preocupa por sus deseos propios pero se muestra dispuesto a tomar en consideración también los de la otra parte, es por ello que las partes del conflicto lo conciben como un proceso en los que si ambos ceden

pueden llegar a un punto intermedio satisfactorio. Esta estrategia no tiene un resultado definido pero la respuesta sería **yo cedo - tu cedés**.

5. **Confrontación/Colaborar/Cooperar.-** esta estrategia se centra en enfrentar el conflicto directamente para resolver el problema, por lo tanto esta estrategia no pretende atacarse en una situación conflictiva, más bien muestra una actitud positiva en la búsqueda de una solución en la que ambas partes trabajan en conjunto para un mutuo beneficio, lo cual genera un resultado de **ganar – ganar**.



Fuente: Conflicto ¿problema o invitación? 2001, p. 42.

Elaborado: tomado de María Constanza Granados Mendoza.

En conclusión el ser humano tendrá desafíos en la manera como nos relacionamos con las demás personas, ya que se pondrá a prueba nuestro carácter y nuestra capacidad para resolver un conflicto, por lo tanto esto permitirá que actuemos efectivamente para obtener el resultado deseado y esperado (perder o ganar, o a su vez que ambas partes salgan ganando).

Pero todo dependerá de nuestro comportamiento ante una situación desagradable, por lo que en el siguiente cuadro se detalla los estilos comportamentales ante los conflictos.

Tabla 9. Descripción de los estilos del comportamiento ante un conflicto

Estilo	Descripción	Estrategias
Competir (yo gano - tú pierdes)	<ul style="list-style-type: none"> - Lucha por alcanzar los propios objetivos e intereses. - No importan los intereses de la otra persona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oponerse al desacuerdo - Persuadir - Ser firme - Insistir - Repetir - Controlar - Mostrarse inaccesible
Evitar (yo pierdo - tú pierdes)	<ul style="list-style-type: none"> - Se evita el conflicto por ambas partes o se pospone. - No interesa la relación con la otra parte. - No importa lo que tú quieras ni lo que yo desee. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retirarse - Evitar el problema - Desviar la atención - Suprimir las emociones - Mostrarse inaccesible
Acomodar, ceder (yo pierdo - tú ganas)	<ul style="list-style-type: none"> - Cedemos a los deseos del otro. - Nos sometemos para no crear nuevos conflictos. - Dejamos de preocuparnos por nosotros mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar de acuerdo - Reconocer los propios errores - Ceder - Darde por vencido - Apaciguar
Comprometer (yo gano/pierdo algo – tú ganas/pierdes algo)	<ul style="list-style-type: none"> - Nos preocupamos por nuestros intereses y por los intereses de los demás. - Buscamos soluciones que agraden a las dos partes. - Cada uno cede para llegar al punto medio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar - Regatear - Moderación - Partir de la diferencia
Colaborara (yo gano – tú ganas)	<ul style="list-style-type: none"> - Estamos convencidos de que es posible superar la dicotomía (mío – tuyo). - Deseamos conseguir las propias metas y en la misma medida las de la otra parte. - La meta es que todos ganemos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar las diferencias - Analizar los puntos de vista de ambas partes. - Cooperar - Solucionar problemas

Fuente: Conflicto ¿problema o invitación? 2001, p. 17.

Elaborado: tomado de María Constanza Granados Mendoza.

1.9.2. La mejor opción ante un conflicto en las relaciones laborales

De los cuatro resultados (perder-perder / perder-ganar / ganar-perder y ganar-ganar), (Covey Stephen 1996, 271) la mejor opción depende de la realidad que se esté viviendo, el desafío es la de interpretar esa realidad con exactitud para no aplicar automáticamente un resultado para todas las situaciones que se nos presente, como lo es ganar – perder u otro resultado.

Para Stephen Covey la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, es por ello que el ganar-ganar es la mejor y única alternativa de solución, mientras que ganar-perder no es una solución viable aunque parezca que uno gane u obtenga lo que uno desee en una confrontación, ya que la realidad es distinta frente a una disputa, puesto que se entretujan sentimientos y actitudes, las mismas que se verán afectadas a largo plazo con el resentimiento de cada una de las partes dando como resultado un perder-perder para las partes en conflicto.

Consecuentemente si nos concentramos solamente en ganar sin tomar en cuenta el punto de vista de la otra persona, dará lugar a relaciones interpersonales desgastadas y que los lazos de amistad o compañerismo se quebranten, es por ello que si no ganan ambas partes, también van a perder las dos personas en confrontación, por lo que ganar-ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

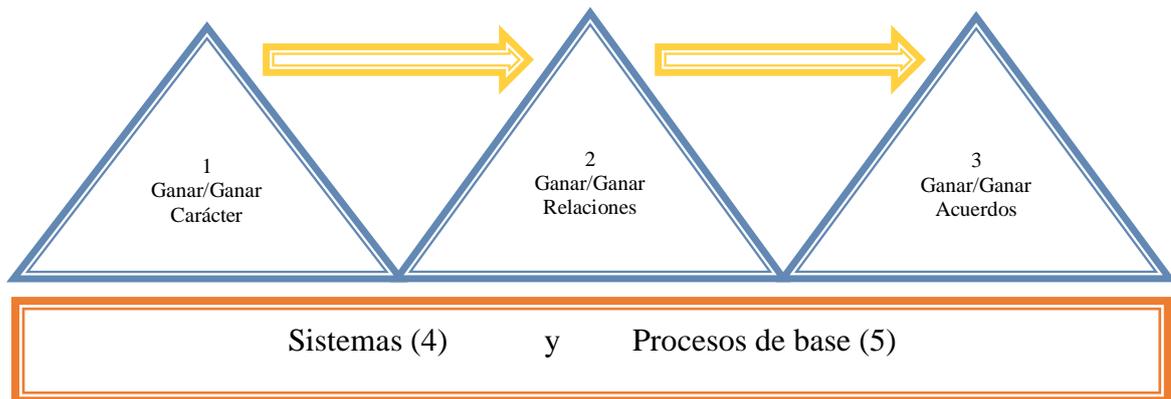
Por lo tanto Stephen Covey (1996, 273) manifiesta que si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo de tipo ganar-ganar es preferible no pactar, optando por la variante del “no hay trato” lo que significa que si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, no se establecerá ningún acuerdo o contrato, lo que proporcionará una increíble libertad emocional en las relaciones humanas.

1.9.3. Dimensiones de ganar – ganar

Stephen Covey insiste que el principio de ganar-ganar es fundamental para el éxito de nuestras relaciones con los demás, puesto que implica dotes humanos como la autoconciencia (aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento), la imaginación (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, en donde va más allá de la realidad presente), la conciencia moral (profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta) y la voluntad independiente (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

Este principio abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida, el mismo que empieza con el carácter y a través de la relaciones fluye en acuerdos, y consecuentemente esto se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar-ganar y supone un proceso (Covey Stephen 1996, 277 - 278).

Ilustración 6. Dimensiones de ganar – ganar



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1996.

Elaborado: tomado de Stephen Covey.

- 1. Carácter:** Stephen Covey manifiesta que el carácter es la base del principio ganar-ganar, por lo que se sustenta en tres rasgos, los cuales son:
 - **Integridad.-** es un valor que nos permite vivir de acuerdo con el estado de conciencia más elevado, ya que implica rectitud, bondad, honestidad, ser alguien intachable, alguien en quien se pueda confiar y ser coherente entre lo que uno dice y lo que hace.
 - **Madurez.-** el diccionario de la Real Academia Española la define como un estado de buen juicio o prudencia, por lo tanto es un proceso de enriquecimiento personal que le permite enfrentar adecuadamente los nuevos retos que la vida nos depara.
 - **Mentalidad de abundancia.-** consiste en ver que en el mundo hay mucho para todos, como para que nadie se quede sin lo suyo, por lo tanto las personas con mentalidad de abundancia son optimistas, comparten el éxito con las personas involucradas y su resultado es que comparten el prestigio.
- 2. Relaciones:** las relaciones se construyen sobre la base del carácter, puesto que si se trabaja en desarrollar la credibilidad a lo largo del tiempo se estará invirtiendo en relaciones abiertas, al éxito para ambas partes, lo que permitirá conservar relaciones del tipo ganar-ganar, por lo tanto la confianza será fundamental en las relaciones humanas, puesto que sin confianza faltará siempre la credibilidad, la misma que es necesaria para una buena comunicación.

- 3. Acuerdos:** Stephen Covey manifiesta que los acuerdos surgen a partir de las relaciones, es por ello que deben tener en cuenta cinco elementos que le darán estructura al ganar – ganar, los cuales son:
- **Resultados deseados.-** identificar lo que hay que hacer y cuando.
 - **Directrices.-** especificar los parametros (principios, políticas etc.) que enmarcan los resultados que se desean alcanzar.
 - **Recursos.-** identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.
 - **Rendición de cuentas.-** establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.
 - **Consecuencias.-** especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.
- 4. Sistemas:** la filosofía de ganar-ganar, solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento (Covey Stephen 1996, 297), lo que significa que los sistemas deben estar en capacidad de manejar acuerdos como lo son: sistemas de capacitación, planificación, presupuesto, comunicación, información, recompensas etc. Por lo tanto el sistema ganar–ganar crea ambientes que sustentan y refuerzan los acuerdos de desempeño ganar–ganar.
- 5. Proceso:** Stephen Covey sugiere que las personas participen en un proceso de cuatro pasos, para buscar soluciones de ganar–ganar, los cuales son:
- Tratar de ver la situación desde la perspectiva del otro.
 - Identificar los aspectos y preocupaciones claves, no los puntos de vista.
 - Hacer una lista de resultados que se consideraría una solución posible.
 - Buscar nuevas opciones para obtener esos resultados.
- Estos pasos permitirán idear opciones para un beneficio mutuo, como el de establecer normas o principios que ambas partes puedan compartir, ya que es importante separar a la persona del problema.

Capítulo dos

Marco institucional

2. Reseña histórica de la Universidad Central del Ecuador

- **Universidad de San Fulgencio:** el 20 de agosto de 1586 el Papa Sixto V dispuso la creación de la Universidad de San Fulgencio en la ciudad de Quito, la cuarta que se erigió en América y la primera en la Real Audiencia de Quito como un centro de estudios universitarios o superiores, su funcionamiento empezó en el año de 1586 regentada por la Comunidad de Padres Agustinos en la que se dictaban cátedras como: Derecho Canónico y Civil, Teología y Filosofía. Desafortunadamente fue cerrada el 25 de agosto de 1786, cuando Carlos III retiró a los agustinos la autoridad de extender títulos o grados universitarios (Universidad Central del Ecuador 2017, último acceso: 14 de junio del 2017).
- **Universidad de San Gregorio Magno de Quito:** el 15 de septiembre de 1622 sobre las bases del Seminario de San Luis, se fundó en Quito la Real y Pontificia Universidad de San Gregorio Magno, previa autorización del Rey Felipe IV, el mismo que estuvo regentado por los jesuitas manteniendo un notable sitio de enseñanza, en que prepararon hombres ilustres en Letras, Ciencias y Política, tanto eclesiásticos y civiles, y alcanzo un nivel cultural igual y aún superior a las Universidades de Lima y México, especialmente en Arte (Universidad Central del Ecuador 1949, 6). Pero en el año de 1767 los jesuitas fueron expulsados del país y dos años más tarde se clausura esta Universidad, por lo que el 9 de octubre de 1769 la cierran según la cédula Real de Carlos III, para luego realizar una refundación con la de Santo Tomás de Aquino (Universidad Central del Ecuador 2017, último acceso: 14 de junio del 2017).
- **Real Universidad Pública de Santo Tomás de Aquino de Quito:** la Universidad de Santo Tomás de Aquino fue fundada por los dominicos en 1688, y el 4 de abril de 1786 se acordó la fusión de la antigua Universidad de San Gregorio de los Jesuitas y la Universidad Dominicana de Santo Tomás, estableciéndose la Real Universidad Pública de Santo Tomás de Aquino de Quito (Universidad Central del Ecuador 2017, último acceso: 14 de junio del 2017).

Cabe mencionar que en esta etapa la Universidad jugó un papel importante en la emancipación, puesto que en sus claustros se formaron Eugenio de Santa Cruz y Espejo y José Mejía Lequerica mentalizadores de la independencia, y en la masacre del 2 de Agosto de 1810 ofrendaron su vida eminentes patriotas como Manuel Quiroga y Pablo Arenas Vicerrector y Prosecretario de la Universidad (Pérez Alfredo 2008, 15). La Universidad de Santo Tomás de Aquino de la ciudad de Quito funcionó regularmente hasta 1822, aunque durante los acontecimientos y guerras anteriores a la Independencia había sufrido la intranquilidad de la lucha de los pueblos de América por la emancipación de España (Universidad Central del Ecuador 1949, 10).

- **Universidad Central de Quito:** el 18 de marzo de 1826 el Congreso de Cundinamarca, expide la Ley estableciendo Universidades Centrales en las capitales de los Departamentos de Cundinamarca, Venezuela y Ecuador, por lo tanto sobre la base de la Real Universidad Pública de Santo Tomás se fundó la Universidad Central de Quito, la misma que forma maestros y doctores en: Medicina, Filosofía, Teología, Derecho Civil y Canónico (Universidad Central del Ecuador 2017, último acceso: 14 de junio del 2017). En 1836 en la presidencia de Vicente Rocafuerte se expide el Decreto Orgánico de Enseñanza Pública, en cuyo Art. 7 dice: “La Universidad de Quito es la Central de la República del Ecuador” por lo que se cambió la palabra Quito por Ecuador y surge de forma definitiva con el nombre de Universidad Central del Ecuador (UCE) hasta el día de hoy (Universidad Central del Ecuador 2017, último acceso: 14 de junio del 2017).
- **Universidad Central del Ecuador:** el 11 de julio de 1963 una junta militar tomó el poder hasta 1966 y durante ese tiempo las universidades fueron permanentemente hostigadas, en especial la Central, ya que el gobierno realizó intervenciones a estudiantes, maestros y empleados los mismos que fueron perseguidos y encarcelados, además sus aulas, bibliotecas y laboratorios fueron destruidos. El 30 de enero de 1965 la Universidad fue clausurada por dos meses, y cuando abrió sus puertas, el gobierno eligió arbitrariamente autoridades y profesores, quienes en poco tiempo renunciaron en vista del descontento de los estudiantes, y en ese mismo año de 1965 se permitió a la Universidad elegir a sus dignatarios, y Julio E. Paredes fue reelecto como Rector, pero de todos modos la UCE fue clausurada nuevamente, y

este acto causó el descontento popular y terminó con la caída del régimen cuatro días después. En 1970 la Universidad Central fue clausurada por última vez durante el quinto mandato de Velasco Ibarra, hasta que se dictó otra ley de la Educación Superior en 1971 en donde se garantiza la inviolabilidad de los predios de la Universidad y su autonomía, por lo que en 1976 el Dr. Camilo Mena fue electo Rector y se inició un período de regularización en la administración de la UCE hasta 1992, año en que se llevó a cabo una reforma integral de la Universidad.

Actualmente la Universidad Central del Ecuador se encuentra ubicada sobre la avenida América al centro – norte de la ciudad de Quito, en la llamada ciudadela universitaria en el sector de Miraflores, la misma que ha ampliado su campo de actividades, ya que sus facultades y escuelas han mejorado día a día y se ha iniciado una labor de reforma de reglamentos y planes de estudio, sus servicios administrativos, docentes y estudiantiles son atendidos eficazmente, por lo que de aquí en adelante la Universidad se encuentra con el reto de cumplir con su destino (Universidad Central del Ecuador 1949, 14), que es la de brindar una educación de calidad impartida por docentes competentes y accesible para todos los ciudadanos.

2.1. Base Legal

La Universidad Central en sus estatutos universitarios (2016, 3) dice:

Art. 1.- La Universidad Central del Ecuador es una comunidad universitaria integrada por personal académico, estudiantes, servidores y trabajadores, con personalidad jurídica, autónoma, de derecho público, sin fines de lucro, con domicilio principal en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, creada mediante Ley del 18 de marzo de 1826. Se rige por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, los reglamentos y las resoluciones expedidas por el Consejo de Educación Superior y por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Gestión de la Calidad de la Educación Superior, el Estatuto Universitario, los reglamentos expedidos por el Honorable Consejo Universitario y las resoluciones de sus autoridades.

Art. 2.- La Universidad Central del Ecuador tiene la facultad dentro del marco constitucional y legal de expedir sus normas jurídicas, consistentes en su Estatuto, reglamentos e instructivos, a través de acuerdos y resoluciones emanadas por autoridad competente; de regirse por sí misma tomando sus propias decisiones en los órdenes académico, científico, técnico, administrativo y económico. El orden interno es de exclusiva competencia y responsabilidad de sus autoridades.

2.2. Oferta académica

La Universidad Central del Ecuador, es la Institución de Educación Superior más antigua y la segunda más grande por el número de estudiantes (aprox. 40.000) de la República del Ecuador, por lo que su oferta académica confirma su carácter multidisciplinario, al promover carreras que cubren todo el espectro del conocimiento: ciencias exactas y aplicadas hasta el arte y las humanidades, pasando por las ciencias sociales y de la vida, ofertadas en sus diferentes facultades y sedes.

- **Facultades:** la Universidad Central del Ecuador cuenta con 20 facultades las mismas que ofertan más de 60 carreras de pregrado, y también carreras de cuarto nivel, estas facultades son:

Tabla 10. Facultades de la Universidad Central del Ecuador

1.	Facultad de Artes
2.	Faculta de Arquitectura y Urbanismo
3.	Facultad de Ciencias Administrativas
4.	Facultad de Ciencias Agrícolas
5.	Facultad de Ciencias Biológicas
6.	Facultad de Ciencias de la Discapacidad
7.	Facultad de Ciencias Económicas
8.	Facultad de Ciencias Médicas
9.	Facultad de Ciencias Psicológicas
10.	Facultad de Ciencias Químicas
11.	Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
12.	Facultad Comunicación Social
13.	Facultad de Cultura Física
14.	Facultad de Ingeniería, Ciencias Físicas y Matemáticas
15.	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
16.	Facultad de Ingeniería en Geología, Minas y Petróleos y Ambiental
17.	Facultad de Ingeniería Química
18.	Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales
19.	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
20.	Facultad de Odontología

Fuente: elaboración propia.

- **Sedes universitarias:** la Universidad Central del Ecuador a nivel nacional se encuentra constituida por tres sedes, ubicadas en los siguientes puntos geográficos del Ecuador:

- 1) Sede Sur de Quito
 - Carrera de Asistencia Ejecutiva de Gerencia
 - Carrera de Gobernabilidad y Territorial en Organismos Seccionales
- 2) Sede de Santo Domingo de los Colorados
 - Carrera de Psicología Educativa y Orientación
 - Carrera de Comercio y Administración
 - Carrera en Ciencias de la Educación mención Informática
- 3) Sede en las Islas Galápagos
 - Carrera de Biología
 - Carrera de Comercio y Administración
 - Carrera de Informática

2.3. Filosofía corporativa

- **Misión:** ofrecer acceso al conocimiento y cultura universal, y generar investigación de excelencia integrada al desarrollo humano del Ecuador. Esta misión la cumple a través de la formación de grado y posgrado, de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad (Estatuto Universitario 2016, 3).
- **Visión:** la Universidad Central del Ecuador se proyecta como una de las mejores universidades públicas del país y de la región, internacionalizada, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con una significativa incidencia en el desarrollo humano a través de sus programas de investigación y de vinculación con la sociedad (Estatuto Universitario 2016, 3).
- **Principios:** los principios de la UCE son: (Estatuto Universitario 2016, 4).
 - La Universidad Central del Ecuador es una institución autónoma responsable, que busca la prevalencia académica y de la investigación científica de calidad que responde a las expectativas y necesidades de la sociedad con prospectiva al desarrollo científico, humanístico, tecnológico de arte y cultura.
 - Su desarrollo se da sobre la base de la participación crítica y creativa de los actores de la comunidad universitaria según el principio de cogobierno.

- La Universidad Central del Ecuador garantiza la igualdad a través de la gratuidad de la educación de tercer nivel, con libertad de pensamiento, la no discriminación por ideología, edad, etnia, culto, género, clase, discapacidad, orientación sexual; con respeto a los valores del ser humano y su entorno.
 - La Universidad Central del Ecuador garantiza el principio de autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento que consiste en las condiciones de autonomía para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos en el marco la universalidad del pensamiento, del dialogo de saberes y los avances científico-tecnológicos locales y globales.
 - Se garantiza la libertad de cátedra e investigación, entendida como la facultad de la Institución, de sus profesores, investigadores y estudiantes para exponer, discutir y desarrollar el conocimiento.
- **Objetivos:** son objetivos de la UCE: (Estatuto Universitario 2016, 4-5).
 - Formar y capacitar profesionales, investigadores y técnicos en todos los campos del conocimiento, las humanidades y las artes, en los niveles de grado y posgrado, para que se desenvuelvan con alta calidad académica y en el marco de claros principios éticos.
 - Promover la defensa de la biodiversidad, la pluriculturalidad e interculturalidad, como elementos esenciales de nuestro patrimonio e identidad.
 - Brindar servicios de formación en grado y posgrado, con carreras y programas pertinentes en las áreas del conocimiento y la cultura universal,
 - Generar investigación y posgrados de excelencia, con programas y proyectos exclusivos y compartidos.
 - Alcanzar significativa incidencia en el desarrollo humano, a través de sus programas de vinculación con la sociedad.
 - Garantizar una gestión institucional eficiente y eficaz que responda a los desafíos y retos de la universidad.
 - Lograr una universidad altamente internacionalizada, en posiciones competitivas en América Latina y el mundo.
 - Los demás objetivos de las universidades determinados en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Superior.

2.4. Identidad institucional

- **Año de fundación:** la Universidad Central fue fundada el 18 de marzo de 1826, la misma que es considerada como la Universidad más antigua del país, y por consecuencia el Alma Mater del Ecuador (Revista ARQHYS de Arquitectura 2012, 12), puesto que provee a los estudiantes de conocimientos universales para el ejercicio profesional. La Universidad Central del Ecuador se fundó después de que en el año 1776 se eliminara la Universidad de San Gregorio, lo cual trajo como consecuencia que se estableciera la Real Universidad de Santo Tomás de Aquino.
- **Escudo y lema:** en 1836 Vicente Rocafuerte - Presidente de la República del Ecuador de ese momento le otorga el escudo a la Universidad Central, quien a su vez ordena dos cosas (Quinteros Myriam 2007, 1):
 - Dotarle del lema: OMNIUM POTENTIOR EST SAPIENTIA “La sabiduría todopoderosa”, el mismo que puede verse en la cinta del escudo de la Universidad.
 - Que se cambie Universidad Central de Quito por Universidad Central del Ecuador, nombre que actualmente lo lleva.

Ilustración 7. Escudo de la Universidad Central de Ecuador



Fuente: ilustración libre de internet.

- **Bandera:** la Universidad Central del Ecuador consta de una bandera en la que sus colores fueron establecidos el 25 de julio de 1930 por el Consejo Universitario de la UCE en el rectorado del Dr. Aurelio Mosquera Narváez, y sus colores fueron rojo escarlata y azul cobalto, debiendo ser de tres metros de largo por un metro cincuenta centímetros de ancho, en la franja azul llevará las letras U.C de color blanco y se colocará diagonalmente las tres franjas de colores (azul – rojo - azul) (Quinteros Miriam 2007, 1).

Ilustración 8. Bandera de la Universidad Central del Ecuador



Fuente: gráfico libre de internet.

- **Himno de la Universidad Central del Ecuador:** en sesión de Consejo Universitario realizado en Quito el 27 de febrero de 1931 en el rectorado del Dr. Aurelio Mosquera Narváez, se trató como un punto importante el tema del Himno de la Universidad Central, por lo que se convocó al público en general a participar en la composición del himno de la institución. Mencionada convocatoria se la realizó a partir del 1 de marzo hasta el 30 de abril de 1931, cuyo premio para el vencedor de este concurso era de quinientos sucres. Por lo tanto el letrista y músico del himno institucional fueron respectivamente Remigio Romero y Sixto María Durán, quienes pudieron expresar el espíritu de la juventud universitaria y los ideales y aspiraciones de la universidad (Quinteros Myriam 2007, 1).
- **Slogan de la Universidad Central del Ecuador:** es la frase que resalta las cualidades y bondades de la Universidad Central, lo que la hace diferente a las demás instituciones de Educación Superior, su slogan es:

Por una Universidad: científica, plural y justa

2.5. Organización Administrativa de la Universidad Central del Ecuador

Será necesario determinar cómo se encuentra estructurada la Universidad Central del Ecuador, con el fin de poder establecer el área de trabajo en la que se desarrollará la tesis de conflicto laborales, su estructura es la siguiente:

- **Órgano Colegiado de Educación Superior**
Honorable Consejo Universitario
- **Autoridades Ejecutivas**
 - a) Rector;
 - b) Vicerrector Académico y de Posgrado;
 - c) Vicerrector de Investigación, Doctorados e Innovación; y,
 - d) Vicerrector Administrativo y Financiero

En este caso como mi tesis va dirigida a la Dirección de Planificación Física y Mantenimiento, será el Vicerrectorado Administrativo y Financiero como máxima autoridad a cargo de estas direcciones, la misma que tendrá la siguiente estructura:

- Rectorado
- Vicerrectorado Administrativo y Financiero
- Dirección General Administrativa
- Dirección General Financiera
- Dirección de Talento Humano
- Dirección de Planeamiento Universitario
- **Dirección de Planificación Física y Mantenimiento**
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

La unidad de análisis con la que se desarrollará el presente trabajo será en la Dirección de Planificación Física y Mantenimiento, trabajo que será dirigida al personal técnico del área de Mantenimiento.

2.5.1. Dirección de Planificación Física y Mantenimiento

Esta dirección tiene como misión, planificar, construir, ampliar, mantener y conservar los espacios físicos acorde con los requerimientos de expansión, consolidación y desarrollo de la comunidad universitaria, por lo tanto se encarga del desarrollo físico de la Universidad Central en términos de edificios, infraestructura, áreas verdes y otros espacios físicos necesarios para el desarrollo y funcionamiento adecuado de las actividades académicas y administrativas de la institución.

2.5.1.1. Área de Mantenimiento

El área de Mantenimiento está conformada por 40 colaboradores y su función es la de asistir a todos los departamentos académicos y no académicos en las actividades que requieran apoyo logístico, de mantenimiento y conservación de los edificios e instalaciones varias. Por lo tanto el área de Mantenimiento está conformada por profesionales en el campo administrativo y técnico, cuya gestión es el mantenimiento sostenido en términos preventivos, correctivos y sustitutivos de los bienes inmuebles y muebles de la comunidad universitaria y la reparación y conservación de las edificaciones, así como también del cuidado de las áreas libres, por lo que sus actividades se encuentran enmarcadas en los siguientes puestos:

Tabla 11. Personal técnico del área de Mantenimiento de la UCE

Personal técnico del área de Mantenimiento de la UCE
- Ayudante de obras y servicios
- Carpinteros
- Albañiles
- Jardineros
- Plomeros
- Cerrajeros
- Electricistas
- Mecánico industrial
- Electromecánico
- Sobrestantes
- Inspector sobrestantes
- Auxiliar de mantenimiento
- Técnico de mantenimiento
- Operador de maquinaria o equipo pesado

Fuente: elaboración propia.

- **Misión:** mantener en buen estado de funcionamiento los bienes y recursos físicos que posee la comunidad universitaria, así como velar por el adecuado mantenimiento de los espacios y edificaciones que hacen parte integral de la Universidad.
- **Visión:** el Área de Mantenimiento asegura la óptima conservación y funcionamiento de las instalaciones a su cargo, generando valor añadido y contribuyendo a que la Universidad de Central desarrolle plenamente su actividad y logre sus objetivos, mediante la prestación de un servicio excelente.
- **Objetivos:**
 - Ofrecer a la comunidad universitaria, el mejor apoyo logístico oportuno y eficaz en lo relacionado con el mantenimiento de las diferentes dependencias en lo que respecta a bienes muebles e inmuebles.
 - Lograr la optimización de los recursos humanos y financieros a través de una adecuada priorización de las actividades.
 - Mejorar la prestación de los servicios, mediante la oportuna respuesta a las órdenes de servicio.
 - Velar por el cuidado y mantenimiento de la infraestructura física.

- **Valores:**

- **Servicio público.-** colaboramos en el desarrollo diario de las actividades propias de la Universidad Central en el cumplimiento del servicio público que presta.
- **Orientación al cliente.-** procuramos la satisfacción de los clientes en el uso de las instalaciones de la Universidad Central.
- **Trabajo en equipo.-** fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.
- **Conducta ética.-** actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- **Profesionalidad.-** procuramos hacer bien nuestro trabajo, con rigor, fiabilidad, calidad y aportando valor.
- **Eficiencia.-** conseguimos nuestros objetivos al mejor costo posible.

2.6. Diagnóstico situacional de los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador

Las relaciones laborales y las interacciones que tienen lugar dentro del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, y cómo los resultados de estas interacciones pueden acarrear conflictos y disputas entre los colaboradores, lo que exige contar con un plan de acción que desarrolle estrategias que mitiguen los problemas que se generan por estas interacciones, así también se logrará identificar cuál es el problema central que da paso a las diferentes causas conflictivas que se suscitan en el área de Mantenimiento de la UCE.

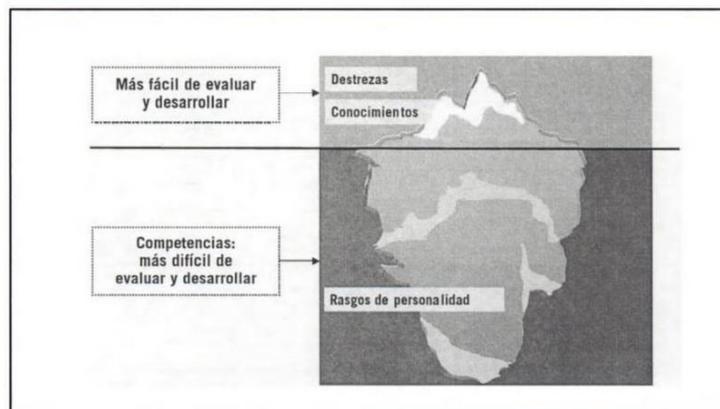
En conversaciones mantenidas con el líder del área (Arq. Marcelo Amores) y sus colaboradores, es evidente que no ha existido un tratamiento para un adecuado manejo del conflicto en esta área de trabajo, es por ello necesario primero entender el ¿por qué se dan estos conflictos en esta área de trabajo y como los afecta?, y para ello se realizará un análisis de las características personales de los colaboradores dentro de sus actividades laborales, la misma que se ve reflejada en una combinación en cuanto a su posición, competencias y personalidad, ya que si esta combinación no se encuentra sincronizada adecuadamente, conllevará a desestabilizar el clima organizacional y las relaciones laborales, lo cual entorpecerá el desempeño de cada uno de los miembros de esta área de trabajo.

2.6.1. Características del perfil laboral del área de Mantenimiento de la UCE

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad, en este caso solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa o área de trabajo.

Por lo que he tomado la clásica figura del iceberg para ilustrar el modelo de competencias (Alles Martha 2006, 37), la misma que se compone de elementos visibles y no visibles, en la cima de iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar mediante capacitaciones como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que forman el núcleo de la personalidad, por lo tanto con éste modelo se puede mirar las capacidades que tienen los trabajadores para realizar una actividad laboral, siendo estas las que determinan si el colaborador es apto o no para desarrollar la posición asignada en el trabajo, es así que a la hora de analizar las capacidades de una persona tres serán los planos a tener en cuenta: conocimientos, destrezas y competencias:

Ilustración 9. Modelo del iceberg sobre las competencias profesionales



Fuente: Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. 2006.

Elaborado: tomado de Martha Alicia Alles.

Para el caso del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador se realizará una descripción de las características esenciales para el desempeño de un cargo, tomando en cuenta sus conocimientos, destrezas y competencias, las mismas que se encuentran en el Manual de Clasificación de puestos del Código de Trabajo de la UCE.

Tabla 12. Competencias profesionales del personal del área de Mantenimiento de la UCE

PUESTO	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
Ayudante de obras y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas. - Manejo de insumos a utilizarse en las áreas de plomería, electricidad, carpintería, jardinería y albañilería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas. - Comprensión oral. - Expresión oral.
Carpintero	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de muebles - Presupuesto de materiales. - Acabados de madera. - Calidad de materiales. - Interpretación de planos y croquis. - Armado o ensamblado de muebles. - Manejo de herramientas de carpintería. - Insumos de carpintería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Mantenimiento de equipos - Comprensión escrita. - Reparación - Comprensión.
Albañil	<ul style="list-style-type: none"> - Calculo de materiales de construcción. - Presupuesto de materiales. - Interpretación de planos de construcción. - Interpretación de planos sanitarios y eléctricos. - Mantenimiento de redes de agua potable y alcantarillado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Comprensión escrita. - Reparación.
Jardinero	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos de jardinería. - Poda de árboles y plantas. - Manejo de máquinas podadoras. - Mantenimiento de máquinas de jardinería. - Siembra de plantas ornamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral.
Plomero	<ul style="list-style-type: none"> - Calculo de materiales de plomería. - Tendido de redes. - Interpretación de planos sanitarios. - Armado de piezas sanitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Comprensión escrita - Reparación.
Cerrajero	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de materiales de cerrajería. - Armado de cerraduras. - Operación de equipos de soldadura. - Pintura a soplete. - Diseño de muebles, ventanas, protecciones en metal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Comprensión escrita. - Reparación.
Electricista	<ul style="list-style-type: none"> - Electricidad. - Circuitos eléctricos automáticos y semiautomáticos. - Voltaje. - Normas de seguridad. - Redes eléctricas. - Tableros de control eléctricos. - Ubicación de breakers en los edificios y unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Expresión escrita. - Comprensión escrita. - Monitoreo y control. - Reparación.
Mecánico industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos de topografía. - Mantenimiento de equipos de precisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de equipos. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Reparación.
Electromecánico	<ul style="list-style-type: none"> - Electricidad. - Mecánica. - Soldas. - Manual de seguridad industrial. - Redes eléctricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Expresión escrita. - Comprensión escrita. - Reparación.

PUESTO	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS
Sobrestante	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de materiales para la construcción. - Manejo y cuidado de herramientas y equipos. - Uso de prendas de protección. - Requisiciones de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Comprensión oral. - Expresión oral. - Manejo de recursos humanos.
Inspector sobrestante	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos de trabajo. - Normas e instructivos para el uso de equipos y materiales. - Normas de seguridad e higiene del trabajo. - Estatuto universitario. - Funcionamiento y manejo de equipos de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Operación y control. - Selección de equipos. - Instalación. - Identificación de problemas. - Inspección.
Auxiliar de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Redes eléctricas, tableros de control eléctrico, ubicación de breakers. - Reglamento de uso de equipos y materiales. - Normas de seguridad para el trabajo. - Electricidad y mecánica en general. - Plomería y cerrajería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detección de averías. - Operación y control. - Selección de equipos. - Instalación. - Identificación de problemas. - Inspección.
Técnico de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Redes eléctricas, circuitos eléctricos automáticos y semiautomáticos, tableros de control eléctricos, ubicación de breakers. - Reglamento de uso de equipos y materiales. - Normas de seguridad para el trabajo. - Estatuto universitario. - Electricidad y mecánica en general. - Plomería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Operación y control. - Selección de equipos. - Reparación. - Detección de averías. - Inspección de productos.
Operador de maquinaria o equipo pesado	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de manejo de equipo caminero pesado. - Reglamento de uso de equipos y materiales. - Normas de seguridad e higiene para el trabajo. - Estatuto universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos materiales. - Operación y control. - Selección de equipos. - Instalación. - Identificación de problemas. - Inspección.

Fuente: Descripción y perfil de puestos del personal del Código de Trabajo de la UCE (Anexo 4).
Elaborado: propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo de la Universidad Central del Ecuador (anexo 4) solamente toma en cuenta dos de las características esenciales para el desarrollo y desempeño de los puestos técnicos del área de Mantenimiento, como lo son: conocimientos y destrezas.

Por lo tanto será importante que el perfil por competencias este formado no solamente por los conocimientos y destrezas que se requiere para desempeñar eficientemente las funciones dentro de un puesto de trabajo, sino también se requerirá determinar ciertos comportamientos, actitudes y valores que serán necesarios para predecir quien hace algo bien o lo hace pobremente dentro de una variedad de situaciones y desafíos laborales, como lo son los conflictos laborales.

Capítulo tercero

Análisis de la información y presentación de datos

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con el tipo de investigación que se pretenda realizar el estudio de investigación, puede clasificarse por el ámbito en que se efectúe el estudio, y estos pueden ser: (Galán Amador 2016, último acceso: 19 de junio del 2017).

- **Investigación de Campo.-** Son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema.
- **Investigación Experimental.-** se trata de un experimento en donde el investigador manipula una variable y controla el resto de variables, por lo tanto en este estudio el investigador influye activamente en algo para observar sus consecuencias.

El presente trabajo se la realizó a través de una investigación de campo, misma que tuvo el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar en un ambiente determinado. En este caso la investigación de campo permitió la interacción directa con el objeto a investigar, el cual tuvo un contacto directo con los trabajadores del Área de Mantenimiento de la UCE y sus directivos, para lograr resultados óptimos que mejoren las relaciones laborales.

3.2. Tipo de estudio

Según los dos tipos de investigación anteriormente mencionados (de campo y experimental), se pueden clasificar en los siguientes estudios: Cuantitativo y Cualitativo (TiposDe.com 2017, último acceso: 20 de junio del 2017)

- **Cuantitativo.-** Es un proceso formal, objetivo, sistemático, en el que se usan datos numéricos para obtener información sobre el mundo. Son estudios cuantitativos los estudios descriptivos, de correlación, cuasi experimentales y experimentales.
- **Cualitativo.-** Es un planteamiento sistemático y subjetivo que se utiliza para describir las experiencias o situaciones de la vida y darles un significado, por lo

tanto la información obtenida o recopilada es verbal en el lugar de estudio, para luego ser analizada de una manera interpretativa, subjetiva o de tipo diagnóstica. Son estudios cualitativos los fenomenológicos, etnográficos, históricos y de teoría fundamentada.

En mi investigación el tipo de estudio a aplicarse correspondió al estudio cualitativo, ya que me permitió rescatar del personal del área de Mantenimiento su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales.

3.3. Técnicas de recolección de la información

La información obtenida del personal del Área de Mantenimiento fue de una investigación de sus experiencias y de la cotidianidad de su ambiente de trabajo, consecuentemente mi estudio fue de tipo cualitativo. Es por ello que las técnicas de recolección de la información que se utilizó en mi proyecto de investigación fueron: entrevistas y reuniones de grupo, llamado también, grupo focal

- **Entrevistas:** estas entrevistas son diálogos planificados entre el investigador y su entrevistado, y su propósito es conocer sus apreciaciones o puntos de vista que concibe acerca de un determinado tema, que puede ser que lo conozca por su experticia o lo conoce porque es parte de una realidad en su ambiente de trabajo. Los entrevistados para este proyecto de investigación serán a:
 - **Informantes calificados** (jefe de área, jefe de talento humano o profesional que conozca de la temática), los mismos que serán:

Ilustración 10. Entrevistas: informantes calificados



Dra. Marcela Olmedo
Docente de la UASB



Arq. Marcelo Amores
Jefe de área de Mantenimiento UCE

Fuente: elaboración propia.

- **Líderes informantes del grupo de trabajo** (compañeros de trabajo).

Ilustración 11. Entrevista: líder de grupo



Sr. Juan Real
Líder de grupo área de Mantenimiento UCE

Fuente: elaboración propia.

- **Reunión de grupo focal:**

El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones, actitudes y reacciones de un público frente a un asunto o tema.

Esta técnica permitirá que varias personas puedan interactuar e intercambiar ideas sobre un tema que es de interés común, el mismo que es dirigido por un moderador, encargado de hacer preguntas y dirigir el diálogo en un ambiente en que los participantes se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Las características de esta técnica son las siguientes: (Salazar Adriana 2016, último acceso: 20 de junio del 2017).

- **Tamaño:** generalmente son de 6-12 individuos.
- **Homogeneidad:** Se debe trabajar con un grupo de personas con características comunes o similares.
- **Moderador:** Debe adoptar un papel pasivo y objetivo
- **Dinámica:** Conviene grabar la sesión, hacer una presentación e introducción para romper el hielo y finalizar con un resumen.

Esta actividad se la realizó para el Área de Mantenimiento de la UCE, con la colaboración de nueve participantes, la misma que fue cuidadosamente planeada, diseñada, para obtener la información relevante para el estudio de mi investigación, la misma que me ayudo a comprender el porqué, y cómo ésta área de trabajo piensa o se siente respecto al tema de conflictos laborales.

Ilustración 12. Grupo focal del área de Mantenimiento de la UCE



N°	Integrantes
1	Héctor Oswaldo Vasco
2	Pablo Vicente Porras
3	Patricio Valencia
4	Jorge Simbaña
5	Juan Real
6	Raúl Criollo
7	Pablo Taco
8	Freddy Guatapia
9	Walter Cacuango

Fuente: elaboración propia.

3.4. Tabulación y análisis de resultados

Se procederá a realizar el análisis de las dos herramientas que se utilizaron para la obtención de la información (entrevistas y grupo focal), a través de un análisis cualitativo, el mismo que me permitirá desarrollar un plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales que se suscitan por los conflictos que se desarrollan en el entorno laboral.

Entrevistas con informantes calificados y líderes de grupo

Pregunta no. 1

¿Qué se entiende por conflictos laborales?

Ilustración 13. Conflictos laborales



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.

b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.

c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

a. son pugna de interés, puntos de vista diferentes, percepciones.

b. diferencias personales por su personalidad.

c. diferencias entre los compañeros de trabajo.

Análisis:

Los tres entrevistados coinciden en su totalidad que los conflictos laborales se caracterizan por las diferencias existentes entre los seres humanos. En consecuencia se puede decir que para los tres entrevistados el conflicto laboral es una situación en la que dos personas o más partes están en desacuerdo entre sí, desencadenando pugnas laborales y discrepancias, ya que el comportamiento de una de las partes perjudica los intereses, necesidades, deseos o valores que persigue la otra persona. La vida laboral nos permite trabajar y conocer personas que tienen su propia historia, experiencias, expectativas y emociones que difieren de los nuestros, por lo que serán inevitables ciertas situaciones en las que no estemos de acuerdo con nuestro compañero de trabajo, es por ello que a lo largo de nuestra vida profesional tendremos que gestionar responsablemente estos conflictos.

Pregunta no. 2

¿Cuál es la actitud de la mayoría de los trabajadores frente a un conflicto laboral?

Ilustración 14. Tres actitudes principales frente a un conflicto

a. replegarse



b. buscar culpables



c. mediar



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

- a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.
- b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.
- c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

- a. los colaboradores se repliegan hacia sí mismos o con sus compañeros.
- b. los colaboradores buscan siempre culpables y no reconocen sus errores.
- c. los colaboradores tienen la predisposición de mediar ante una situación conflictiva.

Análisis:

Para esta pregunta los tres entrevistados tuvieron enfoques diferentes, con respecto a la actitud que toman los colaboradores frente a un conflicto laboral. En todo entorno profesional existirán siempre desafíos en la manera en la que nos relacionamos con los demás, más aún, cuando se trate de un grupo humano numeroso en donde coexisten diferentes personalidades, es por ello que los participantes han manifestado que muchos de ellos no afrontan los conflictos porque se les dificulta verbalizar sus pensamientos, generando personas que fácilmente se frustren y que en algún momento determinado exploten dando lugar a la violencia, así también tenemos el de no asumir responsabilidades cuando las cosas no salen bien, ya que es más cómodo y fácil echar la culpa a los demás generando un ambiente de hostilidad y de desconfianza y por último ante actitudes negativas lo mejor que se puede hacer como menciona un entrevistado es la predisposición de mediar, por lo que será necesario la colaboración de todos para ceder, cambiar y modificar actitudes, de lo contrario será difícil resolver el problema, porque no se trata de tener o no la razón si no de llegar a lo que es mejor para todos y de volver a un clima de armonía.

Pregunta no. 3

¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?

Ilustración 15. Desacuerdos personales en el trabajo

a. percepciones



b. chismes



c. irresponsabilidad laboral



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.

b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.

c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

a. los conflictos se dan por las percepciones que se tienen sobre la otra persona.

b. los conflictos se originan por los chismes o por comentarios negativos.

c. los conflictos se suscitan por la irresponsabilidad a la hora de trabajar.

Análisis:

Los tres entrevistados tuvieron respuestas diferentes con respecto al porqué se dan los conflictos en las relaciones laborales, pero las mismas no distan de estar alejadas de una realidad, puesto que el ser humano se conecta con otras personas desde la subjetividad, es por ello que desde la percepción puede existir o no la afinidad para que una persona te caiga bien o mal, por lo tanto esto podría causar chismes o malos comentarios, conducta que perjudica la productividad de las actividades encomendadas, ya que estos comentarios negativos se adueñan del ambiente laboral siendo nefastos para el área de trabajo. Así también tenemos a la falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, generando sentimientos negativos entre sus compañeros, ocasionando que no exista la antes mencionada afinidad o la química para trabajar juntos, por lo tanto esto podría ocasionar estrés y muchas veces enemistades, por lo que será necesario crear una cultura organizacional basada en el respeto y la honestidad.

Pregunta no. 4

Por lo general los conflictos obedecen a factores como: falta de compromiso, incomunicación, irrespeto, ausencia de cooperación y descortesía. ¿Cuál de estos factores, considera que en el ámbito laboral se enfrenta de manera cotidiana?

Ilustración 16. La comunicación como factor preponderante en el ambiente laboral

Igualdad de opinión:
Falta de comunicación



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

- a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.
- b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.
- c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

- a. los conflictos obedecen a factores como la falta de competencias comunicacionales.
- b. los conflictos obedecen a factores como la falta de comprensión y comunicación.
- c. los conflictos obedecen a factores como la falta comunicación.

Análisis:

Los tres entrevistados opinaron de una manera unánime que el factor preponderante para que se den los conflictos laborales es la falta de competencias comunicacionales, manifestando que los seres humanos no somos asertivos, empáticos, no hacemos reclamos responsables, no sabemos pedir disculpas oportunamente, no pedimos aclaraciones de lo que nos están pidiendo, no sabemos hacer retroalimentación de la información etc. La comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas, puesto que una persona por naturaleza requiere relacionarse con otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y en el caso de las empresas la comunicación es una herramienta fundamental ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones con el fin de identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores, caso contrario una mala comunicación será un problema en las organizaciones ya que se generan malas relaciones, un ambiente de trabajo hostil, lo cual hace que sus trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces provocando una desmotivación laboral por la incertidumbre provocada por la falta de comunicación la misma que genera confusión y desconfianza.

Pregunta no. 5

¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?

Ilustración 17. Impactos que generan los conflictos en la organización

La mayoría opina:
reclamos y quejas



La minoría opina:
Mal clima laboral



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

- a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.
- b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.
- c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

- a. los impactos son: roces, boicotear el trabajo de la otra persona generando un mal clima laboral.
- b. los impactos son: quejas y reclamos de las autoridades por actividades no realizadas.
- c. los impactos son: amonestación por no cumplir con las actividades, ya que no existe cooperación.

Análisis:

La tendencia a esta pregunta por parte de los entrevistados es que el impacto que generan los conflictos son quejas, reclamos y amonestaciones por no cumplir con las actividades encomendadas, mientras que el otro entrevistado manifestó que se suscitan roces y que el trabajo de la otra persona sea boicoteada generando un mal clima laboral. Por lo que se puede decir que ambas respuestas se conectan de alguna u otra manera, puesto que las quejas, reclamos y amonestaciones por la falta de cooperación en el equipo de trabajo, por las actividades no realizadas en las diferentes áreas administrativas conlleva a un mal clima laboral. Por lo que se puede decir que trabajar en equipo no es una tarea fácil, ya que los trabajadores pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos, es por ello que las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para que sus trabajadores se sientan motivados y tranquilos a la hora de cumplir con sus tareas. Por consiguiente un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad empresarial e individual aumente, así como también se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Pregunta no. 6

¿Cuáles son las vías para resolver los conflictos que se suscitan dentro de un ambiente de trabajo?

Ilustración 18. Vías para resolver los conflictos

La mayoría opina:
Comunicación



Una minoría opina:
Fomentar el diálogo, la amistad,
el trabajo en equipo y ser comprensivos



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

- a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.
- b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.
- c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

- a. mejorar la comunicación, gestionar espacios de comunicación más saludables y consensuados.
- b. ser comprensivos y saber comunicarse para mantener un diálogo respetuoso.
- c. fomentar la amistad, saber trabajar en equipo y saber comunicarse.

Análisis:

Los entrevistados coincidieron en que una de las vías principales para resolver los conflictos entre los trabajadores, es la de promover y mantener la comunicación, y en un segundo plano el diálogo respetuoso entre los colaboradores, fomentar la amistad, el trabajo en equipo y el ser comprensivos. La clave está en encarar abiertamente los inconvenientes y realizar negociaciones con el fin de encontrar un resultado en el que todos salgan beneficiados, todo esto bajo el marco de la comunicación, el intercambio de información y los acuerdos a los que se puede llegar para la resolución de conflictos. Es por ello importante manifestar que sí los conflictos se gestionan responsablemente, estos suelen ser uno de los mayores impulsores de cambios, convirtiéndose en mecanismos para fortalecer ideas y opiniones generando un equipo de trabajo más innovador y eficaz, el mismo que fortalecerá la amistad y la comprensión entre ellos. En consecuencia, la comunicación permitirá que el diálogo que se produzca entre los trabajadores durante el desarrollo del conflicto, ayude a construir un ambiente laboral más sano.

Pregunta no. 7

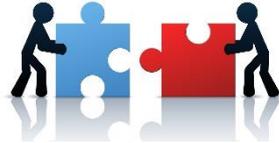
¿Si una de las partes no quiere llegar a un acuerdo que hacer en esta situación?

Ilustración 19. Tres alternativas de solución ante un desacuerdo

a. respetar decisiones



b. negociar



c. mediar



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.

b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.

c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

a. se le debe respetar su decisión, pero la alternativa de solución debe salir de la misma persona, dependerá de ella hacer un cambio o seguir quejándose.

b. si alguien no quiere llegar a un acuerdo, se empieza a negociar buscando alternativas de solución.

c. se debe mediar para que exista la unión y surjamos todos.

Análisis:

Cada entrevistado dio una respuesta diferente para esta pregunta, pero cada una de sus respuestas se puede decir que son técnicas que pueden ser muy adecuadas en función del conflicto y las circunstancias. Uno de los entrevistados manifestó que si una persona no quiere llegar a un acuerdo ya sea porque no le parece, o no le gusta, o no quiere, debe ser respetada su decisión, ya que puede estar infundada sobre algo que quizá le molesta, por lo que en esta situación lo que se puede hacer es modificar el conflicto, invitando a la persona a buscar dentro de sí misma una alternativa pequeña que le de tranquilidad, los mismos que serán pequeños avances que sumados serán grandes progresos. Sin embargo, los otros dos entrevistados manifestaron que otras alternativas de solucionar desacuerdos o conflictos son los procesos de negociación y de mediación, técnicas que tienen sus propias características, mientras que la negociación busca que las dos partes ganen a través de resultados que sean beneficiosos para todas las partes, la mediación busca lo mismo, pero con un tercero imparcial que les ayude a definir el problema para lograr un acuerdo satisfactorio entre las partes.

Pregunta no. 8

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

Ilustración 20. Sugerencias para poder trabajar en un ambiente armónico

a. evaluar clima laboral

b. fomentar el compañerismo

c. comunicar e informa



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados

a. Dra. Marcela Olmedo – Docente de la UASB.

b. Arq. Marcelo Amores – Jefe del Área de Mantenimiento de la UCE.

c. Sr. Juan Real – Líder de grupo del Área de Mantenimiento de la UCE.

Fuente de información: respuestas

a. evaluar el clima laboral y preguntar a los colaboradores en que se puede mejorar para hacer retroalimentaciones y tener una comunicación lo más horizontal que se pueda.

b. fomentar el compañerismo entre todo el equipo de trabajo.

c. estar comunicados e informados porque de esta manera se puede compartir información e ideas.

Análisis:

Para esta pregunta los tres entrevistados tuvieron consejos diferentes, los mismos que manifestaron que para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo, es necesario realizar evaluaciones del clima laboral, ya que permitirá conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores, permitiendo identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Mientras que los otros dos entrevistados manifestaron que para trabajar en un ambiente armónico es necesario fortalecer la amistad, el compañerismo y desarrollar una comunicación responsable entre ellos, lo que permitirá un ambiente saludable y no tóxico cuando los trabajadores se encuentran realizando sus actividades, por lo tanto servirá, para potenciar el funcionamiento y desarrollo efectivo de la misma.

Grupo focal con personal del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador

Pregunta no. 1

¿Últimamente han existido situaciones en los que han estado en conflictos con sus compañeros de trabajo?

Ilustración 21. Conflictos entre compañeros de trabajo

Igualdad de opinión:
Desacuerdos por falta de liderazgo



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Si hay bastantes conflictos, pero es el jefe de área quien debe ordenar que se cumpla el trabajo.
- Siempre va a ver conflictos, pero eso viene más bien desde arriba, ellos son los que deben dirigir.
- Si hay conflictos, pero esto sólo depende de cada persona si quiere o no arreglar.
- Hay conflictos, pero en el trabajo es el jefe quien debe decir hágame esto y se debe hacer.
- Vivimos conflictos constantemente en el trabajo, pero aquí nos pagan para cumplir funciones.
- Existe desobediencia a las órdenes del jefe, lamentablemente no hay colaboración.
- Existen desacuerdos en nuestra área, pero es más por falta de colaboración y esto genera conflictos.
- El incumplimiento de otros compañeros es lo que genera que nos pongamos en desacuerdos.

Análisis:

Los participantes de este grupo focal manifestaron en su totalidad que al pasar gran parte de su tiempo en el trabajo, la interacción diaria con el equipo de trabajo no siempre va a generar aprecio y cariño entre las partes, ya que muchas veces se da como resultado de malas relaciones, ya sea porque a una persona se le ordena, o no se le

ordena, porque hace o porque no hace etc., convirtiendo al ambiente laboral en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar el trabajo, lo que ocasiona repercusiones negativas en el rendimiento laboral de cada una de las personas involucradas. En este caso los trabajadores del Área de Mantenimiento de la UCE manifestaron que las situaciones que generan conflictos entre los compañeros de trabajo vienen desde los niveles más altos, puesto que los jefes no saben ordenar o designar funciones con autoridad, lo que origina la desobediencia y la falta de colaboración por parte de algunos compañeros de trabajo, ocasionando quejas constantes y descontento al no ser reconocidos sus esfuerzos. Por lo tanto un líder debe trabajar en conjunto con su equipo de trabajo y preguntar por soluciones conjuntas y dirigirlos con las soluciones adecuadas después de un consenso, es por ello que los jefes o líderes deben entender que no están en esa posición no solo por ser inteligentes, sino porque saben dirigir, saben delegar y saben preguntar.

Pregunta no. 2

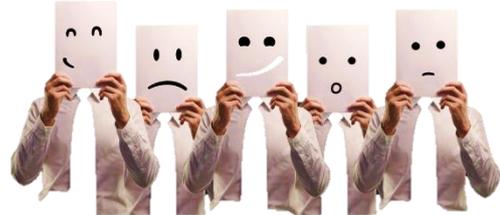
¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo les molesta a tal grado que les causa malestar para trabajar con ellos?

Ilustración 22. Comportamientos negativos a la hora de trabajar

En su mayoría opinan:
Chismes



Una minoría opina:
impuntualidad, la mentira,
la desobediencia, el no comunicar



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Los comportamientos varían porque los compañeros siempre tenemos algún problema, vienen despistados y también porque no comunican como ellos se sienten, tampoco somos adivinos.
- Lo que más afecta entre compañeros son los chismes, es por lo que más uno se queja en el área.
- La mentira y la desobediencia.
- Los chismes
- Que no sean honestos y colaboradores.
- La falta de colaboración e impuntualidad.
- Las habladurías.
- Los chimes.

Análisis:

Las respuestas de este grupo focal fueron variadas y esto se debe a que sus respuestas se basaron desde la experiencia y vivencias que se han suscitado con sus compañeros de trabajo, pero en su mayoría, los participantes de este grupo focal manifestaron que algo que les molesta e incomoda a tal grado que les causa malestar trabajar con sus compañeros, es que algunos de ellos son generadores de chismes, provocando que se destruya el compañerismo y la colaboración mutua, además en un segundo plano también mencionaron comportamientos desagradables como la impuntualidad, el no comunicar como se sienten, la mentira y la desobediencia. En fin todas las acciones del ser humano tienen una consecuencia, más aún si están son negativas, en consecuencia será necesario que la organización identifique que comportamientos negativos afecta las relaciones laborales en la empresa, puesto que estos también afectaran a la organización.

Pregunta no. 3

¿Cómo hacen para trabajar con aquellas personas con las que no se sienten a gusto trabajando o mantienen fuertes diferencias con ellas?

Ilustración 23. Comportamiento al trabajar con alguien que no me agrada

Igualdad de opinión:
Ser indiferentes



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Si no me siento a gusto con alguien, me limito haciendo mi parte.
- Yo continuo con mi actividad, ya que uno viene a trabajar no a escoger si trabaja o no trabaja.
- Yo hago mi trabajo cumpliendo con responsabilidad mi actividad, allá la otra persona como hace su trabajo, ya que al final será el jefe de área el que evaluará el trabajo.
- Toca seguir trabajando, porque para eso me pagan, me lleve o no me lleve con mis compañeros.
- Yo puedo trabajar con mi propio enemigo, lo que tengo que cumplir son mis actividades.
- Creo que en nuestra área no se hace nada al respecto de esta situación, por lo tanto exista o no exista apatía con nuestros compañeros de trabajo, toca trabajar y cumplir con nuestras funciones.

Análisis:

Todos los participantes manifestaron que a la hora de realizar su trabajo con algún compañero con el que tienen algún roce, incomodidad o disgusto, lo que hacen es seguir trabajando por su lado y realizar la parte que les corresponde, pero que de alguna manera esta situación interrumpe el resultado final de la actividad realizada, porque el trabajar con alguien que causa molestia ocasiona que no exista comunicación entre las partes implicadas, por lo que no se puede organizar, ni planificar las actividades, generando retrasos y acumulación de trabajo. Al trabajar dentro de un equipo de trabajo, aunque uno haga su parte con responsabilidad, de igual manera todos los miembros de un equipo serán responsables del resultado final que se obtengan de una actividad laboral, por lo que no resultará nada productivo ser indiferente con alguien a la hora de trabajar.

Pregunta no. 4

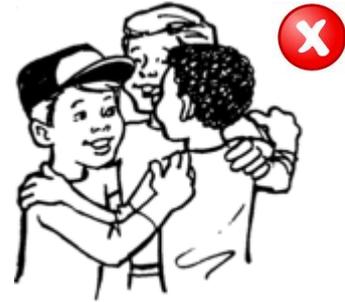
Por lo general los conflictos obedecen a factores como: falta de compromiso, incomunicación, irrespeto, falta de colaboración y descortesía. ¿Cuál de estos factores, considera que los trabajadores se enfrentan de manera cotidiana?

Ilustración 24. Factores que desencadenan conflictos personales

La mayoría opina:
Falta de colaboración



La minoría opina
Falta de compañerismo



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Falta de compañerismo y solidaridad
- Falta de colaboración.
- Falta de colaboración.
- Falta de colaboración.
- Falta de colaboración y esto provoca que los equipos de trabajo sean deficientes.
- Falta de colaboración
- Comprensión y compañerismo entre los compañeros.
- Falta de colaboración, y al que no colabora se le debe hacer un llamamiento.
- Falta de colaboración y falta de autoridad del jefe.

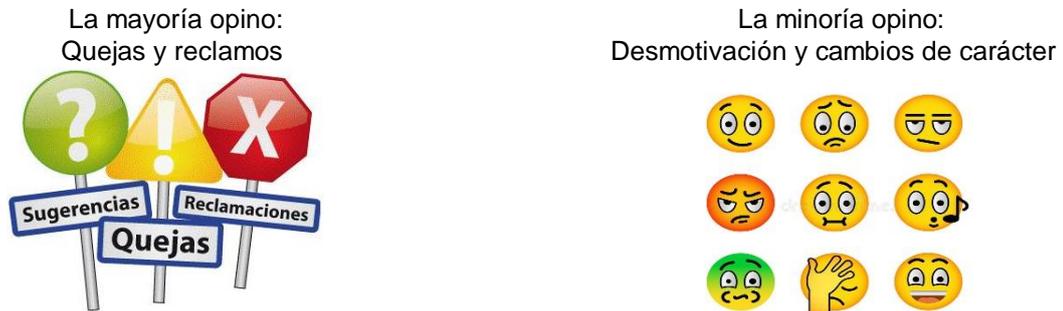
Análisis:

La mayor parte de los participantes manifestaron que el factor más preponderante para que se generen los conflictos a la hora de trabajar juntos, es la falta de colaboración por parte de sus compañeros de trabajo por lo que un participante mencionó que esto se debe a la falta de autoridad del jefe de área, así también hubo una minoría que mencionó la falta de compañerismo el mismo que conlleva a una falta de solidaridad y comprensión. Para obtener resultados exitosos, el trabajo requiere de un compromiso con otras personas, ya que la base de la colaboración son los seres humanos, y por ende, su carácter que muchas veces pueden ser desconcertantes y frustrantes, por lo tanto los colaboradores deben tener el deseo y la capacidad de interactuar de forma armoniosa para que exista compañerismo.

Pregunta no. 5

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

Ilustración 25. Afectación del área laboral por los conflictos



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Afectando primero a nuestros jefes, porque vienen las quejas de las máximas autoridades.
- El área se ve afectada por la acumulación de trabajo, lo que causa quejas y reclamos.
- Cambios de carácter de los compañeros de trabajo afectando los horarios de trabajo.
- Trabajadores desmotivados
- Se ve afectada por chismes y mentiras.
- Desconfianza de nuestra área de trabajo por el incumplimiento de funciones por las quejas y reclamos.

Análisis:

La mayoría de los participantes de este grupo focal manifestaron que el área de Mantenimiento se ve afectada por las quejas que vienen de las diferentes unidades administrativas de la universidad, las mismas que manifiestan el incumplimiento de funciones o una actividad no realizada en su unidad. Ante estas quejas los trabajadores hicieron hincapié en que trabajar con alguien que no desea cooperar es una experiencia desagradable, la misma que genera un impacto en el desarrollo de las actividades, ya que existen compañeros que no cumplen las asignaciones encomendadas e impiden el logro de las metas en el tiempo o en la forma predefinidos, lo que causa demoras en el cumplimiento de actividades y por consecuencia se da la acumulación de trabajo. Pero también han mencionado que existe incumplimiento de actividades por la falta de materiales o herramientas de trabajo, y esto causa que no se pueda continuar con la actividad en ciertas unidades administrativas, lo que genera quejas y reclamos de estas unidades, si la empresa no ofrece el material necesario que optimice los procesos, los tiempos y la calidad de trabajo, será imposible que realicen sus actividades de forma eficiente.

Pregunta no. 6

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

Ilustración 26. Alternativa de solución ante los conflictos laborales

Todos opinan:
Capacitación en relaciones humanas



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Capacitación para todas las unidades administrativas.
- Capacitación de relaciones humanas.
- Falta capacitación en relaciones humanas, antes se daba cada 6 meses y ahora se han olvidado.
- Se debe capacitar en lo que respecta al buen trato, pero hay que empezar con los mandos altos.
- La mala educación en las oficinas se hace evidente, por ello es necesario talleres de relaciones humanas.

Análisis:

Los participantes en su totalidad manifestaron que una alternativa de solución es la capacitación en relaciones humanas, pero no solamente a nivel de su área de trabajo sino a nivel de toda la institución, ya que esto permitirá que valores como el respeto, comprensión, cortesía, cooperación y comunicación de como resultado un clima laboral lleno de armonía. Desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales dará como resultado personas productivas y satisfechas en el entorno laboral, algo que será fundamental para mantener una buena relación tanto con sus compañeros de trabajo y con sus jefes. En definitiva no es un secreto que mantener las ganas y motivación para realizar nuestras tareas, depende en gran medida de la relación que se tenga con el resto del equipo de trabajo, pero también cada colaborador deberá hacer su mejor esfuerzo para sentirse cómodo en su trabajo y mejorar el ambiente laboral día a día, y con pequeños avances como lo es el respeto y buenos modales ya estaremos al otro lado.

Pregunta no. 7

¿La empresa o su área de trabajo tiene un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos?

Ilustración 27. Existencia de un plan de acción para mitigar los conflictos



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Yo no he escuchado de algún plan, y eso que estoy aquí ya cuatro años en la universidad.
- No existe.
- Para nada.
- Lo que se hace en estos casos es ir con nuestro jefe para que él resuelva.
- No tenemos un plan de acción, sino podemos resolver es el jefe quien interviene.
- Yo no he visto que se aplique un plan en situaciones conflictivas.
- Lo que he visto es más bien que regañan y nos mandan donde el jefe de talento humano.

Análisis:

Los participantes manifestaron en su totalidad que ni su área de trabajo ni la institución tienen un plan de manejos de conflictos, por lo que, sí existe una situación de molestia o incomodidad con algún compañero de trabajo, lo que se hace es mantener un diálogo con la persona en conflicto, pero sí de esta conversación no resulta nada positivo, quien interviene como mediador es el jefe de área, el mismo que ha podido dar solución a situaciones desagradables con sus colaboradores, pero que también han existido situaciones en donde las partes involucradas no han podido limar asperezas por lo que la mediación no ha sido fructífera. Cabe mencionar que en todo grupo de trabajo existen conflictos y esto se debe a que cada integrante tiene distinta educación, tradiciones, convicciones, metas etc., lo importante es que el líder tenga la habilidad de poder mediar y encontrar una solución a esos problemas. Finalmente, el líder o la empresa deben impulsar planes de acción para resolver los conflictos, ya que no basta solamente con elegir una opinión sobre otra, sino que esta decisión debe estar apoyada por una estrategia laboral a seguir.

Pregunta no. 8

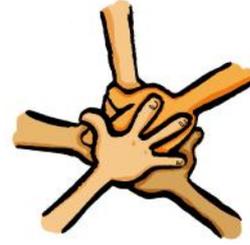
¿Qué sugerencia o consejo podrían dar para poder trabajar en un ambiente armónico dentro de un grupo de trabajo?

Ilustración 28. Consejos para poder trabajar en un ambiente armónico

La mayoría opinan:
Respeto, comunicación y diálogo



Una minoría opina:
Compromiso, puntualidad y comprensión



Fuente: ilustraciones libres de internet.

Origen de datos: entrevistados del grupo focal

Fuente de información: respuestas

- Ser leal, puntual, ordenado y educado.
- Ser cumplido y que exista el diálogo.
- Comunicación.
- Comunicación.
- Ser respetuosos con todos.
- Tener compromiso, ser respetuoso y una actitud positiva.
- Diálogo y comprensión.
- Ser obedientes desempeñando bien nuestro trabajo, tener comunicación y tener diálogo.
- Comunicación y respeto.

Análisis:

La mayoría coincide que el respeto y la comunicación son las bases fundamentales para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral, y ciertamente se puede decir que el valor del respeto expone el mejoramiento de la comunicación laboral, ya que conlleva a un diálogo productivo y esto solo se logra cuando en la empresa se tiene un diálogo respetuoso que considere el ganar-ganar de las partes. Pero se debe considerar que el respeto no solamente va a generar una comunicación efectiva, sino que también generará y mejorará aspectos como lo es el compromiso, comprensión, obediencia y la puntualidad entre los trabajadores, propiciando el trabajo en equipo. Finalmente, el éxito y desarrollo organizacional radicará en que el líder sea capaz de generar una cultura organizacional que proyecte el respeto entre colaboradores y sea capaz de incorporar los mejores canales de comunicación que conlleven a un dialogo positivo entre colaboradores propiciando una convivencia armónica en el trabajo.

Capítulo cuarto

Propuesta para el manejo de conflictos laborales

4. Plan de mejora para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador

4.1. Presentación

Obtenidos los resultados a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal) se procederá a realizar una propuesta que tendrá como fin, mejorar las relaciones laborales que se ven afectadas por los conflictos que se suscitan en el área de Mantenimiento de la Universidad Central Ecuador, los mismos que permitieron evidenciar las falencias que se suscitan en el área.

Estos resultados se obtuvieron a través de la colaboración de un grupo focal conformado por nueve participantes del área de Mantenimiento de la UCE y tres entrevistas realizadas, dos fueron a informantes calificados (jefe de área de Mantenimiento de la UCE y una entrevista a un profesional que conoce de la temática) y una entrevista a un líder informante del grupo de trabajo del área de Mantenimiento de la UCE, investigación que fue de tipo cualitativa con el fin de conocer a través de este estudio la cotidianidad de su ambiente de trabajo con respecto al tema a investigar.

La información obtenida del grupo focal permitió rescatar del personal del área de Mantenimiento su sentir, su opinión, su experiencia, actitud, creencias y pensamientos con respecto al tema de conflictos laborales, así como también se pudo obtener información relevante por parte de las entrevistas, las mismas que convalidaron la información obtenida por parte de los trabajadores del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, permitiendo obtener las causas más representativas de los problemas que se suscitan en el área de trabajo por las malas relaciones que se dan por los conflictos laborales.

Esta propuesta estará encaminada a realizar un plan de acción que permita fortalecer y mejorar cada una de las dimensiones que los participantes han manifestado tener problemas a la hora de realizar una actividad con un compañero de trabajo, los mismos que se logrará a través de actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales en su entorno laboral.

4.2. Justificación

Los seres humanos asumimos de una manera cotidiana que se den conflictos en nuestra vida, ya que es algo natural que se den desacuerdos o pugnas entre dos o más personas, puesto que todos somos diferentes unos con otros, pero cuando los conflictos se configuran en el ambiente laboral y no se ha resuelto, estos pueden convertirse en un dolor de cabeza, no solo para el área de trabajo sino para el trabajador en sí, ya que convivir con esas diferencias o desacuerdos todos los días con un compañero de trabajo es desfavorable para todos.

El presente plan tiene como finalidad mitigar los conflictos laborales que se suscitan dentro del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, los mismos que generan malas relaciones laborales por las diferencias que se suscitan entre los colaboradores, afectando la eficiencia de cada trabajador y los resultados esperados por el área de trabajo, puesto que el enfrentamiento interpersonal entre trabajadores es el detonante más importante para el fracaso de un proyecto o una actividad, ya que el impacto de un conflicto laboral puede ser tan grande que la productividad de la empresa puede ir en picada sin ser consciente de ello, por tal motivo es importante gestionar oportunamente los conflictos laborales.

Por lo que se propone un plan de acción para mencionada área de trabajo con el fin de mitigar los conflictos laborales existentes entre los colaboradores del área, especialmente cuando forman parte de un mismo grupo de trabajo, por lo que es importante gestionar adecuadamente los equipos de trabajo, ya que ellos son un pilar fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una empresa.

Consecuentemente una buena gestión de conflictos laborales permitirá mejorar las relaciones interpersonales y la productividad del área de Mantenimiento, así como también este plan servirá como una guía o una base para mitigar conflictos, ya que en ocasiones los líderes no están capacitados para enfrentar inteligentemente ciertas situaciones conflictivas entre los trabajadores, en definitiva el manejo de conflictos es fundamental para mantener un buen clima laboral.

Por lo tanto siempre habrá situaciones de desacuerdo en nuestro ámbito laboral, por las diferencias existentes entre los seres humanos, ya que pensamos distinto, tenemos puntos de vista e interés diferentes etc., por lo que nuestros líderes serán los encargados de aplicar estrategias, técnicas o acciones necesarias que mitiguen estas

discrepancias, buscando alternativas de solución que de tranquilidad para ambas partes, así como también el ser motivador contagiándolos de una actitud positiva en donde sientan un mayor interés en cumplir los objetivos del área de trabajo y que estos vayan concatenados con sus objetivos personales.

4.3. Objetivos del plan de acción

4.3.1. Objetivo general

- Elaborar un plan de acción que mitigue los conflictos laborales del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

4.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las dimensiones conflictivas que resultan relevantes en las relaciones laborales del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador, obtenidas a través de las dos herramientas de recolección de la información.
- Desarrollar actividades de intervención para el manejo oportuno de las dimensiones que motivan los conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.
- Determinar las competencias conductuales necesarias para desarrollar eficaz y eficientemente sus actividades laborales dentro de un ambiente armónico.

4.4. Plan de acción

4.4.1. Dimensiones de conflictividad en el área de Mantenimiento de la UCE

Consecuentemente para establecer mecanismos de acción que mejoren las relaciones laborales del área de Mantenimiento de la UCE, se analizarán los resultados de las dos herramientas de recolección de la información, para determinar las dimensiones que resultaron relevantes a tomar en cuenta, por lo que se tendrá que trabajar para mejorar el clima laboral con respecto a los conflictos que se suscitan en el área antes mencionada, las mismas que fueron:

- Calidad de liderazgo.
- Equipos de trabajo

- Flujos de comunicación.
 - Reconocimiento.
 - Cambios de carácter.
 - Construir soluciones y no buscar culpables
 - Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.
 - Valores.
- **Calidad de liderazgo.-** el líder debe tener un conjunto de habilidades que guíe e influencie a que los colaboradores trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos en común, por lo que debe ser íntegro, empático, comunicativo, ser justo y equitativo entre otros valores, pero sobre todo debe anticiparse en prevenir conflictos con su colaboradores para evitar situaciones desagradables con sus subordinados. Por lo que será necesario que en el caso de este proyecto de investigación el líder sepa delegar tareas sobre los miembros de su equipo con autoridad y respeto, para que las actividades laborales se la realicen dentro del marco de la justicia y no del favoritismo.
- **Equipos de trabajo.-** el trabajo en equipo es una forma de organización con la que se obtienen mejores resultados que con el trabajo individual, por lo que potenciar las relaciones en un equipo de trabajo es una labor de vital importancia que recae sobre los hombros del líder, por lo que el líder tendrá que lidiar con los diferentes deseos, necesidades e intereses de cada uno de los miembros de un equipo, lo que conlleva a que puedan surgir conflictos por estas diferencias entre los colaboradores. En el área de Mantenimiento de la UCE es necesario reforzar y fomentar la responsabilidad de cada colaborador y la confianza, los mimos que convertirán al trabajador en una persona motivada, que se siente aceptado y valorado en su entorno laboral.
- **Flujos de comunicación.-** en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente, es por ello que la comunicación es el pilar fundamental del trabajo, ya que esta permitirá el diálogo y consecuentemente permitirá la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole. Por lo que será necesario fortalecer los flujos de comunicación en el área de Mantenimiento para que no exista malos entendidos y más bien se genere un ambiente de confianza entre los colaboradores.

- **Reconocimiento.**- el reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, por lo que el reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actuará como una fuerza invisible que estimule la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta que es el éxito de la empresa. Por lo que será necesario que en el área de Mantenimiento lleve a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, para no caer en lo que se podría considerar un favoritismo.
- **Cambios de carácter.**- el trabajo es una actividad en la que es necesario gestionar las emociones, ya que juegan un rol fundamental en la satisfacción laboral, funcionamiento grupal, liderazgo, en los procesos de negociación, conflicto y toma de decisiones, en el estrés laboral etc., Consecuentemente las emociones ya sean positivas o negativas causaran un cambio en las actitudes y el comportamiento de una persona, siendo esta beneficiosa o nefasta en el lugar de trabajo, lo que traerá grandes repercusiones o beneficios a la organización. Pero si se gestionan oportunamente las emociones en el lugar de trabajo habrá mayor confianza, se comportarán con mayor flexibilidad y tendrán mejor capacidad para resolver problemas, caso contrario pueden incitar a conductas que no son apropiadas en el trabajo como lo que sucede en el área de Mantenimiento de la UCE como lo son los chismes, culpar a los compañeros, trabajar lentamente de manera intencional causando acumulación de actividades. Por lo que será necesario que el líder trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades.
- **Construir soluciones y no buscar culpables.**- hay actos que son característicos de algunas personas y que marcan su personalidad y su relación con el resto, pero además pueden ser tan poderosos, que se transforman en los peores defectos encareciendo el ambiente de trabajo y trayendo una mala vibra a nuestro entorno, es así que un comportamiento desagradable que han manifestado los trabajadores del área de Mantenimiento de la UCE es que existen compañeros que no asumen sus responsabilidades cuando se suscitan complicaciones en alguna actividad laboral. Existe una falta de compromiso, ya que no son capaces de asumir las responsabilidades adquiridas en un principio, lo que perjudica el trabajo en equipo y generando desconfianza del trabajo y de sus compañeros, es por ello necesario que el

líder genere estrategias de solución para que las relaciones laborales no se vean perjudicadas al momento de realizar un actividad laboral.

- **Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.-** todos los seres humanos experimentamos alguna vez en nuestra vida, conflictos o problema interpersonales, por lo tanto el conflicto es un proceso de interacción que se da por la convivencia, y en las organizaciones esto es algo tan natural para su funcionamiento, ya que es algo que no se puede evitar, por lo que es importante que se trabaje en prevenir las consecuencias de un conflicto no resuelto y trabajar hacia la resolución de las tensiones, cohesionando y reforzando el grupo de trabajo, en donde la participación y la comunicación serán los pilares fundamentales para lograr un mayor compromiso en la resolución de conflictos existentes entre los colaboradores.
- **Valores.-** la práctica de los valores necesariamente mejorará las relaciones laborales, forjará amistades, incrementará el espíritu de servicio y alentará un ambiente de lealtad y solidaridad en el entorno laboral, por lo tanto la falta de valores en el ser humano se verá reflejado también en la actividad laboral, trayendo como consecuencia la falta de cooperación, comentarios negativos y murmuraciones, los mismos que van provocando el desánimo de asistir a laborar, el desinterés por hacer bien su trabajo o el poco respeto y consideración hacia las demás compañeros de trabajo. Por lo que será necesario fortalecer valores compartidos para que tanto el trabajador y la organización salgan ganando, ya que trabajadores y empresarios deben percibir que el éxito de la organización se logra en unión.

4.4.2. Planteamiento de estrategias para disminuir conflictos laborales en base a sus dimensiones de conflictividad

Una vez conocidas las dimensiones que resultaron relevantes se hace necesario establecer un plan de acción que permita mitigar los problemas que se dan en las relaciones laborales, por lo que se implementará estrategias de intervención al problema encontrado, los mismos que serán los siguientes:

Tabla 13. Calidad de liderazgo

Problema	Calidad del liderazgo
Descripción del problema	Los jefes no saben ordenar o designar funciones con autoridad.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas constantes. - Falta de colaboración. - Descontento al no ser reconocidos sus esfuerzos. - Defectos en la calidad del trabajo.
Objetivo	Fortalecer competencias de liderazgo para que se trasmita respeto, confianza, justicia y sinceridad con su equipo de trabajo.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar programas de formación con respecto a habilidades de dirección y de coaching para la gestión del talento humano, con el fin de fomentar la confianza entre jefe y colaborador. 2. Capacitar en herramientas de liderazgo, negociación y resolución de conflictos, para mejorar las relaciones interpersonales en el área de trabajo. 3. Realizar dinámicas de liderazgo, para saber y conocer quiénes son buenos líderes dentro del grupo de trabajo y así poder establecer los roles de cada uno de ellos. 4. El líder no puede tener distancia con sus colaboradores, debe tener una comunicación constante y debe estar atento con lo que sucede con su equipo de trabajo, por lo que se llevará a cabo talleres como grupos focales e indagar sus metas individuales y focalizarlas en las metas organizacionales. 5. Realizar actividades grupales para que el líder pueda fortalecer y mejora la empatía con toda el área de Mantenimiento, con el fin de reforzar el buen trato con todo el personal. 6. Realizar retroalimentaciones para que el líder pueda conocer las necesidades de sus colaboradores y alcanzar de esta manera la satisfacción laboral de sus empleados. 7. Desarrollar el empowerment dentro de todos los responsables de procesos con el fin de que se genere una transferencia de habilidades de liderazgo para los subalternos de manera que desarrollen confianza para la toma de decisiones.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado en: coaching, liderazgo y empowerment. - Persona a cargo de realizar dinámicas de liderazgo. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Infocus. - Laptop. - Cafetera. - Botellones de agua de "UNIAGUA" de la UCE. - Refrigerios.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Flujos de comunicación

Problema	Flujos de comunicación
Descripción del problema	Los colaboradores se sienten agobiados por la sobrecarga y la insuficiencia de información, por lo que terminan desechando la información o distorsionándola causando que esto sea fuente de rumores incontrolados.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros. • Desconfianza.
Objetivo	Mantener informados a los colaboradores de aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo del área y desenvolvimiento de las tareas asignadas, para así evitar rumores de pasillo que se conviertan en norma.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en habilidades comunicacionales para ser asertivos en el momento de comunicarse con su equipo de trabajo. 2. Mantener a los colaboradores informados en forma regular a través de una serie de canales de comunicación como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Memos en papel. - Vía e-mail y - Conversaciones cara a cara entre jefe y colaborador. 3. Comprometerse con la comunicación de dos vías, descendente y ascendente tratando éste tema mediante reuniones, para establecer la noción de que comunicarse con los colaboradores es esencial para el logro de las metas de la organización, así como también la comunicación de los colaboradores hacia los supervisores será necesaria para prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las decisiones tomadas. 4. Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización mediante comunicados escritos y boletines internos. 5. Dar confianza y valor a los colaboradores para comunicar malas noticias mediante reuniones personales para realizar una retroalimentación. 6. Instalar un buzón de quejas y sugerencias para que el área conozca el sentir y pensar de sus colaboradores, y puedan tomar cartas sobre el asunto, realizando reuniones de trabajo para hablar sobre ello. 7. Los colaboradores deben recibir respuesta a sus opiniones o quejas, con el fin de que ellos sepan que son tomados en cuenta y que son importantes para el área de trabajo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Los canales de comunicación empleados para una comunicación eficiente serán: internet, teléfono, manuales y guías. - Personal especializado para dar charlas en temas de la comunicación laboral. - Afiches en donde se maneje información motivacional y sean colocados en lugares estratégicos del departamento y puedan ser observados por los colaboradores. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Cafetera. - Botellones de agua de "UNIAGUA" de la UCE.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Trabajo en equipo

Problema	Trabajo en equipo
Descripción del problema	Los trabajadores manifiestan que integrarse con algunos compañeros es complicado porque no existe el compromiso y mucho menos tolerancia.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un clima agradable de trabajo. • Existe negatividad y egoísmo en el grupo. • Existe desmotivación y no son perseverantes. • Falta de colaboración. • Falta de compromiso. • Falta de compañerismo.
Objetivo	Trabajar de manera complementaria, motivando y comprometiendo a los colaboradores del área a laborar con responsabilidad, desarrollando tareas necesarias en torno a un objetivo común.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar espacios de participación con todos quienes conforman el área de Mantenimiento, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área. 2. Propiciar un clima de confianza y de compromiso desarrollando reuniones quincenales para incentivar a los colaboradores que compartan ideas útiles, que enriquezcan y complementen las actividades laborales, con el fin de planificar y verificar las metas departamentales y a la vez resolver en conjunto las dificultades que se suscitan. 3. Evaluar los resultados del equipo de trabajo realizando el seguimiento de las reuniones quincenales, para dar seguimiento a las metas propuestas y a los compromisos adquiridos. 4. Mantener informado al equipo de trabajo sobre los cambios y acontecimientos dentro de la empresa, comunicación que debe ser efectiva, clara y precisa para evitar los rumores de pasillo 5. Capacitar a directivos o líderes de grupo en temas de trabajo colectivo y resolución de conflictos, con el fin de contribuir a armonizar las disensiones del equipo de trabajo y diferencias entre ellos, reconciliándolos en un ganar-ganar. 6. Promover tareas que requieran la participación y decisión conjunta de los trabajadores de las distintas actividades para impulsar la colaboración entre áreas y no solo de unos pocos. 7. Fomentar actividades deportivas como campeonatos internos que permitan que los colaboradores forjen lazos de amistad, compañerismo y el compromiso de ir por un objetivo en común, que es el ganar en equipo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona especializada en capacitar en temas laborales. - Realizar reuniones de trabajo, para compartir ideas en pro del beneficio del área de trabajo y del individuo. - Sala de reuniones. - Botellones de agua de la UCE "UNIAGUA". - Equipo de oficina: computadora, impresora, copiadora etc. - Papel para boletines informativos. - Cartelera.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Reconocimiento

Problema	Reconocimiento
Descripción del problema	Los participantes manifestaron que su trabajo no es reconocido, ya que mencionan que existe una sensación de injusticia o favoritismo.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Inconformidad. - Falta de compromiso y lealtad. - Baja autoestima.
Objetivo	Reforzar la relación del área con los colaboradores, proporcionando un ambiente de trabajo que sea agradable, compartiendo cosas que causan felicidad para convencerlos honestamente de que son valiosos para cualquier actividad que realiza el área de mantenimiento.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los líderes para que los programas sean comunicados de manera adecuada y clara a todos los colaboradores, con el fin de que no surjan inconformidades o se pueda creer que existe favoritismo e injusticias. 2. Proporcionar programas de capacitación a los colaboradores para que ellos puedan desempeñarse mejor en las actividades encomendadas y puedan sentirse satisfechos por el trabajo realizado. 3. Realizar programas de reconocimientos intangibles por alguna situación extraordinaria, con el fin de crear un clima de apreciación, como lo son: <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de diplomas o insígnias (broche) - Pequeños regalos o detalles - Obsequios de gorras, camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa. 4. Realizar acciones de manera inesperada, que sean sinceras y frecuentes, para que los colaboradores respondan con lealtad y compromiso, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo. - La "palmadita" en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida. - La manifestación de la buena labor del compañero durante una reunión de grupo. - La incorporación en la hoja de vida del colaborador, de una nota correspondiente al logro alcanzado. 5. Se podría realizar también reconocimientos individuales y grupales cada cierto tiempo en base a los indicadores de mejora del departamento, los cuales podrían ser mensual trimestral o semestral, los cuales podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> - Concesión de tiempo libre para el trabajador - La invitación a un almuerzo o cena para el equipo de trabajo 6. Crear campañas internas de concursos donde se invite a las familias e hijos de los colaboradores, como en el día del niño, día de la madre, día del trabajo, etc.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona experta en charlas o talleres de comunicación. - Responsables encargados de los eventos sociales. - Sala de reuniones. - Refrigerios. - Cafetera. - Botellones de agua de UNIAGUA de la UCE. - Premios. - Editorial Universitaria para hacer los diplomas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Cambios de carácter

Problema	Cambios de carácter / esconder emociones
Descripción del problema	Se les dificulta verbalizar sus pensamientos, generando personas que fácilmente se frustren y que en algún momento determinado exploten.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Mala comunicación. - Insatisfacción laboral. - Malas relaciones interpersonales. - Violencia. - Estrés.
Objetivo	Utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que ayude a controlar sus conductas y sus pensamientos para que facilite las relaciones con los demás en pro de mejores resultados.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charlas sobre empatía, con el fin de que los trabajadores sean capaces de relacionarse mejor con los demás y puedan tener más éxito en su trabajo y que sus vidas sean más satisfactorias. 2. Fomentar hábitos saludables como la actividad física, para favorecer estados de bienestar que minimicen el impacto que sobre el individuo pueden tener las emociones negativas. 3. Charlas para desarrollar estrategias de comunicación asertiva, la escucha activa, apoyo social con el fin de percibir el apoyo de compañeros y jefes para incrementar los estados emocionales positivos. 4. Llevar a cabo técnicas de respiración para reducir la ansiedad, depresión, fatiga etc., para que nuestro organismo se oxigene. 5. Realizar ejercicios de relajación corporal que permita liberar la tensión que el estrés hace que se acumule en el cuerpo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado para dar charlas en temas de empatía, estrategias de comunicación. - Persona a cargo de ejercicios de relajación. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Laptop. - Cafetera. - Botellones de agua de "UNIAGUA" de la UCE.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Buscar culpables

Problema	Buscar culpables o echar la culpa a los demás
Descripción del problema	El personal no asume su responsabilidad cuando las cosas no salen bien.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabajo hostil. - Desconfianza. - Mentira. - Miedo.
Objetivo	Lograr que los trabajadores resuelvan sus problemas haciéndose responsables de sus actos, con el fin de que puedan ejercer la habilidad para responder.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir roles y responsabilidades a cada uno de los trabajadores por parte del líder, en donde la información deberá ser clara y precisa de lo que deben hacer. 2. Generar espacios en donde 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. 3. Realizar talleres motivacionales de confianza y motivación para que los trabajadores asuman sus responsabilidades y dejen la actitud negativa. 4. A través de la Facultad de Psicología de la UCE, mantener sesiones con profesionales del área con aquellos trabajadores que mantienen una actitud de echar la culpa a los demás. 5. Realizar entrevistas para retroalimentar el trabajo de los colaboradores, ya que ayudará a advertir fortalezas y debilidades laborales. 6. Algo que puede causar que no asuman responsabilidades es el no saber cómo realizar su trabajo, por lo que sería bueno que el área de Mantenimiento realice acuerdos con instituciones de formación y capacitaciones como el SECAP en áreas técnicas para los trabajadores.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado para dar charlas motivacionales. - Psicólogo de la Facultad de Psicología. - Cartelera informativa. - Material de oficina. - Sala de reuniones. - Cafetera. - Botellones de agua de "UNIAGUA" de la UCE.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Relaciones interpersonales y gestión de conflictos

Problema	Relaciones interpersonales y gestión de conflictos
Descripción del problema	Los participantes manifestaron que a la hora de realizar su trabajo con algún compañero que tienen roces, incomodidad o disgusto, su actitud es de indiferencia y cada quien trabaja por su lado.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia. - Falta de compañerismo. - Falta de cooperación. - Falta de colaboración. - Mala resolución de conflictos. - Rumores de pasillo.
Objetivo	Fortalecer habilidades que permita a los colaboradores del área de Mantenimiento establecer relaciones laborales positivas, con el fin de promover el compañerismo, cooperación y la adecuada resolución de conflictos.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear mecanismos de quejas formales para todos los colaboradores, en donde sepan que siempre serán escuchados y que se les dará una respuesta oportuna y razonable a sus necesidades, ya que esto evitará inconformidades y que los malos sentimientos permanezcan y crezca el resentimiento y la amargura. 2. Aplicación de técnicas de dinámicas para fomentar la participación, reflexión y cambio de actitud de los trabajadores, ya que una actitud negativa da paso a que los colaboradores se sientan menos comprometidos con su trabajo. 3. Poner en marcha técnicas de autocontrol del estrés, control emocional o técnicas de relajación para mejorar los estados mentales provocados por las malas relaciones laborales. 4. Llevar a cabo actividades que comprometa al personal a formar parte de esa actividad, como lo son: celebración de cumpleaños, celebración del día del padre o de la madre etc., actividades que permitan que se forje la cooperación y el compañerismo. 5. Es necesario que los colaboradores dispongan de un área que les permita interactuar como para tomarse un café o para dispersarse unos 10 minutos por el trabajo realizado, con el fin de crear espacios de socialización para que se pueda dar el diálogo entre los compañeros. 6. Realizar actividades de tiempo libre (culturales, deportivas, recreativas), para desarrollar habilidades de integraciones entre los compañeros de trabajo. 7. Generar empatía entre los colaboradores haciendo que los colaboradores asuman el trabajo de la otra persona por un día, y de esta manera se podría permitir la resolución de conflictos de una manera directa.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona experta en técnicas de autocontrol. - Persona encargada de aplicar dinámicas para fomentar cambios de actitud. - Canchas sintéticas de la UCE. - Sala de reuniones. - Menaje. - Refrigerios. - Cafetera. - Botellones de agua de UNIAGUA de la UCE.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Valores

Problema	Es necesario fortalecer valores para mitigar conflictos laborales (respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia, puntualidad)
Descripción del problema	Los participantes manifiestan que la base fundamental para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral es educar al personal en valores, por lo que fortalecer una cultura organizacional en valores propiciará una convivencia armónica en el trabajo.
Consecuencias	Cuando no existen valores compartidos, como lo son el respeto, compromiso, comprensión, verdad, justicia y puntualidad, se genera un clima laboral negativo que hace imposible laborar con satisfacción, causando grandes repercusiones a los objetivos organizacionales.
Objetivo	Educar en valores para la negociación y resolución de conflictos, con el fin de que estos puedan proporcionar los elementos necesarios para la clarificación de problemas y hallar una solución salomónica para ambas partes.
Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones de trabajo en donde se trabaje el tema de valores compartidos, esto es, la integración de valores individuales y organizacionales, y la creación de nuevos valores que sean necesarios estipularlos para alcanzar las metas propuestas del área de trabajo. 2. Realizar evaluaciones del clima laboral, para conocer los valores que consideren que están afectando al área de trabajo a la que pertenecen. 3. Realizar una jerarquización de los valores que desencadenan conflictos laborales, para que se pueda tomar cartas sobre el asunto y darle la solución que sea necesaria. 4. Realizar reuniones para ejercitar la capacidad del diálogo y de estas charlas generar compromisos para fortalecer los valores y fomentar la eficiencia laboral. 5. Realizar dinámicas grupales en donde las conductas humanas vayan enmarcadas con los valores de la organización, como lo es el compromiso, respeto, justicia etc., con el fin de fomentar un ambiente laboral idóneo. 6. Que en las comunicaciones escritas se escriba en un apartado como el membrete de la hoja, algún lema con respecto a los valores institucionales como "Justicia, Lealtad y Honor" 7. Realizar carteleras con los valores institucionales y personales, y que sean ubicados en lugares en donde todos puedan verlos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Persona experta en dinámicas grupales. - Sala de reuniones. - Infocus. - Laptop. - Menaje. - Refrigerios. - Cafetera. - Botellones de agua de UNIAGUA de la UCE.

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. Cronograma de las dimensiones a intervenir, para mitigar los conflictos laborales

Estas dimensiones abarcan actividades generales como lo son: las capacitaciones, dinámicas grupales, reuniones de equipos de trabajo, actividades deportivas, ejercicios de relajación y actividades de roles de trabajo, los mimos que se exponen en los cuadros anteriores con sus actividades de intervención, y que se deberán gestionarse oportunamente para mitigar los conflictos laborales en el área de Mantenimiento.

Tabla 21. Cronograma de aplicación del plan de acción

ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA UCE															
N°	Dimensiones	1er mes				2do mes				3er mes				Responsable	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Calidad de liderazgo														Arq. Marcelo Amores
2	Flujos de comunicación														
3	Trabajo en equipo														
4	Reconocimiento														
5	Cambios de carácter.														
6	Buscar culpables.														
7	Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.														
8	Valores														

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, las dimensiones a tratar tienen mucho que ver con las competencias profesionales que un colaborador debe poseer a la hora de ejecutar una actividad laboral, ya que no son solamente sus conocimientos y habilidades para desempeñar eficientemente su trabajo, sino que también cuenta mucho sus competencias conductuales que determinan su comportamiento en una situación dada.

Para Claude Levy Leboyer (Alles Martha 2002, 11), esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación, ya que esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

4.4.4. Competencias profesionales

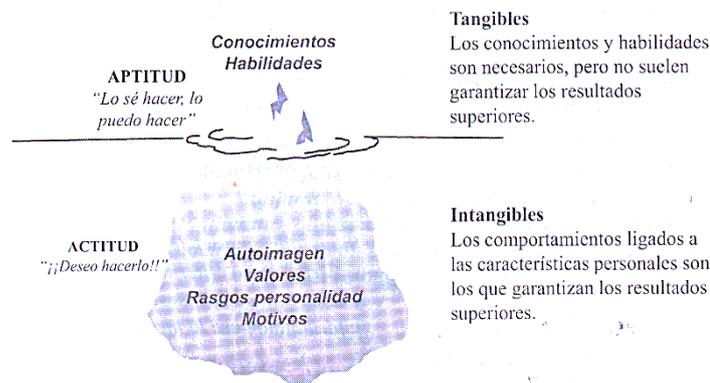
David McClelland considerado como el padre de las competencias, manifiesta que para comprender qué hace que las personas sean exitosas no solo es lo que hacen,

sino también es necesario comprender sus pensamientos y emociones que generan sus acciones (HayGroup 2004, 2).

Es por ello que Spencer y Spencer define a la competencia como una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación, por lo tanto esta característica subyacente significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño (Alles Martha 2002,7), y es por ello que son menos visibles pero controlan y dirigen en gran medida la conducta superficial.

Por lo tanto la figura que ilustra mejor estos niveles de competencias, es el modelo del iceberg que anteriormente se había mencionado, en la que hay elementos que son más fáciles de identificar sobre la superficie, mientras que otros elementos son más difíciles de detectar y que sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos.

Ilustración 29. Modelo del iceberg de HayGroup



Fuente: Las competencias como herramienta para identificar individuo con alto desempeño. 2004.
Elaborado: tomado de HayGroup.

Consecuentemente las competencias determinan quiénes son las personas que se desempeñan mejor en un puesto de trabajo que otras personas, lo que permite determinar las diferencias entre ellos, como lo son sus conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir).

Para el caso del área de Mantenimiento de la Universidad Central, el área de Talento Humano ha establecido las competencias profesionales en base a sus conocimientos y habilidades, sin tener en cuenta las competencias conductuales como lo es su actitud, valores, motivos etc., que son necesarias para un buen desempeño en sus

actividades laborales, ya que un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño de las mejores personas en el puesto de trabajo.

Consecuentemente los resultados que se obtuvieron a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal), se pudo determinar que las dimensiones en las que se tiene que trabajar y fortalecer para mitigar los conflictos laborales, tienen mucho que ver con la actitud para desempeñar sus actividades laborales, por lo tanto como lo ha manifestado McClelland es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requerido para realizar un trabajo adecuado, es así que es necesario ir hacia las competencias que se encuentran enraizadas en lo más profundo del ser humano, para que conjuntamente con sus conocimientos y destrezas generen un buen clima laboral.

Tabla 22. Dimensiones de conflictividad en el área de Mantenimiento de la UCE

Dimensiones de conflictividad
• Calidad de liderazgo.
• Equipos de trabajo
• Flujos de comunicación.
• Reconocimiento.
• Cambios de carácter.
• Construir soluciones y no buscar culpables
• Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.
• Valores.

Fuente: elaboración propia.

4.4.4.1. Perfil de competencias conductuales del área de Mantenimiento de la UCE

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos colaboradores poseen la motivación fundamental y las características necesarias (Alles Martha 2002, 9), por lo tanto piensan que estas competencias se pueden infundir mediante buenas técnicas de gestión empresarial.

Pero la realidad es que las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación, valores, actitud etc., y a través de talleres de capacitación enseñar el conocimiento y habilidades que se requieran para los puestos específicos, ya que estas son más fáciles de desarrollar.

Por lo tanto la Universidad Central del Ecuador será la institución quien deberá marcar el perfil por competencia, siendo el perfil en el que se debe basar a la hora de evaluar un puesto de trabajo, pero al no encontrarse establecidas las competencias conductuales para el área de Mantenimiento, se expusieron las competencias conductuales que deberían poseer, las mismas que fueron tomadas del diccionario de competencias laborales del Ministerio de Trabajo del Ecuador (anexo 5), que deberían ser consideradas para fortalecer las relaciones laborales y por ende el rendimiento en un puesto de trabajo, competencias casi similares a las dimensiones que se deben fortalecer para mitigar los conflictos laborales.

Para describir las competencias conductuales para los colaboradores del área de Mantenimiento de la UCE, se agrupó a los puestos de trabajo por su nivel de instrucción y tiempo de experiencia (anexo 4), los mismos que son los siguientes:

Tabla 23. Competencias conductuales del personal con educación básica

Nivel de instrucción	Puesto	Área del conocimiento	Experiencia laboral	
			Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Educación básica	Ayudante de obras y servicios	Albañilería, jardinería, carpintería, electricidad.	1 año	Mantenimiento de jardines, conocimientos básicos de albañilería, carpintería, plomería, electricidad y herramientas
	Carpintero	Carpintería	1 año	Trabajos de carpintería.
	Albañil	Albañilería	1 año	Trabajos de albañilería.
	Jardinero	Jardinería	1 año	Trabajos de jardinería, siembra y poda de plantas en general.
	Sobrestante	Tareas agrícolas, pecuarias y/o de la construcción	6 meses	Labores de construcción y/o mantenimiento de fincas agropecuarias.
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable		
Trabajo en equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		
Orientación de servicio	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.		
Orientación a los resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.		
Flexibilidad.	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.		
Aprendizaje continuo	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.		

Fuente: Competencias conductuales del Ministerio del Trabajo del Ecuador (anexo 5).

Elaborado: del autor.

Tabla 24. Competencias conductuales del personal con bachillerato

Nivel de instrucción	Puesto	Área del conocimiento	Experiencia laboral	
			Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Bachiller	Plomero	Plomería	1 año	Trabajos de plomería en general.
	Cerrajero	Cerrajería	1 año	Trabajos de cerrajería en general.
	Operador de maquinaria o equipo pesado	Manejo de equipo caminero pesado.	2 años	Manejo de equipo caminero pesado.
Bachiller en electricidad, electromecánica, mecánica	Auxiliar de Mantenimiento	Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos y mecánicos.	1 año	Electricidad, mecánica, plomería, pintura, mantenimiento de bienes en general.
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable		
Trabajo en equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.		
Orientación de servicio	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		
Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		
Flexibilidad.	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.		
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		

Fuente: Competencias conductuales del Ministerio del Trabajo del Ecuador (anexo 5).

Elaborado: del autor .

Tabla 25. Competencias conductuales del personal con tecnología superior

Nivel de instrucción	Puesto	Área del conocimiento	Experiencia laboral	
			Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Técnico superior	Electricista	Electricidad	2 años	Mantenimiento de instalaciones eléctricas.
	Mecánico industrial	Mecánica industrial	2 años	Mantenimiento de equipos y piezas de precisión.
	Electromecánico	Electromecánica	2 años	Mantenimiento eléctrico y mecánico.
	Inspector sobrestante	Manejo de personal, inspección de servicios.	2 años	Manejo de personal, inspección de áreas y servicios.
Técnico en electricidad, electrónica, mecánica	Técnico de mantenimiento	Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos y mecánicos.	2 años	Electricidad, mecánica, plomería, pintura, mantenimiento de bienes en general.
Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento observable		
Trabajo en equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		
Orientación de servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		

Orientación a los resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Flexibilidad	Alto	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
Construcción de relaciones	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Conocimiento del entorno organizacional	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Aprendizaje continuo	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Fuente: Competencias conductuales del Ministerio del Trabajo del Ecuador (anexo 5).

Elaborado: del autor.

Por lo tanto no solo basta elegir a un candidato a un puesto de trabajo por sus habilidades o destrezas, sino que también es importante tomar en cuenta sus características conductuales a la hora de elegir un candidato para un puesto de trabajo, ya que esta permitirá distinguir frente a otras personas su conducta ante una situación dada en el entorno laboral.

Cabe destacar que las dimensiones conflictivas halladas a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal) tienen mucho que ver con la conducta de los colaboradores del área de Mantenimiento, es por ello necesario fortalecer conductas laborales para un mejor rendimiento en su equipo de trabajo y para su área laboral.

Consecuentemente hoy por hoy, las empresas buscan personal altamente capacitado que puedan coadyuvar al éxito de la empresa, es por ello la importancia de que se combinen estas tres competencias correctamente (conocimientos, destrezas y conductas), con el fin de que se pueda destacar un rendimiento excepcional del normal, y que se observará directamente a través de las conductas de cada colaborador en la ejecución diaria de su cargo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Finalizado el proyecto de tesis, se concluye que los objetivos planteados al inicio de esta investigación fueron cumplidos en su totalidad, los mismos que fueron los siguientes:
 - La sustentación de esta investigación a través de su marco teórico, ayudo a fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales.
 - Al identificar a la organización o en este caso al área de trabajo, queda demostrado que la misma atravesaba problemas en sus relaciones laborales, afectado a los equipos de trabajo y a su entorno laboral.
 - La Universidad Central del Ecuador en su manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, solamente toma en cuenta dos de la características esenciales para el desarrollo y desempeño de los puestos técnicos del área de Mantenimiento como los son: conocimientos y destrezas sin tomar en cuenta sus competencias conductuales, mismas que son importantes para predecir quien hace algo bien o lo hace pobremente dentro de una variedad de situaciones y desafíos laborales, como lo son los conflictos laborales.
 - La captura, análisis y procesamiento de la información que se la realizó a través de un estudio cualitativo, permitió registrar opiniones, deseos, puntos de vista y su sentir con respecto a situaciones que se suscitan con sus compañeros de trabajo, por lo que a través de las dos herramientas de recolección de la información (entrevistas y grupo focal) se pudo percibir malestar y descontento de los colaboradores hacia otros compañeros.
 - El desarrollo de un plan de acción es una propuesta para mitigar conflictos laborales que surgen en el área de Mantenimiento de la UCE, el mismo que servirá de base para otras propuestas de mejora en éste entorno laboral, ya que en el área nunca sea realizado una intervención en gestión de conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.
 - Se concluye finamente que las dimensiones conflictivas, tienen mucho que ver las competencias conductuales necesarias para ejercer cada uno de los puestos de trabajo del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.

Recomendaciones

- Se recomienda al área de Mantenimiento de la UCE, que a más de la aplicación de este plan de acción para mitigar conflictos en su entorno laboral, se realice también evaluaciones de clima laboral para tener más instrumentos de información y tomar cartas sobre el asunto dentro de su entorno laboral.
- Con respecto a la calidad del liderazgo, se recomienda que el líder se comprometa en guiar, acompañar y respaldar incondicionalmente a sus colaboradores en busca no solamente de las metas trazadas por el área de trabajo, sino de las metas individuales, con el fin de que no exista la percepción por parte de los colaboradores de la existencia del favoritismo por algunos compañeros de trabajo.
- Se recomienda al área de Mantenimiento que fortalezca competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de sus actividades en su entorno laboral y la de mitigar conflictos laborales.
- Llevar a cabo talleres de diálogo con los colaboradores del área de Mantenimiento, por lo que se recomienda realizar grupos focales, con el fin de que los colaboradores puedan expresarse y manifestar su sentir y sus deseos, lo cual permitirá mejorar los flujos de comunicación tanto con su líder y con sus compañeros de trabajo.
- Los cambios de carácter juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral, en el funcionamiento de los equipos de trabajo, en los procesos de negociación y mediación de conflictos y por ende en su resolución, por lo que se recomienda que el líder trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades sin temor o miedo.
- La aparición de conflictos en las organizaciones es algo tan natural y que ligados a situaciones personales estos se pueden convertir en situaciones bien desagradables, por lo que es necesario contar con personal a cargo de dinámicas que permitan fomentar cambios de actitud que favorezca las relaciones laborales y en consecuencia al área de trabajo por lo que se recomienda contar con la colaboración de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de la UCE.

Bibliografía

- Abarca Mora, Sonia. *Psicología del niño en edad escolar*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2007.
- Acosta Vera, José María. *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Barcelona: Profit Editorial, 2011.
- Alles, Martha Alicia . *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, 2006.
- . *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires-Argentina : Editorial Granica , 2002.
- Boland, Lucrecia , Fernando Carro, María Jesús Stancatti, Yanina Gismano, y Lucía Banchieri. *Funciones de la Administración - Teoría y Práctica*. Primera. Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007.
- Castillo Aponte, José. *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogota: Editorial Eco Ediciones Ltda., 2006.
- Cavalli, María Cristina , y Liliana Graciela Quinteros. *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos* . Madrid: Editorial Reus S.A., 2010.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- Corsón Pereira , Francisco , y Eva Gutiérrez Hernández. *Mediación y Teoría*. Madrid: Editorial Dykinson, 2014.
- Coser, Lewin. *Las funciones del conflicto social*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica , 1961.
- Covey, Stephen. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* . México : Editorial Paidós Ibérica , 1996.
- Estatuto Universitario. Quito: Editorial Universitaria , 2016.
- Fernández Ríos, Manuel . *El Grupo y sus Conflictos* . Cuenca : Editorial Servicio de la Universidad de Castilla - La Mancha , 1999.
- Freud, Julien. *Sociología del Conflicto* . Buenos Aires : Editorial Fundación Cerien, 1957.
- Granados Mendoza, María Constanza. *Conflicto ¿problema o invitación?* Bogota: Centro Editorial Javeriano "CEJA", 2001.
- HayGroup. «Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general.» *Working paper*. México: Editorial Copyrith Inc., 2004.

- Howard Ross, Marc. *La cultura del conflicto: las diferencias interculturales en la práctica de la violencia*. Barcelona: Editorial Paidós, 1995.
- Maslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización*. Madrid: Editorial RA-MA, 1990.
- Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décimo tercera edición . México DF: McGraw-Hill Companies Inc., 2011.
- Novel Martí, Gloria. *Mediación Organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Editorial Reus S.A., 2010.
- Porret Gelabert, Miquel. *Gestión de personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales*. Madrid: Editorial ESIC, 2014.
- Redorta, Josep. *Gestión de Conflictos: lo que necesita saber*. Barcelona : Editorial UOC, 2011.
- Redorta, Josep. *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de medición*. Madrid: Editorial Paidós, 2007.
- Ridao Rodrigo , Susana . *Análisis pragmalingüístico de resoluciones de conflictos: las mediaciones laborales - propuestas de investigación*. España: Editorial Universidad Almería, 2008.
- Robbins P., Stephen , y Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. México: Pearson Educación, 2009.
- Robbins, Stephen P., y David A. De Cenzo. *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Editorial Pearson Educación, 2009.
- Universidad Central del Ecuador 1586 - 1949. *Universidad Central del Ecuador 1586 - 1949*. Quito: Editorial Universitaria, 1949.

NETGRAFÍA:

- Etimologías. *Conflicto*. 12 de enero de 2018. <http://etimologias.dechile.net/?conflicto> (último acceso: 10 de marzo de 2018).
- Femenia, Nora. *Transformación del conflicto en el mundo hispano*. 20 de marzo de 2015. http://www.inter-mediacion.com/new/conflictos_sociales.htm (último acceso: 10 de marzo de 2018).
- Galán Amador , Manuel . *Metología de la investigación*. 2016. <http://manuelgalan.blogspot.com/p/guia-metodologica-para-investigacion.html> (último acceso: 19 de junio de 2017).

- Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Quito. «El Teatro Universitario a la altura de grandes escenarios.» 18 de marzo de 2011. http://noticiasquito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2871&umt=El%20Teatro%20Universitario%20a%20la%20altura%20de%20grandes%20escenarios (último acceso: 14 de junio de 2017).
- Jáuregui, Pablo. *Darwin vs Dios* . 10 de febrero de 2009. <http://www.elmundo.es/especiales/2009/02/ciencia/darwin/seccion4/seccion41.html>, (último acceso: 10 de marzo de 2018).
- La Guía. *Conflicto Psíquico*. 22 de octubre de 2008. <http://psicologia.laguia2000.com/psicologia-cuerpo-mente/el-conflicto-psiquico> (último acceso: 10 de marzo de 2018).
- Quinteros, Myriam. *La Universidad Central del Ecuador y las bibliotecas -Escudo y Bandera Universitaria* . 1 de febrero de 2007. ucebiblio.blogspot.fr/2007/02/el-escudo-y-la-bandera-de-la.html (último acceso: 16 de junio de 2017).
- Revista ARQHYS de Arquitectura. *ARQHYS - Universidad Central del Ecuador* . 2012. <http://www.arqhys.com/arquitectura/universidad-central-ecuador.html> (último acceso: 15 de junio de 2017).
- Salazar, Adriana . *Audiencia Digital*. 2016. <http://www.uma.edu.ve/audiencia/wordpress/metodos-de-recoleccion-de-datos-en-una-investigacion-cualitativa/> (último acceso: 20 de junio de 2017).
- SlideShare. *Aprovecha los conflictos en tu empresa* . 26 de junio de 2014. <https://es.slideshare.net/marianoviral/aprovecha-los-conflictos-en-tu-empresa-36359552> (último acceso: 10 de marzo de 2018).
- TiposDe.com. *Tipos de investigación* . 2017. <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html> (último acceso: 20 de junio de 2017).
- Universidad Central del Ecuador*. 14 de junio de 2017. <http://www.uce.edu.ec/> (último acceso: 14 de junio de 2017).
- Wikipedia. *Lucha de clases*. 10 de marzo de 2018. https://es.wikipedia.org/wiki/Lucha_de_clases (último acceso: 14 de febrero de 2018).
- Wikipedia: enciclopedia libre. «Ciudadela Universitaria UCE.» 2016. https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_Universitaria_de_la_Universidad_Central_del_Ecuador (último acceso: 14 de junio de 2017).

ANEXOS

ANEXO 1.

PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL: CON PERSONAL DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Pregunta no. 1

¿Últimamente han existido situaciones en las que ha estado en conflicto con sus compañeros de trabajo?

Pregunta no. 2

¿Qué comportamientos de sus compañeros de trabajo les molesta a tal grado que les causa malestar para trabajar con ellos?

Pregunta no. 3

¿Cómo hacen para trabajar con aquellas personas con las que no se sienten a gusto trabajando o mantienen fuertes diferencias con ellas?

Pregunta no. 4

Por lo general los conflictos, obedecen a factores como: falta de compromiso, incomunicación, irrespeto, falta de colaboración y descortesía. ¿Cuál de estos factores, considera que los trabajadores se enfrentan de manera cotidiana?

Pregunta no. 5

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

Pregunta no. 6

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

Pregunta no. 7

¿La empresa o su área de trabajo tiene un plan de manejo de conflictos y resolución de los mismos?

Pregunta no. 8

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

ANEXO 2.

ENTREVISTAS CON INFORMANTES CALIFICADOS Y LÍDERES DE GRUPO (DRA. MARCELA OLMEDO – ARQ. MARCELO AMORES – SR. JUAN REAL)

Pregunta no. 1

¿Qué se entiende por conflictos laborales?

Pregunta no. 2

¿Cuál es la actitud de la mayoría de los trabajadores frente a un conflicto laboral?

Pregunta no. 3

¿Por qué se dan los conflictos en las relaciones laborales?

Pregunta no. 4

Por lo general los conflictos, obedecen a factores como: falta de compromiso, incomunicación, irrespeto, ausencia de cooperación y descortesía. ¿Cuál de estos factores considera que en el ámbito laboral se enfrenta de manera cotidiana?

Pregunta no. 5

¿Qué impactos generan estos conflictos en la organización?

Pregunta no. 6

¿Cuáles son las vías para resolver los conflictos que se suscitan dentro de un ambiente de trabajo?

Pregunta no. 7

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

Pregunta no. 8

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

ANEXO 3.

FOTOGRAFÍAS

3.1. Fotografías de entrevistados:

- Entrevista con la Dra. Marcela Olmedo – Docente de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.



- Entrevista con el Arq. Amores – Jefe del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.



- Entrevista con el Sr. Juan Real – Líder de grupo del área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador.



3.2. Fotografías de grupo focal con personal del área de Mantenimiento de la UCE:





ANEXO 4.

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL CÓDIGO DE TRABAJO:
ÁREA DE OBRAS Y SERVICIOS**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

ORG

**MANUAL DE
CLASIFICACIÓN
DE PUESTOS
DEL CÓDIGO DEL
TRABAJO**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

ÍNDICE OCUPACIONAL DEL CÓDIGO DEL TRABAJO

	PUESTOS	NÚMERO
	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	
1	Serie de Servicios Generales	
	Conserje	1
	Conserje Interno	2
	Chofer	3
2	Serie de Seguridad	
	Guardia Universitario - Guardián	4
	Jefe de la Red de Seguridad	5
3	Serie de Artes Gráficas - Imprenta	
	Encuadernador	6
	Operador de máquinas reproductoras de documentos	7
	Operador de Equipos de Artes Gráficas 1	8
	Operador de Equipos de Artes Gráficas 2	9
4	Serie de Obras y Servicios	
	Ayudante de Obras y Servicios	10
	Carpintero	11
	Albañil	12
	Jardinero	13
	Plomero	14
	Corrajero	15
	Electricista	16
	Mecánico Industrial	17
	Electromecánico	18
	Sobrestante	19
	Inspector Sobrestante	20
	Auxiliar de Mantenimiento	21
	Técnico de Mantenimiento	22
	Operador de Maquinaria o Equipo Pesado	23

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

ÍNDICE OCUPACIONAL DEL CÓDIGO DEL TRABAJO

N°	PUESTOS	N° PAGINA
	PROCESOS DE VALOR AGREGADO	
	Area de Humanidades Artes y Deportes	
5	Serie de Arte y Cultura	
	Operador de Equipos de Cine	24
	Operador de Equipos Audiovisuales	25
	Operador de Fuentes de Conducción	26
	Operador de Radio	27
	Area de Ciencias de la Vida	
6	Serie de Servicios de Salud	
	Auxiliar de Enfermería	28
	Auxiliar de Odontología	29
	Auxiliar de Farmacia	30
	Auxiliar de Laboratorio Clínico	31
	Mecánico Dental	32
	Preparador Anatómico	33
	Agropecuaria	
7	Serie de Agropecuaria	
	Jornalero	34
	Guardabosque	35
	Trabajador Agrícola	36

**SERIE DE
OBRAS Y SERVICIOS**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral	Código del Trabajo	INTERFAZ		Nivel de Instrucción	
Denominación	Ayudante de Obras y Servicios	Autoridades de la Facultad, Jefe de mantenimiento		Educación Básica	
Nivel	Servicios				
Unidad o Proceso	Facultades/Planificación Física, Mantenimiento			Albañilería, Jardinería, Carpintería, Electricidad	
Plaz.	Servicios				
Grupo Ocupacional	1				
Código	Ambito Local				
Nivel de Aplicación					
4. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar labores de jardinería y tareas básicas de albañilería, carpintería, electricidad.		Tiempo de Experiencia: 1 año			
		Especificidad de la experiencia:		Mantenimiento de jardines, conocimientos básicos de albañilería, carpintería, plomería, electricidad y herramientas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Colabora en la ejecución de labores de enlucidos		Manejo de herramientas		Manejo de herramientas	
Ayuda en la construcción de contrapisos, aceras, bordillos y calzadas.		Manejo de instrumentos a utilizarse en las áreas de plomería, electricidad, carpintería, jardinería, albañilería		Comprensión oral	
Colabora en la preparación de encofrados, entablados, puertas y ventanas.		Normas de seguridad para el trabajo		Expresión oral	
Realiza el mantenimiento y reparación de muebles.		Funcionamiento de equipos mecánicos del área agrícola			
Arregla y pinta paredes					
Realiza instalaciones eléctricas					
Arregla instalaciones de aguas servidas y canalizaciones.					
Siembra, irriga y cuida plantas ornamentales, espacios verdes.					
Realiza tareas de limpieza, corte y desbroce de maleza					
Complementa sus funciones con tareas inherentes a su clase de puesto y unidad a la que pertenece					
9. RESPONSABILIDAD					
De la buena presentación de espacios verdes, aulas, así como del arreglo oportuno de las instalaciones físicas y eléctricas					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	
Denominación:	Carpintero				
Nivel:	No profesional	Unidades académicas y administrativas de la universidad		Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:	Planificación Física y Mantenimiento/Facultades				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	2				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
2. MISIÓN					
Realizar trabajos de carpintería, reparación de muebles y otros trabajos con fines académicos.		Tiempo de Experiencia:		1 año	
		Especificidad de la experiencia:		Trabajos de carpintería	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Elabora material didáctico, según requerimientos docentes, en madera.		Diseño de muebles		Manejo de recursos materiales	
Elabora muebles de oficina y otros accesorios en madera.		Presupuesto de materiales		Comprensión Oral	
Construye estantes, tramoyas, etc.		Acabados de madera		Expresión Oral	
Elabora y/o arregle, puertas y ventanas		Calidad de materiales		Mantenimiento de equipos	
Laca muebles y accesorios de madera en general		Interpretación de planos y croquis		Comprensión escrita	
Construye divisiones, estantes, moldes, para ensayos de laboratorio o bases para obras de ingeniería.		Armado o ensamblado de muebles		Reparación	
Prepara encofrados, entablados		Manejo de herramientas de carpintería		Comprobación	
Pinta y realiza acabados de material didáctico de madera.		Insumos de carpintería			
Reconstruye y/o arregla material didáctico, muebles de oficina, pupitres, etc.		9. RESPONSABILIDAD			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.					
De la elaboración de trabajos de carpintería con calidad y de su entrega oportuna.					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Nivel de Instrucción	
Denominación:	Albañil	Unidades académicas y administrativas de la universidad		Educación Básica	
Nivel:	No profesional				
Unidad o Proceso:	Planificación Física y Mantenimiento/Facultades	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	2				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local				
2. MISIÓN		Tiempo de Experiencia:		1 año	
Realizar trabajos de albañilería, arreglo de paredes, instalaciones y pintura de obras civiles.		Especificidad de la experiencia:		Trabajos de albañilería.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Realiza trabajos de albañilería en construcciones.		Cálculo de materiales de construcción		Manejo de recursos materiales	
Realiza enlucidos y reparaciones de edificios, locales e instalaciones universitarias.		Presupuesto de materiales		Comprensión Oral	
Pinta paredes, edificios y otras instalaciones de la universidad.		Interpretación de planos de construcción		Expresión Oral	
Realiza la limpieza de sistemas de evacuación de agua.		Interpretación de planos sanitarios y eléctricos		Comprensión escrita	
Realiza el mantenimiento de alcantarillas y evacuación de escombros.		Mantenimiento de redes de agua potable y alcantarillado.		Reparación	
Realiza el mantenimiento de tuberías e instalaciones sanitarias.					
Colabora en la reparación y/o instalación de tuberías de agua y otros.		9. RESPONSABILIDAD			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.		De la elaboración de trabajos de albañilería con calidad y de su entrega oportuna.			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Regimen Laboral	Código del Trabajo	INTERFAZ	Nivel de Instrucción
Denominación	Jardinero		
Nivel	No profesional	Unidades académicas y administrativas de la universidad	Area de Conocimiento: Jardinería
Unidad o Proceso	Planificación Física y Mantenimiento		
Rol	Servicios		
Grupo Ocupacional			
Grado	1		
Nivel de Aplicación	Ámbito Local	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN		Tiempo de Experiencia:	1 año
Realizar trabajos de jardinería y mantenimiento de los espacios verdes de la universidad.		Especificidad de la experiencia:	Trabajos de jardinería, siembra y poda de plantas en general.
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	
Siembra plantas ornamentales, árboles y cuida los espacios verdes.		Insumos de jardinería	
Realiza la fumigación de plantas y árboles.		Poda de árboles y plantas	
Remueve la tierra y realiza la fertilización de plantas y espacios verdes.		Manejo de máquinas podadoras	
Realiza el corte de césped de los jardines y espacios verdes de la universidad.		Mantenimiento de máquinas de jardinería	
Limpia la maleza, poda árboles y plantas		Siembra de plantas ornamentales	
Recolecta la basura y hierba para su eliminación.			
Realiza la limpieza y mantenimiento de cunetas y zanjas.			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.		8. DESTREZAS	
		Manejo de recursos materiales	
		Comprensión Oral	
		Expresión Oral	
		9. RESPONSABILIDAD	
		Del mantenimiento adecuado de los espacios verdes, plantas y árboles del campus universitario.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Regimen Laboral	Código del Trabajo	INTERFAZ Unidades académicas y administrativas de la universidad	Nivel de Instrucción
Denominación	Plomero		
Nivel	No profesional	Area de Conducimiento	Bachillerato
Unidad o Proceso	Planificación Física y Mantenimiento		
Prof.	Servicios		
Grupo Ocupacional	2		
Grado	Ámbito Local		
Nivel de Aplicación			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Realizar trabajos de plomería, mantenimiento y/o reparación de redes de agua potable y alcantarillado.		Tiempo de Experiencia	1 año
		Especificidad de la experiencia	Trabajos de plomería en general
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS
Realiza el mantenimiento de tuberías de agua potable.		Cálculo de materiales de plomería.	Manejo de recursos materiales
Realiza la reparación de lavabos, inodoros y urinarios		Tendido de redes	Comprensión Oral
Realiza el tendido de tubería nueva para redes de agua potable.		Interpretación de planos sanitarios	Expresión Oral
Realiza el destape de fregaderos, inodoros y de aguas servidas.		Armado de piezas sanitarias	Comprensión escrita
Realiza la reparación de redes de agua potable.			Reparación
Realiza el mantenimiento de sistemas			
9. RESPONSABILIDAD			
Controla la ejecución de los espacios para el tendido de redes de agua potable.			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.		De la elaboración de trabajos de plomería con calidad y de su entrega oportuna.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Bachillerato	
Denominación:	Cerrajero	Unidades académicas y administrativas de la universidad		Nivel de Instrucción	
Nivel:	No profesional			Área de Conocimiento	
Unidad o Proceso:	Planificación Física y Mantenimiento			Cerrajería	
Rot:	Servicios				
Grupo Ocupacional:					
Grado:	2				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local				
2. MISIÓN					
Realizar trabajos de cerrajería, mantenimiento y/o reparación de cerraduras y muebles metálicos.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Elabora verjas, ventanas, puertas, etc. en metal.					
Realiza el mantenimiento de cerraduras de puertas y ventanas.					
Realiza la reparación de muebles metálicos.					
Suelta pupitres y otros muebles metálicos.					
Lleva el control de las obras realizadas					
Pinta ventanas, puertas, verjas y otros accesorios metálicos					
Archiva las hojas de control de los trabajos realizados					
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.					
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Tiempo de Experiencia:		1 año			
Especificidad de la experiencia:		Trabajos de cerrajería en general			
7. CONOCIMIENTOS					
Cálculo de materiales de cerrajería		Manejo de recursos materiales			
Armado de cerraduras		Comprensión Oral			
Operación de equipos de soldadura		Expresión Oral			
Pintura a soplete		Comprensión escrita			
Diseño de muebles, ventanas, protecciones en metal		Reparación			
8. RESPONSABILIDAD					
De la elaboración de trabajos de cerrajería con calidad y de su entrega oportuna.					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ Unidades académicas y administrativas de la universidad	Nivel de Instrucción Área de Conocimiento
Denominación:	Electricista		
Nivel:	No profesional		
Unidad o Proceso:	Planificación Física y Mantenimiento		
Rol:	Servicios		
Grupo Ocupacional:			
Grado:	2		
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Realizar instalaciones y mantenimiento eléctrico y control de tableros eléctricos.		2 años	
		Mantenimiento de instalaciones eléctricas	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. DESTREZAS	
Realiza el mantenimiento de instalaciones eléctricas.		Manejo de recursos materiales	
Realiza la reparación de instalaciones eléctricas.		Comprensión Oral	
Realiza el cambio de luminarias quemadas, dentro y fuera de edificios y aulas.		Expresión Oral	
Cambia interruptores, tomacorrientes, transformadores y tubos fluorescentes.		Expresión escrita	
Realiza pruebas de amperaje y redistribución de cargas.		Comprensión escrita	
Revisa circuitos internos y externos		Monitoreo y control	
Instala UPS para equipos especiales y circuitos polarizados.		Reparación	
Revisa redes de alumbrado público.			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.			
		9. RESPONSABILIDAD	
		De la aplicación de normas técnicas para la entrega oportuna y eficiente de trabajos encomendados.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTEREZ		Nivel de Instrucción	
Designación:	Mecánico Industrial				
Nivel:	Técnico	Profesores de topografía, autoridades del área.		Área de Conocimiento	
Unidad o Proyecto:	Facultades/Planificación Física, Mantenimiento				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:	2				
Grado:	Ámbito Local				
Nivel de Acreditación:		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
2. MISIÓN		Tiempo de Experiencia:		1 año	
Ejecutar labores de custodia, entrega, recepción y mantenimiento de equipos de topografía.		Especialidad de la experiencia:		Mantenimiento de equipos y piezas de precisión.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Ejecuta labores de entrega, recepción y mantenimiento de equipos y accesorios topográficos.		Manejo de equipos de topografía.		Mantenimiento de equipos	
Revisa, arregla y/o corrige cintas, hachuelas, combos, piquetas y jalones, placas metálicas de teodolitos y niveles.		Mantenimiento de equipos de precisión		Comprensión oral	
Ajusta tornillos de prismas y tripodes para su óptimo funcionamiento.				Exposición oral	
Realiza el mantenimiento y lubricación de las herramientas y equipos a su cargo.				Reparación	
Endereza jalones, piquetas y pinta de ser necesario					
Elabora estacas, corrige clinómetros.					
Repara miras y pinta					
Complementa sus funciones con tareas inherentes a su clase de puesto.		9. RESPONSABILIDAD			
				De la custodia, arreglo y mantenimiento del equipo topográfico y otros.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regímen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Nivel de Instrucción	
Denominación:	Electromecánico				
Nivel:	No profesional	Unidades académicas y administrativas de la Universidad		Área de Conocimiento:	
Unidad o Proceso:	Planificación Física y Mantenimiento/Facultades				
Rol:	Servicios				
Grupo Ocupacional:					
Grado:	2	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Electromecánica	
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local	Tiempo de Experiencia:		2 años	
2. MISION		Especificidad de la experiencia:		Mantenimiento eléctrico y mecánico.	
Realizar trabajos de mantenimiento eléctrico y mecánico de los equipos y demás bienes de la universidad.		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		Electricidad		Manejo de recursos materiales	
Realiza el mantenimiento eléctrico de equipos y maquinarias.		Mecánica		Comprensión Oral	
Realiza la reparación y mantenimiento de mecanismos electrónicos y tuberías de cobre.		Soldas		Expresión Oral	
Realiza la reparación de instalaciones eléctricas y de pupitres		Manual de seguridad industrial		Expresión escrita	
Cambia interruptores, tomacorrientes, transformadores y tubos fluorescentes.		Redes eléctricas		Comprensión escrita	
Realiza cambios de breakers de las cajas térmicas.		Manuales del funcionamiento de equipos		Reparación	
Solicita la reposición de repuestos y accesorios para la reparación de equipos electromecánicos.		9. RESPONSABILIDAD			
Lleva el control de los repuestos y accesorios utilizados.		Del mantenimiento y reparación adecuada y oportuna de equipos eléctricos y mecánicos.			
Cumple con las demás tareas relacionadas con la naturaleza de su puesto.					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral	Código del Trabajo	HORIZONTAL		Nivel de Instrucción	
Denominación	Sobrestante				
Nivel	No profesional	Personal de los Centros Experimentales y de la Dirección de Infraestructura Física.		Educación Básica	
Unidad Profesional	Facultades de Ciencias Agrícolas y Medicina Veterinaria, Dir. Infraestructura				
Rol	Servicios				
Grupo Ocupacional	1				
Grado	Ámbito Local			Tareas agrícolas, pecuarias y/o de la construcción.	
Nivel de Especificación					
2. FUNCIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		8. DESTREZAS	
Vigilar el cumplimiento de los trabajos que realizan las cuadrillas en la construcción y reparación de edificios, locales universitarios y/o trabajos agropecuarios.		Tiempo de Experiencia		6 meses	
		Especificidad de la experiencia		Labores de construcción y/o mantenimiento de fincas agropecuarias.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS			
Asigna y distribuye el trabajo a las cuadrillas que efectúan la construcción y/o reparación de edificios, locales e instalaciones universitarias.		Manejo de materiales para la construcción		Manejo de recursos materiales	
		Controla la utilización de los materiales de la construcción.		Comprensión Oral	
Realiza pedidos de materiales según el avance de las obras.		Manejo y cuidado de herramientas y equipos		Expresión Oral	
		Uso de prendas de protección.		Manejo de recursos humanos	
Controla la utilización y uso adecuado de las herramientas de trabajo, así como de las prendas de protección.		Requisiciones de materiales			
Presenta partes de los trabajos realizados, con las novedades ocurridas en las cuadrillas.					
Controla la asistencia del personal a su cargo.					
Complementa sus funciones con tareas compatibles y necesarias acordes a la naturaleza de la obra.					
9. RESPONSABILIDAD					
				Del avance de las obras civiles, conforme a las instrucciones de los profesionales de la construcción.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ	Técnico en
Denominación:	Inspector Sobrestante		
Nivel:	No profesional	Personal administrativo y de servicios de la Facultad, estudiantes	Mando de personal, inspección de servicios
Unidad o Proceso:	Facultad de Medicina Veterinaria		
Rol:	Técnico		
Grupo Ocupacional:	6		
Grado:	Ámbito Local	5. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL	Área de Conocimiento
Nivel de Aplicación:		Tiempo de Experiencia:	2 años
2. MISIÓN		Especificidad de la experiencia:	Mando de personal, inspección de áreas y servicios
Ejecutar actividades de inspección de la infraestructura física de la Facultad de Medicina Veterinaria y del Campo Experimental Uyumbicho, para garantizar el buen funcionamiento y la conservación de todas las instalaciones.			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	
Inspecciona las actividades del personal de servicios de la Facultad de Medicina Veterinaria y del Centro Experimental de Uyumbicho.		8. DESTREZAS	
Organiza las actividades de los trabajadores, asignando tareas y responsabilidades conforme a las necesidades de la Facultad.		Mando de recursos materiales	
Provee a los trabajadores de materiales, insumos y equipos necesarios, para el desarrollo de las actividades.		Operación y control	
Verifica el estado de la infraestructura física de la Facultad (instalaciones eléctricas, de agua potable, espacios verdes, aulas, oficinas, áreas comunales, etc).		Selección de equipos	
Elabora solicitudes de materiales e insumos para el personal de servicios.		Instalación	
Distribuye en forma funcional y equitativa las actividades a los trabajadores y vigila su cumplimiento.		Identificación de problemas	
Elabora informes de actividades y sobre novedades ocurridas		Inspección	
Colabora en la realización de otras actividades para la buena marcha de la Facultad.			
9. RESPONSABILIDAD			
Del adecuado mantenimiento y conservación de las áreas verdes, edificios e instalaciones de la Facultad de Medicina Veterinaria.			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ	Instrucción
Denominación:	Auxiliar de Mantenimiento		
Nivel:	No profesional	Personal Técnico y de servicios de la Dirección de Infraestructura Física y Fiscalización.	Bachiller en Electricidad, Electrónica, Mecánica.
Unidad o Proceso:	Dir. Infraestructura Física y Fiscalización		
Rol:	Servicios		
Grupo Ocupacional:	1		
Grado:	Ámbito Local	Área de Conocimiento:	
Nivel de Aplicación:		Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos y mecánicos.	
2. MISIÓN			
Colaborar en la revisión y reparación de las instalaciones eléctricas, telefónicas, cerraduras, plomería, etc, de las dependencias de la Universidad.			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			
Realiza actividades de limpieza y subricación de los diferentes equipos existentes en el taller de mantenimiento.			
Prepara daños menores en las instalaciones eléctricas.			
Opera la tractoguadafía para dar mantenimiento a los espacios verdes.			
Realiza trabajos de plomería y cerrajería.			
Pinta paredes, techos y pupitres.			
Efectúa la instalación y cambio de puertas, cerraduras y vidrios.			
Repara escritorios, mesas, sillas y pupitres.			
Complementa sus funciones con tareas inherentes a su clase de puesto.			
6. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL			
Tiempo de Experiencia:		1 año	
Especialidad de la experiencia:		Electricidad, mecánica, plumería, pintura, mantenimiento de bienes en general.	
7. CONOCIMIENTOS			
Redes eléctricas, tableros de control eléctricos, ubicación de breakers.		8. DESTREZAS	
Reglamento de uso de equipos y materiales.		Detección de averías	
Normas de seguridad para el trabajo		Operación y control	
Electricidad y mecánica en general		Selección de equipos	
Plomería y cerrajería		Instalación	
		Identificación de problemas	
		Inspección	
9. RESPONSABILIDAD			
De colaborar para el mantenimiento adecuado de los sistemas eléctrico y mecánico de las dependencias de la Universidad, así como de la reparación de daños menores.			

DESCRIPCIÓN Y PERÍO DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Requisito Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Instrucción:	
Denominación:	Técnico de Mantenimiento	Autoridades, personal administrativo y de servicios de la Facultad, personal de la Dirección de Infraestructura Física y Fiscalización.		Técnico en Electricidad, Electrónica, Mecánica.	
Nivel:	No profesional				
Unidad o Proceso:	Facultad de Medicina Veterinaria				
Función:	Técnico			Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos y mecánicos.	
Grupo Ocupacional:	8			Área de Conocimiento:	
Grado:	Ámbito Local				
Nivel de Aplicación:					
2. MISIÓN					
Realizar la revisión y reparación de las instalaciones eléctricas, telefónicas, cerraduras, plomería, etc. de la Facultad y del Centro Experimental de Uyumbicho.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Realiza la inspección preventiva mensual y anual de las instalaciones de la Facultad y del Centro Experimental de Uyumbicho, para detectar averías, fugas y otros daños menores.					
Realiza la reparación de daños menores en las instalaciones eléctricas y extensiones de telefonía fija.					
Realiza el ensamble, instalación y reparación de estaciones de trabajo y paredes modulares de oficina.					
Efectúa el arreglo e instalación de puntos de red.					
Instala cámaras de seguridad, pizarrones, proyectores y pantallas empotradas a la pared.					
Efectúa la instalación y cambio de puertas, cerraduras y vidrios, pinta paredes y techos, repara escritorios, mesas y sillas.					
Realiza instalaciones de plomería y repara fugas y daños menores, tanto en la Facultad como en el Centro de Uyumbicho.					
Complementa sus funciones con tareas inherentes a su clase de puesto.					
6. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL					
Tiempo de Experiencia:		Especificidad de la experiencia:		2 años	
				Electricidad, mecánica, plomería, pintura, mantenimiento de bienes en general.	
7. CONOCIMIENTOS					
Redes eléctricas, circuitos eléctricos automáticos y semiautomáticos, tableros de control eléctricos, ubicación de breakers.					
Reglamento de uso de equipos y materiales.					
Normas de seguridad para el trabajo					
Estatuto Universitario					
Electricidad y mecánica en general					
Plomería					
8. DESTREZAS					
Manejo de recursos materiales					
Operación y control					
Selección de equipos					
Reparación					
Detección de averías					
Inspección de productos					
9. RESPONSABILIDAD					
Del mantenimiento adecuado de los sistemas eléctrico y mecánico de la Facultad y del Campo Experimental Uyumbicho, así como de la reparación de daños menores.					

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

INDICADORES DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES ADERIDAS Y SECTORALES		FORMAL REQUERIDA	
Regimen Laboral:	Código del Trabajo	INTERFAZ		Ingeniería	
Denominación:	Operador de Maquinaria o Equipo Pesado	Personal de servicios de la Dirección de Infraestructura Física		Bachiller	
Nivel:	No profesional				
Unidad y Proceso:	Dirección de Infraestructura Física				
Riesgo:	Técnico				
Grupo Ocupacional:					
Grado:	5				
Nivel de Aplicación:	Ámbito Local				
2. MISIÓN		A. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL			
Ejecutar actividades de limpieza en la ciudadela universitaria utilizando la minicargadora.		Tiempo de Experiencia:		2 años	
		Especificidad de la experiencia:		Manejo de equipo caminero pesado	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Opera la minicargadora para la limpieza de los espacios verdes		Técnicas de manejo de equipo caminero pesado.		Manejo de recursos materiales	
Sangrado del bobcat (minicargadora).		Reglamento de uso de equipos y materiales.		Operación y control	
Almacenamiento de ramas, hierba, y escombros.		Normas de seguridad e higiene para el trabajo		Selección de equipos	
Transporte de escombros a la volqueta		Estatuto Universitario		Instalación	
Verifica que los escombros estén debidamente almacenados				Identificación de problemas	
Presenta informes sobre el trabajo realizado				Inspección	
Solicita se efectúe el mantenimiento preventivo y correctivo de la minicargadora		9. RESPONSABILIDAD			
Colabora como ayudante de volqueta para el transporte de los escombros.		Del manejo adecuado de la minicargadora, así como de su mantenimiento y conservación.			

ANEXO 5.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA
DEL ECUADOR: COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	13	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			14	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			15	Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	16	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			17	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			18	Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	19	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			20	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			21	Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	22	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			23	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			24	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	25	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			26	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			27	Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	28	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			29	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			30	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

11	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	31	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			32	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			33	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	34	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			35	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			36	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	37	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			38	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			39	Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	40	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			41	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			42	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	43	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			44	Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			45	Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	46	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			47	Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			48	Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.

17	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	49	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			50	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			51	Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	52	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			53	Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			54	Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	55	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			56	Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			57	Bajo	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	58	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			59	Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			60	Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	61	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			62	Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			63	Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	64	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			65	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			66	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

23	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	67	Alto	Crea nueva tecnología.
			68	Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			69	Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	70	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			71	Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			72	Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	73	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			74	Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			75	Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	76	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			77	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			78	Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	79	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			80	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			81	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	82	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			83	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			84	Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)

29	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	85	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			86	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			87	Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	88	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			89	Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			90	Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	91	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			92	Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			93	Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	94	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			95	Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			96	Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	97	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			98	Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			99	Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	100	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			101	Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			102	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			3	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			5	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			6	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			11	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			12	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			14	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			15	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	16	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			17	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			18	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	19	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			20	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			21	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	22	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			23	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			24	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.