



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESPOCH

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADAS EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

***“PLAN DE MEJORA A LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS
Y ACADÉMICOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR, DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE LA ESPOCH”***

AUTORAS

MARIA DE LOS ANGELES BASANTES BAÑOS

LILIA LETICIA VIQUE AGUILA

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLAN DE MEJORA A LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR, DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA ESPOCH”** previo a la obtención del título de Licenciadas en Secretariado Gerencia, ha sido desarrollado por las Srtas.: Basantes Baños María de Los Ángeles y Vique Águila Lilia Leticia, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete

DIRECTOR DE TESIS

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORIA Y RESPONSABILIDAD

Nosotras LILIA LETICIA VIQUE AGUILA Y MARIA DE LOS ANGELES BASANTES BAÑOS, somos responsables de las ideas doctrinas y resultados expuestos en esta Tesis; y el patrimonio intelectual de la Tesis de grado pertenece a las autoras y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico en primer lugar a Dios quien me ha dado valor, sabiduría, fuerza y fortaleza para seguir adelante, a la memoria de mi madre Mariana Aguila (+), quien desde el cielo guía cada uno de mis pasos , y me da la fuerza suficiente para salir adelante a pesar de tantos obstáculos en mi vida.

A mi padre quien con su paciencia , amor y bendiciones me ha brindado su comprensión y apoyo.

A mi esposo quien con su amor me brindó su apoyo incondicional para seguir adelante, fue quien dio impulso a las alas de este trabajo.

A mis hermanos, sobrinos, y a todas las persona que de una u otra manera me brindaron su apoyo desinteresadamente, lo que contribuyó a la culminación de este trabajo.

Lilia Leticia Vique

DEDICATORIA

Mi agradecimiento a Dios por haberme dado la vida; por el constante apoyo y colaboración, en la consecución de mis objetivos y por el ejemplo de superación dedico el presente trabajo a mi madre Rosa Inés Baños, a mi hija Tais Toapanta, y a mi esposo Miguel Toapanta G., quienes constituyen la razón de mi superación y mi vida.

María de los Ángeles Basantes Baños

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a las Autoridades de la Facultad de Administración de Empresas, que siempre se esfuerzan por ofertar varias opciones de Educación en las distintas ramas de profesionalización, como es el caso de los Programas Carrera Licenciatura en Secretariado Gerencial.

De manera especial al Ing. MDE. Fernando Veloz, Director de Tesis; por sus magníficos aportes en la realización de este trabajo de investigación.

Las Autoras

INDICE GENERAL

Capítulo I.....	1
Aspectos Generales	1
1.1.planteamiento del problema.....	1
1.1.1.Formulación del problema	1
1.1.2.Delimitación del problema.....	1
1.2.Justificación	2
1.3.Objetivos	2
1.3.1.Objetivo general.....	2
1.3.2.Objetivos específicos	2
Capítulo II.....	4
Marco teórico	4
Antecedentes investigativos.....	4
2.1.Historia de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior	4
2.1.1.Estructura organizacional de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior	5
2.1.2.Misión y visión de la carrera de ingeniería financiera.....	5
2.1.3.Misión y visión de la carrera de ingeniería en comercio exterior.....	6
2.1.4.Base legal para el funcionamiento de la escuela superior politécnica de chimborazo.	7
2.1.5.Antecedentes históricos	7
2.2.Marco teórico	8
2.2.2.¿Dónde está el conflicto?	8
2.2.3.Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto	10
2.2.4.Conflictos administrativos	11
2.2.4.1.Conflictos, dilemas y paradojas	11
2.2.5.el Conflicto constructivo y el destructivo	12
2.2.6.Las teorías del conflicto, el caos y la complejidad	13
2.2.7.Ramificaciones del conflicto	14
2.2.8.Conflicto y disputas	15
2.2.9.Tipos de conflictos	16
2.2.10.Factores positivos derivados del conflicto.....	18

2.2.11.Factores negativos derivados del conflicto	19
2.2.12.Conflictos.....	19
2.2.13.Importancia de la administración de conflictos	20
2.2.14.Estilos de manejo de conflictos	21
2.2.15.¿Vale la pena atender todos los conflictos?	21
2.2.16.Evaluación de las partes.....	22
2.2.17.Reducción y resolución de conflictos	22
2.2.17.1.Cambiar los factores situacionales.....	23
2.2.17.2.Apelar a metas superordinadas	23
2.2.17.3.Regatear/negociar	23
2.2.17.4.Mediación	23
2.2.17.5.Proveer tareas bien definidas	24
2.2.17.6.Facilitar la comunicación.....	24
2.2.17.7.Usar un modo interpersonal en el manejo del conflicto	24
2.2.18.Estilos de administración de conflictos	26
2.2.19.Estimulación de conflictos.....	28
2.2.20.Etapas del conflicto.....	31
2.2.20.Fases del conflicto	34
2.2.21.La naturaleza de la sociedad se refleja en su manejo de conflictos	36
2.2.22.Inadecuaciones en los métodos prevalecientes para hacer frente a los conflictos...	37
2.2.23.El efecto de la orientación ganar-perder de un conflicto sobre el mejoramiento del grupo	37
2.3.Diagnóstico situacional.....	38
2.3.1. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	38
2.4.Hipótesis	40
Capítulo III	42
Marco Metodológico.....	42
3.1.Modalidad de la investigación	42
3.2.Tipos de investigación	42
3.3.Población	42
3.3.1.Muestra	42
3.4.Métodos, técnicas e instrumentos	45

3.4.1.Métodos	45
3.4.1.1.Deductivo.....	45
3.4.1.2.Inductivo	45
3.4.1.3.Analítico.....	45
3.4.1.4.Sintético	45
3.4.1.5.Exploratorio	46
3.4.1.6.Descriptivo.....	46
3.4.1.7.Aplicada	46
3.4.2. Técnicas	46
3.4.2.Instrumentos.....	46
3.5.Análisis e interpretación de datos	47
Capítulo IV	63
4.1.Título de la propuesta	63
4.2. Contenido de la propuesta.....	63
4.2.1. Localización.....	63
4.2.2. Justificación de la propuesta	63
4.2.3. Objetivos	64
4.2.3.1. General.....	64
4.2.3.2. Específicos	64
4.2.4. Metas	64
4.2.5. Descripción de la propuesta.....	65
4.2.5.1. Descripción de procedimientos para los procesos administrativos y académicos de la escuela.	65
4.2.6. Técnicas a aplicar para la mejora de los problemas administrativos.....	65
4.2.6.1. Buzón de comentarios, sugerencias y quejas.....	65
4.2.6.2. Carteleras	68
4.2.6.3. Infraestructura adecuada y organización de la información administrativa y académica	70
4.2.6.4. Procesos trámites académicos de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior.	73
4.2.6.5. Procesos administrativos de los docentes	86
4.2.6.5. Cajero virtual	92
Conclusiones	105
Recomendaciones.....	106

Bibliografia 107

ÍNDICE DE TABLAS

Nº 1 ¿Se necesita Estimular el conflicto? -----	28
Nº 2 Partes del FODA-----	39
Nº 3 Identificación de Fortalezas y Debilidades -----	39
Nº 4 Datos Poblacionales -----	42
Nº 5 Encuestados según porcentaje de error -----	44
Nº 6 Atención y/o servicio al cliente-----	48
Nº 7 Presentación de la secretaría (oficina) -----	49
Nº 8 Presentación de la secretaría -----	50
Nº 9 Amabilidad en el trato -----	51
Nº 10 Demora en la atención -----	52
Nº 11 Respuesta en la Atención -----	53
Nº 12 Burocracia en los trámites -----	54
Nº 13 Número de registro -----	55
Nº 14 Seguimiento de documentos -----	56
Nº 15 Implementación plan de mejora -----	57
Nº 16 Horario de atención -----	58
Nº 17 Cronograma tentativo de actividades -----	102
Nº 18 Presupuesto tentativo -----	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº1 Atención y/o servicio al cliente -----	48
Nº2 Presentación de la secretaría (oficina) -----	49
Nº3 Presentación de la secretaría -----	50
Nº 4 Amabilidad en el trato -----	51
Nº5 Demora en la atención -----	52
Nº6 Respuesta en la atención -----	53
Nº7 Burocracia en los trámites -----	54
Nº8 Número de registro -----	55
Nº9 Seguimiento de documentos -----	56
Nº 10 Implementación plan de mejora-----	57
Nº11 Horario de atención -----	58
Nº12 Pasos a seguir para presentar una queja, sugerencia o comentario -----	67
Nº 13 Seguimiento del buzón de quejas sugerencias o comentarios-----	68
Nº 14. Proceso de matrículas secretaria -----	74
Nº 15. Pasos para habilitar la matrícula -----	75
Nº 16. Legalización de la matrícula -----	76
Nº Nº17. Legalización de la matrícula Secretaria -----	77
Nº 18. Auditoría de la carpeta Estudiante -----	78
Nº 19. Revisión de la carpeta Secretaria -----	79
Nº20. Proceso del desarrollo de la tesis -----	80
Nº 21. Matrícula de la tesis -----	81
Nº 22. Defensa de tesis Estudiante -----	82
Nº 23. Defensa de tesis Secretaria -----	83
Nº 24. Trámites de graduación Estudiante -----	84
Nº 25. Trámites de graduación Secretaria -----	85
Nº26. Trámites varios de los estudiantes -----	86
Nº27. Procesos administrativos de los docentes -----	87
Nº28. Pasos para ingresar las calificaciones en el sistema OASIS-----	88

Nº29. Documentos que deben presentar los docentes al inicio del semestre ---	89
Nº30. Documentos que deben presentar los docentes durante el semestre -----	89
Nº31. Proceso de control de asistencia de docentes-----	90
Nº32. Proceso de control de asistencia de docentes conserje-----	87
Nº33. Proceso de control de asistencia de docentes Director de Escuela-----	91
Nº34. Proceso asistencia docentes -----	92
Nº35. Pasos para obtener certificaciones del Cajero Virtual -----	98
Nº36. Diseño físico del armazón del cajero -----	99
Nº37. Diagrama lógico del cajero virtual -----	100
Nº38. Prototipo tentativo de usuario final Validación del estudiante-----	101
Nº39. Selección del certificado a obtener-----	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº 1 Encuesta-----	109
Nº 2 Oficina secretaría de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior -----	.112
Nº 3 Buzón de comentarios, sugerencias y quejas-----	113
formulario buzón de comentarios, sugerencias y quejas-----	113
Nº 4 Cartelera de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior-----	114
Nº 5 Archiveros documentación académica (estudiantes) secretaría de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior -----	114
Nº 6 Archiveros documentación, trámites administrativos -----	115

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior anualmente se planifica las actividades tanto Administrativas como Académicas, con el fin de cumplirlas en el período académico correspondiente; pero existe un sin número de actividades no planificadas como: solicitudes para certificaciones IECE, certificaciones para becas, certificaciones de records académicos, certificación de actas de graduados, oficios dirigidos a empresas para pasantías, otros; que se tienen que cumplir, a fin de atender principalmente a docentes, estudiantes y autoridades, lo que ocasiona conflictos en las actividades programadas con el correspondiente retraso.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Las actividades no planificadas, dan origen a retraso en los trámites, ocasionando el no cumplimiento de metas, inconformidad de clientes internos y externos de la Escuela?.

1.1.2. Delimitación del Problema

El Plan de Mejora a la Solución de Conflictos Administrativos y Académicos será desarrollado en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo en el periodo 2013-2014.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En esta escuela funcionan dos carreras y la demanda estudiantil en estos últimos años ha aumentado, ocasionando la saturación en los procesos administrativos y académicos por falta de personal en la secretaría, produciendo retraso en el despacho de documentos lo cual genera insatisfacción en los clientes internos y externos, por tal razón se ve la necesidad de establecer un Plan de Mejora a la Solución de Conflictos Administrativos y Académicos de la Escuela.

Como egresadas de la carrera de Licenciatura en Secretariado Gerencial, queremos contribuir al proceso de solución a los conflictos que existe en los trámites administrativos y académicos de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, para alcanzar un servicio de calidad, y poder enfrentar la acreditación de las carreras a través de la aplicación de un Plan a la Solución de los Conflictos Administrativos y Académicos propuesto; los beneficiarios serán clientes internos y externos de la Institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un Plan de mejora, aplicando técnicas y métodos que permitan un manejo adecuado para la solución de conflictos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, de la Facultad de Administración de Empresas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos, para determinar dónde se originan los conflictos que no permiten un desarrollo adecuado de las actividades.
- Efectuar un análisis del marco teórico científico que sustenta el manejo de mejora de conflictos.

- Ejecutar estrategias de solución a los Conflictos Administrativos y Académicos de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

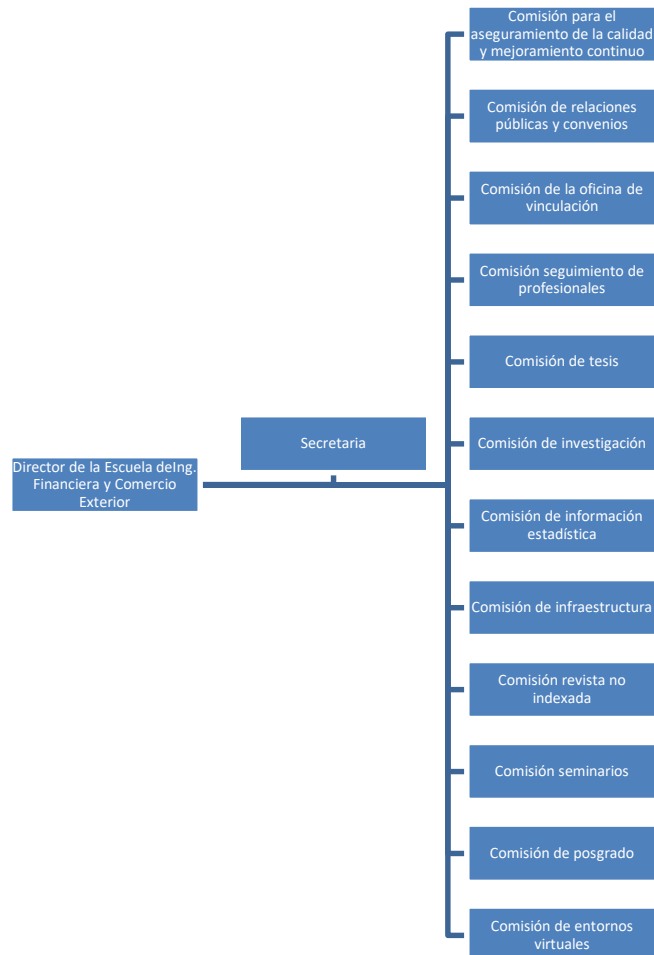
2.1. Historia de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

La Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, pertenece a la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, una de las Facultades más grandes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo cuyo objetivo es formar profesionales que adquieran y desarrollen los conocimientos vinculados al área financiera que permitan ser aplicados al área de las organizaciones, ya sea en forma externa o interna.

La Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior inicia sus actividades académicas el 25 de septiembre de 1992, para entonces contaba con la carrera de Banca y Finanzas; En el año 2002 esta carrera se cierra y el 28 de marzo del mismo año, se da inicio a las nuevas carreras de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior; las mismas que hasta la actualidad vienen funcionando y tienen una gran demanda por parte del sector estudiantil de todo el país, la escuela tiene un total de 704 estudiantes, 53 docentes (22 Docentes con nombramiento y 31 Docentes con contrato), un Director de Escuela, una Secretaria y dos Conserjes.

Hasta la presente fecha la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior ha entregado a la sociedad: 374 Ingenieros en Finanzas y 518 Ingenieros en Comercio Exterior; profesionales de calidad humana y académica que se encuentran ocupando cargos importantes a nivel local y nacional.

2.1.1. Estructura organizacional de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior



FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

2.1.2. Misión y visión de la carrera de Ingeniería Financiera

MISIÓN

“Formar profesionales competentes, humanistas, y emprendedores, que contribuyan al desarrollo sostenible del país, respondiendo a las exigencias

del buen vivir bajo el entorno globalizado.” (Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.)

VISIÓN

“Ser una carrera con referente nacional en el desarrollo académico y empresarial en el próximo quinquenio de las ciencias, gestión y vinculación, en los ámbitos económicos financieros alcanzando estándares de calidad y calidez internacionales de docencia universitaria e investigativa, cumpliendo las expectativas del buen vivir.” (Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.)

2.1.3. Misión y visión de la carrera de Ingeniería en Comercio Exterior

MISIÓN

“Formar profesionales competentes y humanistas, con habilidades y destrezas emprendedoras, en el contexto nacional e internacional destacando el espíritu de responsabilidad social y ética profesional, para responder, a los requerimientos del buen vivir.” (Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.)

VISIÓN

“Ser una carrera con referente nacional e internacional, en el comercio exterior, alcanzando estándares de calidad en docencia universitaria e investigativa, cumpliendo las expectativas del buen vivir.” (Comisión de Carrera de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.)

2.1.4. Base Legal para el funcionamiento de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

La ESPOCH es una institución con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por:

- LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR
- LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES)
- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)
- LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
- CÓDIGO DE TRABAJO.
- ESTATUTO POLITÉCNICO.
- REGLAMENTOS INTERNOS.
- NORMATIVAS.
- RESOLUCIONES.
- OTRAS NORMAS.

2.1.5. Antecedentes Históricos

Pocos temas del ámbito de solución de conflictos han recibido tanta atención como el de conflictos administrativos y académicos. Dentro de este campo, aún son menos frecuentes los relacionados con la solución y la elaboración de un plan de mejora a estos. En nuestro medio existen muchos artículos, trabajos monográficos, libros e investigaciones que se han ocupado de estos temas pero ninguno sobre la mejora a la solución de conflictos administrativos y académicos

Se ha investigado en internet y hay temas parecidos investigados en otras partes del mundo. Específicamente en universidad de Puerto Rico en Humacao.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo no existe un trabajo de investigación relacionado a este tema en particular, esta situación se refiere a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que determina que un conflicto adopte un derrotero u otro?.¹

¹ CURSO – TALLER DE HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO ESCOLAR (en línea). PAMPLONA - Abril 2004. FACULTAD DE.PSICOLOGÍA. Universidad del País Vasco. Disponible en:(<http://es.convdocs.org/docs/index-59543.html>)

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. ¿Qué es el conflicto?

Los miembros de un grupo no siempre ven las cosas ni piensan de la misma forma. Por lo tanto, los grupos pueden experimentar conflicto. En cualquier organización es común que surjan conflictos dentro y entre grupos de trabajo. De hecho, los conflictos y desacuerdos son inevitables en la mayoría de los grupos de trabajo. El *conflicto* puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes. Esta definición abarca una amplia gama de acciones—desde la violencia hasta formas más sutiles de disensión. Según esta definición casi cualquier cosa puede conducir a un conflicto, desde comentarios que ofendan a un miembro del grupo hasta la lucha por recursos escasos. El conflicto por sí mismo, no es bueno ni malo. Las situaciones que pueden provocar conflictos surgen continuamente en la vida de todas las personas. Una situación se convierte en un conflicto debido a las reacciones de las personas con respecto a las circunstancias o acciones de otros. Esas reacciones se basan en valores aprendidos, prejuicios y experiencias. Los conflictos existen dentro de las personas, no son una realidad externa.

Una percepción de conflicto usualmente va acompañada del reconocimiento de que uno está amenazado de alguna manera —usualmente por un sentimiento de pérdida anticipada de algún tipo. La percepción de conflicto causa un sentimiento de separación con respecto a la otra parte.²

2.2.2. ¿Dónde está el conflicto?

Existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre los grupos de individuos.

² Prof. Víctor Ariel Mojica. Módulo instruccional: Administración de Conflictos, junio 2005, Universidad de Puerto Rico en Humacao Centro de Competencias de la Comunicación, p. 11.

Surge en relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y las organizaciones, y entre las naciones. Note que la definición implica como necesaria una interdependencia percibida o real. El conflicto puede ser real o percibido. Ahí es donde el concepto de cognición o conocimiento entra en la definición. Los pensamientos o cogniciones incluyen lo que nosotros creemos. Esas creencias son lo que pensamos que sabemos, basadas o no en la realidad. En la interrelación personal, la percepción es más importante que la realidad. Los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y comunicación. Más adelante exploraremos con mayor detalle el fenómeno de percepción y el papel que juega en la negociación.

Si lo que busca es imposible, entonces se está enfocando en el problema equivocado o elige la solución equivocada. Las claves para desarrollar sus habilidades negociadoras son subrayar las palabras interdependencia y percepción. Si no hay interdependencia, poco podrán hacer o querrán hacer una u otra parte; es otra forma de decir que no todo es negociable. Si la negociación no representa un potencial de beneficio personal, no debe negociar. En esas circunstancias, una opción no negociada es la mejor alternativa.

La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Este se encuentra en todas partes y es inevitable. Surge a partir de muchas fuentes.

Además de ser el antecedente de la negociación, el conflicto también surge durante la negociación.

El tema del conflicto es extenso y complejo. Un mal diagnóstico o una mala dirección del mismo lleva a una interacción antagónica, así como a un comportamiento destructivo y dañino. Al respecto solo se abordarán las cuestiones más relevantes para el desarrollo de habilidades negociadoras efectivas que deberán ayudarle en todas sus interacciones.³

³ . BUDJAC CORVETTE, BARBARA A. Técnicas de negociación y resolución de conflictos (Pearson educación, México, 2011), p.34.

2.2.3. Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto

Existen tres escuelas del pensamiento sobre el conflicto con amplio reconocimiento. El punto de vista tradicional representa al conflicto como malo e indica que debe evitarse. Este enfoque general fomenta la evasión y el comportamiento competitivo en la interacción. Este es el punto de vista que muchas personas aprenden inconscientemente y es un enfoque que causa ansiedad hacia la negociación y promueve estilos negociables evasivos. Dicho aprendizaje negativo inconsciente predomina en las culturas occidentales y se relaciona con las normas y los valores culturales.

Durante nuestros primeros años, aprendemos conductas que perpetúan el punto de vista tradicional. Algunas advertencias familiares que nos enseñan que el conflicto es malo y debe evitarse se concluyen en frases como “Si no puedes decir algo agradable, entonces no digas nada”; “No comiences una riña”; “Se amable, solo mantén una buena actitud”.

La Escuela del pensamiento de las relaciones humanas la segunda de las tres, y desde esta perspectiva ve el conflicto como algo natural, a veces funcional y otras disfuncional.

De acuerdo con este punto de vista, el conflicto puede ser un mecanismo mediante el cual se promueve el conocimiento de los puntos de vista y las opiniones de los individuos, del cual nace una oportunidad para la creatividad y la persuasión. El conflicto también puede acrecentar la comunicación y la integración. Este enfoque en general alienta a tener una mente abierta hacia el conflicto. Si en lo personal es capaz de comenzar a concentrarse en los aspectos más positivos del conflicto, expandirá y mejorará las estrategias negociadoras.

La tercera escuela del pensamiento, el punto de vista de la interacción, sostiene que el conflicto es inevitable y que tener y mantener un cierto nivel de este puede ser útil. Este enfoque hacia el conflicto, en general, representa adoptarlo. Esta escuela del pensamiento ve al conflicto como una fuerza positiva siempre y cuando no esté mal diagnosticado, mal manejado o evadido negativamente. Algunos de los ejemplos de los efectos positivos del conflicto son los múltiples puntos de vista, la diversidad en todos los aspectos, la cohesión, el cumplimiento de plazos, y la creatividad, aún cuando este es un punto de vista positivo hacia el conflicto y, que de ser adoptado, ayuda a

desarrollar las estrategias negociadoras afectivas, es importante reconocer que hay dos claves: por una parte, el diagnóstico correcto; por otra, la estrategia y la acción adecuadas.

2.2.4. Conflictos administrativos

2.2.4.1. Conflictos, dilemas y paradojas

Conflictos, dilemas y paradojas parecen ser conceptos fuertemente interrelacionados en fenómenos tan antiguos como la humanidad misma, conectados en las decisiones, las acciones, así como en las propias y naturales formas de ser de los individuos, los grupos, las organizaciones y las sociedades.

Se puede comenzar considerando que el conflicto significa la existencia de ideas, creencias, tradiciones, culturas, sentimientos, actitudes, acciones o intereses opuestos y enfrentados, que pueden chocar o ser el detonador de esfuerzos o crisis para iniciar la búsqueda de solución. Aunque en ambas posibilidades, generalmente se produce cambio, estos precipitan conflictos, pero también pueden originar innovación (De Bono 1986) y posiblemente desarrollo organizacional y social. Ya Hegel (1949) había establecido una importancia significativa de considerar el conflicto como base de su propuesta filosófica conocida como dialéctica. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones u organizaciones o sociedades.

Sin embargo, ante los fenómenos de conflicto en la humanidad, también surgen los de cooperación, conectados también en las características gregarias propias y naturales de los seres humanos, lo que hace que la evolución de los individuos, grupos, organizaciones y sociedades se desenvuelva en una dinámica entre conflicto y cooperación.

Si bien los conflictos representan un choque de intereses antagónicos, los dilemas representan situaciones en que se desea atender a dos intereses incompatibles entre sí.

El conflicto, sin embargo, puede ser instrumento para generar y crear nuevas

alternativas, requiriendo el uso de nuevos modos de pensar, percibir e interactuar con la situación hasta llegar, en ocasiones a disolver el conflicto y/o alcanzar consecuencias en que todos ganen.⁴

2.2.5. El conflicto constructivo y el destructivo

El conflicto se considera constructivo o destructivo, así mismo el enfoque de este puede ser destructivo o constructivo. Un enfoque o una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son con frecuencia destructivos. Como se mencionó en el apartado anterior, hemos aprendido de forma inconsciente a mantener una opinión destructiva acerca del conflicto mediante nuestras interacciones previas. Los patrones destructivos que hemos desarrollado dan como resultado oportunidades perdidas, frustración de objetivos y otras repercusiones negativas. En contextos organizacionales las repercusiones negativas incluyen una baja productividad, una baja moral, un comportamiento político destructivo en aumento, una disminución de la cohesión, ausentismo y deserción.

El ejemplo de un conflicto destructivo sería que dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos. Suponga que el departamento de costos es hostil hacia el departamento de producción y viceversa. Esa situación puede surgir por desacuerdos entre los directivos de los departamentos. El desacuerdo puede surgir de una antipatía personal, un malentendido, una mala interacción de negocios anterior o de muchas otras fuentes. Es normal que los sentimientos del líder se filtren a través del personal del departamento. A menudo se desarrollan patrones y reacciones en cadena. Las repercusiones negativas o destructivas incluyen la entrega de los reportes de manera tardía o inadecuada, también el sabotaje intencional y la política dañina.

Otro ejemplo de un conflicto destructivo es aquel que surge de los sistemas de recompensas en los que unos deben perder para que los otros ganen. Cuando existe una cantidad fija que debe dividirse con base en la perspectiva de una o unas personas sobre

⁴ . *Ibíden.*3, p. 37.

el reconocimiento del desempeño, los empleados son puestos a competir. En un contexto así pueden surgir muchas conductas negativas.

Un ejemplo de un conflicto constructivo sería un comité ético compuesto por individuos de diferentes áreas de especialidad, es decir con un miembro que represente los intereses de la comunidad y un miembro que apoye los intereses de los accionistas. Las diferencias en las perspectivas y valores crean conflicto. Este tipo de conflicto, que produce decisiones bien pensadas a sabiendas del impacto.

Otro conflicto constructivo sería un concurso entre los empleados para recibir sugerencias de valor. Aunque existiría la competencia para generar las mejores ideas, ésta estaría dirigida hacia el objetivo común de la efectividad organizacional.⁵

2.2.6. Las teorías del conflicto, el caos y la complejidad

Los más importantes teóricos del conflicto sociológico hacen hincapié en que el conflicto es tanto inevitable como necesario para la existencia del grupo social. Los grupos sociales existen en todos los aspectos de la vida y puedan ser de dos o más individuos. El uso de la teoría del conflicto ayuda a entender y manejar los efectos constructivos y positivos del mismo, así como para comprender, evitar o resolver los conflictos destructivos.

De acuerdo con la teoría del conflicto, este tiene una función de comunicación que puede ayudar al consenso y la integración. Las teorías del conflicto también se centran en el poder y el dominio dentro de las estructuras sociales. El conflicto que no se confronta puede llevar a una desintegración parcial o total a un cambio indeseable a través de actos subversivos o una demostración abierta de hostilidad. Las señales y conductas ejemplificadas en una escalada negativa y destructiva incluyen el lenguaje álgido, el lenguaje defensivo, una comunicación confusa hacia las terceras partes y el comportamiento abiertamente agresivo u hostil; incluso la violencia.

⁵ Ibíden.3, p. 38.

Las teorías de la complejidad y el caos nos muestran que el comportamiento se transforma en un sistema o patrones. El sistema tiene una estructura deliberada y visible que puede ser competitiva, evasiva o colaborativa. Un sistema también puede, de hecho, tener un orden invisible. Un sistema, incluso una pareja o más individuos, pueden llegar a ser funcionales si dicho nivel es óptimo, deseado o no. Una ejemplificación de esto se encuentra en una relación marcada por discusiones o peleas crónicas. La retroalimentación produce crecimiento o caos. En la teoría de la complejidad, la retroalimentación es considerada como un circuito recursivo o reclenable. La lección de las teorías de la complejidad y el caos es pensar a largo plazo y un adecuado entendimiento del conflicto. El sistema impulsa el comportamiento, y las interrelaciones clave influyen en el comportamiento con el paso del tiempo. La intervención que considera una visión de corto plazo produce problemas peores que los mencionados en los ejemplos anteriores.⁶

2.2.7. Ramificaciones del conflicto

El conflicto puede tener ramificaciones negativas obvias para el funcionamiento de un grupo. Desacuerdos y batallas internas pueden socavar el desempeño de un grupo cuando los miembros del grupo redirigen sus esfuerzos para resolver las diferencias en vez de concentrarse en el logro de las metas del grupo. En un extremo, el conflicto puede generar descontento y hasta hostilidad de uno o más miembros del grupo o equipo, puede disolver los lazos comunes, propiciar que uno o más miembros del grupo retengan información que es relevante para la toma de decisiones, fomentar que uno o más miembros interfieran con los esfuerzos de los demás y puede conducir a la eventual desintegración del grupo. En el peor y más lamentable de los casos, el conflicto en el lugar de trabajo, cuando no se administra de manera efectiva, puede resultar en violencia. Las repercusiones negativas que se acaban de identificar pueden provocar que se atrasen los trabajos o proyectos, que los costos aumenten y que empleados valiosos busquen trabajo en otras organizaciones.

⁶ Ibíden.3, p. 39.

Sin embargo, todos los conflictos no son malos. Como cuestión de hecho, los resultados positivos de los comités y equipos de trabajo no ocurrirían sin algún conflicto. Los conflictos ayudan a identificar áreas problemáticas y la necesidad de soluciones. También, pueden promover cambios a medida que las partes trabajan para resolver los problemas. Los conflictos pueden mejorar el estado de ánimo y aumentar la cohesión de los miembros del grupo cuando éstos trabajan en áreas de preocupación o frustración. Las investigaciones que se han hecho en este sentido revelan que niveles bajos y moderados de conflicto tienen influencias positivas en el desempeño de los grupos, tales como: reducción de apatía, estancamiento y resistencia al cambio. La existencia de algún conflicto mantiene a un grupo viable, auto-crítico y creativo. Además, niveles bajos o moderados de conflicto mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, promueve el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, provee un medio para airear los problemas y liberar las tensiones y fomenta un ambiente de auto-evaluación y cambio.

Por consiguiente, se puede concluir que algún nivel de conflicto en una organización es beneficioso, pero demasiado conflicto puede tener un efecto detrimental en el desempeño de la organización. En otras palabras, niveles de conflicto muy bajos indican que los problemas están siendo ignorados y las nuevas ideas obstaculizadas.

Por otro lado, demasiado conflicto puede indicar que cantidades excesivas de energía se están desperdiciando en disensión y oposición. Por lo tanto, los gerentes necesitan entender las causas del conflicto y conocer cómo reducirlo o resolverlo cuando sea necesario.

2.2.8. Conflicto y disputas

El conflicto es el corazón de la mayoría de las disputas. A veces el conflicto ocurre dentro de una persona; lo que puede reforzar la posición de la persona en una disputa con otras partes. Muchas disputas surgen de la siguiente manera:

1. **Identificación.** El primer paso es identificar el conflicto. Una persona realiza que un desacuerdo con consecuencias existe o que un mal o equivocación se ha cometido y la persona articula la percepción.

2. **Asignación de culpa.** El segundo paso es el de asignar culpa. Una vez la persona identifica el desacuerdo o agravio busca e identifica a la persona o entidad “responsable” de la situación.
3. **Confrontación.** El tercer paso es la confrontación. La persona confronta a la persona o entidad que él o ella cree que es responsable.
4. **Disputa.** El cuarto paso es la disputa. La persona formalmente discrepa o activamente se involucra en un pleito con la persona o entidad que él o ella cree es la responsable.⁷

2.2.9. Tipos de conflictos

Según Moore (1994) hay cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

- **Los conflictos de relación:** Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas.. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación, como los enumerados arriba, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.
- **Los conflictos de información:** Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, estás mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como

⁷ ibídem 1. P. 14,15.

los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

- **Los conflictos de intereses:** Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc...), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc...). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.
- **Los conflictos estructurales:** Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc, promueve con frecuencia conductas conflictivas.
- **Los conflictos de valores:** Son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.” (Moore, 1994, pp. 5-6).

Uno de los criterios más ampliamente utilizados para clasificar los conflictos es el de los actores o personas implicadas. Así Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994 los clasifican de la siguiente forma:

- **Conflicto intrapersonal o intrapsíquico:** En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.
- **Conflicto interpersonal:** Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc. La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.
- **Conflicto intragrupal:** Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc. En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- **Conflicto intergrupalo:** En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

2.2.10. Factores positivos derivados del conflicto

- El conflicto es un motor de cambio e innovación personal y social.
- Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto para las propias capacidades.

- El conflicto demarca a un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
- El conflicto permite mejorar la calidad de la toma de decisiones y de la solución de problemas.
- Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
- Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro.

2.2.11. Factores negativos derivados del conflicto

- La comunicación se reduce y se hace más insegura.
- 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.
- Se forma una actitud hostil y sospechosa.
- Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones:
- Reducción de las alternativas percibidas.
- Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
- Polarización del pensamiento.
- Origina respuestas estereotipadas.
- Incrementa la actitud defensiva.
- Reduce los recursos intelectuales disponibles.⁸

2.2.12. Conflictos

El término *administración de conflictos* se utiliza, muy a menudo, de manera errónea para referirse a la resolución de conflictos. Si todos los conflictos fueran disfuncionales, entonces el trabajo del gerente consistiría solamente en eliminar o resolver los

⁸ Montse Garcia Curso-Taller de HH de resolución de conflictos en el marco escolar- (en línea). CUTC/GEUZ-Facultad de Psicología Universidad del País Vasco.Disponible en:(<http://news.psykia.com/content/los-conflictos-tipos>)

conflictos. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, los conflictos pueden tener un lado positivo.

Los conflictos pueden hacer que un grupo se mantenga viable, auto-crítico y creativo. Un grupo que no enfrenta ningún conflicto está propenso a volverse estático, apático, y a no responder a las necesidades de cambio e innovación.

Por lo tanto, la *administración de conflicto* consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto en un grupo. Muy poco conflicto crea estancamiento y demasiado conflicto interrumpe el trabajo del grupo.

Ambos extremos son disfuncionales en el sentido de que socavan el desempeño del grupo. El trabajo del gerente es balancear el nivel de conflicto mediante el uso de técnicas de resolución y estimulación de conflictos.

2.2.13. Importancia de la administración de conflictos

La habilidad para administrar los conflictos es indudablemente una de las destrezas más importantes que un gerente necesita poseer. Un estudio llevado a cabo por la Asociación Americana de Gerencia con administradores de nivel medio y alto reveló que el gerente promedio dedica aproximadamente 20 por ciento de su tiempo a tratar con conflictos. La importancia del conflicto está reforzada por una encuesta sobre los temas que los administradores practicantes consideran más importantes en el desarrollo de programas de gerencia. En esta encuesta la administración de conflictos fue catalogada como más importante que la toma de decisiones, el liderazgo o las destrezas de comunicación. Para apoyar más este argumento, otro estudio atendió veinticinco destrezas y factores de personalidad para determinar cuál, si alguno, estaba relacionada al éxito (definida en términos de prioridades de los jefes, aumentos salariales y promociones) entre un grupo de gerentes. De las veinticinco medidas, sólo una – la habilidad para manejar conflictos estuvo positivamente relacionada al éxito gerencial.

2.2.14. Estilos de manejo de conflictos

Los científicos del comportamiento han identificado varios estilos de manejo de conflictos. La mayoría de las personas poseen la habilidad de variar su respuesta a los conflictos de acuerdo a la situación. Sin embargo, las personas tienden a preferir un estilo para manejar los conflictos. El estilo preferido por una persona es el estilo con que usualmente la persona se siente más cómoda o puede ser el estilo que aprendió de su padre, un maestro significativo o un compañero de grupo. En otras palabras, la conducta exhibida para lidiar con un conflicto se deriva de tendencias innatas y lecciones de vida.

Muchas personas no se dan cuenta que tienden a usar el mismo o los mismos estilos de manejo de conflictos con todos los conflictos. Si esto se reconoce, uno puede decidir si un estilo preferido es efectivo o no y examinar otros estilos.

A menudo, el estilo de manejo de conflicto de una persona puede predecirse por el estilo de comunicación de la persona. A pesar de que uno puede cambiar el estilo de acuerdo al contexto en que se da el conflicto, conocer el estilo personal preferido para el manejo de conflictos ayuda a predecir cómo es más probable que uno se comporte y qué opción de manejo de conflicto es más probable que uno seleccione.

2.2.15. ¿vale la pena atender todos los conflictos?

No todos los conflictos merecen nuestra atención. Algunos conflictos pueden ser inmanejables. Por lo tanto, es prudente evaluar los conflictos que realmente vale la pena atender de manera que no perdamos tiempo y energía en aquéllos que es muy poco probable podamos resolver de manera efectiva.

Aunque evitar un conflicto pueda percibirse como no estar en control, a veces es la respuesta más apropiada. Los gerentes pueden mejorar su efectividad y sus destrezas de manejo de conflictos evitando conflictos triviales. Es importante seleccionar los conflictos que uno atenderá de manera juiciosa, ahorrando energía para aquellos que una vez resueltos aportarán más a la organización.

Algunos conflictos que tienden a ser inmanejables y que, por lo tanto, debemos pasar por alto son aquellos donde:

- ❖ el antagonismo está profundamente arraigado.
- ❖ una o ambas parte desean prolongar el conflicto.
- ❖ Los ánimos ya están suficientemente caldeados como para que haya una interacción constructiva.

Recuerde no caer en la trampa de creer que un gerente efectivo debe resolver todos los conflictos. Algunos están fuera de nuestro círculo de influencia y otros, por su naturaleza, no merecen nuestro tiempo y energía.

2.2.16. Evaluación de las partes

Si uno decide atender un conflicto, entonces es importante dedicar tiempo a conocer las partes del conflicto. Algunas preguntas que se deben tratar de contestar son:

- ❖ ¿Quiénes son los involucrados?
- ❖ ¿Qué intereses representa cada parte?
- ❖ ¿Cuáles son los valores, personalidades, sentimientos y recursos de las partes?

Cuando se administra un conflicto, las probabilidades de éxito aumentan considerablemente si uno es capaz de visualizar la situación del conflicto a través de los ojos de las partes.

2.2.17. Reducción y resolución de conflictos

Los gerentes pueden usar un número de diferentes enfoques para reducir o resolver los conflictos. Estos esfuerzos generalmente se concentran en minimizar el impacto destructivo.

2.2.17.1. Cambiar los factores situacionales

Una manera obvia de reducir el conflicto es cambiar los factores de la situación que está causando el problema. Por ejemplo, un gerente podría aumentar los recursos disponibles, reorganizar para reducir la interdependencia, rediseñar sistemas de recompensa, o tratar de mejorar los sistemas de comunicación. Desafortunadamente, estas soluciones no son siempre viables o pueden ser extremadamente costosas.

2.2.17.2. Apelar a Metas Superordinadas

Si las situaciones que están causando el conflicto excesivo son difíciles de cambiar, los gerentes podrían tratar de reenfocar a los individuos o grupos hacia metas superordinadas. Las metas superordinadas son metas principales que requieren el apoyo y esfuerzo de todas las partes. Un ejemplo sería asegurar la sobrevivencia de la organización. Otro podría ser tratar de vencer a la competencia más visible. El éxito de esta estrategia depende grandemente en poder identificar metas que sean suficientemente importantes para todas las partes.

2.2.17.3. Regatear/Negociar

Regatear y negociar significa que las partes intentan sistemáticamente llegar a una solución. Las partes usan un método de solución de problemas lógico para identificar y corregir el conflicto. Este enfoque funciona mejor si las partes pueden poner a un lado las animosidades personales y lidiar con el conflicto de manera profesional.

2.2.17.4. Mediación

Usar una tercera parte para resolver una disputa se conoce como mediación. Un mediador puede ser un supervisor, un gerente de alto nivel o alguna persona del departamento de recursos humanos. El mediador puede discutir el conflicto con cada parte y trabajar hacia una solución. Si no se puede lograr una solución satisfactoria para

ambas partes, éstas pueden recurrir a un mediador para que resuelva el conflicto y atenerse a su solución.

2.2.17.5. Proveer Tareas Bien Definidas

Cuando el conflicto es el resultado de ambigüedad en las tareas, los gerentes pueden reducirlo mediante la clarificación de las responsabilidades y las tareas. De esta forma, todas las partes conocerán las tareas de las que son responsables y los límites de su autoridad.

2.2.17.6. Facilitar la Comunicación

Los gerentes pueden facilitar la comunicación para asegurar que las partes conflictivas aclaran sus percepciones sobre el conflicto. Proveer oportunidades para que las partes se junten e intercambien información reduce el conflicto. A medida que las partes aprenden más uno del otro se reduce la suspicacia y hay posibilidades de mejorar el trabajo en equipo.

2.2.17.7. Usar un Modo Interpersonal en el Manejo del Conflicto

Otra manera de manejar un conflicto es usar un modo interpersonal para intentar resolver el conflicto. Cuando el gerente decide atender un conflicto puede seleccionar entre ocho opciones de resolución de conflictos: evasión, acomodación, pasividad, compromiso; forzamiento, competencia o agresión; aserción, colaboración y solución de problemas. Estas opciones pueden considerarse herramientas o técnicas para el manejo de conflictos.

Cada una de estas opciones tiene sus fortalezas y debilidades y ninguna es ideal para todas las situaciones. Debido al estilo preferente de las personas para manejar los conflictos se tenderá a usar una técnica en particular para resolver los mismos. Sin embargo, el gerente efectivo conocerá todas las herramientas y considerará cuál puede ser más efectiva para un conflicto en particular. Las técnicas a que nos referimos son:

- ❖ Evasión consiste de ignorar, ocultar o suprimir deliberadamente un conflicto con la esperanza de que desaparezca o no se torne muy grave. Bajo este modo uno también puede decidir retirarse del conflicto. Las personas que evitan los conflictos pueden parecer que no son asertivas ni cooperadoras. Más aún, estas

personas pueden parecer apáticas sobre sus propios asuntos o los asuntos de otros.

- ❖ Acomodo consiste en mantener una relación armoniosa otorgándole mayor prioridad a las necesidades, preocupaciones o deseos de las otras partes que a las propias. Las personas que asumen este estilo de administración de conflicto tienden a querer complacer a los otros para mantener la paz aún por encima de sus necesidades personales.

Tales personas suelen ser muy cooperadoras y nada asertivas. Ceder.

(Perder – Ganar)

- ❖ Pasividad consiste en pretender que no existe un problema cuando en realidad sí existe.
- ❖ Compromiso consiste en tratar de lograr que cada parte ceda algo de valor para poder conseguir otros resultados deseados. A menudo, esta opción requiere que las partes negocien y, generalmente, también requiere una situación que ofrezca a las partes la oportunidad de estar en una mejor posición o al menos en una posición que no sea peor después de que se resuelva el conflicto. (Perder – Perder)
- ❖ Forzamiento, competencia o agresión consiste en tratar de satisfacer las necesidades propias a expensas de las otras partes. Este estilo es competitivo y frecuentemente desagradable. La persona que asume este estilo tiende a enviar el mensaje de que sus preocupaciones o asuntos son todo lo que importa y que piensa ganar a toda costa por lo que crea batallas de poder del tipo ganar-perder. También, este estilo tiende a polarizar al mayor grado a las partes en disputa. Un estilo agresivo podría incluir amenazas de daño presente o futuro hacia una de las partes, físico o legal. Este estilo es el que conduce a la guerra.

(Ganar – Perder)

- ❖ Aserción consiste en tratar el conflicto de manera asertiva. Una persona asertiva atiende sus asuntos y los asuntos de otros con el mismo respeto. Esta persona desea satisfacer sus necesidades, pero no a expensas de otros. Una persona asertiva probablemente pueda comprometerse a colaborar efectivamente.

2.2.18. Estilos de administración de conflictos

Aún cuando la mayoría de las personas prefieran ciertos estilos de administración de conflictos, se puede aprender a usar otros estilos que puedan ser más convenientes en algunas situaciones particulares. Los negociadores, mediadores y expertos en resolución de disputas efectivos aprenden a usar todos los estilos de administración de conflictos. Un comunicador efectivo examinará las situaciones objetivamente y determinará el estilo de administración de conflicto que es más probable que redunde en lograr metas específicas en intervalos de tiempo específicos. Un factor importante para determinar el estilo a adoptar lo es el o los estilos de comunicación que usen las partes involucrados en la disputa.

Las siguientes sugerencias arrojan luz acerca de cuándo un estilo de administración de conflictos puede ser apropiado:

- ✓ Evasión. Uno puede usar este estilo si el asunto es trivial, si otros pueden asumir la responsabilidad o si uno tiene miedo de actuar. También este estilo puede ser apropiado cuando los ánimos están exacerbados o cuando una potencial ruptura debido a una acción más asertiva pesa más que los beneficios de resolver el conflicto.
- ✓ Acomodo. Uno puede usar este estilo si existe la probabilidad de efectos negativos a largo plazo al sostener un estilo más agresivo. También resulta útil cuando el asunto en disputa no es tan importante para uno o cuando se desea obtener créditos para usar en otros asuntos.
- ✓ Pasivo. Uno puede querer adoptar un estilo pasivo si otros se preocupan o le importa más la situación y el asunto no es vital para uno.
- ✓ Compromiso. Uno podría usar un estilo de compromiso si el poder está distribuido equitativamente entre las partes involucradas y si una decisión salomónica (“partir por el medio”) podría beneficiar a todas las partes. También este estilo puede ser útil cuando es deseable lograr una solución temporera de un conflicto más complejo o cuando las presiones de tiempo demandan una solución conveniente.

- ✓ **Agresivo.** En ocasiones éste estilo puede ser útil, especialmente si uno está tratando con una persona con un estilo de administración de conflicto agresivo, esto es, una persona que sólo entiende y valora un enfoque agresivo. Este estilo también puede usarse cuando los asuntos son de alta prioridad y uno necesita tomar acción inmediata o tomar una decisión o resolución inmediata. Este estilo puede también ser apropiado cuando se tienen que tomar medidas poco convencionales o cuando el compromiso de otros no es crítico para la solución del problema.
- ✓ **Asertivo.** Un estilo asertivo es útil la mayor parte del tiempo, pero puede no ser la mejor opción si el receptor puede interpretar que uno está siendo condescendiente o uno está patrocinando a una de las partes.
- ✓ **Colaboración.** Uno puede asumir un estilo colaborativo cuando uno quiere que los resultados del trabajo tengan un efecto positivo a largo plazo. Esto podría incluir que miembros de un grupo “compren” un concepto o solución potencial, luego apoyar el concepto o la solución por medio de sus etapas de planificación y desarrollo hasta su implantación. También es conveniente este estilo de administración de conflictos cuando las presiones de tiempo son mínimas, cuando todas las partes seriamente quieren una solución ganar-ganar, y cuando el asunto es demasiado importante para ser comprometido.
- ✓ **Solución de problema.** Este estilo de administración de conflictos es uno de los más útiles. Con este estilo uno se concentra en el problema o conflicto, genera alternativas creativas para resolverlo, examina las alternativas con más detenimiento, y luego resuelve el problema.

Sin embargo, puede haber ocasiones cuando, por alguna razón, uno desea que el problema se prolongue. Algunas razones pueden ser que el grupo es más productivo cuando el problema persiste, que el tiempo no es el apropiado para solucionar el problema o que, a veces, las personas sólo quieren que usted escuche sus problemas y los valide, pero no que los resuelva.

2.2.19. Estimulación de conflictos

Existen situaciones que requieren que los gerentes estimulen el conflicto, aunque esta noción suele ser difícil de aceptar. Para muchas personas el término conflicto tiene una connotación negativa y la idea de crear a propósito un conflicto les resulta contrario a la buena administración.

De hecho, muy pocas personas disfrutan estar en situaciones de conflicto.

Sin embargo, existe evidencia que demuestra que se dan situaciones en las cuales aumentar el conflicto es la mejor alternativa. Dada esta realidad y el hecho de que no existe una demarcación clara entre conflictos buenos y malos, la Tabla Núm. 1 lista una serie de preguntas que puede ayudarle a saber cuándo es muy probable que estimular el conflicto sea la mejor opción.

Aunque no existe un método definitivo de evaluar la necesidad de más conflicto, una contestación afirmativa a una o más de las preguntas de la Tabla Núm. 1 sugiere una necesidad de estimular el conflicto.

Tabla Número 1

¿Se necesita Estimular el conflicto?

¿Se necesita estimular el conflicto?
1. ¿estás rodeado de personas que siempre dicen “sí”?
2. ¿Los subordinados temen admitir su ignorancia y sus incertidumbres?
3. Los gerentes se concentran más en lograr compromiso y piden de vista los valores, los objetivos a largo plazo o el bienestar de la organización?
4. ¿Creen los gerentes que lo mejor es mantener la impresión de paz y cooperación en su unidad, sin importar el precio?
5. ¿Los gerentes se preocupan demasiado en no herir los sentimientos de los demás?
6. ¿Los gerentes creen que la popularidad es más importante que la competencia y el alto rendimiento en la obtención de la recompensa?

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">7. ¿Los gerentes quieren alcanzar consenso en la mayoría de las decisiones?8. ¿Los empleados muestran una resistencia alta e inusual al cambio?9. ¿Escasean las nuevas ideas?10. ¿Existe un nivel muy bajo de rotación de empleados? |
| FUENTE: S.P. Robbins “Conflicts Management” and “Conflict Resolution, 1978 p,71 |

Es importante señalar que, por razones obvias, se conoce más sobre la resolución de conflictos que sobre su estimulación. Por cientos de años la preocupación principal de las personas consistió en la resolución de los conflictos y el interés sobre estimular el conflicto parece ser relativamente reciente. Algunas sugerencias para los gerentes que quieren estimular el conflicto son:

- ❖ **Cambiar la cultura organizacional** - El primer paso en estimular el conflicto es que los gerentes lleven el mensaje a los empleados, apoyado por sus acciones, de que no todos los conflictos son malos. Una forma de lograrlo es recompensando visiblemente a aquellos empleados que retan el status quo, sugieren ideas innovadoras, ofrecen opiniones divergentes, y demuestran ser pensadores creativos.

- ❖ **Usar la comunicación** – La comunicación se puede utilizar para estimular el conflicto. Varias formas de hacerlo son:
 - ✓ Se puede dar información a los medios sobre posibles decisiones y si la noticia genera demasiado conflicto se puede negar la fuente. De esta manera, se sondea de antemano la opinión pública antes de tomar una decisión definitivamente.

Ejemplo: Se filtra información sobre la posible asignación de un juez como miembro de la Corte Suprema. Si el candidato sobrevive el escrutinio público, el presidente confirma su nombramiento.

 - ✓ Se pueden usar mensajes ambiguos o amenazantes para estimular el conflicto.

Ejemplo: Información de que una planta podría cerrar o de que se podría eliminar un departamento o que el despido de una proporción de la fuerza laboral es inminente puede reducir la apatía, estimular nuevas ideas y fomentar la autoevaluación.

- ✓ Dirigir la atención a las diferencias de opinión que pasaron por alto las personas de un grupo.
- ❖ Incluir a personas externas – Una técnica ampliamente usada para agilizar a una unidad u organización estancada es traer a una persona externa a la unidad organizacional cuyo trasfondo, valores, actitudes o estilos gerenciales difieran de aquéllos de los miembros actuales.
- ❖ Re-estructurar la organización – Debido a que las variables estructurales son, a menudo, una fuente de conflicto; éstas pueden alterarse como una técnica para estimular el conflicto. Algunos ejemplos son: o centralizar decisiones o aumentar la formalización o aumentar la interdependencia entre departamentos o unidades o realinear grupos de trabajo o introducir equipos en culturas altamente individualistas
- ❖ Nombrar un abogado del diablo – Un abogado del diablo es una persona que intencionalmente presenta argumentos en contra de aquellas propuestas presentadas por la mayoría o que van en contra de las prácticas normales.

Esta persona desempeña el rol de crítico aún cuando éste, en su carácter personal, pueda estar de acuerdo con algunas posiciones planteadas por los miembros del grupo. El *abogado del diablo* ayuda a evitar el pensamiento de grupo (“groupthink”) y estimula el tomar otros cursos de acción a los tradicionalmente seleccionados. También, puede mejorar la calidad de las decisiones grupales, pero es muy posible que atrase cualquier proceso de decisión.⁹

⁹ Ibidem 2. Pags. 20-31.

2.2.20. ETAPAS DEL CONFLICTO



Etapa I: OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL

El primer paso es la *presencia de condiciones* que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero, al menos, una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger. Estas condiciones han sido condensadas en tres categorías generales: *comunicación, estructura y variables personales*.

Etapa II: COGNICIÓN Y PERSONALIZACIÓN

Si las condiciones citadas en la etapa I afectan algo que a una parte le importa, entonces el potencial para la oposición o incompetencia se actualiza en la segunda etapa. ***Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y son conscientes del conflicto.***

Se requiere de la percepción. Por tanto, una o más de las partes deben tener conocimiento de la existencia de condiciones antecedentes. Sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido no significa que está personalizado. Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Esta etapa es importante porque es en la que los problemas tienden a definirse, las partes deciden de qué trata el conflicto. La manera en que se define el conflicto tiene gran relevancia al establecer el tipo de actuaciones que pudieran arreglarlo. La definición del conflicto traza una serie de posibles arreglos. Las emociones moldean las percepciones. Por ejemplo, las emociones negativas

producen una simplificación excesiva de los temas, una reducción de la confianza, e interpretaciones negativas de los comportamientos de la otra parte. Los sentimientos positivos incrementan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una visión más amplia de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

Etapa III: INTENCIONES

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y su comportamiento abierto. Estas intenciones son decisiones para actuar de una forma dada. Es necesario inferir las intenciones de los demás a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se acentúan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte.

Las intenciones proporcionan las pautas generales para las partes en una situación de conflicto. Definen el propósito de cada parte. No obstante, las intenciones de las personas no son fijas. Durante el transcurso de un conflicto, éstas pueden cambiar debido a la comprensión o a causa de una reacción emocional hacia el comportamiento de la otra parte. La gente tiene una predisposición interna a manejar los conflictos de ciertas maneras. Los individuos tienden a confiar de manera consistente en sus preferencias y las intenciones de una persona pueden ser pronosticadas con bastante precisión de una combinación de características intelectuales y de personalidad.

Pudiera ser más apropiado ver las intenciones como relativamente fijas en lugar de considerarlas como una serie de opciones entre las cuales los individuos escogen una para que se ajuste a la situación adecuada. Es decir, cuando confrontan una situación de conflicto, algunas personas quieren ganar todo a cualquier precio, otras desean encontrar una solución óptima, algunas quieren huir...

Etapa IV: COMPORTAMIENTO

Cuando se piensa en situaciones de conflicto, la gente piensa en esta fase. **Aquí es donde los conflictos se hacen visibles.** La etapa de comportamiento incluye

declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en el conflicto.

Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Pero estas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

Tenemos conflictos caracterizados por formas sutiles, indirectas y altamente controladas de tensión. Las intensidades del conflicto se incrementan a medida que se asciende a lo largo de un estado de normalidad hasta llegar a las altamente destructivas. *Los conflictos que alcanzan los rangos superiores son casi siempre disfuncionales.* Por lo general, los funcionales están casi siempre confinados al rango inferior de la normalidad.

Etapa V: RESULTADOS

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Las consecuencias son:

- *Funcionales* en el sentido que el conflicto dé como resultado un incremento en el desempeño del grupo,
- *Disfuncionales* si obstaculiza el desempeño.

Así que podemos decir que existen dos tipos de conflictos:

- **Conflictos con resultados funcionales:**

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de una empresa con respecto al sistema más eficaz para prestar mejor atención a un cliente.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que cliente reciba mejor atención cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual pueden exponerse los problemas, liberarse las tensiones, nutre un ambiente de autoevaluación y cambio.

El conflicto se enfrenta al status quo y por tanto, estimula la creación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y las actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

- **Conflictos con resultados disfuncionales:**

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones. Entre las consecuencias menos deseables está un retraso de la comunicación, reducciones en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la primacía de la lucha entre los miembros. Llegando al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento de un grupo y amenazar potencialmente su supervivencia.

Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, más grande será la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo.

2.2.20. FASES DEL CONFLICTO

Las fases que atraviesa un conflicto son:



En las dos primeras, predomina el componente racional pero, a partir de la explosión, los componentes emocionales se convierten en lo más importante. De esa forma o se “limpia” la parte emocional o el conflicto no se soluciona.

FASE I: LA INCUBACIÓN

La primera fase que podemos describir en un conflicto es cuando éste está latente, incubación. Todavía no se manifiesta, no aparecen muestras explícitas pero sí es cierto que empiezan a reunirse las condiciones “necesarias” para que surja.

FASE II: Manifestación

Empiezan a aparecer las primeras manifestaciones del conflicto, surgen avisos, muestras, indicios de que una de las dos partes, o incluso las dos, no se sienten cómodos con la situación que viven. El líder del equipo ha de estar siempre atento a estas manifestaciones pues, lógicamente, son declaraciones más o menos encubiertas de que las cosas no van bien y hay que solucionarlas cuanto antes. Estas evidencias son llamadas de atención y la persona que dirige equipo no puede pasarlas por alto porque las cosas no van a arreglarse solas.

En las dos primeras fases, aquellas en la que el problema se está creando y cuando aparecen sus primeras manifestaciones, el manejo del factor racional es fundamental. El conflicto todavía no se ha “hecho público” por lo que la cuestión emocional es más manejable. En estas dos primeras fases es todavía posible apelar a argumentos basados en los hechos concretos y desligados de cuestiones personales.

FASE III: Explosión

En esta fase es cuando el conflicto explota.

FASE IV: Agotamiento

Esta fase es la de agotamiento. Agotamiento no significa sólo que el conflicto entre en vía muerta y se prolongue en el tiempo, sino que, sin encontrar una solución, el conflicto se da por solucionado, por la razón que sea: porque nos gana el cansancio ante una situación que se encuentra estancada, porque aunque apenas haya pasado tiempo la

solución no va a llegar, porque la situación de la manera en que se desarrolla no permite ni un momento más de” conflicto manifiesto” o por la razón que sea.

Esta fase puede existir o no. Si la fase no existe, es posible que de la explosión se pase directamente a la resolución pero lo habitual es que tras la explosión el conflicto entre en una etapa, más o menos larga, en la que no se soluciona y parece que se está esperando a que éste se solucione solo.

FASE V: Resolución

La última etapa será la de resolución del conflicto, es decir, las dos partes encuentran una solución con la que están de acuerdo, que les complace en mayor o menor medida pero que estanca el tema.

Desde que el conflicto explota y se manifiesta ante los demás, el componente emocional pasa a ser fundamental. Ya no sólo es importante la solución al conflicto en sí mismo sino también manejar los sentimientos que se han originado y cuya correcta gestión puede llegar a ser el elemento fundamental en la resolución del conflicto.

Hasta aquí hemos analizado qué es un conflicto, por qué etapas y fases atraviesa. La semana que viene seguiremos con este tema, avanzando en cómo afrontarlos de la manera más constructiva posible.¹⁰

2.2.21. La naturaleza de la sociedad se refleja en su manejo de conflictos

La tendencia general hacia un patrón consiste y significa que las estrategias y el principio utilizado por una sociedad y sus organizaciones para manejar los desacuerdos y los conflictos, reflejan los valores básicos y la filosofía de cada sociedad. Una sociedad primitiva utiliza procedimientos primitivos para tratar las diferencias y los conflictos; una sociedad feudal utiliza conceptos y principios feudales. La visión de una nación moderna para manejar estos desacuerdos y conflictos refleja una filosofía, unos valores y un sistema social más refinado.

¹⁰ [Isabel Soria del Río](http://blog.inspiringbenefits.com/tag/fases-de-un-conflicto/)- blog de [Inspiring Benefits](http://blog.inspiringbenefits.com/) 6 marzo, 2013 (en línea) disponible en: (<http://blog.inspiringbenefits.com/tag/fases-de-un-conflicto/>)

Esta misma consistencia también se encuentra dentro de las grandes organizaciones. Todas las actividades que componen una organización, tales como: dirigir, tomar decisiones, comunicar, motivar y controlar, tienden a ser consistentes entre sí, lo mismo que a refleja los valores y los conceptos organizacionales de la sociedad de la cual dicha organización forma parte. Un gran número de estudios organizacionales sobre la dirección, la administración y el rendimiento organizacional, demuestra que cada organización muestra patrones ordenados e internamente consistentes en todas sus actividades, incluyendo sus procedimientos habituales para resolver desacuerdos y conflictos.

El manejo de conflictos es muy importante en todo tipo de organización, incluyendo las dependencias privadas y las dependencias de gobierno. La investigación sobre estas organizaciones que da pie a un desarrollo en sus propias teorías organizacionales y en sus sistemas de administración, trae consigo un manejo más favorable de los conflictos. Una contribución importante de dicha investigación organizacional es, consecuencia, la existencia de mejores principios y estrategias para manejar los conflictos en una forma más constructiva.

2.2.22. Inadecuaciones en los métodos prevaletentes para hacer frente a los conflictos.

La estrategia perder-ganar, en una forma u otra, parecer ser la que prevalece en la resolución de los conflictos. La confrontación, las demandas no negociables y los ultimátum han venido a ser el pan nuestro de cada día en la forma de manejar diferencias profundamente arraigadas. Una de las partes aplica todas sus fuerzas para obligar a la otra a hacer lo que ha decidido que quiere. La confrontación tiene lugar desde posiciones fijas y busca movilizar el poder con el fin de ganar. La estrategia perder-ganar se utiliza en una amplia diversidad de situaciones, tales como: luchas por los derechos civiles; enfrentamientos urbanos, demostraciones y manifestaciones estudiantiles; conflictos internacionales, desacuerdos entre sindicatos y empresas, conflictos entre personal de una u otra oficina.

2.2.23. El efecto de la orientación ganar-perder de un conflicto sobre el mejoramiento del grupo.

Existe costos adicionales del conflicto con una orientación ganar-perder. El grupo ganador glorifica a sus dirigentes con quienes alcanzó e éxito. Además se convierte en un grupo “gordo y feliz”, disfruta de la situación y descansa. Existen pocos motivos para buscar una mejoría. Los miembros del grupo hacen poco o ningún esfuerzo por analizar su rendimiento con el fin de observar si las cosas podrían haberse hecho mejor, ni tampoco analizan los procesos de su grupo para ver en qué forma podría perfeccionarse. Es un hecho que el grupo disfruta de su éxito, pero todas sus habilidades continúan sin cambio alguno.

El grupo derrotado muestra amargura entre sus miembros. En este grupo tiene lugar una lucha interna, lo cual da por resultado el surgimiento de camarillas temprano de consolidar al grupo en respuesta a la lucha que planteaba un ganador y un perdedor, son rechazados; es decir, se observa un cambio sustancial en la aceptación y posición de los diferentes miembros. Los dirigentes que ahora son rechazados pueden combatir por conservar su posición, pero con ello aumentan la división en el grupo. Esta lucha interna puede ser sumamente intensa y el grupo puede llegar a destrozarse en tal grado que nunca sea capaz de recuperarse y desarrollarse para formar un grupo eficaz.¹¹

2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El **FODA**, es una técnica que permite obtener un diagnóstico situacional actual de una empresa u organización, donde se puede verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir nos ayuda a reconocer los elementos internos y externos que afectan de manera positiva o negativa a la institución, y de esta manera sacar una conclusión para mejorar la situación actual.

2.3.1. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

□ **Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

□ **Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

¹¹ Rensis Likret; Janes Gibson Likert. “Solución de conflictos” México 2009 primera edición pág. 71

□ **Oportunidades.**- Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

□ **Amenazas.**- Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.¹²

Tabla Número 2

PARTES DEL FODA

Positivas	Negativas	
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Tabla Número 3 Identificación de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ F1. Estructura organizacional ❖ F2. Infraestructura adecuada. ❖ F3. Personal capacitado ❖ F4. Manejo adecuado del sistema académico. ❖ F5. Gran demanda del sector estudiantil. ❖ F6. Estatuto politécnico ❖ F7. Conformación de áreas académicas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ D1. Falta de conocimiento organizacional. ❖ D2. Falta de incentivos hacia el personal. ❖ D3. Colapsa el sistema en el proceso de matrículas. ❖ D4. Falta de personal en secretaría. ❖ D5. Falta de socialización del estatuto

¹² **Autor:** Hugo Esteban Glagovsky; Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones Facultad de Cs. Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. (en línea) disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml#ixzz2hLFkE2zQ>

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ D6. Falta de compromiso de los coordinadores de área. ❖ D7. Falta de seguimiento en los procesos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ O1. Proceso de acreditación ❖ O2. Agilizar los trámites. ❖ O3. Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A1. Cierre de la carrera por falta de cumplimiento de indicadores. ❖ A4. Competencia en los procesos.

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia.

2.4. HIPÓTESIS

General

- La presencia de actividades Administrativas y Académicas no programadas, generan conflictos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, lo que origina que las actividades no se cumplan de acuerdo a lo programado; generando una insatisfacción tanto en clientes internos como externos, la aplicación de un plan de mejora a estos conflictos y nos ayudará a mejorar nuestras actividades.

Específicas

- Implementar de un Plan de Mejora a la Solución de Conflictos Administrativos y Académicos de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, permitirá que las actividades Administrativas y Académicas se reprogramen y permita dar solución a los problemas presentados.

- Mejorar la calidad en la atención al cliente interno y externo brindando así una buena imagen de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó en el presente trabajo el diseño de la Investigación no Experimental, porque no manipularemos variables.

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará será explicativa causal ya que nos permitirá explicar causas y razones de la investigación, con la finalidad de llegar a describir el fenómeno.

En el presente estudio de la investigación se utilizará el tipo de estudio TRANSVERSAL porque obtendremos datos retrospectivos para proyectarnos al futuro y se determinará en un corte de tiempo, por lo que nuestra investigación es el año 2013.

3.3.POBLACIÓN

Tabla número 4 Datos Poblacionales

Ascienden a 735 divididos en estratos los cuales serán entrevistados:

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Autoridades	2	0.30
Docentes	46	6.26
Personal Administrativo	4	0.54
Estudiantes	683	92.90
TOTAL	735	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia.

3.3.1. MUESTRA

Encuestados según porcentaje de error 0.09

$$n = \frac{m}{e^2 * (m-1) + 1}$$

n= muestra

m= población

e= porcentaje de error

$$n = \frac{735}{0.09^2 * (735 - 1) + 1} = \frac{735}{0.0081 * (734) + 1} = \frac{735}{0.0081 * (734) + 1}$$
$$= \frac{735}{6.9454} = 105.82 \text{ ENCUESTADOS } 106$$

CALCULO DE LA FRACCIÓN MUESTRAL

$$cf = \frac{n}{m}$$

En donde:

CF= Fracción muestral

n= muestra

m= población

$$cf = \frac{106}{735} = 0.1442$$

Frecuencia de la muestra por estratos

$$fme = cf * \text{valor de cada estrato}$$

$$fme_{\text{autoridades}} = 1$$

(No se aplica la formula fme debido a que el valor no supera el 10% de la población)

$$fme_{docentes} = 0.1442 * 46 = 6.63 = 7$$

$$fme_{personal\ administrativo} = 2$$

(No se aplica la formula fme debido a que el valor no supera el 10% de la población)

$$fme_{Estudiantes} = 0.14 * 683 = 95.62$$

Tabla número 5 Encuestados según porcentaje de error

<u>TABLA DE ENCUESTADOS SEGÚN PORCENTAJE DE ERROR 0.09</u>		
ESTRATOS	F	%
Autoridades	1	0.94
Docentes	7	6.60
Personal Administrativo	2	1.90
Estudiantes	96	90.56
TOTAL	106	100%

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Deductivo

Sigue un proceso de lo fácil a lo difícil de lo simple a lo complejo y de lo conocido a lo desconocido en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y comercio Exterior, podemos evidenciar que un conflicto mínimo se agrava por no ser resuelto a tiempo internamente.

3.4.1.2.Inductivo

Nos lleva de lo particular a lo general es aquel que parte de los datos específicos para llegar a conclusiones generales.

Los estudiantes expresan su descontento por la demora en el despacho de sus trámites, esto nos indica que nuestros clientes externos también tienen esta insatisfacción.

3.4.1.3.Analítico

Nos permite el análisis sobre el tema de lo que se quiere investigar.

El plan de mejora nos permite en primer lugar investigar y analizar los conflictos administrativos y académicos que se generan en la escuela para poder dar soluciones a los mismos.

3.4.1.4.Sintético

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, nos servirá para reunir y relacionar la información de las variables de estudio y plantear una propuesta adecuada.

Este método nos ayuda a relacionar la información adquirida mediante las encuestas realizadas para proponer el plan de mejora a los conflictos que se generan en la escuela.

3.4.1.5.Exploratorio

Porque explora la percepción que tienen las secretarías y personal que labora en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la FADE, respecto a la atención al cliente y la eficiencia administrativa.

3.4.1.6.Descriptivo

Porque analiza el sistema que se maneja para atender a los clientes y mantener una eficacia administrativa y académica en la Escuela.

3.4.1.7.Aplicada

Porque permite utilizar o aplicar conocimientos de la investigación teórica sobre la calidad para proponer un plan para la atención al cliente y la eficiencia administrativa

3.4.2. Técnicas

Para recopilar la información se ha preparado la encuesta. Esta estará dirigida a las autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo, con la finalidad de conocer el nivel de conflictos al realizar los diferentes trámites administrativos y académicos que se generan en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la FADE, mediante un cuestionario de 10 preguntas previamente elaborado.

3.4.2. Instrumentos

Para la encuesta se diseñará un cuestionario con ítems con preguntas cerradas dicotómicas, abiertas, alternativas y de selección múltiple. (10 preguntas)

- Si
- No
- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuesta (Ver anexo 1)

PREGUNTA N°1

1.- Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en la secretaría de la escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.

	MUY INSATISFECH O	INSATISFEC HO	SATISFECH O	MUY SATISFECH O
ATENCIÓN Y/O SERVICIO AL CLIENTE				
PRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA (OFICINA)				
PRESENTACIÓN DE LA SECRETARIA				
AMABILIDAD EN EL TRATO				
DEMORA EN LA ATENCIÓN				

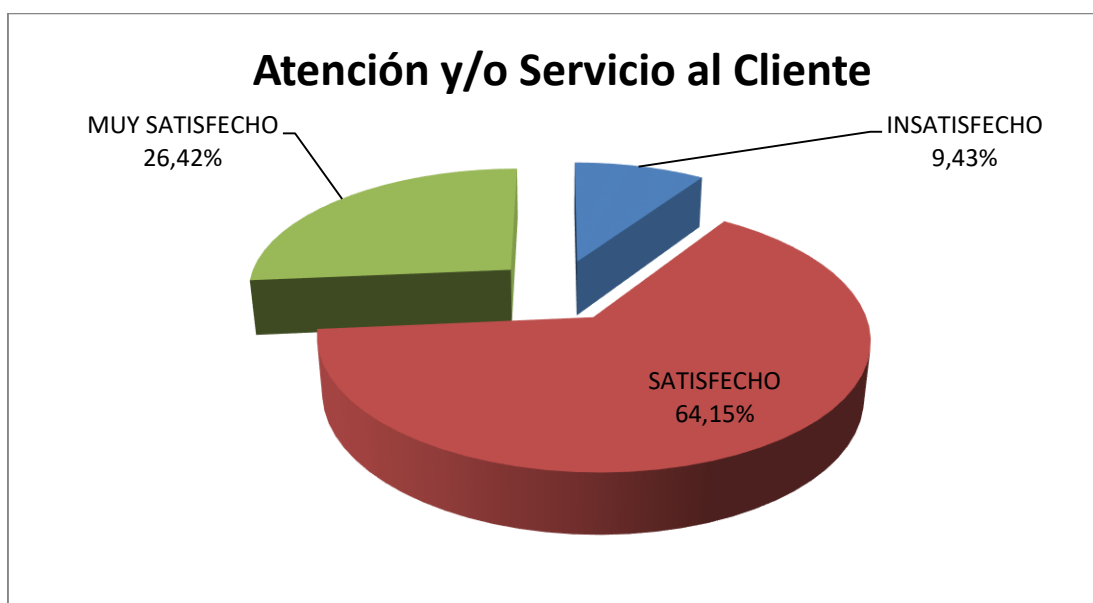
Tabla número 6 Atención y/o servicio al cliente

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY INSATISFECHO	0	0
INSATISFECHO	10	9,43
SATISFECHO	68	64,15
MUY SATISFECHO	28	26,42
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°1



INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las personas que fueron encuestadas nos dieron a conocer que su nivel de satisfacción según la atención al cliente que recibieron fue en su mayoría SATISFECHO con un 64.15%, EL 26,42% se encuentran MUY SATISFECHOS y tan solo un 9,43% encuentra en la atención brindada INSATISFACCIÓN.

Estos datos nos dan a conocer que la atención al cliente es Satisfactoria.

PREGUNTA N° 1

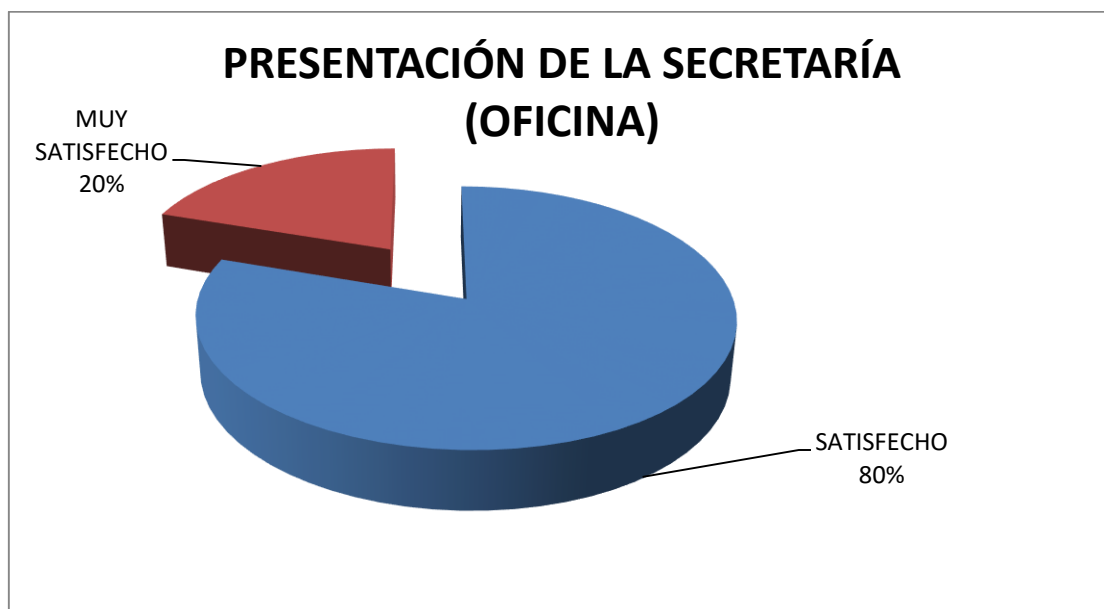
Tabla número 7 presentación de la secretaría (oficina)

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY INSATISFECHO	0	0
INSATISFECHO	0	0
SATISFECHO	85	80
MUY SATISFECHO	21	20
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°2



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 80% de estudiantes encuestados se sienten **SATISFECHOS** con la presentación de la oficina y un 20% expresa que se siente **MUY SATISFECHOS**.

Esto determina que la mayoría de encuestados están satisfechos con la presentación física de la oficina. (Ver anexo 2)

PREGUNTA N° 1

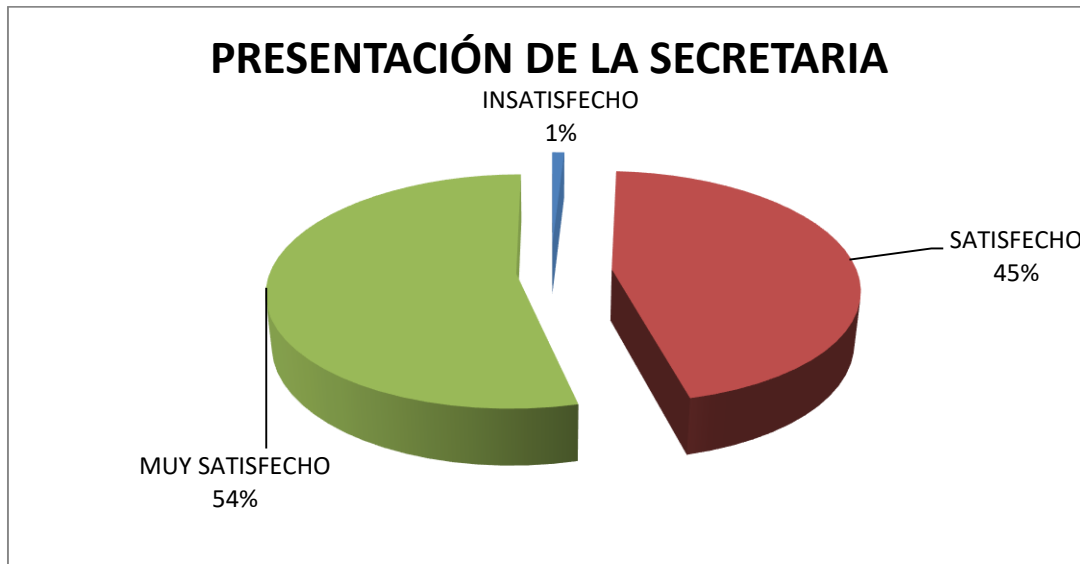
Tabla número 8 presentación de la secretaria

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY INSATISFECHO	0	0
INSATISFECHO	1	1
SATISFECHO	48	45
MUY SATISFECHO	57	54
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°3



INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos recolectados podemos informar que un 54% de ellos están MUY SATISFECHOS con la presentación de la secretaria y un 45% expresa sentirse SATISFECHO mientras que solo el 1% se encuentra INSATISFECHO.

Esto nos indica que la mayoría de encuestados se sienten muy satisfechos con la presentación de la señorita secretaria.

PREGUNTA N° 1

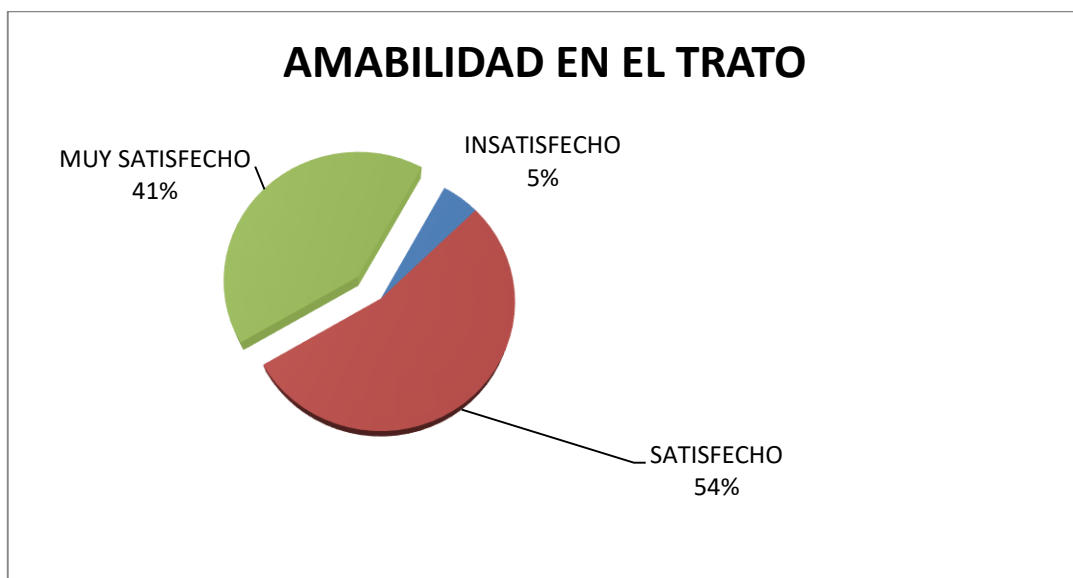
Tabla número 9 amabilidad en el trato

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY INSATISFECHO	0	0
INSATISFECHO	5	5
SATISFECHO	57	57
MUY SATISFECHO	44	38
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N° 4



INTERPRETACIÓN DE DATOS

Al preguntar a los encuestados por la amabilidad en el trato recibido en esta dependencia estos responden en un 57% se encuentran SATISFECHOS, un 38% se sienten MUY SATISFECHOS y el 5% INSATISFECHOS.

Esto determina que la mayoría de encuestados se encuentran satisfechos del trato que brinda esta dependencia.

PREGUNTA N° 1

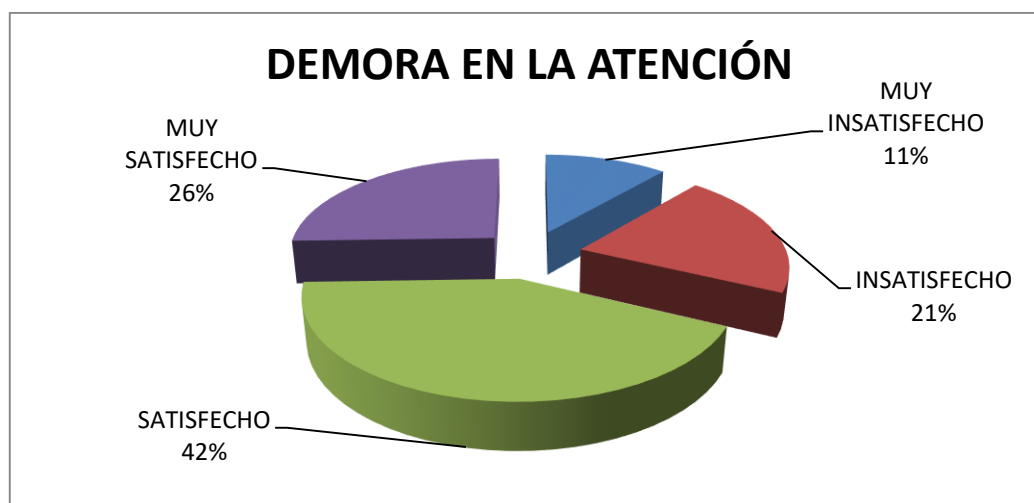
Tabla número 10 demora en la atención

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY INSATISFECHO	12	11
INSATISFECHO	22	21
SATISFECHO	45	42
MUY SATISFECHO	27	26
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°5



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 42 % de encuestados manifestaron que se sienten SATISFECHOS en relación con la demora en la atención recibida en la secretaría, 26% señalan que se sienten MUY SATISFECHOS, 21% demostraron sentirse INSATISFECHOS y el 11% MUY INSATISFECHOS.

Esto determina que la mayoría de clientes están satisfechos con el tiempo utilizado para realizar sus trámites.

PREGUNTA N° 2

2.- Al momento que usted solicitó el trámite requerido la respuesta por parte de secretaria fue:

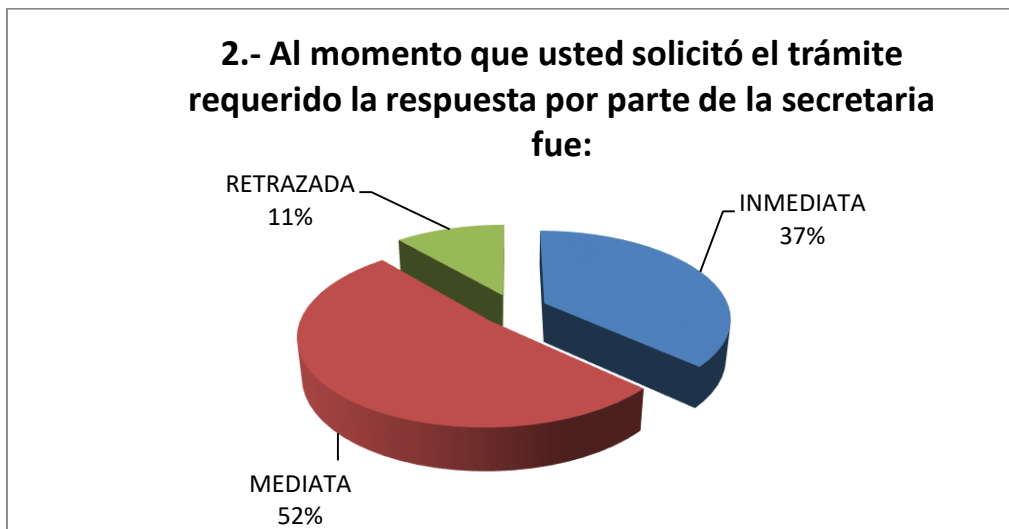
Tabla número 11

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
INMEDIATA	39	37
MEDIATA	55	52
RETRAZADA	12	11
MUY RETRAZADA	0	0
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°6



INTERPRETACION DE DATOS

El 52% de encuestados manifiestan que es MEDIATA, un 37% INMEDIATA y un 11% RETRAZADA.

Esto determina que los encuestados en su mayoría han utilizado más tiempo de lo previsto en realizar un trámite en esta dependencia ya que la respuesta al mismo es mediata.

PREGUNTA N°3

¿Cree usted que existe burocracia en los trámites administrativos y/o académicos en esta Escuela?

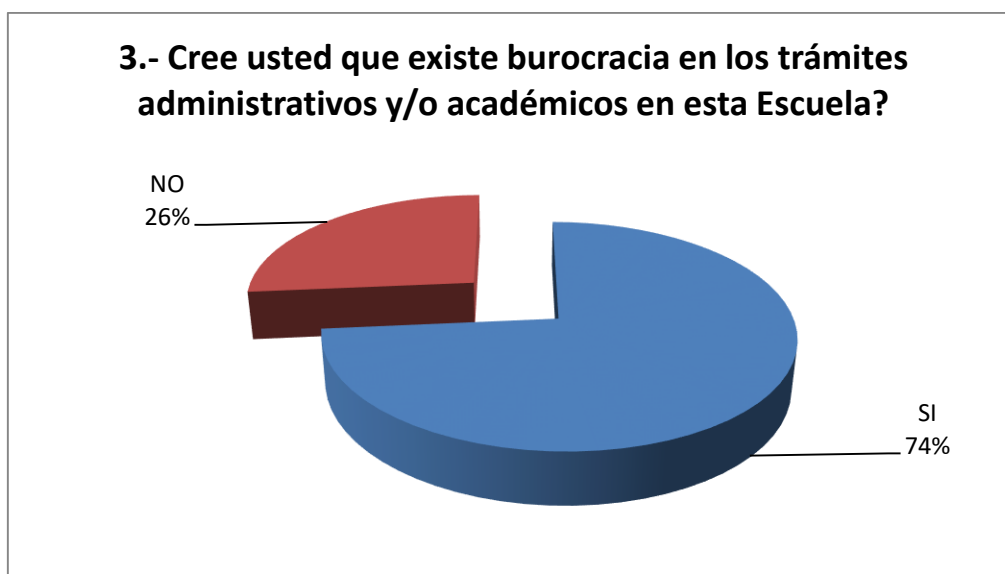
Tabla número 12

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	78	74
NO	28	26
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICON°7



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 74 % de los encuestados manifestaron que SI existe burocracia en los trámites administrativos y tan solo el 26% señala que NO.

Esto establece que la mayor parte de estudiantes han verificado que existe burocracia en los trámites ya que estos deben ser aprobados por varias dependencias.

PREGUNTA N°4

¿Le otorgan un número de registro de documentos ingresados para seguimiento de trámites?

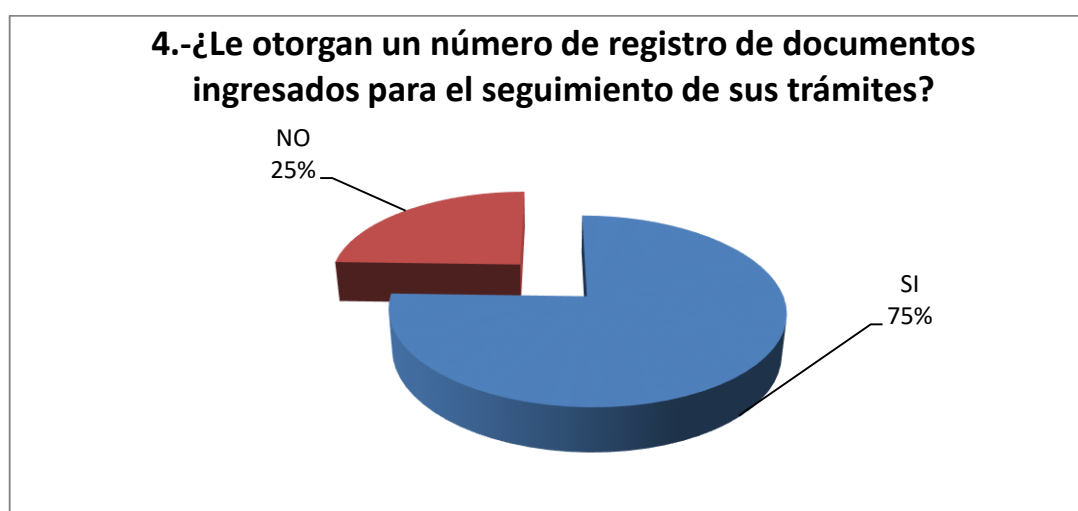
Tabla número 13

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	80	75
NO	26	25
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°8



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 75% de los encuestados responden que SI se les otorgan un número de registro de documentos ingresados para el seguimiento de sus trámites, mientras que solo el 25% NO lo recibe.

Estos datos expresan que la mayoría de los estudiantes tienen un número de registro en este caso se lo toma como el código estudiantil pero si se tratan de trámites externos no tienen un número de trámite lo cual genera molestias.

PREGUNTA N° 5

¿Cree usted que deberá existir un seguimiento de documentos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior?

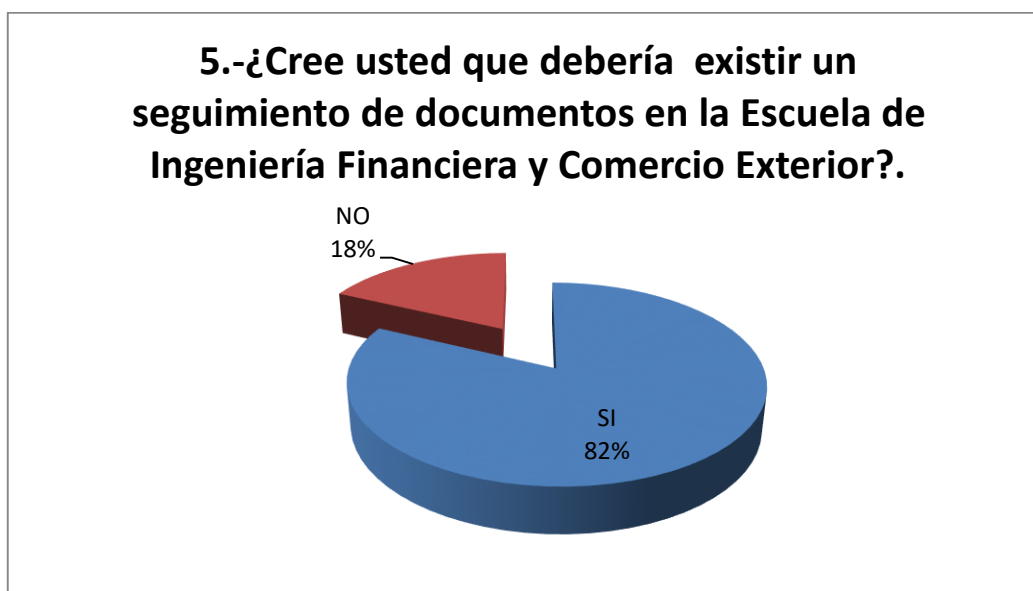
Tabla número 14

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	87	82
NO	19	18
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°9



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 82% de las personas encuestadas indican que SI debe existir un seguimiento de documentos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, mientras que un 18 % cree que NO es necesario.

Se puede evidenciar que la mayoría de estudiantes creen que debería existir un control de documentos.

PREGUNTA N° 6

¿Considera usted que implementar un Plan de Mejora para reducir los conflictos Administrativos y Académicos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, mejorará la atención al cliente?

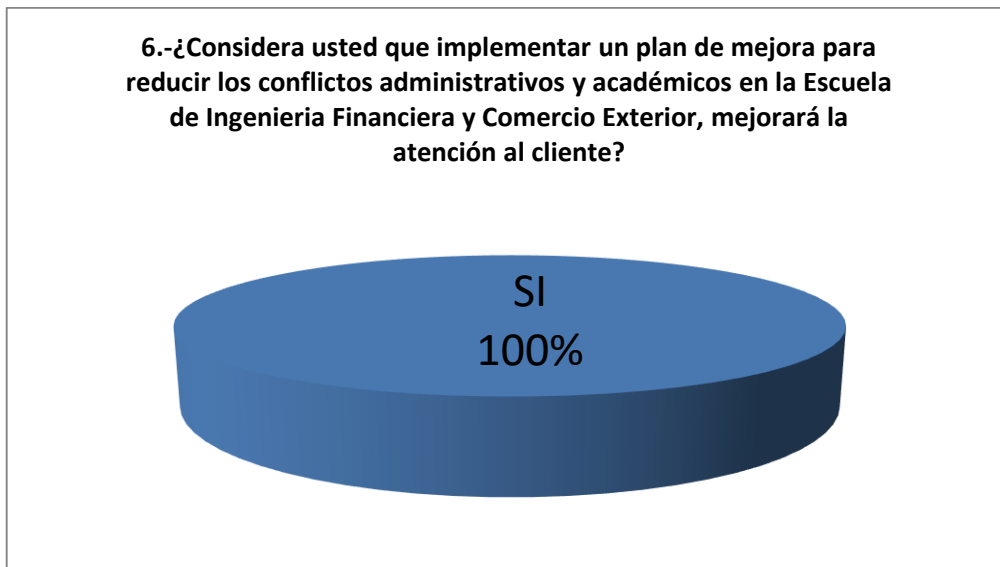
Tabla número 15

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	106	100
NO	00	0
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N° 10



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 100% de los encuestados indican que el implementar un plan de mejora para reducir los conflictos en esta dependencia mejorará la atención al cliente

PREGUNTA N° 7

¿El horario de atención al público por parte de secretaría de 08H00 a 13H00 y de 15H00 a 18H00, le genera conflictos a usted como cliente interno o externo al momento de que efectuar un trámite?

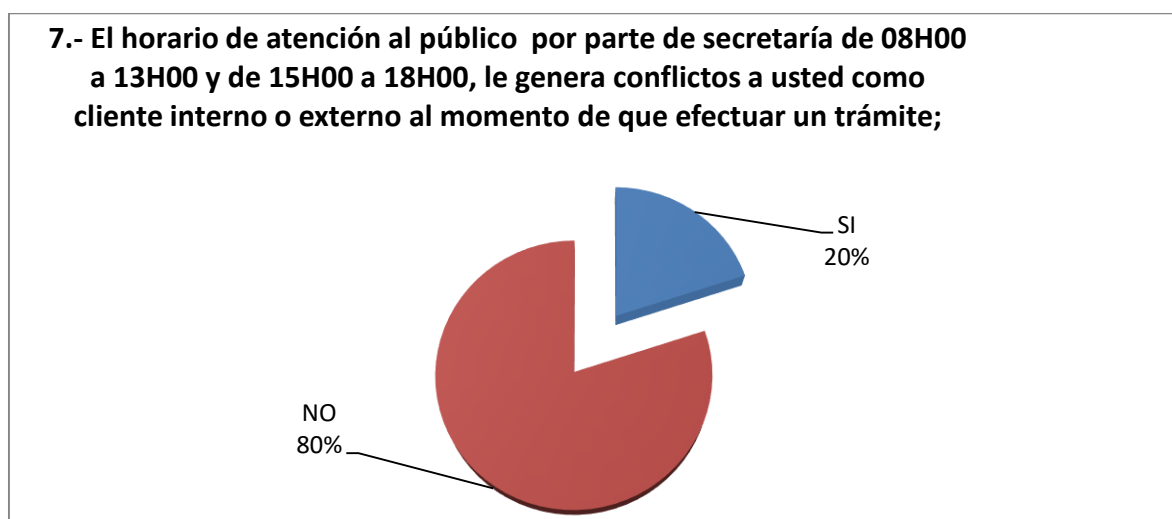
Tabla número 16

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	17	20
NO	89	80
TOTAL	106	100

FUENTE: Secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior

ELABORADO POR: BASANTES María; VIQUE Lilia

GRÁFICO N°11



INTERPRETACIÓN DE DATOS

El 80% de encuestados indican que el horario de atención al público en esta dependencia no le genera conflictos mientras que un 20 % cree que este horario si genera conflictos.

Estos datos nos indican que la mayor parte personas están de acuerdo con el horario de atención en la secretaría.

8.- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema que existe en esta escuela con respecto a los trámites?

La mayoría de los encuestados dieron las siguientes respuestas:

- Existe demora en la atención debido a que el sistema informático no abastece la gran demanda de trámites de matrículas.
- La falta de personal en la secretaría ya que una sola persona en este caso la secretaria no es suficiente para dar atención a los trámites de dos carreras.
- Existe demora al despachar los trámites de egresamientos, temas de tesis ya que estos deben ir a otras dependencias y es allí en donde demoran dos a tres semanas.
- Hace falta organización interna en esta dependencia.
- Retrasos en la atención.
- Falta de información
- La señorita secretaria debe informar de forma completa todos los pasos que se deben seguir según el trámite que se le presenta puesto que muchas veces se debe volver hacer a ciertas dependencias esto provoca demora.
- Demora al despachar documentos

9.-¿Qué tipo de conflictos ha presenciado usted al momento de solicitar un servicio en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior?

La mayoría de los encuestados dieron las siguientes respuestas:

- No se respetan las colas deberían incluir un sistema de turnos.
- Colapso del sistema académico
- Poco personal esto causa conflictos a los clientes tanto internos como externos
- Demora en la atención falta de información

10.- ¿Cuál sería su recomendación para mejorar el servicio y evitar los conflictos que se generan al solicitar un trámite en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior?

La mayoría de los encuestados dieron las siguientes respuestas:

- Se debería crear un sistema único de matriculación para la Facultad de Administración de Empresas ya que es la que más estudiantes tiene y este colapsa provocando demora en los trámites.
- Que exista una mejor organización, podrían dar horarios para las matrículas por ejemplo lunes y martes (1ero hasta 3er nivel) etc.
- Incluir un auxiliar de secretaría, y que se aperture una segunda ventanilla de atención
- Que se respete el turno y se de preferencia a discapacitados, embarazadas y personas con niños en brazos.
- Que las matrículas sean por fechas y por carreras.
- Que todo trámite sea por internet mediante la página de la ESPOCH para evitar aglomeración de personas.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez analizadas las encuestas realizadas a autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes, de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior; con relación a la creación de un plan de mejora a la solución de conflictos administrativos y académicos de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, se hace el siguiente análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas se extraen los indicadores más relevantes del trabajo, según las frecuencias observadas en las distintas preguntas se evidencia la gran necesidad de mejorar los sistemas de atención y de esta manera agilizar los diferentes trámites que se realizan en esta dependencia, evitando conflictos administrativos y académicos.

Como se puede observar en la interpretación de resultados, el 100% de las personas encuestadas, manifestaron que la aplicación de un plan de mejora para la solución de conflictos administrativos y académicos, comprueba la hipótesis planteada anteriormente, permitiendo mantener orden, agilidad, eficiencia y eficacia en cada una de las actividades.

3.6.1. ANÁLISIS FINAL

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas realizadas a las autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, sobre los conflictos administrativos y académicos que se generan en esta dependencia, se pudo evidenciar que la hipótesis es comprobada en su totalidad debido a que se observa que existe conflictos en la misma.

De acuerdo a los encuestados, se evidencia que existe la necesidad de implementar un plan de mejora en base a la importancia de servicio que presta esta dependencia, a los clientes internos y externos, mismo que ayudará a mejorar y alcanzar estándares de calidad en la imagen y atención, demostrando eficiencia y eficacia, mediante un servicio de calidad.

CAPÍTULO IV

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“PLAN DE MEJORA A LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS, DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR, DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, DE LA ESPOCH PERIODO 2013-2014.”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Localización

La propuesta en mención se desarrollará en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH ubicada en la Panamericana Sur kilómetro 1/2.

4.2.2. Justificación de la propuesta

La imagen de la Facultad de Administración de Empresas específicamente la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior está directamente relacionada con la calidad de contacto personal y la relación con los clientes internos y externos, además en ésta dependencia se maneja asuntos de carácter administrativo y académico de gran importancia para la Institución en general, por tal razón el desarrollo de la investigación nos ha llevado a proponer un “ Plan de Mejora a la Solución de Conflictos Administrativos y Académicos de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, de la Facultad de Administración de Empresas, de la ESPOCH”, período 2013-2014, en razón que se ha verificado que existe conflictos en este escuela.

Después de haber investigado y detectado las debilidades que existen en esta dependencia se evidencia claramente que podemos determinar que el plan de mejora propuesto nos ayudará a superar los conflictos administrativos y académicos que existente, y de esta manera esperamos obtener los mejores resultados, que nos ubique entre las mejores escuelas de la facultad y de las instituciones de educación superior mediante un servicio eficiente y eficaz.

4.2.3. Objetivos

4.2.3.1. General

- ❖ Obtener una solución del 100% en los conflictos administrativos y académicos que existen en la escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.

4.2.3.2. Específicos

- ❖ Posicionar a la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la ESPOCH entre una de las mejores dependencias en la atención al cliente.
- ❖ Diseñar estrategias para poder enfrentar a la competencia, y dar solución inmediata a los conflictos que se presentan diariamente .
- ❖ Implementar técnicas de información para evitar los conflictos administrativos y académicos que se generan diariamente en la secretaría.
- ❖ Lograr una buena organización dentro de la escuela.

4.2.4. Metas

- Solucionar en un 100% los conflictos existentes, a través de un plan de mejora.
- Diseñar estrategias para poder enfrentar y solucionar los conflictos.

4.2.5. Descripción de la propuesta

A continuación se describen todos los aspectos que debe tener un plan de mejora a la solución de conflictos administrativos y académicos de la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas.

4.2.5.1. Descripción de procedimientos para los procesos administrativos y académicos de la Escuela.

Objetivo.- Solucionar los conflictos administrativos y académicos que se presentan en esta dependencia, a través de la aplicación de procedimientos que generen o demuestren la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades.

4.2.6. Técnicas a aplicar para la mejora de los problemas administrativos

4.2.6.1. Buzón de comentarios, sugerencias y quejas

Objetivo.- Implementar el buzón de comentarios, sugerencias y quejas, para atender, resolver, evaluar y dar seguimiento a cada una de las necesidades de nuestros usuarios, logrando de esta manera la satisfacción cumpliendo las expectativas y la solución a los conflictos planteados por cada uno de los clientes internos y externos.

Políticas:

- ✓ Informar a través de una circular a los estudiantes y docentes al inicio de cada semestre el funcionamiento del buzón de comentarios, sugerencias y quejas.
- ✓ La persona que desee presentar una queja o sugerencia, deberá seguir los siguientes pasos:
 1. Solicitar en la secretaría el formulario
 2. Llena el formulario con la queja, sugerencia o comentario existente y firma de responsabilidad.

3. Coloca el formulario en el buzón el cual estará asegurado bajo llaves, y solo podrá abrir el responsable.

Usuarios.- Los usuarios del buzón serán docentes, estudiantes, personal administrativo y público en general.

Responsable del buzón.- En la escuela existirá un responsable quien será asignado por el Director de la Escuela, y será la persona encargada de presentar periódicamente un informe.

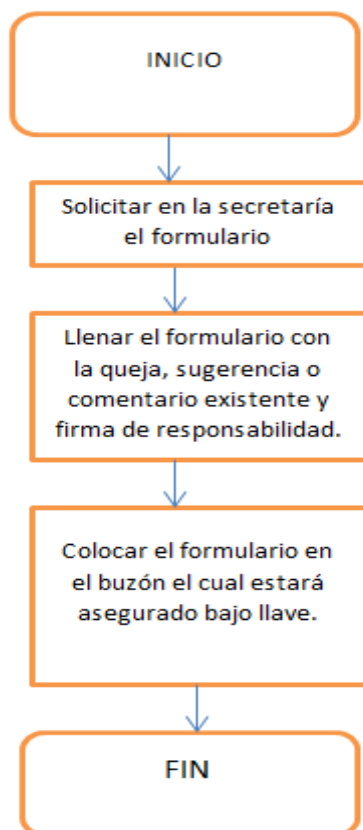
Metas:

1. Solucionar los conflictos existentes en la escuela.
2. Satisfacer las necesidades de los usuarios en un 90%.
3. Mejorar los procesos que se realiza en la escuela.

Logros y resultados:

1. Mejorar los problemas académicos y administrativos que se generan en la escuela de ingeniería Financiera y Comercio Exterior.
2. Minimizar los conflictos que existían, a través del mejoramiento continuo.

GRÁFICO N°12 Pasos a seguir para presentar una queja, sugerencia o comentario



Instalación del buzón

El buzón de quejas y sugerencias estará ubicado en un lugar visible y accesible a los clientes, para lo cual se ha designado en la sala de espera de la secretaría de la Escuela.

Apertura del buzón de quejas, sugerencias o comentarios.

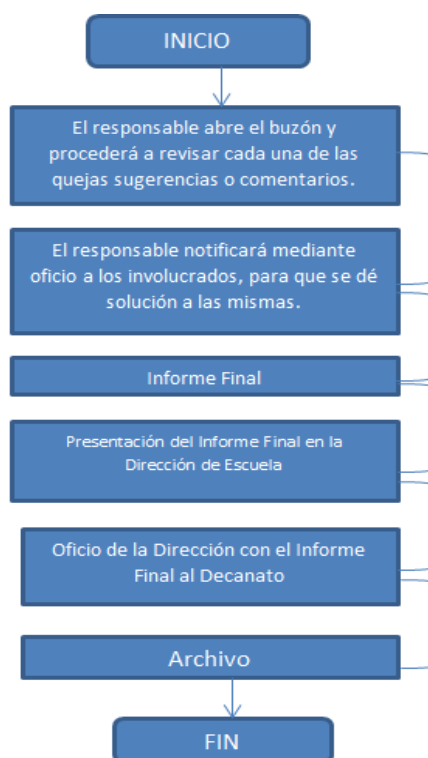
- La llave del buzón siempre reposará en la secretaría de la escuela
- El responsable del buzón solicitará en la secretaría la llave y procederá abrir el buzón el viernes de cada semana.

Seguimiento del buzón de quejas, sugerencias o comentarios

- Una vez que el responsable abre el buzón, procederá a revisar cada una de las quejas o sugerencias.

- Inmediatamente dependiendo el caso notificará a los involucrados, para que se proceda dar solución a las quejas o sugerencias.
- Luego que se dé solución a los conflictos se procederá a realizar el informe final, con una copia dirigida al señor Decano.

GRÁFICO N° 13 Seguimiento del buzón de quejas sugerencias o comentarios



(Ver anexo 3)

4.2.6.2. Carteleras

Objetivo.- Mantener informados a los señores docentes, estudiantes y personal administrativo, sobre los procesos que se deben manejar en la Escuela, y de esta manera evitar la aglomeración y pérdida de tiempo en la secretaría, para solicitar información de cada uno de los procesos.

Políticas:

1. Procesar la información para su publicación a inicio de cada semestre.
2. Mantener actualizadas las mismas.

Usuarios.- Los usuarios de las carteleras, serán: docentes, estudiantes, personal administrativo y clientes internos y externos.

Metas:

- Mantener informados en un 100% a los clientes internos y externos de los pasos a seguir para cada uno de los procesos o trámites.
- Evitar la demora y congestión en la secretaría de la escuela.

Procedimiento

- Se instalarán carteleras en cada uno de los pisos de los modulares tanto de carrera de Comercio Exterior, como de Finanzas.
- Existirán responsables que serán los señores conserjes, quienes manejen las llaves de las carteleras.

Contenido

Las carteleras van a contener la siguiente información:

Al inicio de cada semestre y durante el proceso de matriculación, se publicará la siguiente información administrativa y académica en cada una de las carteleras:

- Horario de atención durante el proceso de matriculación
- Requisitos para las matrículas
- Malla curricular
- Horarios de clases
- Formato formulario de matrícula

Una vez que concluye el proceso de matrículas las carteleras contendrán la siguiente información:

- Horarios de clase
- Malla curricular
- Calendario académico

- Fechas para trámites de auditoría de carpetas, defensa de tesis, y proceso de graduación.
- Formatos para realizar solicitudes para: retiro de materias, presentación del anteproyecto, documentación para el IECE, retiro de carpetas,
- Requisitos para auditoría de carpetas, defensa de tesis y graduación.
- Otros

Durante todo el semestre la cartelera contendrá información que necesite ser publicada. (Ver anexo 4)

4.2.6.3. Infraestructura adecuada y organización de la información administrativa y académica

Objetivo infraestructura.- Lograr que la infraestructura sea la apropiada para mantener la información y documentación organizada y evitar conflictos y demora al momento que el cliente necesite un documento, pérdida y deterioro de la documentación, demostrando eficiencia y eficacia en el servicio.

Políticas:

- Archivadores verticales con gavetas para las carpetas académicas de los estudiantes y archivadores vitrinas para los folders procesos administrativos.
- Satisfacer las necesidades del personal que labora en esta dependencia.

Metas:

- Mantener organizada en un 100% la documentación en sus respectivos archivos.
- Evitar la pérdida de la documentación

Usuarios.- Docentes, estudiantes y personal administrativo.

Responsables.- Secretaria de la Escuela.

Logros y Resultados:

- Organización total de archivo.
- No existe pérdida de documentación.

Distribución

En la secretaría los archivos se encuentran organizados o distribuidos en dos secciones, en archivos administrativos (anaqueles) y archivos académicos (archivadores verticales con gavetas).

Archivo activo.- El archivo activo es aquel que se maneja constantemente y se encuentra ubicado en la secretaría de la escuela; en la escuela existe información académica y administrativa, lo cual necesita mucho cuidado, esto implica que en el plan de mejora se va a mantener de la siguiente manera el archivo, ya que anteriormente por la falta de organización y cuidado ocasionó varios conflictos:

Esquema

- Solicitar al decanato la adquisición de archivadores adecuados para folders donde se guardarán la (documentación administrativa):
- Solicitar al decanato la adquisición de archivadores adecuados para carpetas colgantes donde se guardarán la (documentación académica de los estudiantes):

Contenido de los archivadores anaqueles

En los archivadores se almacenará la siguiente documentación administrativa:

- Comunicaciones enviadas por años, rotuladas en sus respectivo folder.
- Comunicaciones recibidas por años, de igual manera rotuladas en un folder
- Trámites de auditoría de carpetas
- Trámites de defensa de tesis
- Trámites de graduación
- Comunicaciones enviadas y recibidas, de docentes
- Comunicaciones enviadas y recibidas señores estudiantes
- Comunicaciones enviadas y recibidas señores tutores

- Llamados de atención
- Informes mensuales de horas clases
- Control de asistencia de docentes
- Actas de calificaciones por semestres y pro carrera
- Acta de grado por número, año y carrera

Indicadores.- por semestre y por carrera

- Hoja de vida del señor docente
- Sílabos
- Estafetas
- Vinculación con la colectividad
- Seminarios
- Revista
- Seguimiento de graduados
- Seguimiento de egresados
- Convenios

Contenido de los archivadores horizontales con gavetas

Estos archivadores tendrán la siguiente información académica de cada uno de los señores estudiantes:

Carpetas académicas de los estudiantes donde estará la siguiente información

- ✓ Certificado de inscripción.
- ✓ Certificado médico
- ✓ Copia del título de bachiller
- ✓ Cédula de identidad
- ✓ Matrículas, por semestre
- ✓ Certificaciones

Toda esta documentación irá rotulada en orden alfabético en cada una de las gavetas de los archivadores, por carrera, y con su respectiva identificación en la pestaña de la carpeta, nombres y apellidos completos de los estudiantes.

✓ **Archivo pasivo.**- es aquel que se pasa del archivo activo de la secretaría de la escuela a un archivo pasivo o histórico de tres años atrás, mismo que no se utiliza frecuentemente, el cual estará bajo la responsabilidad de la secretaria de la escuela, y contendrá la siguiente información que estará ubicada en sus respectivos anaqueles o gavetas:

- Comunicaciones enviadas y recibidas
- Actas de calificaciones
- Actas de grado
- Carpetas de estudiantes retirados
- Control docente

(Ver anexo 5)

4.2.6.4. Procesos trámites académicos de la escuela de ingeniería financiera y comercio exterior.

Objetivo: Detallar y publicar en la página de la ESPOCH cada uno de los pasos a seguir para los diferentes trámites que necesitan realizar los estudiantes durante su vida estudiantil, para evitar la aglomeración y los conflictos ocasionados por la falta de información.

Políticas

Publicar en la página de la Institución todos los pasos que se deben seguir para realizar los diferentes procesos hasta la culminación de la carrera en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.

Metas:

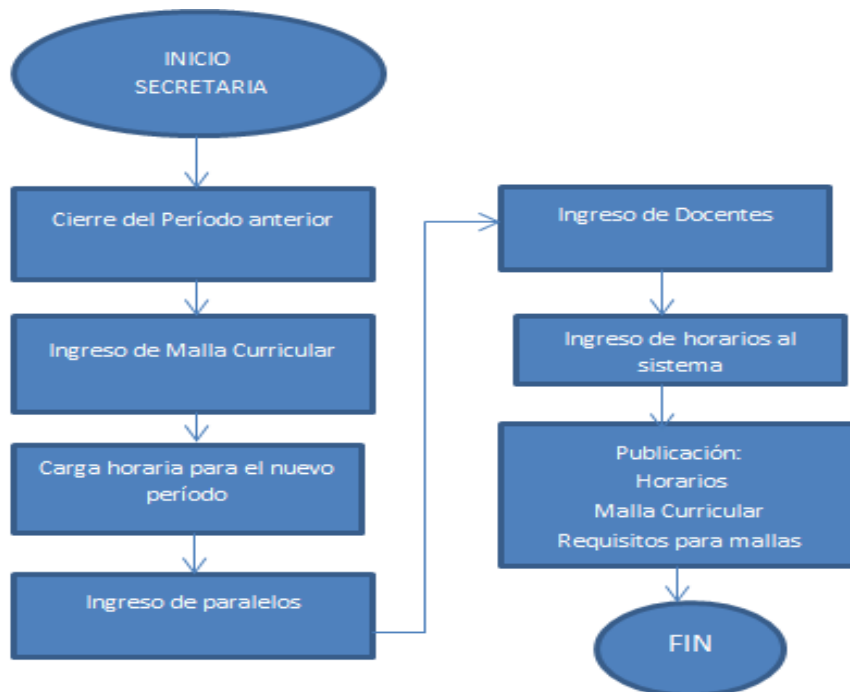
Evitar en un 100% la aglomeración de los clientes en la secretaría de la Escuela. Mantener informados a los clientes internos y externos de los procesos a llevarse a cabo en la secretaría.

Proceso de Matrículas

La secretaria realiza los siguientes pasos:

- Cierra el período anterior
- Ingresar la malla curricular
- Ingresar la carga horaria para el nuevo período académico
- Ingresar los respectivos paralelos
- Ingresar los nombres de los Docentes
- Ingresar los horarios al sistema
- Solicita a tesorería las hojas de papel académico y politécnico para la legalización de las matrículas.
- Publica los horarios, malla curricular, y requisitos para las matrículas

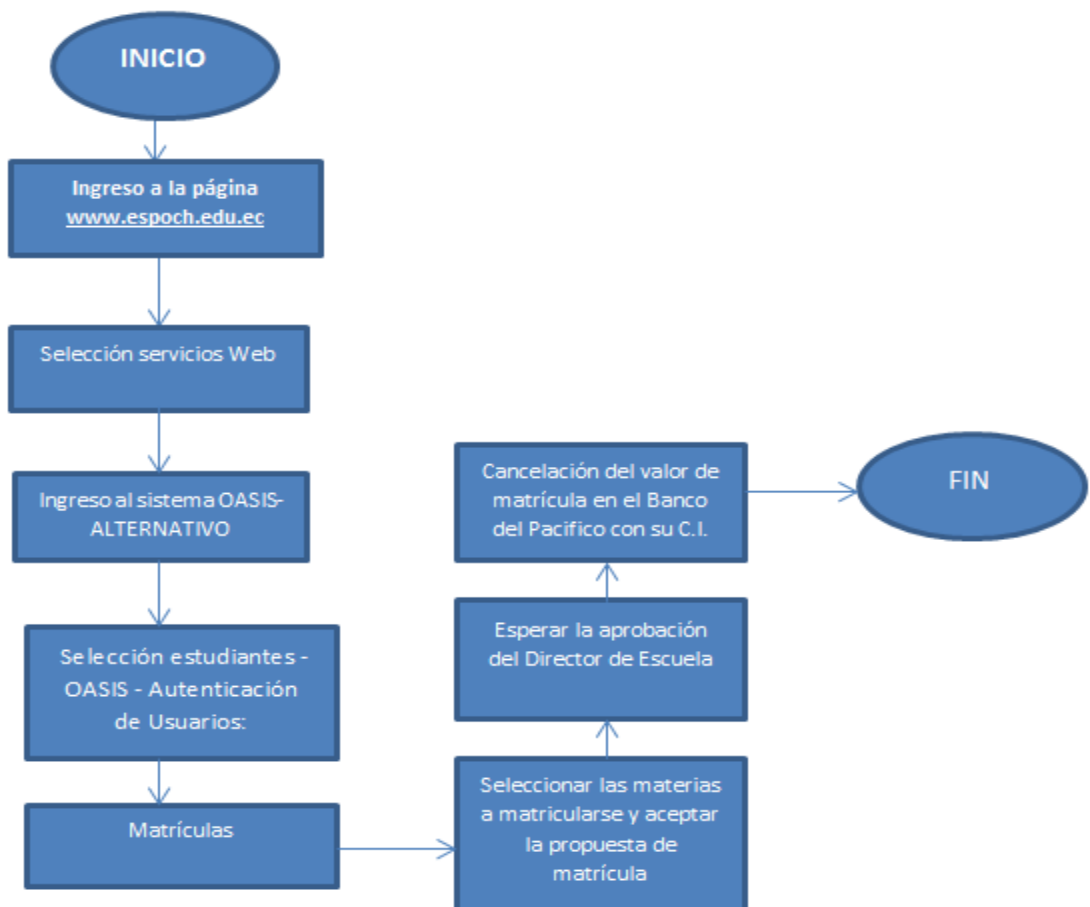
GRÁFICO N° 14. Proceso de matrículas secretaria



Estudiantes:

- Pasos para habilitar la matrícula
- Ingreso a la página web www.esepoch.edu.ec
- Selección servicios Web
- Ingreso al sistema OASIS – Alternativo
- Selección Estudiantes OASIS Autenticación de Usuarios
- Selección Matrículas Selección de las materias a matricularse, y aprobación de la propuesta de matrícula.
- Esperar la aprobación de la matrícula por el Director de Escuela
- El estudiante se acerca con la cédula de identidad al banco y cancela el valor de la matrícula.

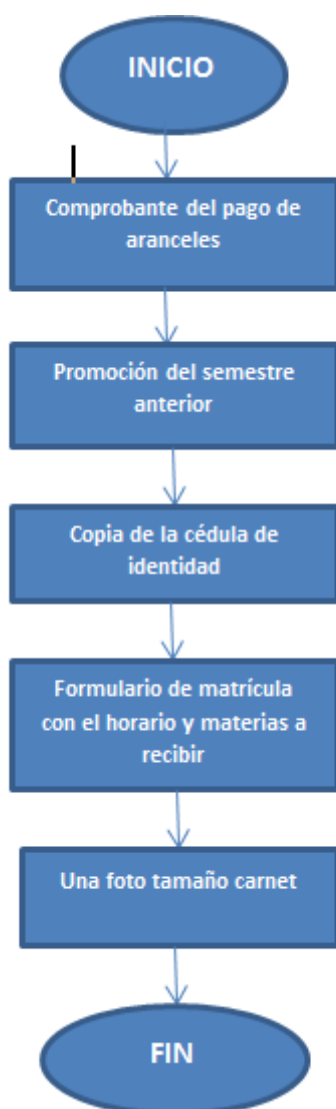
GRÁFICO N° 15. Pasos para habilitar la matrícula



Legalización de la matrícula: El estudiante debe presentar la siguiente documentación:

- Comprobante del pago de aranceles
- Promoción del semestre anterior
- Copia de la cédula de identidad
- Formulario de matrícula (donde consta el horario con las materias a recibir en ese semestre)
- 1 foto tamaño carnet

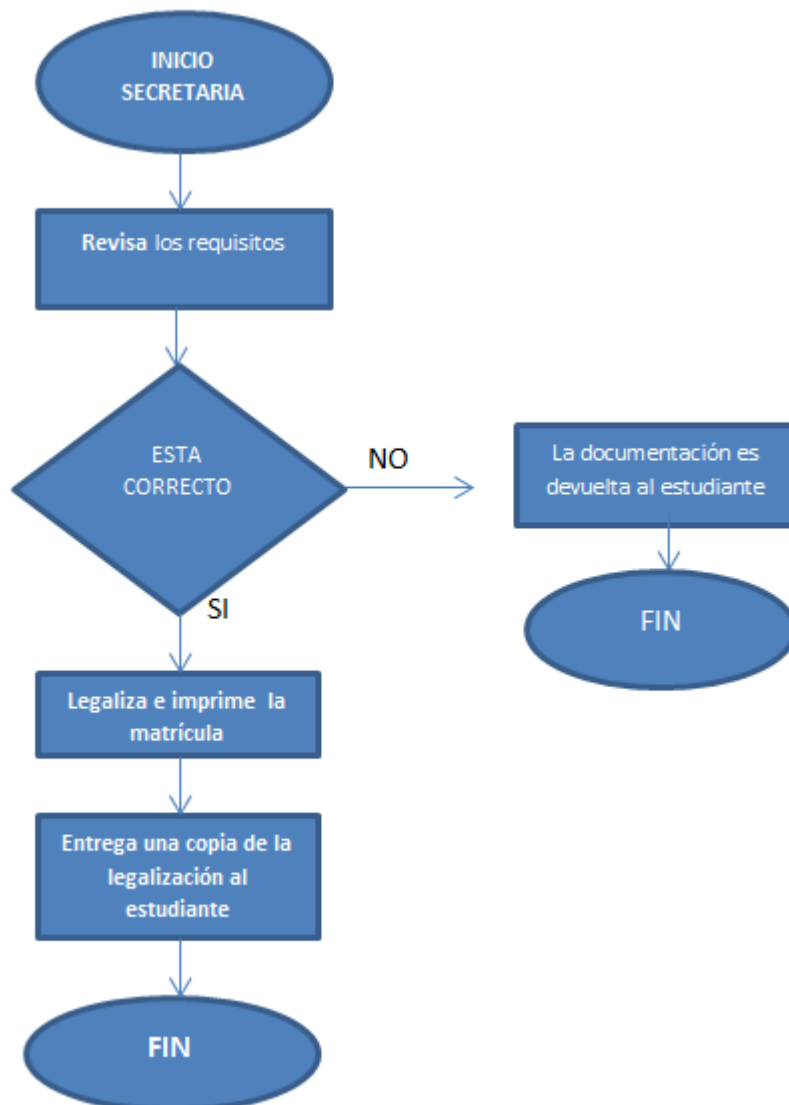
GRÁFICO N° 16. Legalización de la matrícula



Secretaria

- Revisa todos los requisitos
- En caso que el estudiante no cumpla con todos los requisitos la documentación es devuelta.
- Legaliza e imprime la matrícula
- Entrega una copia de la legalización al estudiante como respaldo

GRÁFICO N°17. Legalización de la matrícula Secretaria



Auditoría de la carpeta

Una vez que el estudiante culmina su malla curricular, presenta la siguiente documentación en la secretaría para el proceso de auditoría de la carpeta:

Estudiante:

- Solicita en la biblioteca de la facultad un formulario para la certificación de no adeudar a las bibliotecas de la institución para la auditoría de la carpeta.
- Presenta en la secretaría los certificados de no adeudar a las bibliotecas.
- Certificados del departamento de Educación Física legalizados
- Certificado de Vinculación legalizados
- Copia de la cédula de identidad

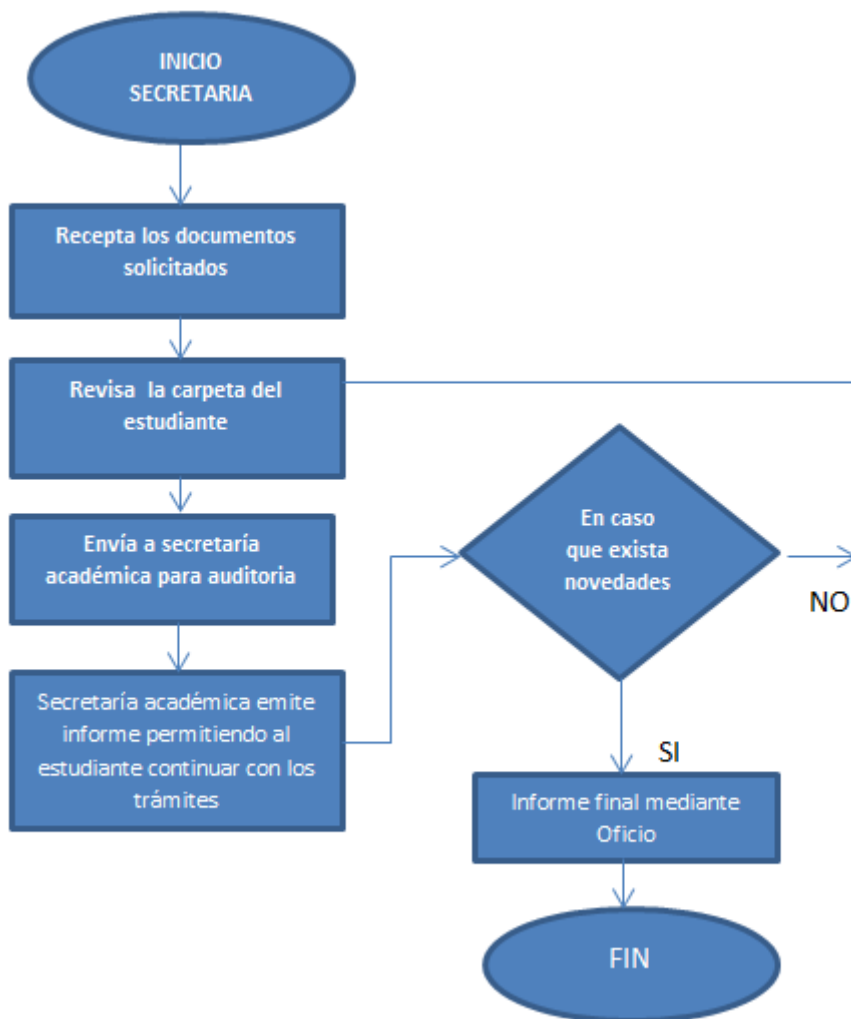
GRÁFICO N° 18. Auditoría de la carpeta Estudiante



Revisión de la carpeta Secretaria:

- Recapta los documentos solicitados
- Revisa la carpeta del estudiante
- Mediante oficio envía a la secretaría académica para la respectiva auditoría
- En caso de no existir ninguna novedad la secretaría académica emiten un informe mediante oficio que el estudiante puede continuar con los trámites para el proceso de graduación.
- En caso de existir novedades la carpeta regresa a la secretaría de la escuela para que sea nuevamente revisada, una vez revisada regresa a secretaría académica.
- Informe final mediante oficio.

GRÁFICO N° 19. Revisión de la carpeta Secretaria



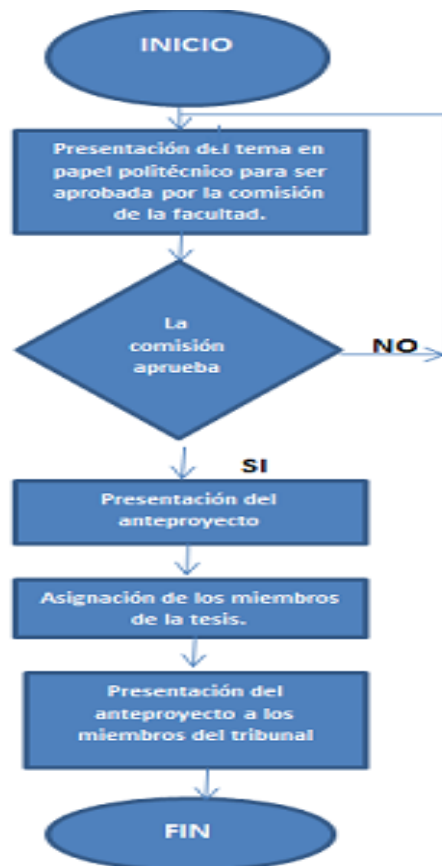
PROCESO DEL DESARROLLO DE LA TESIS

El proceso de desarrollo de la tesis en algunos casos los estudiantes presentan el tema de la misma a partir del octavo semestre, como se contempla en el Reglamento de Régimen Académico, en otros casos una vez que concluyen la malla curricular.

Pasos:

- El estudiante presenta en papel politécnico el tema para que sea revisado por la Comisión de la Facultad.
- La Comisión aprueba o niega el tema
- En caso que el tema sea negado el estudiante deberá presentar otro tema
- Presentación del anteproyecto
- Asignación de los miembros de la tesis
- El estudiante con la resolución presenta a los miembros del tribunal su anteproyecto

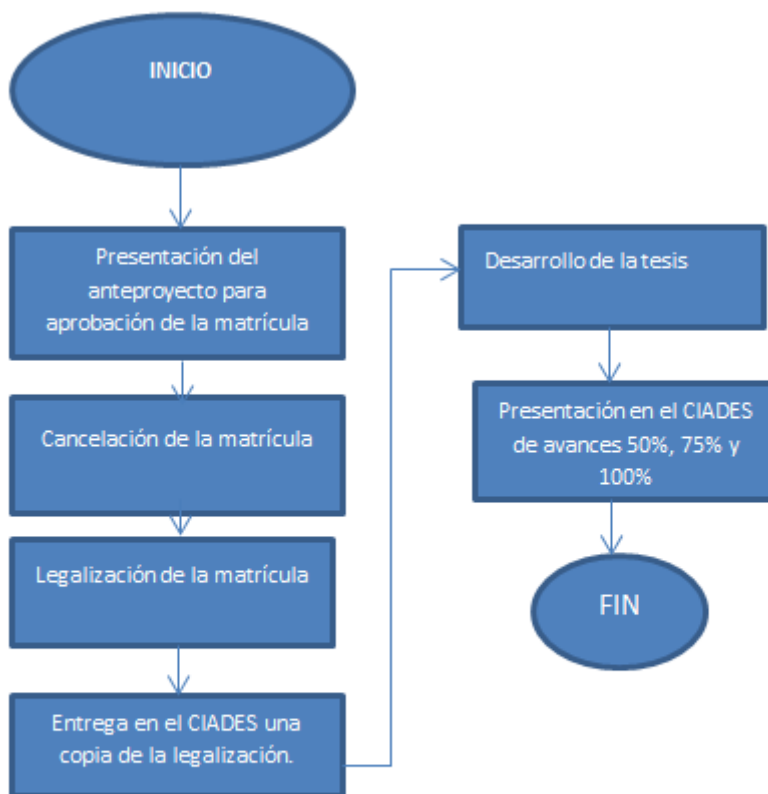
GRÁFICO N°20. Proceso del desarrollo de la tesis



MATRÍCULA DE LA TESIS

- Presentación del anteproyecto para que se apruebe la matrícula
- Cancela el valor de la matrícula en tesorería
- Legaliza la matrícula en la secretaría
- El estudiante entrega en el CIADES un copia de la legalización
- Desarrollo de la tesis
- Presenta en el CIADES los respectivos avances de 50% y 100%, mismos que son firmados por el Director de la Tesis.

GRÁFICO N° 21. Matrícula de la tesis



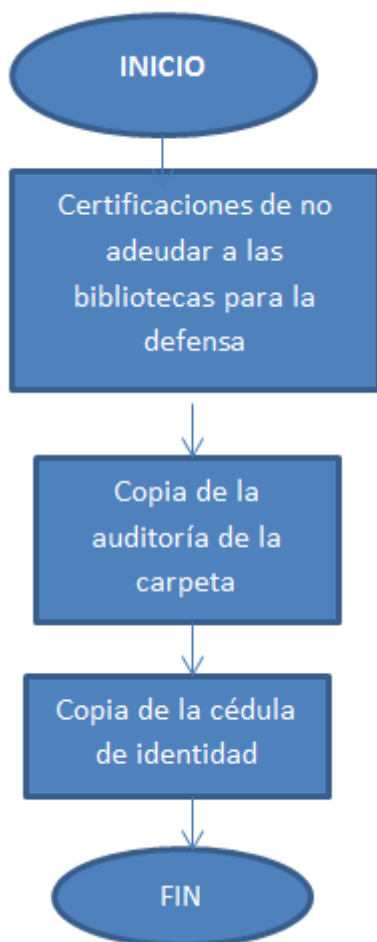
DEFENSA DE TESIS:

Una vez que la carpeta del estudiante se encuentra auditada y presenta el 100% de la tesis, inmediatamente el estudiante solicita fecha de defensa siguiendo los siguientes pasos y presentando la documentación en secretaría:

Estudiante:

- Formulario con la certificación de no adeudar a las bibliotecas para la defensa de la tesis.
- Copia de la auditoría de la carpeta
- Copia de la cédula de identidad

GRÁFICO N° 22. Defensa de tesis Estudiante

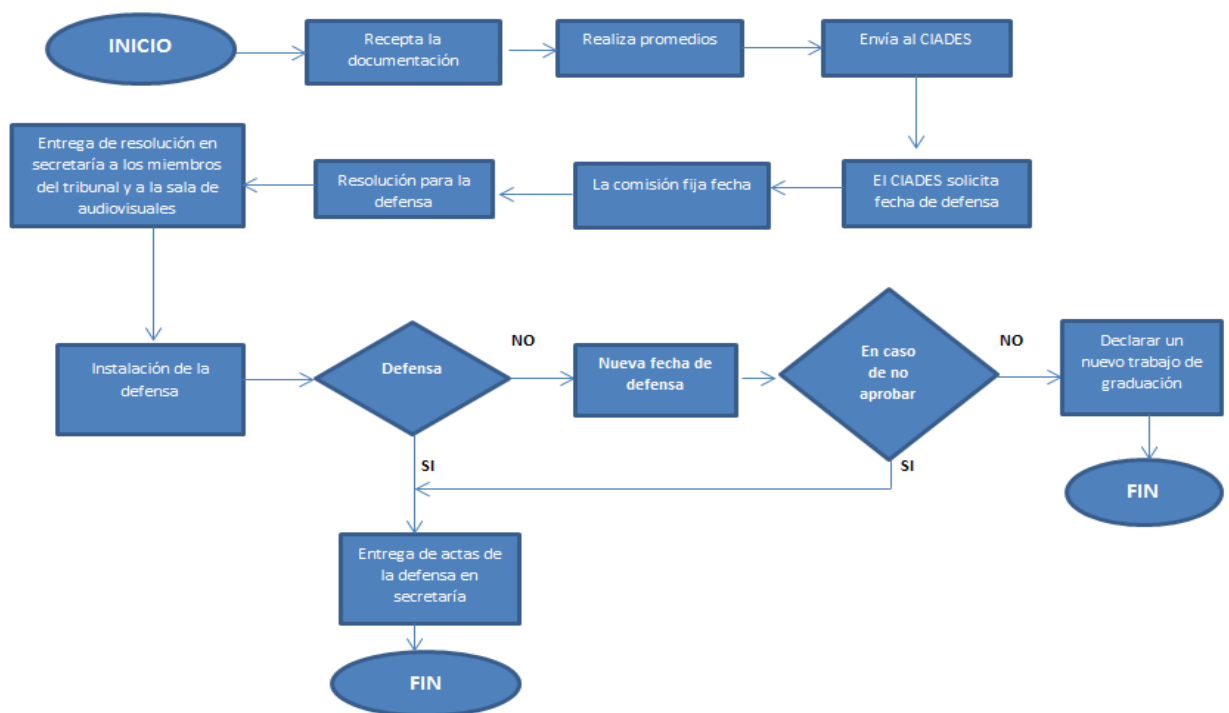


Defensa de tesis Secretaria:

- La secretaria receipta la documentación
- Realiza los promedios
- Mediante oficio se envía al CIADES

- El CIADES , mediante oficio solicita a la Comisión de la Facultad fecha de defensa
- La Comisión mediante oficio fija fecha de defensa
- El estudiante retira la resolución para la defensa
- Entrega una copia de la resolución en la secretaría, a los miembros del tribunal y a la sala de audiovisuales
- La secretaria instala la defensa, dando lectura la base legal del Reglamento de Régimen Académico
- El estudiante procede a la defensa
- Al finalizar la defensa el Presidente de la misma entrega las actas de la defensa en la secretaría

GRÁFICO N° 23. Defensa de tesis Secretaria



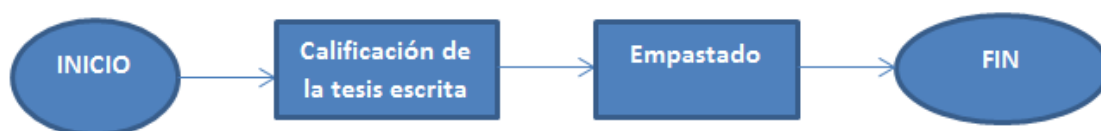
TRÁMITES DE GRADUACIÓN:

Una vez que el estudiante defendió su trabajo de titulación procederá a presentar la siguiente documentación para el proceso de graduación:

Estudiante

- Calificación de la tesis escrita
- Empastado

GRÁFICO N° 24. Trámites de graduación Estudiante



TRÁMITES DE GRADUACIÓN SECRETARIA

- Realiza las actas de calificación donde consta :(nota del record académico, nota de la tesis escrita nota de la defensa de la tesis) y firma de los tres miembros (presidente, director y miembro)
- Solicita al estudiante un ejemplar empastado
- Actas de grado donde firman : el Sr. Decano, Director de Escuela y Secretaria
- Mediante oficio se envía a la secretaría académica para su revisión, el empastado con las actas de grado y acta de calificaciones.
- Oficio de aprobación por parte de la Secretaría Académica
- Aprobación de la comisión con fecha de incorporación
- Compra del título
- Datos enviados por parte de la secretaria de la escuela a la Secretaría General para su legalización en la SENESCYT
- Legalización del título
- Acto de incorporación

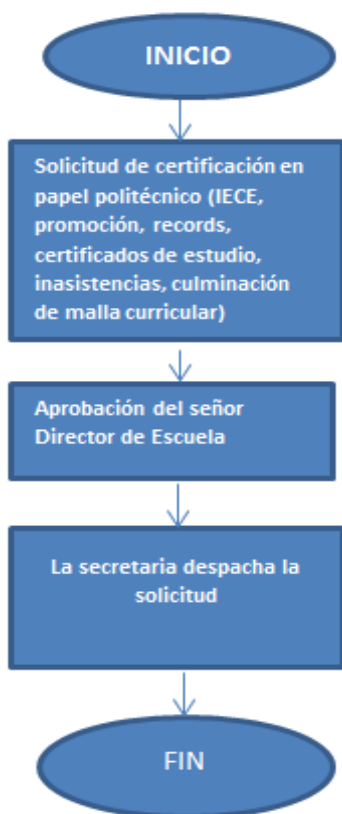
GRÁFICO N° 25. Trámites de graduación Secretaria



TRÁMITES VARIOS DE LOS ESTUDIANTES

- Certificaciones IECE
- Promociones
- Records académicos
- Oficios para empresas
- Certificados de estudios para presentación del anteproyecto
- Oficios de inasistencia a clases
- Certificados de haber culminado la malla curricular
- Para adquirir la documentación antes detallada, el estudiante debe cumplir con los siguientes pasos:
- Solicitud en papel politécnico, dirigida al Director de Escuela (tomando en cuenta que para entregar oficios de inasistencia a clases y oficios a empresas no es necesario adquirir la especie valorada-papel politécnico)
- El director autoriza
- La secretaria elabora el requerimiento
- Entrega al estudiante lo solicitado

GRÁFICO N°26. Trámites varios de los estudiantes



4.2.6.5. Procesos administrativos de los docentes

Objetivo.- Informar a los docentes el funcionamiento del sistema OASIS, para que puedan ingresar y verificar su información (carga horaria, horarios, nómina de estudiantes e ingreso de calificaciones, además dar a conocer sus responsabilidades en la institución.

Una vez que va iniciar el semestre los señores Docentes realizan los siguientes pasos:

- Ingresa la clave en el sistema OASIS, a través de la secretaria de la escuela
- Pasos para ingresar al sistema oasis
- Ingresar a la página de la ESPOCH (www.esPOCH.edu.ec)
- Servicios WEB
- OASIS alternativo

- Usuario (número de a cédula)
- Contraseña (la contraseña ingresada a través de la secretaría)
- Opciones para: horarios, nómina de estudiantes e ingreso de calificaciones.

GRÀFICO N° 27. PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS DOCENTES

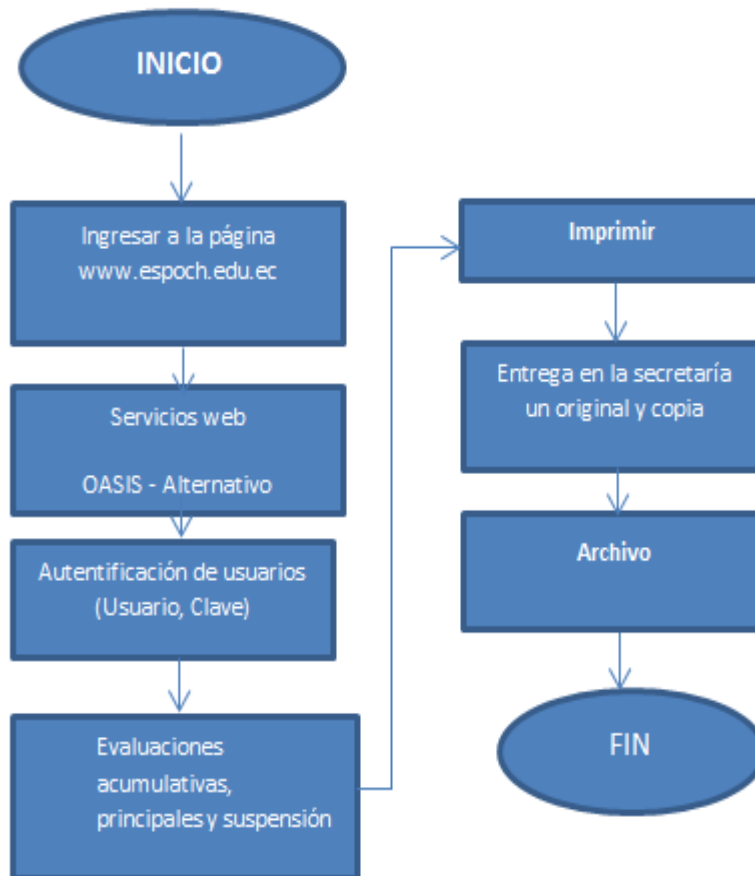


PASOS PARA INGRESAR LAS CALIFICACIONES EN EL SISTEMA OASIS

- Ingresar a la página de la ESPOCH
- Clave
- Contraseña
- Evaluaciones acumulativas, principales y suspensión
- Imprimir

- Se entrega en la secretaría un original y copia
- Archivo

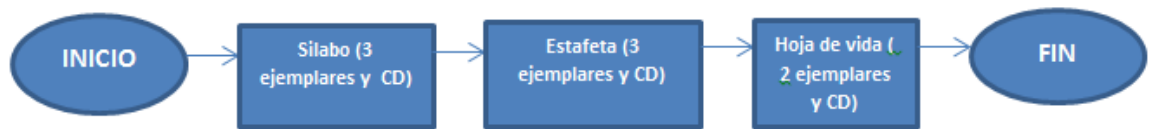
GRÁFICO N° 28. Pasos para ingresar las calificaciones en el sistema OASIS



Documentos que deben presentar los docentes al inicio del semestre

- Sílabo (3 ejemplares impresos y un CD)
- Estafeta (3 ejemplares impresos y un CD)
- Hoja de vida (dos ejemplares a color y un CD)

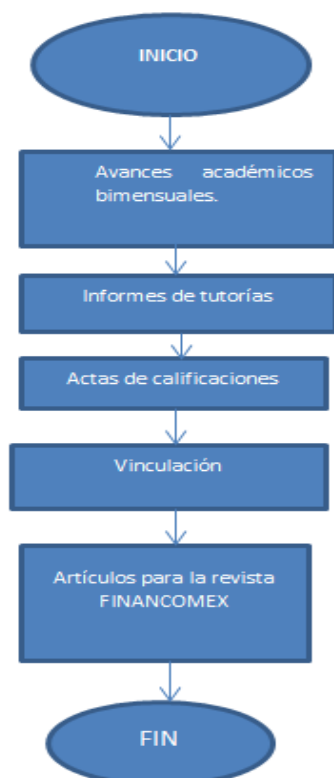
GRÁFICO N° 29. Documentos que deben presentar los docentes al inicio del semestre



DOCUMENTOS QUE DEBEN PRESENTAR LOS DOCENTES DURANTE EL SEMESTRE

- Avances académicos bimensuales
- Informes de tutorías
- Actas de calificaciones
- Vinculación
- Artículos para la revista FINANCOMEX

GRÁFICO N° 30. Documentos que deben presentar los docentes durante el semestre



PROCESOS DE CONTROL DE ASISTENCIA DE DOCENTES

Objetivo.- Informar a los docentes que existe un control de asistencia para que se dé cumplimiento en el horario establecido por la facultad.

Secretaria

- Elabora el formato de control de asistencia en el cual consta: (encabezado, fecha, horas, nombre y apellido del docente, asignatura, tema dictado, firma del docente y observaciones)
- Entrega la carpeta con las hojas de control al conserje de turno.
- La secretaria y el director de escuela realizarán un informe final con las horas clase dictadas durante el mes por cada uno de los docentes.
- La secretaria envía mediante oficio al Vicedecanato con copia al Decanato el informe consolidado.
- Copia al archivo

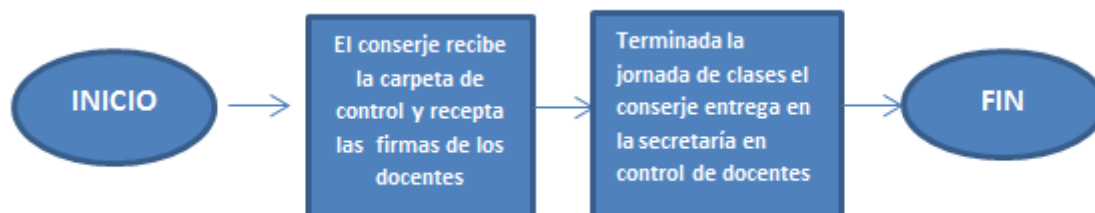
GRÁFICO N° 31. Procesos de control de asistencia de docentes



Conserje

- El conserje recibe la carpeta de control y pasa por las aulas receptando las firmas de los docentes.
- Una vez terminada la jornada de clases el conserje entrega en la secretaría el control de asistencia de los docentes.

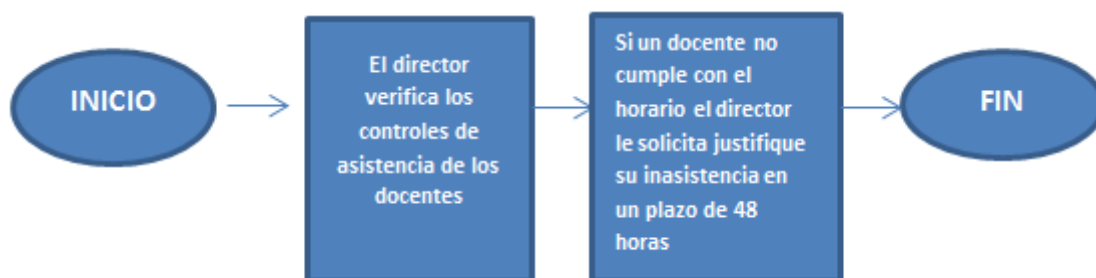
GRÁFICO N° 32. Procesos de control de asistencia de docentes Conserje



Director de Escuela

- Verifica los controles de asistencia de los docentes.
- En caso que un docente no haya cumplido el horario establecido, solicita a la secretaria realizar los oficios solicitando al docente que justifique en un plazo de 48 horas la inasistencia a clases.

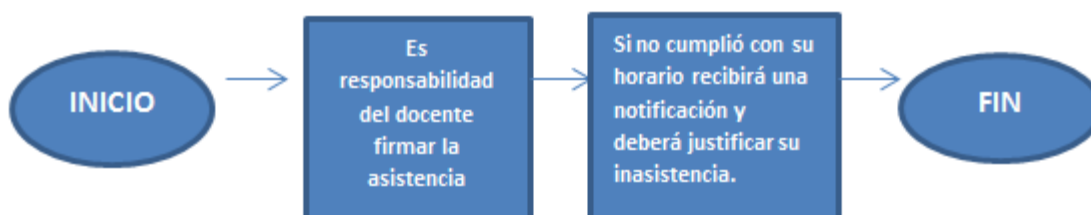
GRÁFICO N° 33. Procesos de control de asistencia de docentes Director de Escuela



Docente

- Es responsabilidad del docente firmar el control de asistencia.
- Si no cumplió con su horario asignado y recibe la notificación, deberá justificar con oficio su inasistencia.

GRÁFICO N° 34. Proceso asistencia Docente



Tomando en cuenta que en la actualidad no se informa al docente sobre el control de asistencia que se mantiene en la escuela, se sugiere dar a conocer de este control mediante la socialización del mismo.

4.2.6.5. Cajero Virtual

Para la siguiente propuesta se solicitó asesoramiento a un técnico informático de la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Contenido

1. Análisis de la situación tecnológica actual
2. Escenario del problema
3. Análisis de alternativas

Dentro del plan de mejora, se propone la implementación de un cajero virtual en la escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, mismo que contendrá la siguiente información:

- Representación de la solución
- Representación gráfica de la solución
- Cronograma tentativo de actividades
- Presupuesto tentativo

1. Análisis de la situación tecnológica actual

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo al ser una Institución de Educación Superior, requiere contar con una infraestructura tecnológica

avanzada para la realización de sus actividades y tareas cotidianas , tanto académicas como administrativas.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo posee una conexión de fibra óptica, redes locales en cada una de sus Facultades, dispositivos de comunicaciones y personal técnico especializado; recursos a través de los cuales se brinda servicios tanto de Internet como de Intranet Institucional, apoyados de aplicaciones software para la gestión académica como administrativa como es el caso del Sistema Financiero, Sistema de Recursos Humanos, Sistema Académico, Aplicaciones de Apoyo Académico entre otros.

Los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por diferentes razones necesitan la emisión de certificados que acrediten su situación académica dentro y fuera de la Institución.

Aprovechando la infraestructura de la institución, se considera necesario y urgente, implementar una solución capaz de brindar éstos y más servicios a estudiantes de forma automatizada y eficiente.

2. Escenario del problema

Obtención de Certificados para acreditación académica del estudiante

El Sistema Académico de la ESPOCH brinda en la actualidad la posibilidad de obtener los distintos certificados académicos pero su emisión conlleva un proceso que depende estrictamente de la disponibilidad del recurso humano, además intervienen otros factores como son solicitudes de forma manual siendo necesaria la adquisición de especies valoradas como son papel politécnico, mismos que llevan un tiempo de demora de 1 a 2 días retrasando la gestión realizada por el estudiante. El problema principal de este caso se resume en tiempo y disponibilidad.

Para la obtención de certificados académicos, es necesaria la adquisición del Papel Politécnico, el mismo que lo provee la Unidad de Tesorería, existiendo un solo punto de venta de esta especie valorada, considerando 18000 estudiantes aproximadamente forman parte de la Institución.

3. Análisis de alternativas

Propuesta de implementación del cajero virtual en la escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Hoy en día el avance tecnológico, ha dado la posibilidad de la expansión de las Tecnologías Interactivas en el mercado del Auto Servicio, como son monitores con tecnología touch screen, aplicados en puntos de información, aplicaciones educativas, en procesos industriales y de automatización; e impresoras láser siendo uno de los dispositivos de salida más comunes y utilizados en la vida cotidiana, pero todos estos dispositivos cumplen un rol específico por separado en su ámbito operativo pudiendo explotar su funcionalidad a mayor escala si existiría una integración de estas tecnologías.

Objetivos

General

Implementar una solución HARDWARE/SOFTWARE capaz de automatizar el servicio de emisión de certificados académicos para los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior , Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, denominada CAJERO VIRTUAL.

Específicos

- Brindar el servicio automatizado de emisión de certificados académicos para los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Llevar un control estricto y automatizado de la emisión de certificados académicos.
- Ubicar un CAJERO VIRTUAL en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Descentralizar los procesos realizados por los estudiantes en las diferentes gestiones que acreditan su situación académica en la institución.

Política:

Mantener actualizada la información.

Meta:

Satisfacer en un 100% las necesidades de los estudiantes y docentes de la escuela en lo referente a trámites internos.

Usuarios.- Los usuarios del cajero serán los Docentes y Estudiantes de la Escuela.

Responsable.- La persona responsable del Cajero Virtual será el técnico que instale el sistema mismo que pertenecerá a la Dirección de Tecnología, Información y Comunicación de la ESPOCH.

Representación de la solución**Software****Aplicación de escritorio**

- Aplicación de Escritorio conectada al Sistema Académico OASIS
- Este sistema se ofrecerá los siguientes servicios:
- Emisión Certificados Académicos. Como de:
 - Certificado de Estudio
 - Certificado de Promoción
 - Certificado de Matrícula y Asistencia.
 - Materias Aprobadas y No Aprobadas
 - Récord Académico
 - Transcripción del Acta de Grado

Hardware

Equipos para la implementación del cajero virtual

1. Una PC
2. Un Monitor Táctil
3. Una Impresora
4. Parlantes

Accesibilidad

Para el acceso a la Intranet de la Institución, se necesita un punto de red para el CAJERO VIRTUAL.

Seguridad

Tomando en cuenta que tanto los certificados académicos se imprimirán en papel membretado, existirá un código de barras único que identificará la validez del certificado, misma que se comprobará mediante el propio sistema. Por tal razón se necesita un lector de código de barras donde el estudiante requiera entregar su documentación obtenida del CAJERO VIRTUAL.

El armazón del CAJERO VIRTUAL, será construido del material MDF y Fórmica.

Otros aspectos

Características técnicas generales de equipos para adquisición

- Impresora hp laserjet p2014.

- 1 computadora - procesador core i3 3320 de 3era generación- disco 500 gb-memoria 4gb.
- 2 parlantes.
- 1 monitor, flat panel de escritorio, color negro marca 3m-microtouch modelo m150.

DIAGRAMA DE FLUJO Y POLÍTICAS DE USO

El **CAJERO VIRTUAL**, es una combinación hardware/software, que permite a los estudiantes obtener certificados académicos que acrediten su situación académica en la institución.

Funcionamiento

Paso 1. El estudiante debe ingresar su número de cédula, y su contraseña, datos que se encuentran registrados en el Sistema Académico.

Paso 2. El estudiante tiene la opción de escoger un tipo de certificado académico, como por ejemplo:

- Certificado de Estudio
- Certificado de Promoción
- Certificado de Matrícula y Asistencia.
- Materias Aprobadas y No Aprobadas
- Récord Académico
- Transcripción del Acta de Grado

Paso 3. Escoger el período deseado, y datos académicos que se presentan en el proceso.

Paso 4. Impresión del certificado en papel membretado.

Impresión

Cada certificado debe ser impreso en un papel membretado con el sello y nombre de la Institución.

Seguridad

Cada certificado contiene un código de barras impreso en la parte final del mismo, éste código estará registrado en la base de datos del CAJERO VIRTUAL.

GRÁFICO N° 35 Pasos para obtener certificaciones del cajero virtual



FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación ESPOCH

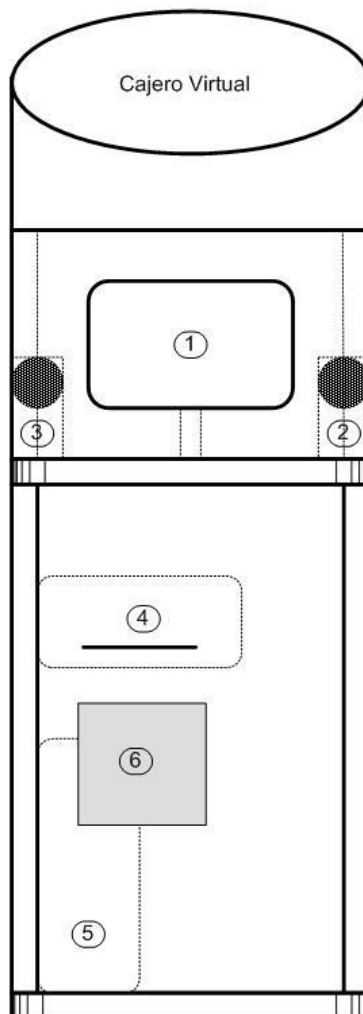
ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SOLUCIÓN

GRÁFICO N° 36. Diseño físico del armazón del CAJERO VIRTUAL.

Diseño Frontal Cajero Virtual

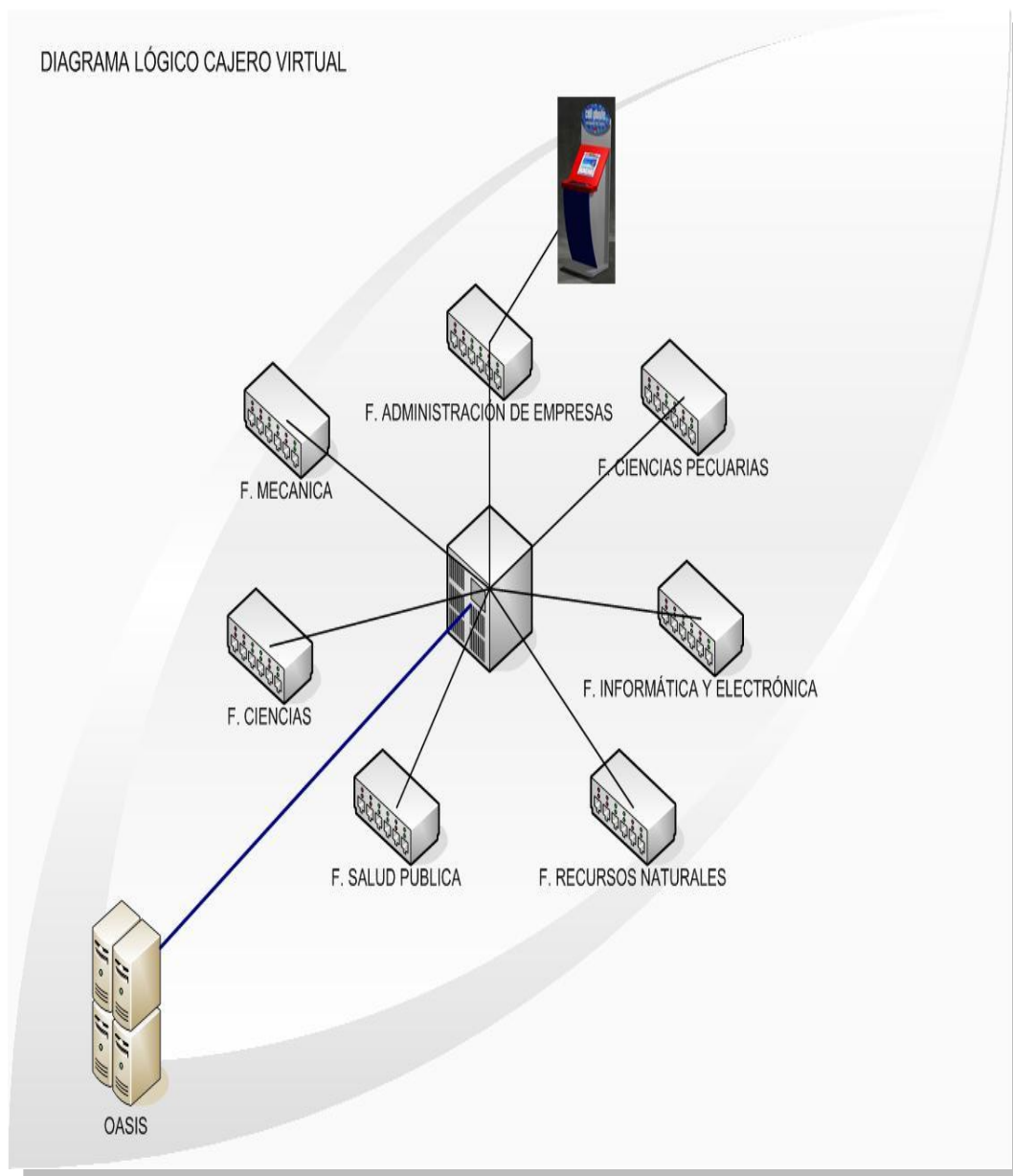
1. TouchScreen
2. Parlante
3. Parlante
4. Impresora
5. Cpu
6. Bandeja de Hojas



FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación ESPOCH

ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia

GRÁFICO N° 37. Diagrama Lógico del Cajero Virtual-Conexión con Sistema Académico

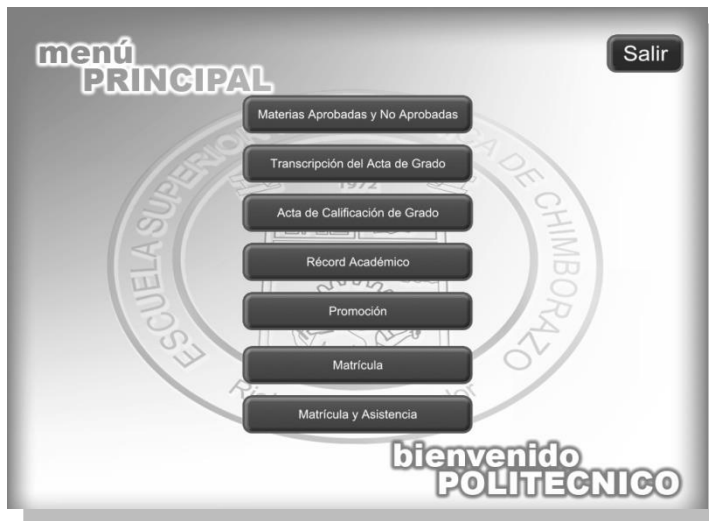


FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación -DTIC
ELABORADO POR: Ing. PALACIOS Diego

**GRÁFICO N° 38. Prototipo tentativo de Usuario Finales
Validación del Estudiante**



GRÁFICO N° 39. Selección del Certificado a obtener



FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación -DTIC
ELABORADO POR: Ing. PALACIOS Diego

Tabla número 17. Cronograma tentativo de actividades

TAREAS	DURACIÓN EN DÍAS
Presentación del Proyecto	1
Análisis del Problema	5
Recolección de Información	30
Compra de Equipos	45
Leyendas Informativas	15
Elaboración papel Membretado	15
Diseño de Estructura del Cajero	5
Diseño del Software	30
Diseño Físico del Cajero	30
Implementación del Software	60
Instalación	57
Pruebas y Validación	30
Mantenimiento Preventivo	120

FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación ESPOCH

ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia

5. Tabla número 18 - presupuesto tentativo

EQUIPO	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD	SUBTOTAL (\$)	TOTAL (\$)
MONITOR TACTIL	Permite al usuario interactuar con la aplicación de una manera fácil e intuitiva	MICRO TOUCH	1	1000,00	1000,00
IMPRESORA LASER	Imprime los Certificados Solicitados por el Usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bandeja de Entrada 250 Hojas. ➤ Bandeja Multipropósito o 50 hojas. ➤ Salida de Papel Cara Abajo (Frontal inferior). 	1	100,00	100,00
COMPUTADOR	Ejecuta la Aplicación a más de permitir la Interacción de los equipos antes mencionados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesador Core I3 3320 de 3era Generación- Disco 1tb Seagate 1000gb- Memoria 4gb ➤ 	1	750,00	750,00
LEYENDAS INFORMATIVAS	Rotulo Leyendas informativas, iluminado	➤ 1 metro cuadrado	1	100,00	100,00
OBRA CIVIL	Empotramiento del CAJERO VIRTUAL	--	1	100,00	100,00
PUNTO DE RED	Cable Utp-categoría 5E, conectores RJ-45,	--	1	20,00	20,00

	boots, face plate, wall plate				
ARMAZÓN	Armazón del CAJERO VIRTUAL	--	1	300,00	300,00
PAPEL BOND FORMATO A 4	PAQUETE DE 500 HOJAS PARA PRUEBAS	--	1	4,00	4,00
TOTAL					2374,00

Nota: Los valores de la tabla anterior tienen el IVA incluido.

FUENTE: Dirección de Tecnología, Información y Comunicación ESPOCH

ELABORADO POR: BASANTES, María; VIQUE, Lilia

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los clientes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, se evidenció que existen conflictos administrativos y académicos.
- Hasta el momento no se ha efectuado ninguna acción para superar los conflictos administrativos y académicos de la Escuela, mismos que según el trabajo de campo realizado demuestran que, no se respetan las colas deberían incluir un sistema de turnos, colapso del sistema académico, demora en la atención falta de información
- Diagnosticados los procesos que generan conflictos administrativos y académicos, podemos evidenciar que falta un plan de mejora que impide el desarrollo productivo de las actividades académicas y administrativas en la secretaría de Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.
- El estudiar la administración de conflictos ayudó a detectar los problemas existentes y aplicar un plan para mejorar la deficiente administración del tiempo y a optimizar los recursos en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.
- Las estrategias aplicadas para solucionar los conflictos mejorarán la atención al cliente así se dará una buena imagen y gran acogida en el sector estudiantil y en los docentes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del plan de mejora planteado mismo que nos permitirá solucionar los conflictos existentes en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.
- Por la magnitud de trabajo existente y por qué se manejan dos escuelas en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, se recomienda solicitar una asistente para la misma.
- Los métodos y técnicas planteadas estarán enmarcadas en las actividades diarias a desarrollarse en la Escuela, logrando de esta manera un servicio eficiente y eficaz, alcanzado la satisfacción del cliente.
- Aplicar las estrategias propuestas en los diferentes procesos que se desarrollan diariamente y periódicamente en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, para de esta manera demostrar eficiencia y eficacia en el desarrollo laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Curso – Taller De Habilidades De Resolución De Conflictos En El Marco Escolar (en línea). PAMPLONA - Abril 2004. FACULTAD DE.PSICOLOGÍA. Universidad del País Vasco. Disponible en:(
<http://es.convdocs.org/docs/index-59543.html>)
- Prof. Víctor Ariel Mojica. Módulo instruccional: Administración de Conflictos, junio 2005, Universidad de Puerto Rico en Humacao Centro de Competencias de la Comunicación.
- BUDJAC CORVETTE, BARBARA A. Técnicas de negociación y resolución de conflictos (Pearson educación, México, 2011).
- Montse Garcia Curso-Taller de HH de resolución de conflictos en el marco escolar- (en línea). CUTC/GEUZ- Facultad de Psicología Universidad del País Vasco. Disponible en:
- (<http://news.psykia.com/content/los-conflictos-tipos>)
- [Isabel Soria del Río](#)- blog de [Inspiring Benefits](#) 6 marzo, 2013 (en línea) disponible en: (<http://blog.inspiringbenefits.com/tag/fases-de-un-conflicto/>)
- Rensis Likret; Janes Gibson Likert. “Solución de conflictos” México 2009 primera edición.
- Autor: Hugo Esteban Glagovsky; Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones Facultad de Cs. Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. (en línea) disponible en (<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml#ixzz2hLFkE2zQ>).

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

La presente encuesta servirá de guía para la solución de Conflictos Administrativos y Académicos que se generan en la secretaría de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por tal razón le solicitamos que la información que nos brinde sea veraz y completa.

Indique a qué grupo pertenece en la escuela de ingeniería Finanzas y Comercio Exterior.

- AUTORIDAD ()**
DOCENTE ()
EMPLEADOS ()
ESTUDIANTES ()

1.- Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en la secretaria de la escuela de Comercio Exterior y Finanzas

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
ATENCIÓN Y/O SERVICIO AL CLIENTE				
PRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA (OFICINA)				
PRESENTACIÓN DE LA SECRETARIA				
AMABILIDAD EN EL TRATO				
DEMORA EN LA ATENCIÓN				

2.- Al momento que usted solicitó el trámite requerido la respuesta por parte de secretaría fue:

INMEDIATA

MEDIATA

RETRAZADA

MUY RETRAZADA

3.- Cree usted que existe burocracia en los trámites administrativos y/o académicos en esta Escuela?

SI

NO

PORQUÉ?

4.- Le otorgan un número de registro de documentos ingresados para seguimiento de trámites.

SI

NO

5.- Cree usted que debería existir un seguimiento de documentos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior.

SI

NO

PORQUÉ?

6.- Considera usted que implementar un Plan de Mejora para reducir los conflictos Administrativos y Académicos en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, mejorará la atención al cliente?

SI

NO

PORQUÉ?

7.- El horario de atención al público por parte de secretaría de 08H00 a 13H00 y de 15H00 a 18H00, le genera conflictos a usted como cliente interno o externo al momento de que efectuar un trámite;

SI NO

PORQUÈ?

8.-¿Cuál cree usted que es el mayor problema que existe en esta escuela con respecto a los trámites ?

9.-¿Qué tipo de conflictos ha presenciado usted al momento de solicitar un servicio en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior?

.....
.....

10.- ¿Cuál sería su recomendación para mejorar el servicio y evitar los conflictos que se generan al solicitar un trámite en la secretaría de la Escuela de Ingeniería Financiera y comercio Exterior?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

**OFICINA SECRETARÍA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA
FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**





ANEXO 3

BUZÓN DECOMENTARIOS, SUGERENCIAS Y QUEJAS



FORMULARIO BUZÓN DECOMENTARIOS, SUGERENCIAS Y QUEJAS

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR 

CSQ-ICE Nº 000029

COMENTARIOS, SUGERENCIAS Y QUEJAS

Fecha: _____

Nombre Completo: _____

Cédula Identidad : _____

Semestre: _____

Teléfonos de Contacto: _____

Dirección electrónica: _____

Señale su expresión: Comentario Sugerencia Queja

Haga un relato claro de los hechos:

Anexa algún documento: Si ___ No ___ Descríbalo: _____

Agradecemos su expresión y será atendido en el menor tiempo posible ¡GRACIAS!

ORIGINAL: Buzón de Sugerencias
COPIA: Escobar

ANEXO 4

**CARTELERAS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR**



ANEXO 5

**ARCHIVADORES DOCUMENTACIÓN ACADÉMICA (ESTUDIANTES) DE
LA SECRETARÍA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR**





ANEXO 6

ARCHIVADORES DOCUMENTACIÓN, TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

