



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION  
SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE  
MODALIDAD PRESENCIAL**



**DOCUMENTO PROBATORIO (DIMENSIÓN ESCRITA)  
DEL EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**

**TEMA:**

**EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA  
FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS**

**AUTORA:**

**KERLY BRIGIT MARTINEZ TARIRA**

**TUTORA:**

**ING. KERLY FEIJOÓ ROJAS, MSC.**

**BABAHOYO – ECUADOR**

**2019**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



**DEDICATORIA**

Este caso de estudio y culminación de etapa se lo dedico a Dios por que sin el nada de esto fuera posible es aquel que siempre me ha dado fuerzas y me ha guiado cuando sentía que todo en mi vida era oscuridad. Pero a pesar de eso su amor es tan fuerte por nosotros que siempre hizo lo mejor para mí como hija. A mis padres, Rosio Tarira Silva y Fernando Martínez Ruiz, a mis hermanos Celia Martínez, Noé Martínez y Gabriel Romero, a mis amigas como Lizeth Vega y Maryori Arana y mi Hermano de corazón Eduardo Pacheco que siempre han estado allí para mí y su amistad es de valorarse por cada una de su demostración de amor.

También a Elvis Álvarez porque nunca me dejo sola en los momentos más difíciles de mi vida y creo que todas las personas que he nombrado se merecen esto y más de mi pero solo es el inicio para llegar a una nueva meta en el cual no quisiera que nunca dejen de ser pilar fundamental en mi vida.

**Kerly Brigit Martinez Tarira**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



## **AGRADECIMIENTO**

Me faltarían páginas para agradecer a todas las personas que de manera directa e indirectamente han estado a mí a lado y formando parte de este hermoso paso que he dado y uno de ellos son:

A Dios porque gracias su amor ha creado en mí una mujer creyente de Fè y aunque no sea su hija perfecta me ha demostrado que Él me ama.

A mis padres por todos los valores inculcados en el transcurso de estos años pues estuvieron siempre en cada momento y me aconsejaron de la mejor forma porque parte de lo que soy es por ellos, me dieron aliento cuando decía no puedo y es algo que me ayudo a ser fuerte y a darle frente a cada problema o situación que se podía presentar.

A mis hermanos por que día a día ven el gran sacrificio que tengo que hacer por lograr lo que quiero y amo y aun así siempre me han ayudado a seguir adelante y sé que jamás me dejarían decaer y espero que nunca dejen de ser mi inspiración de vida.

A Elvis Álvarez que sin duda alguna llegó en el momento preciso y oportuno es una de las personas que jamás dejó que me diera por vencida y parte de este logro se lo debo a Él.

A mis catedráticos que sin duda alguna cada uno de ellos apporto para bien en mi logro como profesional y es algo que siempre quedará como tinta indeleble en mi mente y corazón.

A mis amigos/as y compañeras que cada día me animaron a ser mejor persona y teniéndome mucha paciencia cuando algo no estaba bien y espero que, aunque pasen los años los momentos que vivimos día a día se queden perennes en nuestra mente.

A mi tutora que con su guía y paciencia siempre estuvo dispuesta a ayudarme en cada paso que daba y ahora me siento muy contenta porque sin sus conocimientos que apporto a mi proyecto esto no fuera posible. En fin, gracias a cada persona que llegó a mi vida y sumo de manera positiva en este proceso.

**Kerly Brigit Martinez Tarira**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



Babahoyo abril 8, 2019

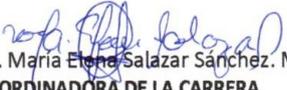
Ingeniero  
JORGE ALTAMIRANO ARBELAEZ  
**ANALISTA DE TALENTO HUMANO DE LA FISCALIA PROVINCIAL DE LOS RIOS**  
BABAHOYO.-

De mis consideraciones:

Reciban un cordial saludo de quien suscribe, la presente tiene la finalidad de darle a conocer que la señorita **MARTINEZ TARIRA KERLY BRIGIT**, con cédula de identidad # **120706031-8**, egresada de la carrera de Secretariado Ejecutivo Bilingüe de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación de la Universidad Técnica de Babahoyo, se encuentra en el proceso de TITULACIÓN, por tal motivo solicito a Ustedes de la manera más comedida se le permita a la mencionada estudiante realizar su trabajo de investigación en la empresa que Ustedes acertadamente dirigen; además se le brinde la facilidad para realizar la respectiva encuesta para su proceso de investigación. La investigación se enfocará exclusivamente en la evolución de manejo de conflictos con el tema: **"EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTOS Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA"**.

Por la atención favorable que se sirvan dar a la presente, reciban mis agradecimientos personales e institucionales.

De Ustedes, muy atentamente;

  
Lic. María Elena Salazar Sánchez. MSc.  
**COORDINADORA DE LA CARRERA**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



**AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **Kerly Brigit Martinez Tarira** portador de la Cédula de Ciudadanía **1207060318**, estudiante del desarrollo del documento probatorio de la Dimensión Práctica del examen complejo, previo a la obtención del Título de Licenciado en Secretariado Ejecutivo Bilingüe, declaro que soy el autor del presente **caso de estudio**, el mismo que es original, auténtico y personal, con el tema: **EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS**

Por la presente autorizo a la Universidad Técnica de Babahoyo, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen.

*Kerly Martinez T*

**Kerly Brigit Martinez Tarira**  
**C.I: 1207060318**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR DEL INFORME  
DEL ESTUDIO DE CASO CORRESPONDIENTE AL EXAMEN DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO PREVIA A LA SUSTENTACIÓN.**

**Babahoyo, 22 de Abril de 2019**

En mi calidad de Tutor del documento probatorio dimensión practica del examen complejo, designado por el Consejo Directivo con oficio N° 008 , con fecha **02 de Abril de 2019** mediante resolución N° **CD-FAC.C.J.S.E-SO-003-RES-002-2019** certifico que el Srta. **KERLY BRIGIT MARTINEZ TARIRA**, ha desarrollado el documento probatorio de la Dimensión Práctica del examen complejo:

**EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA  
FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS**

Aplicando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo al egresado, reproduzca el documento probatorio de la Dimensión Práctica del examen complejo y lo entregue a la coordinación de la carrera de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación y se proceda a conformar el Tribunal de sustentación designado para la defensa del mismo.

  
\_\_\_\_\_  
**ING. KERLY FELJOÓ ROJAS, MSC.**  
**DOCENTE DE LA FCJSE.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

FECHA: 22/4/2019  
 HORA: 21:32

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION  
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES, PERIODISMO, INFORMACIÓ" N Y DERECHO  
 SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGUE  
 UNIDAD DE TITULACIÓN

**SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE TITULACIÓN**

**DOCENTE TUTOR:** FEIJOO ROJAS KERLY JAZMÍN  
**ESTUDIANTE:** MARTINEZ TARIRA KERLY BRIGIT  
**PERIODO ACADÉMICO:** ENERO 2019 - MAYO 2019  
**MODALIDAD DE TITULACIÓN:** EXAMEN COMPLEXIVO  
**FASE DE MODALIDAD:** FASE PRACTICA  
**PROYECTO DE TITULACIÓN:** EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS

**INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN**

EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS					
FASE	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
FASE PRACTICA	2019-04-02	2019-04-25	TERMINADO	100%	HABILITADO

**INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

INTRODUCCION					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
INTRODUCCION	2019-04-10	2019-04-20	TERMINADO	100%	HABILITADO

CONCLUSIONES					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
CONCLUSIONES	2019-04-10	2019-04-20	TERMINADO	100%	HABILITADO

BIBLIOGRÁFICA					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
BIBLIOGRAFIA	2019-04-10	2019-04-20	TERMINADO	100%	HABILITADO

ANEXOS					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
ANEXOS	2019-04-10	2019-04-20	TERMINADO	100%	HABILITADO

DESARROLLO					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
DESARROLLO	2019-04-10	2019-04-20	TERMINADO	100%	HABILITADO

TRABAJO FINAL					
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FIN	PROCESO	PORC.	ESTADO
TRABAJO FINAL	2019-04-17	2019-04-22	TERMINADO	100%	HABILITADO

FEIJOO ROJAS KERLY JAZMÍN  
 DOCENTE TUTOR

MARTINEZ TARIRA KERLY BRIGIT  
 ESTUDIANTE



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



**RESULTADO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

EL TRIBUNAL EXAMINADOR DEL PRESENTE DOCUMENTO PROBATORIO DE EXAMEN COMPLEXIVO, TITULADO: EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS

PRESENTADO POR LA SEÑORITA: KERLY MARTINEZ TARIRA

OTORGA LA CALIFICACIÓN DE:

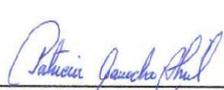
10

EQUIVALENTE A:

Diez (Excelente)

TRIBUNAL:

  
LCDO. FAUSTO HIDALGO TROYA  
DELEGADO DE LA DECANA

  
LCDA. PATRICIA CAMACHO ABRIL  
DOCENTE ESPECIALISTA

  
PSC. NARCISA PIZA BURGOS  
DELEGADO DEL CIDE

  
ABG. ISELA BERRUZ MOSQUERA  
SECRETARIA DE LA FAC.CC.SS.EE



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



Babahoyo, 23 de Abril de 2019

**CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD CON OTRAS  
FUENTES EN EL SISTEMA ANTIPLAGIO**

En mi calidad de Tutor del documento probatorio dimensión práctica del examen complejo del Srta. **KERLY BRIGIT MARTINEZ TARIRA**, cuyo tema es: **EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS**, certifico que este trabajo investigativo fue analizado por el Sistema Antiplagio Urkund, obteniendo como porcentaje de similitud de **1%**, resultado que evidenciaron las fuentes principales y secundarias que se deben considerar para ser citadas y referenciadas de acuerdo a las normas de redacción adoptadas para la institución.

Considerando que, el Informe Final el porcentaje máximo permitido es el 10% de similitud, quedando aprobado para su publicación.

**URKUND**

Documento: [ANÁLISIS EVOLUCIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTO Y SU IMPORTANCIA EN LA FISCALÍA PROVINCIAL DE LOS RÍOS](#)

Presentado por: 2019-04-18 11:07:45 (UTC)

Presentado por: kfejoor@unab.edu.ec

Recibido: kfejoor@unab.edu.ec

Mensaje: [Urkund: Reporte de similitud](#)

1% de estas 11 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Internet	<a href="#">Noticia: Impugnación Judicial: Impugnación Comercial, 2018.docx</a>
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

**2. INTRODUCCIÓN**

El presente caso de estudio ha sido observado en la Fiscalía Provincial de Los Ríos, ubicada en la ciudad de Babahoyo, es una institución de naturaleza pública, como órgano autónomo de la Función Judicial, posee autonomía en aspectos administrativos, económicos y financieros, dirige los procesos judiciales e integrales de investigación y siempre busca garantizar un acercamiento a la ciudadanía con la justicia, estudio, calidad y calidad con ayuda de un equipo multidisciplinario, honesto y eficiente.

La situación problemática que se ha podido presentar en esta institución está direccionada al manejo de conflictos, puesto que ha sido evidenciando la influencia que estos tienen en el logro de los objetivos institucionales de la misma; el problema ocurre porque cuando se presentan los conflictos, estos no son tratados de manera correcta, no se sigue un procedimiento estándar para establecer una solución factible que contribuya a la mitigación o erradicación de las situaciones adversas que se presentan.

La línea de investigación de la carrera Secretariado Ejecutivo Bilingüe con la que se encuentra vinculado el tema desarrollado en Taller Humano Gestión de Talento Humano en las Actividades Organizacionales, así también con la sub-línea denominada "Administración de talento humano, la relación ocurre en virtud de que se abordan aspectos claves del desarrollo institucional, en base al engranaje sostenido en el objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir en el apartado 1.5 que expresa los aspectos necesarios para la eficiencia en gestión pública. La realización de este trabajo se justifica y sustenta en el punto de vista académico y profesional que se da en este estudio, utilizando constructos teóricos necesarios para el desarrollo del mismo, de tal manera que signifique una contribución para quien pueda leer el trabajo realizado.

Por lo que se adjunta una captura de pantalla donde se muestra el resultado del porcentaje indicado.

**ING. KERLY FEIJOÓ ROJAS, MSC.**  
**DOCENTE DE LA FCJSE.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



## **RESUMEN**

El manejo de conflictos en las organizaciones es fundamental para la creación de una adecuada cultura organizacional y establecer relaciones laborales propicias que vayan direccionadas a cumplir con los objetivos institucionales de la organización, por tal razón los conflictos internos en el ambiente laboral influyen en el desarrollo normal de las actividades administrativas y legales de la Fiscalía Provincial de Los Ríos, puesto que sus competencias laborales guardan relación con el servicio que se le brinda a la ciudadanía en general. Los principales conflictos que tiene la institución estudiada son los choques de personalidad de aquellas personas que tienen un nivel de jerarquía superior, puesto que en ocasiones existen reclamos a los asistentes o secretarias de la organización, lo que imposibilita en ocasiones realizar las labores con una adecuada sinergia por la presión ejercida del jefe de área.

Los conflictos organizacionales del departamento de Talento Humano y las demás áreas de la organización poseen una comunicación poco efectiva, ocasionada por el deterioro de las relaciones laborales, por lo cual ésta investigación está direccionada analizar como la evolución de conflictos provoca no poder realizar las tareas concernientes a las competencias que se deben desempeñar en las diferentes dependencias que conforman la Fiscalía Provincial de Los Ríos. Una de las principales situaciones relevantes de estudio, es la realización de actividades que no se encuentran estipuladas en el manual de funciones y ocasiona a que exista desmotivación por parte del personal por la inadecuada asignación de actividades. El desarrollo de la investigación se ha realizado en el área de Talento Humano, donde ha sido observado los hechos narrados en el presente estudio.

**PALABRAS CLAVES:** Evolución, Manejo, Conflictos Organizacionales



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACION**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



## ÌNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
OFICIO PARA SOLICITAR EL PERMISO.....	IV
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	V
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR DEL INFORME DEL ESTUDIO DE CASO CORRESPONDIENTE AL EXÁMEN DE CARÁCTER COMPLEXIVO PREVIA A LA SUSTENTACIÓN.....	VI
INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	VII
RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	VIII
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD CON OTRAS FUENTES EN EL SISTEMA ANTIPLAGIO .....	IX
RESUMEN.....	X
ÍNDICE GENERAL.....	XI
2.INTRODUCCIÓN.....	1
3. DESARROLLO.....	2
4. CONCLUSIONES.....	13
5. BIBLIOGRAFÍA.....	15
6. ANEXOS.....	28

## INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio ha sido observado en la Fiscalía Provincial de Los Ríos, ubicada en la ciudad de Babahoyo, es una institución de naturaleza pública, como órgano autónomo de la Función Judicial; posee autonomía en aspectos administrativos, económicos y financieros, direcciona procesos especializados e integrales de investigación y siempre busca garantizar un acercamiento a la ciudadanía con la justicia, equidad, calidad y calidez con ayuda de un equipo multidisciplinario, honesto y eficiente.

La situación problemática que se ha podido detectar en esta institución está direccionada al manejo de conflictos, puesto que ha sido evidenciada la influencia que estos tienen en el logro de los objetivos institucionales de la misma; el problema ocurre porque cuando se presentan los conflictos, estos no son tratados de manera correcta, no se sigue un procedimiento estratégico para establecer una solución factible que contribuya a la mitigación o erradicación de las situaciones adversas que se presentan.

La línea de investigación de la carrera Secretariado Ejecutivo Bilingüe con la que se encuentra vinculado el tema desarrollado es Talento Humano Gestión de Talento Humano en las Actividades Organizacionales, así también con la sub-línea denominada “Administración de talento humano”; la relación ocurre en virtud de que se aborda aspectos claves del desarrollo institucional, en base al argumento sostenido en el objetivo 1 del Plan Nacional del Buen Vivir, en el apartado 1.5 que expresa los aspectos necesarios para la eficiencia en gestión pública. La realización de este trabajo se justifica y sustenta en el punto de vista académico y profesional que se da en este estudio, utilizando constructos teóricos necesarios para el desarrollo del mismo, de tal manera que signifique una contribución para quien pueda leer el trabajo realizado.

La evolución del manejo de conflictos es la forma como se aborda las situaciones adversas que se producen dentro de una organización, institución o empresa; es decir, se refiere a los métodos, técnicas y estrategias utilizadas para lograr que estas sean solucionadas en el tiempo oportuno, de manera que se impida una evolución negativa de los conflictos mediante la mediación que beneficie a las partes involucradas y consecuentemente a la institución en donde han sido generados.

El método de investigación que se ha utilizado es el inductivo, puesto que se parte de situaciones específicas y particulares para mediante el análisis minucioso de estos, lograr un análisis generalizado del estudio; las técnicas a utilizar son la observación y la encuesta apoyadas en un cuestionario y ficha de observación respectivamente como instrumentos apropiados para obtener la información pertinente que facilite la narración del caso de estudio. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación han identificado que existen conflictos en la institución, además de que en ocasiones estos evolucionan por el tratamiento inadecuado de los mismos por parte de los directivos de la institución.

## **DESARROLLO**

La Fiscalía Provincial de Los Ríos, ubicada en la ciudad de Babahoyo, es una institución pública que abre sus puertas a la ciudadanía en general; cuenta con un equipo multidisciplinario que realiza esfuerzos coordinados para garantizar el acercamiento de la justicia a los ciudadanos de la provincia de Los Ríos, con una visión integral, humana, honesta y eficiente. Esta entidad dirige un sistema especializado de investigación que atiende y vela por los derechos de las víctimas, brindando servicios de calidad y calidez; entre sus funciones busca esclarecer los casos de corrupción. La misión de esta institución es la dirección de la investigación pre-procesal así como la procesal penal, respetando los derechos humanos, con un servicio de calidez y calidad.

La realización de este estudio de caso es importante porque el manejo de conflictos es un aspecto que se debe considerar en toda institución, toda organización se encuentra susceptible a que en su interior se generen conflictos, no existe entidad alguna de la que se pueda afirmar que no presenta este tipo de situaciones adversas, es factible puesto que se cuenta con los permisos y autorización de la institución objeto de estudio para la aplicación de las técnicas de investigación que permitan obtener perspectivas claras en torno al tema abordado.

El aporte de este trabajo investigativo se basa en las alternativas de solución que se sugiere por parte del desarrollo de la investigación, es necesario que las personas encargadas de la gestión, conozcan el procedimiento correcto y adecuado para tratar los conflictos, de esta manera se logrará que los objetivos organizacionales se cumplan según lo planificado; los beneficiarios son: los colaboradores de la Fiscalía Provincial de Los Ríos porque tendrán

herramientas para solucionar conflictos al leer este trabajo, además, la autora de este caso de estudio enriquecerá su nivel académico a partir del desarrollo del mismo.

El objetivo principal se basa en el análisis de la evolución del manejo de conflictos y su importancia en la Fiscalía Provincial de los Ríos desde una perspectiva holística, aplicando criterios académicos pertinentes que sirvan de sustento para el desarrollo del caso de estudio. La identificación de cada uno de los hechos particulares observados en la institución contribuyen con al análisis a realizarse, en virtud de que son los componentes necesarios para la explicación de la temática presentada.

La situación problemática está basada en el manejo de conflictos, al respecto el autor Estrada (2015) menciona que: “El conflicto es una realidad intrínseca en la vida, se trata de una oposición o desacuerdo entre individuos o cosas, la verdad es que el conflicto es la esencia misma de la vida dentro del entorno de convivencia social” (p. 12). En la Fiscalía Provincial de Los Ríos se ha podido evidenciar en base a lo observado y los datos obtenidos de la aplicación de la técnica de investigación, que el manejo inadecuado de los conflictos generan una evolución negativa de los mismos, los cuales en el largo plazo crecen considerablemente, las consecuencias de esto es que los objetivos que tiene la institución no se alcanzan satisfactoriamente.

Uno de los conflictos generados está relacionado a los choques de personalidad, se conoce que los individuos tienen diferentes temperamentos, para que estos puedan tener una convivencia saludable, deben estar en un ambiente de calidez y armonía, se requiere empatía entre cada uno de los colaboradores. El autor Malbos (2015) en su libro “Empatía emocional; Manejo inteligente de las emociones” define al concepto empatía como “Comprender el comportamiento de otros individuos, basados en el hecho inobjetable que las personas piensan y actúan de manera distinta, esto no debe significar incapacidad para compartir un ambiente común” (p. 20). El desafío para los colaboradores de una organización es comprender el comportamiento de sus compañeros para evitar la creación de conflictos internos.

Los colaboradores de la institución están susceptibles a cambios en el estado de ánimo, esto a su vez implica que no siempre estén dispuestos a recibir observaciones o llamados de atención de una forma poco afectiva; cuando esto ocurre, la armonía laboral se ve afectada y las relaciones interpersonales sufren importantes daños, el impacto se ve reflejado en el

desempeño de cada uno de los servidores públicos que se deben a la institución puesto que sus niveles de productividad disminuyen considerablemente.

Si el desempeño laboral de los colaboradores decrece, se desprenderán varios problemas a partir de esto; el fin último de toda institución pública es ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía en general, en este caso particular, la Fiscalía Provincial de Los Ríos vela por el cumplimiento de la justicia para los ciudadanos de la mencionada provincia, por tanto; si los servidores públicos tienen barreras que impidan realizar sus competencias al máximo nivel, la prestación del servicio ofrecido tendrá falencias que repercutirán en la satisfacción de los usuarios, y si las personas que hacen uso del servicio que ofrece la institución no están satisfechas, significa que la gestión no está siendo efectiva.

Por esta razón, un aspecto primordial e ineludible en toda gestión está basada en el enfoque de las necesidades del talento humano; para la autora Fernández (2017) “Se comprende como talento humano al conocimiento, habilidades y aptitudes que posee cada persona en la organización, comprendiendo que de forma progresiva el individuo aumente su conocimiento para fortalecer el capital humano” (p. 57). Este necesita estar en óptimas condiciones para que así la institución obtenga el máximo aprovechamiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los colaboradores, en virtud de aquello, los conflictos requieren ser abordados de manera inteligente y estratégica para que puedan ser solucionados en el momento oportuno, impidiendo que estos evolucionen y tengan un mayor alcance en el mediano y largo plazo.

La gestión realizada por la institución objeto de estudio en cuanto al conflicto generado producto del choque de personalidades entre sus colaboradores no ha sido totalmente acertada, este argumento se realiza en base a lo observado; se ha podido evidenciar que los administrativos no han prestado la atención debida al caso, dejando pasar el acontecimiento basados en el hecho de que son cosas pequeñas y que, con seguridad ya se solucionarán, he allí el grave error administrativo, pues los conflictos por más pequeños que estos sean deben ser resueltos ya que no se solucionarán solos, necesitan ser gestionados de la forma más acertada posible para conseguir resultados favorables que contribuyan con la solución del conflicto generado.

Es importante que los conflictos sean abordados de manera estratégica; según el autor González (2014) “El desarrollo de estrategias a nivel empresarial se implementa con la intención de lograr una ventaja competitiva sobre otras instituciones, y para lograrla es

necesario tomar decisiones y definir el ámbito del objetivo estratégico” (p. 86). Como menciona el autor citado, se necesita de estrategia para tomar decisiones, en el manejo y tratamiento de conflictos, indiscutiblemente esto se convierte en un aspecto clave, se debe realizar con criterio, no se pueden tomar decisiones de manera ligera y superficial si se trata de solucionar conflictos.

Esto se constituye en otro aspecto a mencionar y analizar, pues las veces que la institución ha procedido a abordar los conflictos de mayor escala, no lo ha hecho estratégicamente, puesto que no ha cumplido con el procedimiento básico y adecuado para solucionar los conflictos. Los autores Montes et al. (2014) en su artículo científico titulado “Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional” mencionan una teoría acerca del procedimiento para solucionar un conflicto, establecen que los pasos a seguir son: “ Integración para encontrar soluciones para ambas partes, dominación que es encontrar acuerdos satisfactorios a nivel individual; servilismo que consiste en ceder a los deseos de la otra parte, evitación que se trata de sortear el desacuerdo y compormiso” (p. 239). Estos pasos son los pertinentes en la resolución de conflictos para obtener resultados positivos.

En el estudio realizado en la Fiscalía Provincial de Los Ríos otra de las situaciones observadas es la poca claridad de las directrices por parte de los directores de los departamentos hacia los subalternos, respecto a las actividades que deben desempeñar, esto genera conflictos entre los colaboradores. Según la investigación realizada se ha podido conocer que en la institución laboran 156 personas, estas están distribuidas en diversos departamentos, los cuales son: Dirección General, Talento Humano, Dirección Admnistrativa Financiera, Dirección de Investigación, Dirección de Gestión de la planificación, Dirección de Tecnologías de la Información, Dirección de protección a víctimas y testigos, entre otras.

En cada departamento existe una persona que según su grado jerárquico establecido en el organigrama de la institución es la encargada de dar las instrucciones a los demás colaboradores, estas están dadas en estricto apego al manual de funciones; para los autores Pulgar et al. (2015) “El manual de funciones constituye un documento que expresa de forma ordenada información que la institución percibe como necesaria para la realización de alguna actividad, es decir, el manual de funciones es un medio para informar políticas y procedimientos” (p. 278). Sin la existencia de este documento guía no fuera posible una organización eficiente en el desempeño de las actividades institucionales.

En la entidad objeto de estudio se ha evidenciado un caso particular en el departamento de Dirección de Investigación; las instrucciones que da el director del departamento no siempre se realizan de forma clara y específica, esto ocasiona que las actividades que realizan los servidores subalternos no cumplan con las expectativas; cuando se realiza un análisis para encontrar una explicación a tal acontecimiento, se encuentra que estos expresan que no se les direcciona de forma correcta, y que es la razón de que el trabajo realizado sea insuficiente para cumplir con las expectativas. Por otro lado, el director manifiesta que las instrucciones están dadas de forma correcta y que son los colaboradores del departamento los que carecen de responsabilidad y eficiencia en la realización de las tareas encomendadas.

La situación antes mencionada genera un conflicto, que es ocasionado por la falta de efectividad en la comunicación, para el autor Catanzariti y Corvalán (2018) “La comunicación institucional es el proceso de interacción de las personas que conforman la organización, y ayuda a desarrollar las actividades de forma coordinada, y sinérgica” (p. 54). En toda empresa, organización, institución o cualquier grupo de personas; la comunicación es uno de los aspectos claves para el desarrollo sostenido, no se puede avanzar hacia los objetivos organizacionales si no se hace uso de una buena comunicación .

El éxito de la institución está determinado por muchos factores, entre ellos la comunicación asertiva; es evidente que al existir falencias muy marcadas en este aspecto; los conflictos pueden surgir fácilmente, el comunicarse eficazmente ayuda a que los directores de los departamentos de la entidad puedan guiar de una manera más sencilla a los colaboradores que tienen a cargo, evitando así que los conflictos generados a partir de una inadecuada comunicación crezcan desproporcionadamente y se conviertan en un importante obstáculo para el crecimiento profesional de los servidores públicos, lo que implicará que la entidad tenga una brecha considerable entre los objetivos planeados y logrados.

Otro de los aspectos que está haciendo mucho daño a las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño o actividad, es el *moobbing* laboral. La autora Giachero (2017) define al *moobbing* laboral como “El hostigamiento a una persona con actitudes que generan miedo, desprecio, desánimo o estrés en el trabajador, es un tipo de violencia psicológica que se produce de forma sistemática, esta puede dejar serias huellas en el individuo” (p. 51). La organización mundial de la salud indica que sólo en América Latina alrededor de cuatro millones de personas padecen acoso psicológico en el trabajo, es una cifra preocupante porque este fenómeno se está acrecentando con el pasar de los años, por lo que se

necesita que las instituciones tomen muy en serio la importancia de este problema y tratarlo de forma efectiva para erradicar este mal y que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades sin sufrir este tipo de violencias laborales.

En la Fiscalía Provincial de Los Ríos se ha observado el comportamiento de algunos colaboradores en los que se ha conseguido determinar fácilmente que están sujetos a este tipo de abusos laborales; cuando se manifiesta en esta investigación el término abusos laborales se está haciendo referencia a cosas puntuales como: sobrecargas de trabajo, acoso laboral, desprotección, inequidad, persecución, entre otros; esto ocasiona que el trabajador manifieste síntomas de estrés laboral producto de la presión en la que se encuentra por las actividades que le han sido encomendadas y que no las puede culminar satisfactoriamente.

Otro de los aspectos a los que se hace alusión al determinar el abuso laboral en esta investigación; es respecto a amenazar de manera continua con tomar acciones sancionatorias por el incumplimiento del trabajo, esto se constituye en un abuso puesto que no se puede exigir más de lo que está estipulado en el manual de funciones, salvo el caso de que el trabajador voluntariamente lo haga, la infravaloración del trabajo es otra forma de abuso laboral a los que los servidores públicos se enfrentan, pues la valoración que realizan los directores o personas encargadas de controlar las actividades, no siempre está acorde con el esfuerzo que el colaborador realiza.

El problema antes mencionado, se constituye un conflicto importante interno de la organización. La entidad no ha manejado esta difícil situación de manera efectiva, esto se puede percibir en la actitud de algunos de los colaboradores subordinados que al ser abordados expresan que desearían que este tipo de situaciones terminen; por tanto, el manejo de conflictos de esta naturaleza se debe realizar con una correcta aplicación del liderazgo.

El autor Tracy (2015) en su libro expresa que el liderazgo es “ La capacidad que posee una persona para provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente; implica la solución de conflictos y el tratamiento adecuado de las situaciones adversas para darle la mejor solución posible” ( p.2). La definición del autor antes mencionado explica de manera explícita la importancia del liderazgo en el manejo de conflictos, es difícil que estos se solucionen si no existen líderes que sepan como actuar frente a los diversos escenarios que se presentan en las organizaciones, es en virtud de aquello que la figura del liderazgo asume una

importante relevancia, puesto que los que están a cargo de la dirección deben estar plenamente capacitados para dar soluciones sabias a los desacuerdos que se produzcan en la institución.

El liderazgo no significa el poder que tiene una persona para determinar acciones, o para tomar decisiones de forma concentrada, tampoco se trata de infundir algún tipo de temor o imponer reglas, el concepto liderazgo va más allá de todas estas cosas superficiales; al abordar el tema del manejo de conflictos se le da una relevancia considerable a este aspecto porque se entiende que el liderazgo en realidad se trata de tender puentes para solucionar relaciones laborales rotas, consiste en mediar las situaciones anómalas para dejar de lado intereses o posturas personales y trabajar en función de un solo equipo que este caso es la institución, de esta manera se logrará una sinergia entre todos los colaboradores, y cada uno aportará con sus capacidades, habilidades y destrezas, que son distintas en cada persona, así se alcanzará el éxito institucional y las metas se cumplirán según lo planificado.

Es un hecho inobjetable que cuando el liderazgo de la institución está siendo aplicado de manera eficaz y eficiente se traduce en un liderazgo efectivo, este a su vez se ve reflejado en los resultados que la entidad obtiene. En el caso de la Fiscalía Provincial de Los Ríos en base a los datos recopilados mediante la aplicación de la técnica de investigación se ha podido determinar que los resultados, si bien es cierto, no son malos, aún no llegan a altos niveles de excelencia, y al hacer el análisis de todas las conjeturas que intervienen para que no se alcance estos niveles requeridos, se encuentra que se debe a que el liderazgo no se está aplicando de la mejor manera posible para solucionar los conflictos internos en la institución, se estima desde un análisis perceptivo y con un alto porcentaje de certeza de que si estos se solucionan de manera efectiva los resultados de la entidad serán sorprendentes.

Existe un adagio popular, hace referencia a que no existen situaciones adversas imposibles de determinar una solución favorable para su resolución, este razonamiento aplicado al tratamiento profesional que se debe dar al manejo de conflictos implica que siempre existirá una solución que beneficie a las partes afectadas; para esto se necesita de una excelente gestión, lo que significa “Adoptar medidas que aporten al mejoramiento de la administración, la toma de decisiones integra aspectos sistemáticos de calidad en los diferentes procesos que se establezcan en la empresa, para producir cambios en la cultura de las organizaciones” (Peña, 2017, p. 15). La gestión que realicen los administrativos sin lugar a dudas será determinante en la solución de conflictos.

Bajo este contexto no se puede, o por lo menos no se debe prescindir de una gestión estructurada, las grandes corporaciones, llegan a ese estatus de grandeza porque en el camino para llegar hasta allí, aprendieron a gestionar sus actividades o conflictos de manera eficiente, y han comprendido que no se puede aspirar a cosas grandes, ni apuntar a resultados excelentes, sin antes aprender a tomar las decisiones acertadas en cuanto a la gestión que realizan en las organizaciones. De este modo, el alcanzar el éxito organizacional que beneficie íntegramente a quienes son parte de la misma, será una realidad.

La gestión en cuanto al manejo de conflictos que realicen los encargados de dirigir estratégicamente la institución estará reflejada en los resultados que esta tenga, si el tratamiento es óptimo, adecuado, oportuno y pertinente; estos se solucionarán de forma efectiva, en su defecto, si no se aborda de forma correcta, el resultado será la evolución negativa de los conflictos generados, lo que significará que el problema tardará en ser solucionado y esto hace se acrecente mucho más con el pasar del tiempo y a su vez traerá consigo un innadecuado tratamiento al objeto de estudio.

La visión integral que posean los administrativos se constituye en un aspecto clave y de suma importancia para optimizar las relaciones entre los servidores públicos que laboran en la Fiscalía Provincial de Los Ríos, es necesario el equilibrio entre las necesidades de la institución y las que manifiesten los colaboradores, de esta manera se conseguirá un impacto favorable y los trabajadores estén comprometidos e involucrados con las metas de la institución, contribuyendo con aspectos fundamentales para el crecimiento integral de la misma.

Toda institución de naturaleza pública, consta de una planificación previa, en esta, se estipula y detalla con precisión las actividades que los colaboradores deben desempeñar para que esta planificación se traduzca en resultados efectivos, uno de los aspectos que componen la planificación, es la mejora continua, se refiere a que “La mejora continua se aplica de manera gradual y ordenada a través de eventos o procesos de mejora, de modo que se involucre a todas las personas en la empresa y se busquen soluciones a aquellos procesos que no funcionan” (Tolosa, 2016, p. 11). El deseo de mejorar día a día en los procesos debe ser una necesidad de todos los miembros de la institución.

En este aspecto, la mejora continua de la institución objeto de estudio se ve limitada por la presencia de conflictos que se generan a partir del manejo ineficiente de la información necesaria para efectuar los procesos de manera agilizada, para ejemplificar lo manifestado se

presenta el siguiente caso particular: El departamento de investigación está encargado de llevar el control y seguimiento de los delitos en las etapas pre procesal y procesal penal con el fin de proveer pruebas que fundamenten la existencia de la infracción penal y responsabilidad que tengan los procesados; este departamento necesita ser alimentado de información que le provean los asistentes de fiscalía para ingresar la información y seguir con el curso normal del proceso.

El conflicto surge porque los asistentes de fiscalía no proveen la información a los colaboradores que laboran en el departamento de investigación, en otros casos, la información que brindan no se encuentra clasificada. Esto ocasiona retrasos en los procesos, que por lo general ya tienen fechas planificadas en las que la información debe estar completamente lista y disponible, al fallar el proceso de alimentación de la información, ocasiona molestias, tanto en los trabajadores del departamento de investigación que reciben los llamados de atención por parte de la gerencia, así como en los usuarios, que esperan que los trámites que realizan sean efectuados en el tiempo correspondiente.

Este tipo de situaciones antes mencionadas afectan negativamente a la imagen de la institución, entendiéndose como imagen institucional a la percepción que tienen los usuarios de la Fiscalía Provincial de Los Ríos, al respecto Guarneros Pérez (2014) expresa que “La imagen corporativa está influenciada por la efectividad al cumplir objetivos institucionales, esto se logra a través de la comunicación, porque es el medio que se conecta a diferentes sistemas, tanto internos como externos, además identifica necesidades de sus elementos”( p.32). Es muy importante para las empresas la percepción que tengan los agentes externos acerca de la organización.

Si los usuarios que acuden a la institución con la esperanza de encontrar una solución al conflicto en el que se encuentran, sienten que no se les brinda la ayuda en el momento oportuno, se formarán una imagen negativa de la entidad, lo cual se constituye en un problema institucional, porque ese usuario insatisfecho comentará a otros individuos la atención deficiente que se le ha brindado, por tanto, es indispensable que los asistentes de fiscalía provean de la información pertinente al departamento de investigación, para que así, los procesos sean agilizados y las personas estén satisfechas por el servicio otorgado.

Por otro lado, la puntualidad es un aspecto importante a analizar, en toda organización existe un reglamento interno para regular el comportamiento de sus miembros; “Toda

institución pública o privada debe sujetarse al reglamento interno que la institución haya impuesto, para mejorar las conductas y actividades a realizar del personal, además de integrar acciones independientes en la autogestión de los individuos de la misma” (Vaca , 2016, p. 13). En la Fiscalía Provincial de Los Ríos, en base a los datos recopilados mediante la observación se determina que existen falencias en cuanto a la puntualidad, algunos funcionarios no cumplen con el horario estipulado en el reglamento interno de la institución.

El conflicto de intereses no puede quedar al margen de este basto análisis realizado en la Fiscalía Provincial de Los Ríos; “Los conflictos se generan por la imposición de puntos de vistas de una persona a costa de la otra, dónde no se abordan los desacuerdos de forma correcta por los intereses que imperan, afectando el clima laboral y la toma de decisiones” (Hernández, 2017, p. 13). Se constituye un aspecto de suma relevancia en el estudio de la evolución del manejo de conflictos en virtud de que cuando existe este tipo de problemática indiscutiblemente se generará una inclinación a obtener una ventaja de una manera poco adecuada u razonable.

Según lo observado, se determina que el conflicto de intereses en la Fiscalía Provincial de Los Ríos se crea partir de que existen personas con vínculos familiares laborando en departamentos distintos en la institución, cuando se generan conflictos y se debe proceder a tomar desiciones, estas no son equilibradas, debido al vínculo familiar. Esto supone una debilidad en la entidad porque no se toma las desiciones correctas cuando se dan casos como el mencionado.

Para que el funcionamiento de una institución pública sea excelente, un factor de ineludible importancia es el económico; para el autor Rodríguez (2017) los recursos económicos “Son los recursos financieros o materiales que poseen las instituciones públicas, obtenido mediante aportación de demás instituciones del estado o aportaciones de la ciudadanía en general” (p. 171). La institución objeto de estudio, ha sido impactada en este aspecto, puesto que por la falta de recursos económicos y financieros, específicamente por falta de presupuesto, no se ha podido renovar los equipos de forma integral, que se constituye en un componente necesario para el desempeño de las tareas, esto ocasiona conflictos entre los colaboradores por la distribución poco equitativa de la renovación de los equipos.

A continuación se presenta el relato de dos casos particulares, en base a los datos obtenidos de la investigación realizada mediante las técnicas aplicadas en el departamento de Talento Humano de la Fiscalía Provincial de Los Ríos, se evidencia el manejo de los conflictos

y la evolución que han tenido producto de un tratamiento inadecuado de los mismos; se realiza un análisis comparativo que dan claros indicios de como los conflictos crecen desproporcionadamente cuando no se da la solución óptima.

El primer conflicto se basa en inapropiadas relaciones entre colaboradores del departamento, causado por comentarios realizados por un colaborador cuestionado el desempeño profesional de su compañero, en esta situación se intentó solucionar el conflicto llamando de atención a los funcionarios para que separen las situaciones personales de los aspectos profesionales y que cumplan sus actividades con la eficiencia requerida; los resultados no fueron favorables pues: el conflicto no se solucionó, los indicadores de desempeño no incrementaron, los colaboradores se desmotivaron aun más, el conflicto en lugar de terminar tuvo una evolución.

Días mas tarde se observó otro hecho particular, se generó un conflicto por el favoritismo por parte del director del departamento, afirmación que se realiza en base a las quejas de los colaboradores por sobre cargas de trabajo, inequidad, tratamieto distinto de situaciones similares, el tratamiento en este caso fue: reconocimiento del conflicto, planteamiento de soluciones, elección de la solución que beneficie a las partes involucradas, seguimiento de la decisión tomada. Los resultados fueron favorables pues se evidenció el mejoramiento en las relaciones interpersonales, el ambiente laboral favorable, incremento en el rendimiento profesional, esfuerzos coordinados en función de los objetivos.

Se ha podido evidenciar de manera contundente como los resultados pueden ser totalmente distintos según al tratamiento que se de a los conflictos (*vease tabla 1 y 2 en el anexo 1*). En el primer caso, la gestión fue realizada de manera superficial, se impuso una solución y se esperó que el conflicto se solucione con esta simple acción; los resultados fueron totalmente negativos. En el segundo caso, se abordó la situación problemática de manera estructurada y profesional, se identificó el problema, se plantearon diversas alternativas, se tomó la decisión que beneficie a las partes involucradas, y no termino allí, se realizó un seguimiento para percibir el impacto de la decisión tomada; los resultados fueron realmente satisfactorios.

Los resultados obtenidos en la investigación, en base a las preguntas 3 y 5 de la encuesta aplicada (*vease anexo 3*), que hacen referencia a la razón principal de la generación de conflictos y a la forma como son tratados respectivamente, demuestran que el estrés laboral es la causa principal por la que se forman conflictos los cuales son tratados de manera correcta y eficiente

por los encargados de la gestión en la Fiscalía Provincial de los Ríos. Además mediante la observación se ha podido determinar que la comunicación no es efectiva, lo que implica que se constituya en una importante barrera para la solución oportuna de las situaciones adversas en la entidad.

El análisis de los datos reflejan que de la primera pregunta clave (pregunta número 3 de la encuesta) el 41% expresa que el estrés laboral es la causa principal de los conflictos, lo que significa que el nivel de exigencia en el trabajo genera en los colaboradores un alto nivel de estrés que necesita ser tomado en cuenta para establecer soluciones efectivas; por otro lado en la segunda pregunta de mayor peso (pregunta número 5) el 52% de los encuestados manifestaron que el manejo de conflictos en la institución es malo, lo que implica que los servidores públicos de la Fiscalía no están satisfechos con el tratamiento que se le da a los conflictos.

## **CONCLUSIONES**

- En la Fiscalía Provincial de Los Ríos existen diversos tipos de conflictos ocasionados por los siguientes aspectos: Choques de personalidad, estrés laboral, manejo inadecuado de la información, conflicto de intereses y recursos económicos limitados e ineficiencias en la comunicación. La institución no maneja correctamente los conflictos, aborda el tema de manera superficial, lo que ocasiona que estos evolucionen negativamente e impacten en los objetivos institucionales, pues estos no se alcanzan en la medida planificada producto de la existencia de conflictos en el interior de la organización.
- La gestión administrativa tiene importantes falencias en cuanto a los métodos que utiliza en la resolución de los conflictos, no hace uso de una estructura metódica para la resolución de los mismos, esto ocasiona que las situaciones problemáticas no se resuelvan de forma efectiva. Los conflictos internos repercuten no sólo en la institución, también tienen un alcance en la disconformidad de algunos usuarios, se ven afectados porque el servicio que la institución ofrece para dar solución a los problemas que estos tienen, no se efectúan en los tiempos establecidos.

- En base a las conclusiones obtenidas se sugiere que los colaboradores que están en la función administrativa de la Fiscalía Provincial de Los Ríos presten mayor atención a los conflictos por más pequeños que estos sean puesto que al no ser tratados se convierten en una debilidad para la institución. A su vez se recomienda aplicar programas de integración del personal que contribuyan a la disolución, mitigación o erradicación de los conflictos, pues este tipo de acciones son importantes y necesarias para que los colaboradores se puedan comunicar de manera efectiva y resolver las situaciones problemáticas que se presentan en la entidad.
- En contraste con la Corte Provincial de Los Ríos se puede manifestar que en las dos instituciones, tanto en la estudiada como en la tomada de referencia existen conflictos,; la diferencia radica en que esta última posee mecanismos estructurados para dar solución a los mismos, por tanto, se requiere que la Fiscalía Provincial de Los Ríos adopte este tipo de mecanismos para que la resolución de problemas sea efectiva, de manera organizada, controlada y a su vez esto le dé resalte a la institución por el trabajo a realizar.
- Los aspectos más sobresalientes en la realización de este caso de estudio es la fluidez con la que se ha abordado el tema, la información veraz obtenida, la apertura de la institución para realizar el estudio y la particularidad de los hechos observados y narrados; todos estos aspectos han contribuido para que el estudio se desarrolle de manera satisfactoria dentro de los parámetros estipulados. También sirve como una orientación o guía para los funcionarios de la Fiscalía Provincial de Los Ríos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Catanzariti, L., & Corvalán, N. (2018). *Taller de comunicación institucional y comunitaria*. Buenos Aires: Editorial Maipue.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Giachero, S. (2017). *Bullying & mobbing: Haciendo visible lo invisible*. Uruguay: Penguin Random House Grupo Editorial Uruguay.
- González, A. L. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guarneros Pérez, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas: imagen corporativa a la medida de su empresa*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, E. (2017). *Gestión de conflictos y proceso de mediación: MF1040\_3*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Malbos, P. M. (2015). *Empatía Motivacional. Manejo inteligente de las emociones*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (Enero de 2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246.
- Peña Guarín, G. (2017). *Efectos del sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Pulgar Vidal, L., & Rios Ramo, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Rodríguez Estrada, M. (2015). *Manejo de conflictos*. Bogotá: Editorial El Manual Moderno.
- Rodríguez, C. (2017). *Planificación y apertura de un pequeño comercio: UF2380*. Madrid: Editorial CEP, S.L.

Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Barcelona: Marge Books.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Mexico: Grupo Nelson.

Vaca Nuñez, C. (2016). *Fundamentos de la contratación pública (2a. ed.)*. Quito:  
Corporación de Estudios y Publicaciones.



## ANEXOS

### Tablas comparativas de tratamiento de conflictos

**Tabla 1.** *Tratamiento inadecuado de conflictos*

<b>CASO 1</b>				
<b>Conflicto</b>	<b>Causa</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Resultados</b>	<b>Evolución del conflicto</b>
Inapropiadas relaciones entre colaboradores del departamento.	Comentarios realizados por un colaborador cuestionado el desempeño profesional de su compañero	Llamado de atención a los funcionarios para que separen las situaciones personales de los aspectos profesionales y que cumplan sus actividades con la eficiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conflicto no se solucionó.</li> <li>✓ Los indicadores de desempeño no incrementaron</li> <li>✓ Desmotivación de los colaboradores</li> </ul>	SI

**Fuente:** Elaboración propia de la autora

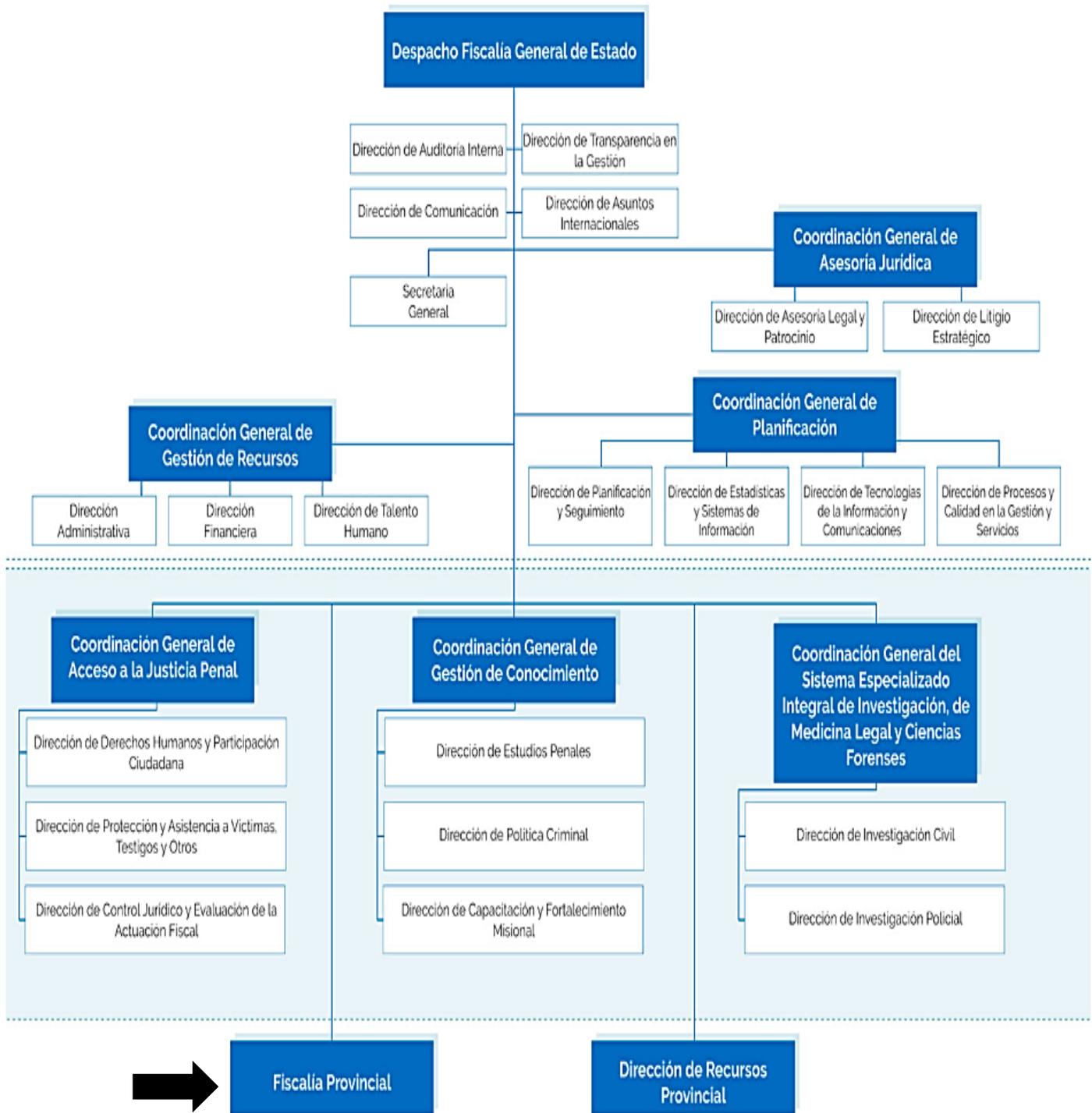
**Tabla 2.** *Tratamiento adecuado de conflictos*

<b>CASO 2</b>				
<b>Conflicto</b>	<b>Causa(s)</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Resultados</b>	<b>Evolución del conflicto</b>
Favoritismo por parte del director del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre cargas de trabajo.</li> <li>• Inequidad</li> <li>• Tratamineto distinto de situaciones similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del conflicto.</li> <li>• Planteamiento de soluciones.</li> <li>• Elección de la solución que benefecie a las partes involucradas.</li> <li>• Seguimiento de la decisión tomada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en las relaciones interpersonales.</li> <li>• Ambiente laboral favorable.</li> <li>• Incremento en el rendimiento profesional.</li> <li>• Esfuerzos cordinados en función de los objetivos.</li> </ul>	NO

**Fuente:** Elaboración propia de la autora

**Anexo# 2**

**Estructura orgánica de la Fiscalía General del Estado**





### Anexo# 3

#### Encuesta a servidores públicos de la Fiscalía Provincial de Los Ríos

1. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre colaboradores de la Fiscalía Provincial de Los Ríos?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

2. ¿Conoce de algún tipo de conflictos en la institución?

SI

NO

*Nota: Si su respuesta es SI continúe con la encuesta.*

3. ¿Los conflictos generados en relación a cuál de los siguientes aspectos identifica usted?

Choques de personalidad

Falta de especificación den las tareas

Estrés laboral

Otros

4. ¿Cuándo ocurren conflictos, los directores de cada departamento tratan de encontrar soluciones de manera inmediata?

Siempre

A veces

Nunca



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



5. **¿Cómo ha sido el manejo de los conflictos generados en la Fiscalía Provincial de**

**Los Ríos?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

6. **¿Ha tenido algún conflicto con algún compañero(a) en su unidad de trabajo?**

SI

NO

7. **¿Cuánto cree usted que influye la existencia de conflictos en el desempeño laboral de los funcionarios de la Fiscalía Provincial de Los Ríos?**

Mucho

Poco

Nada

8. **¿Cómo considera la comunicación en la institución?**

Asertiva

Poco asertiva

Deficiente

Pésima

9. **¿Ha sido víctima alguna vez de algún tipo de abuso laboral en la Fiscalía Provincial de Los Ríos?**

SI

NO

**Nota:** *Si su respuesta es SI continúe a la siguiente pregunta*



### 10. ¿Qué tipo de abusos laborales ha experimentado

Sobrecargas de trabajo

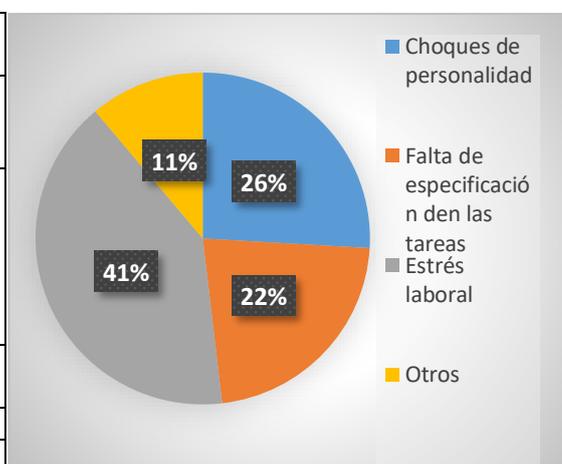
Mobbing laboral

Maltratos psicológicos

### Gráficos e interpretación de encuestas

### 3. ¿Los conflictos generados en relación a cuál de los siguientes aspectos identifica usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Choques de personalidad	7	26%	26%	26%
Falta de especificación de las tareas	6	22%	22%	48%
Estrés laboral	11	41%	41%	89%
Otros	3	11%	11%	100%
Total	27	100%	100%	



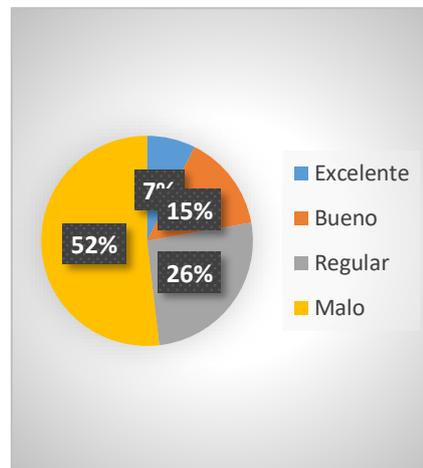
**Análisis:** La investigación realizada al personal de la Fiscalía de Los Ríos para conocer cuáles son los aspectos relevantes que generan los conflictos internos en la institución, el 41% le adjudica al estrés laboral, el 26% a los choques de personalidad, el 22% a la falta de especificaciones de las tareas y un 11% a otros aspectos.

**Interpretación:** Es importante identificar qué aspectos generan los conflictos dentro de la institución, para que de esta forma sean resueltos, por lo cual el estrés laboral está afectando directamente a esta problemática, además de las diferentes personalidades que no se acoplan entre los compañeros, siendo tema de alarma para la organización.



5. ¿Cómo ha sido el manejo de los conflictos generados en la Fiscalía Provincial de Los Ríos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	7%	7%	7%
Bueno	4	15%	15%	22%
Regular	7	26%	26%	48%
Malo	14	52%	52%	100%
Total	27	100%	100%	



**Análisis:** El personal de la institución respondió acerca del manejo de los conflictos generados en la Fiscalía Provincial de Los Ríos, que es mala con un 52%, el 26% regular, el 15% buena y el 7% excelente.

**Interpretación:** El integrar los procesos administrativos aportan al mejoramiento de las actividades, el manejo de los conflictos debe ser un punto importante en la ejecución de la gerencia o administración de un lugar, dicho manejo es deficiente para más del 50% del talento humano de la institución.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



### Anexo # 4

#### Ficha de observación realizada en la Fiscalía Provincial de Los Ríos

Institución: Fiscalía Provincial de Los Ríos

Día: 11 de abril del 2019

Hora de inicio: 9 a.m.

Hora de finalización: 10 a.m.

Departamento Observado: Talento Humano

<b>CRITERIOS A OBSERVAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Existe buena relación entre compañeros.		<b>X</b>
La comunicación es eficiente.		<b>X</b>
Los servidores públicos son puntuales.		<b>X</b>
Se aplican técnicas de liderazgo con los colaboradores.		<b>X</b>
Existen conflictos internos	<b>X</b>	
Los conflictos son tratados de manera correcta		<b>X</b>
Ha existido una evolución de los conflictos	<b>X</b>	
Existe un excelente clima laboral		<b>X</b>
Los trabajadores están motivados		<b>X</b>
Existe un buen desempeño laboral		<b>X</b>

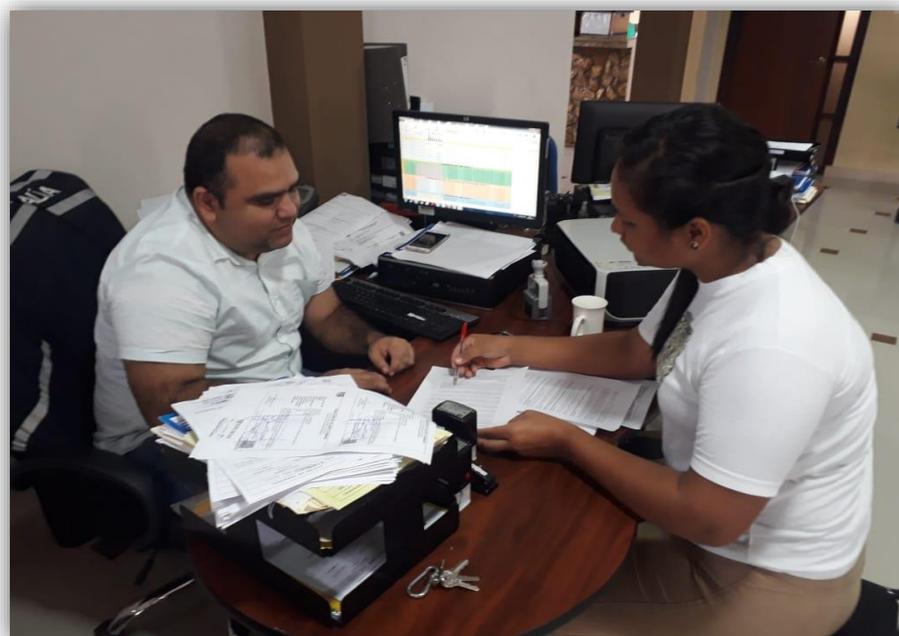


**Anexo # 5**

**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**



*Edificio Temporal de la Fiscalía Provincial de Los Ríos, Av. 5 de Junio y Mejía*



*Encuesta al Ing. Jorge Altamirano Arbeláez  
Analista de Talento Humano*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN**  
**SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**



*Revisión y corrección de la tutora, Ing. Kerly Feijoó Rojas*