



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

DOMINO, POLÍTICA Y DERECHO PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL Y EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES JUSTAS.

SUBLÍNEA: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR

Director:

PHD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato – Ecuador

Febrero 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS
ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN
AMBATO

Línea de Investigación:

DOMINO, POLÍTICA Y DERECHO PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL Y EL
ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES JUSTAS.

SUBLÍNEA: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR

Varna Hernández Junco, PhD.
CALIFICADORA

f. 

Víctor Manuel Cuadrado, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Aitor Larzabal, Mg.
CALIFICADOR

f. 

María Isabel Ramos Noboa, Mg.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA


f. 

Ambato – Ecuador

Febrero 2020



BIBLIOTECA

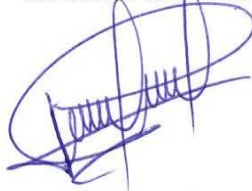

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA**

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR**, con **CC. 180491388-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, Febrero 2020



CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR

CC. 180491388-5



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de forjar mi futuro y culminar mis estudios profesionales. Además, quiero agradecer profundamente a mi familia, que me ha motivado, apoyado y alentado a alcanzar cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida. En especial a mi madre y mi hermana Anita, sin su apoyo incondicional nada de esto sería posible.

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de investigación a mi padre de amor, quien me ha apoyado desde mi niñez.

A mi madre, mi gran bendición quien con su ternura, amor y alegría me ha impulsado a ser mejor cada día, además, es ejemplo de fortaleza. A mi hermana y motor de mi vida, Anita, quien sin juzgarme ha estado presente en todas las etapas de mi vida sembrando en mí el deseo de superación personal.

A mis hermanos en general, de quienes he aprendido el valor de la responsabilidad. Y, a mi pareja, por no dejarme sola en los momentos más difíciles de mi vida, amarme incondicionalmente.

RESUMEN

Los conflictos organizacionales, se presentan de manera implícita o explícita en toda empresa, sin embargo, no todas las organizaciones cuentan con estrategias para poder afrontarlo de una manera adecuada. El entrenamiento socio-psicológico es una estrategia, que permite que el conflicto, se torne en una oportunidad de mejora mediante la interacción con el mismo. El objetivo de la investigación es validar un entrenamiento socio-psicológico de manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato. La investigación es un estudio cuantitativo, no experimental transversal descriptivo con rasgos etnográficos (cualitativos). La población son 150 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de todos los niveles jerárquicos: operativo, administrativo y jefatura a los, que se les aplica el Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann (1974), consta que el estilo de afrontamiento utilizado por ellos es el compromiso y la acomodación. Además, se realizan varias entrevistas para determinar cuáles son los conflictos, que se presentan con mayor frecuencia en la empresa, los cuales son: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación por un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral.

Palabras clave: *conflicto organizacional, entrenamiento, estrategias y manejo de conflicto*

ABSTRACT

Organizational conflicts are implicitly or explicitly present in every company, however, not all organizations have strategies for dealing with them in an appropriate manner. Socio-psychological training is a strategy that can turn a conflict into an opportunity for improvement by interacting with it. The aim of the study is to validate a socio-psychological training session for organizational conflict management in a financial services company in Ambato. The study is quantitative, non-experimental, descriptive and cross-sectional with ethnographic (qualitative) characteristics. The sample includes the 150 employees at OSCUS Ltda. Savings and Loan Union from all the hierarchal levels - operational, administrative and management. The Thomas Kilmann Conflict Management Instrument (1974) was applied, and it was determined that their coping style is commitment and accommodation. In addition, several interviews were conducted to determine which conflicts occur most frequently in the company. The findings depicted bad interpersonal relationships, work overload, single channel communication, oversaturation of emails, instability in activity development, conflict of roles and activities outside of work hours.

Key words: organizational conflict, training, strategies and conflict management

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Gestión del talento humano.....	8
1.1.1. Subsistemas de Gestión del Talento Humano.....	10
1.2. CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	14
1.2.1. Conceptualización, clasificación y tipología del conflicto organizacional.....	14
1.2.2. Causas y consecuencias del conflicto organizacional.....	20
1.2.3. Etapas en el desarrollo del conflicto.....	23
1.2.4. Marcos de conflicto y orientaciones.....	25
1.2.5. Estrategias para el manejo de conflicto organizacional.....	26
1.2.6. Antecedentes de investigación de conflictos organizacionales.....	30
1.3. ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO.....	32
1.3.1. Conceptualización y Tipos de Entrenamiento.....	32
1.3.2. Fases, métodos y técnicas del entrenamiento socio-psicológico.....	37
1.3.3. La efectividad del entrenamiento socio-psicológico y el entrenamiento socio-psicológico en el manejo de conflictos como antecedentes de investigación.....	42
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
2.1. Tipo de investigación, enfoque y alcance.....	45
2.2. Métodos y técnicas.....	46
2.3. Características de la población.....	53
2.4. Procedimiento metodológico.....	59
2.5. Operacionalización de la variable conflicto organizacional.....	65
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.1. Análisis de los estilos de afrontamiento de conflicto de Thomas-Kilmann.....	67

3.2. Análisis de los conflictos organizacionales de la cooperativa mediante la entrevista	77
3.3. Diseño del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales	83
3.4. Validación del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	111
Anexo 1: Instrumento Thomas-Kilmann	111
Anexo 2: Guía de la entrevista	114
Anexo 3: Caracterización de diferentes entrenamientos socio-psicológicos	115
Anexo 4: Caracterización de las diferentes investigaciones sobre conflictos y manejo de conflictos	126
Anexo 5: Validación instrumento manejo de conflictos TKI	134
Anexo 6: Validación del entrenamiento socio-psicológico	147
Anexo 7: Protocolo de conflictos utilizado en el entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales	159
Anexo 8: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad escucha activa	160
Anexo 9: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad empatía	162
Anexo 10: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad autocontrol emocional	164
Anexo 11: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad asertividad	167
Anexo 12: Cuestionario diagnóstico de la habilidad centrado en el problema	169
Anexo 13: Esquema “solucionamos los conflictos, no los ignoramos”	170
Anexo 14: Cuestionario diagnóstico del proceso de negociación mediante la estrategia ganar-ganar	171
Anexo 15: Cuestionario de evaluación técnica del entrenamiento socio-psicológico	173
Anexo 16: Formato de la guía de observación	174

INTRODUCCIÓN

En el ambiente laboral, se presentan conflictos o quejas con mucha frecuencia lo que genera malestar en los trabajadores, no solo porque, se podría deteriorar el clima laboral, sino también por las buenas normas de convivencia empresariales, que se lleva a cabo. Al momento de presentarse un conflicto, la comunicación interna y bidireccional, se deteriora, lo que perjudica la productividad del grupo. En una relación laboral los conflictos organizacionales son inevitables, sin embargo, antes de llegar a la etapa de los tribunales, se busca formas de prevenir y resolver las disputas laborales a través del consenso (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Estas formas de prevenir o manejar los conflictos inciden de manera positiva en la organización, se obtiene beneficios para la misma.

Existen varias formas de manejo de conflictos organizacionales, que tienen por objetivo prevenir y resolver las disputas laborales. Esto incide de manera positiva en el fortalecimiento de la comunicación entre empleados, y, favorece el desempeño eficiente de los trabajadores (Wenxue, 2017). El hecho de que las organizaciones presenten un clima organizacional positivo no solo aumenta los niveles de satisfacción de los colaboradores, sino que también, aumenta el nivel de rendimiento (Noreen, 2019). Para manejar los conflictos laborales es necesario empezar por entender qué es un conflicto organizacional.

Los conflictos organizacionales, según la definición dada por Conrad y Poole (2012), son interacciones comunicativas entre personas que son interdependientes y que perciben que sus intereses son incompatibles, inconsistentes o se encuentran, en tensión con los intereses de alguien. Además, generan inconformidades o incomodidades al presentarse en el lugar de trabajo.

Existen diferentes puntos de vista sobre la concepción de conflicto, mencionado por Vilas (2018), que incluyen: la visión tradicional, visión de la relación humana y visión interaccionista. La visión tradicional considera el conflicto organizacional como un acontecimiento negativo, violencia o destrucción que tiene un impacto devastador en el desempeño y la efectividad de la

organización. La visión de la relación humana percibe el conflicto organizacional como un evento natural que mejora el desempeño y la efectividad de la organización, si es gestionado de forma efectiva. Mientras que, el punto de vista interaccionista cree que el conflicto organizacional no solo es una fuerza positiva o negativa, sino que es una parte esencial del ciclo de vida organizacional.

Para Clegg, Komberger y Pitsis (2016), el conflicto cambia de una visión negativa a una visión funcional desde la década de 1950 hasta finales de la década de 1970, época en que el conflicto pudo ser visto como una fuerza productiva, si ocurría el tipo correcto de conflicto y, se manejaba correctamente, en lugar de una ruptura en la armonía organizativa y una desviación de una posición de equilibrio. En otras palabras, el conflicto pasa a ser una fuerza potencialmente productiva que podría mejorar el desempeño, la innovación y la toma de decisiones en las organizaciones, si se utilizan estrategias de manejo de conflicto, que lleven a una solución efectiva del mismo, una de dichas estrategias es el entrenamiento socio-psicológico.

El entrenamiento socio-psicológico tiene como propósito, según Torres y Medina (2017), conseguir nuevas experiencias de aprendizaje que ayuden a la solución de situaciones específicas con la aplicación de conocimientos, actitudes, valores, destrezas, habilidades y conductas. Esta estrategia pretende componentes específicos con respecto a una conducta determinada. La efectividad del entrenamiento, se determina al evaluar las habilidades o competencias desarrolladas durante la ejecución del mismo. El entrenamiento socio-psicológico es usado como una estrategia para adiestrar determinadas funciones psíquicas, para motivos de la presente investigación, se usa esta estrategia para el desarrollo de habilidades que permitan el manejo de conflictos.

En el Ecuador, es necesario el desarrollo de investigaciones sobre el manejo de conflictos organizacionales, éstos, se encuentran de manera implícita o explícita en toda organización. Además, tributa al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, en el “Eje 3: Más sociedad, mejor Estado”, específicamente el objetivo 7 que refiere “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES 2017, p.91 97). En concordancia con el objetivo

descrito anteriormente, mediante un entrenamiento socio-psicológico los trabajadores de la organización participan de manera activa en la resolución de conflictos, que se puedan presentar en la empresa. Cabe mencionar, que el proyecto de investigación, se encuentra dirigido a la banca financiera.

Por otro lado, es necesario que toda organización cuente con un plan de contingencia para afrontar los conflictos, que se presenta y, de ese modo, evitar consecuencias negativas para la empresa. Además, el entrenamiento socio-psicológico no solo es usado como una estrategia para afrontar los conflictos, sino que, es una herramienta o método que cuenta con metas, tanto prácticas como psicológicas para el desarrollo de habilidades o competencias (Hernández, Herrera, & Mena, 2019). Es necesario el desarrollo de la investigación en la ciudad de Ambato, debido a que es un puerto de comercio importante del Ecuador, por lo cual, se encuentran varias empresas dentro de la ciudad, las cuales podrían utilizar esta herramienta para manejar los conflictos, que se presenten en sus organizaciones. Para validar las afirmaciones planteadas, se ha realizado una revisión bibliográfica de investigaciones relacionadas al presente trabajo.

Como antecedentes de obligada mención en este trabajo de investigación, se encuentran los estudios de Rodríguez (2001), Espinosa y Zurita (2014), Cuadrado (2014), Wenxue (2017), Herrera y Hernández (2017) y Noreen (2019), en los cuales, se corrobora que los conflictos, que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones, se relacionan con la comunicación, además, que el entrenamiento socio-psicológico es una estrategia del cual, se obtienen resultados positivos, respalda las afirmaciones (los conflictos, que se presentan con mayor frecuencia son: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral, además, una de las estrategias de solución es el entrenamiento socio-psicológico) planteadas en toda la investigación.

Mediante la revisión de literatura científica, se ha encontrado que las investigaciones realizadas por Wenxue (2017) y Noreen (2019) concuerdan en que los conflictos, que se presentan en la organización afectan la calidad de la relación interpersonal empleado - trabajador o trabajador

– trabajador, por tal razón, es importante una buena gestión de conflictos para mejorar el rendimiento de los colaboradores, y de ese modo, evitar el deterioro del desempeño. Esta investigación aporta de manera teórica al proyecto de titulación, se afirma que los conflictos, que se presentan en la empresa no solo generan malestar a los trabajadores, sino también, deterioran el clima laboral crea barreras de comunicación, para lo cual es necesaria la creación de estrategias para que los empleados puedan desarrollar habilidades en el manejo de los conflictos, de forma dinámica y activa.

Cuadrado (2014), en su proyecto “Diseño de una estrategia yoyca para el manejo de conflictos dirigida a administradores del talento humano”, manifiesta que el conflicto es propio del ser humano, y las organizaciones están expuestas a vivenciarlo de forma diferente. Los resultados de la evaluación a través de un estudio de tipo exploratorio, descriptivo de corte trasversal, ha mostrado que la modalidad predominante como mecanismo de confrontación correspondió a evitar, es decir, se percibe un deseo de eludir la responsabilidad del conflicto, y se le atribuye al tiempo y a los mecanismos intragrupales una resolución automática. El aporte que esta investigación proporciona al presente proyecto es el instrumento sobre modalidades de resolución de conflictos de Thomas-Kilmann (1974), el cual, se utiliza en la presente investigación para determinar el estilo de manejo de conflictos, que se usa con mayor frecuencia en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS, y la manera en cómo afrontan los conflictos.

En la investigación realizada por Espinosa y Zurita (2014), se propone y diseña un plan de entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Eléctrica Ambato SA, en la misma, se determina que el entrenamientos socio-psicológico es una aproximación de la psicología social a la solución de problemas planteados en diferentes esferas de la práctica social. Gracias al entrenamiento aplicado por los autores antes mencionados, se identifican mejoras notables en competencias directivas, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, proactividad y resolución de problemas. Esta investigación proporciona un aporte fundamental en el presente proyecto, se comprueba que el entrenamiento es un método efectivo para desarrollar habilidades en los trabajadores, y, funciona tanto a corto como largo plazo.

Herrera y Hernández (2017), realizan un entrenamiento socio-psicológico para la mejora de la competencia comunicativa interpersonal, caso: empresa pública municipal de gestión integral de desechos sólidos del cantón Ambato, en la cual, se plantea que el entrenamiento interviene como un proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional para potenciar las competencias (competencia comunicativa, autocontrol emocional, centrado en el problema, escucha activa) en la cual, se utilizan estrategias para lograr el éxito empresarial. En el diagnóstico inicial, se determina que las habilidades a desarrollar en el entrenamiento son: las competencias: comunicativa, empatía, escucha activa, centrado en el problema y autocontrol emocional, las cuales mejoran significativamente una vez aplicado el entrenamiento socio-psicológico. La estructura de este entrenamiento y algunas de las habilidades desarrolladas, se utilizan para la realización del entrenamiento propuesto en la presente investigación.

La investigación realizada por Rodríguez (2001), “entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos”, propone mejorar el desempeño del consejo de dirección de una organización de servicios técnicos en Cuba al momento de enfrentarse a conflictos, mediante el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos (evadir, competir, complacer, arreglo con concesiones y colaborar). En la etapa diagnóstica, se determina que las estrategias que utilizan de forma individual los trabajadores son: colaborar, competir y complacer, además, se presentan barreras de comunicación (mala escucha, evaluación, emociones y estereotipar). Una vez aplicado el entrenamiento, se observa que aumenta el número de sujetos que emplean las estrategias de solución de conflictos colaborar, arreglo con concesiones y competir, y disminuyen las barreras personales de comunicación, que se manifiestan en el trabajo de estos directivos. Tanto este entrenamiento como el del presente proyecto están dirigidos al manejo de conflictos y la solución de los mismos, los conflictos son la situación problemática de la presente investigación.

En la empresa de servicios financieros en Ambato, se presentan algunos conflictos organizacionales como: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral que deterioran el clima laboral y las buenas normas de convivencia empresarial. Esto ha impedido,

que se cumplan principios organizacionales como: comunicación de con eficacia, calidad y eficiencia en la gestión corporativa y logro de metas comunes, y ha causado malestar (agotamiento mental, cansancio, desvinculación laboral, entre otros) en los trabajadores de la organización al no ser manejados los conflictos de manera pronta.

Dicha empresa no cuenta con estrategias inmediatas para el manejo de conflictos organizacionales, lo cual, retrasa el proceso de manejo de conflictos, llega a extenderse más de lo debido. Las consecuencias de no contar con mecanismos de afrontamiento adecuado afectan el trabajo en equipo, debido al manejo inadecuado de los canales de comunicación, y a su vez, provocan relaciones interpersonales deterioradas, confusión en la ejecución de actividades, disminución de la productividad, motivación laboral en declive, clima laboral desfavorable, falta de cohesión grupal y comunicación interna poco favorable, la cual incide en la disminución del desempeño laboral (Conrad y Poole, 2012). El problema científico del presente proyecto de investigación es: ¿De qué manera, se desarrollan habilidades para el manejo de conflictos organizacionales? Es por tal razón, que se propone un entrenamiento socio-psicológico para que los empleados desarrollen habilidades en el manejo de conflictos y lo afronten de manera rápida y eficaz.

Con base a lo antes mencionado, y con el fin de colaborar en la mejora de la empresa, se plantea como objetivo general de la presente investigación: validar un entrenamiento socio-psicológico que contribuya al manejo de conflictos organizacionales, y como objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

1. Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre el diseño del entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos.
2. Analizar el estado actual de los conflictos organizacionales presentes en la cooperativa de ahorro y créditos OSCUS Ltda.
3. Diseñar un entrenamiento socio psicológico que facilite el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos organizacionales.
4. Evaluar el diseño del entrenamiento socio psicológico que facilite el desarrollo de habilidades para el manejo de conflictos organizacionales, por criterios de especialistas.

En el presente proyecto, se trabaja mediante un diseño no experimental con corte transversal, con un enfoque cuantitativo y rasgos cualitativos, tiene un alcance descriptivo. Además, cuenta con instrumentos diagnósticos como: cuestionario (instrumento de manejo de conflictos Thomas-Kilmann) y entrevistas para determinar cómo los trabajadores manejan los conflictos organizacionales, que se presentan con mayor frecuencia en su entorno laboral, y describir los tipos de conflictos, que se suscitan. Se diseña y valida, por criterio de especialistas, un entrenamiento socio-psicológico, que es aplicado por la empresa en un futuro para solucionar de forma adecuada los conflictos organizacionales, que se presenten. A continuación, se detallan los principales aportes de la investigación.

Uno de los aportes principales es que mediante el diagnóstico realizado a la empresa, la organización concientice los conflictos presentes en el ambiente laboral para que puedan solucionarlos. Además, proporcionar una herramienta, que es usada en un futuro por la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS, para manejar los conflictos organizacionales, que se presentan en la misma mediante el desarrollo de habilidades como: autodiagnóstico, autoconfrontación, empatía, escucha activa, autocontrol emocional, asertividad, centrado en el problema y el proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso.

La presente investigación está organizada en 3 capítulos. En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico en el cual, se analizan los referentes teóricos y antecedentes de la investigación sobre la gestión del talento humano, el conflicto organizacional y el entrenamiento socio-psicológico. En el segundo capítulo, se aborda el diseño metodológico, que se aplica en la investigación, el tipo de investigación, enfoque y alcance, métodos y técnicas, características de la población y el proceso metodológico. En el tercer capítulo, se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la investigación tanto del instrumento de los estilos de afrontamiento de conflictos de Thomas-Kilmann como de la entrevista, mediante análisis estadísticos de los programas SPSS y Atlas Ti versión prueba, respectivamente. Además, se diseña la propuesta de la investigación la cual es un entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un concepto, que se ha adaptado a los diferentes enfoques administrativos presentes en las organizaciones, al respecto Ramírez (2014) plantea que es un enfoque estratégico de la empresa, cuyo objetivo es lograr la máxima contribución del talento humano para la organización, a través de un conjunto de acciones encaminadas hacia la mejora del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades para conseguir resultados positivos que favorezcan al entorno competitivo actual y futuro de los trabajadores. Tanto Ramírez (2014) como Chiavenato (2009) y Herrera (2017) concuerdan en que es necesario el esfuerzo del talento humano para cumplir con los propósitos y metas empresariales.

Este proceso administrativo, se enfoca únicamente al talento humano, que se encuentran en la organización, debido a que, éste, se encuentra inmerso dentro de cada proceso productivo que la empresa ejecuta (Chiavenato, 2009). Por tal motivo, es necesario, que se administre dicho talento humano con el objetivo de favorecer la productividad empresarial. Esto solo, se da, si se conserva al personal dentro de la empresa. La gestión del talento humano integra a las personas con su puesto de trabajo y los motiva con un ambiente laboral estable y cálido (Herrera, 2017). De la buena gestión del talento humano depende, qué tanto, se gana o se pierde en la organización.

La gestión adecuada del talento humano, permite que la empresa vea con claridad que habilidades posee su trabajador y cómo utilizarlas en su puesto de trabajo. Para ello, existe un equilibrio entre el trabajador y la organización, vela por el bienestar tanto de la persona como de la empresa (Ramírez, 2014). De ese modo, se incrementa la productividad del trabajador y de la empresa, lo cual genera estabilidad laboral y emocional del talento humano.

Los autores Chiavenato (2009) e Ibáñez (2015) manifiestan que la gestión del talento humano

maneja aspectos personales y profesionales de los trabajadores, con el objetivo de desarrollar y potencializar sus habilidades y competencias en su puesto de trabajo.

La administración del talento humano utiliza estrategias para desarrollar capacidades que permiten incrementar la satisfacción laboral mediante: incentivos monetarios y no monetarios, lo cual favorece un clima laboral adecuado y el desempeño óptimo por parte de los trabajadores. Además, permite que exista una armonía en la relación empleado-empresa y persona-puesto. Gestionar el talento humano comprende dos dimensiones: las necesidades de la persona y de la empresa. También, se basa en aspectos fundamentales, los cuales según Chiavenato (2009) son:

1. Las personas como seres humanos: aquellas personas que poseen conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la productividad empresarial.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización: aportan con su talento en la organización, lo que permite una constante renovación y competitividad.
3. Las personas como asociadas de la organización: aquellas personas que tienen la capacidad de conducir a la excelencia y al éxito a la organización.
4. Las personas como talentos proveedores de competencias: las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
5. Las personas como el capital humano de la organización: como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. (p. 10)

En otras palabras, el eje fundamental en el que basa su trabajo la administración de recursos humanos, es el cliente interno, éste influye de manera positiva o negativa en la organización. Por tal razón, es necesario enfocar el esfuerzo de la empresa en mantener satisfecho y motivado al trabajador, para lograr cumplir con las metas establecidas.

La Gestión de Talento Humano permite el fortalecimiento de la comunicación organizacional y genera canales comunicativos óptimos entre compañeros de trabajo y líneas de supervisión. Además, tiene como objetivo cubrir las necesidades de los empleados de la empresa para producir un desempeño laboral favorable para la organización (Ibáñez, 2015).

La Gestión del Talento Humano es el proceso administrativo mediante el cual, se forman talentos con el objetivo de fortalecer el capital intelectual de las organizaciones. Es un conjunto de

procesos que permiten el cuidado y protección del capital humano, el recurso humano es el pilar fundamental de toda organización. Asimismo, dirige subsistemas tales como: el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño, que incluyen a las personas que conforman una organización (Chiavenato, 2009).

1.1.1. Subsistemas de Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano está compuesta por varios subsistemas, que se articulan de manera eficiente, lo que permite que dicho sistema funcione eficazmente dentro de una empresa. Los subsistemas de la Gestión del Talento Humano nacieron gracias a la necesidad de alcanzar objetivos empresariales de manera satisfactoria mediante el esfuerzo humano (Ibáñez, 2015). Cada subsistema, se encuentra articulado y compactado uno con otro, de manera que, si uno de ellos falla, se ve afectado el otro subsistema y por consiguiente el resultado global de la organización.

Los subsistemas de la Gestión del Talento Humano generan una alta productividad en las actividades que realizan los trabajadores, pues les permite cumplir sus funciones de manera eficiente y ejecutar su trabajo con calidad. Existen varios subsistemas, sin embargo, con los que más se trabaja son: reclutamiento, selección de personal, sistema de compensación, evaluación del desempeño y formación (Vallejo, 2016). Cada uno de los subsistemas antes mencionados, favorece a la toma de decisiones, genera compromiso por parte de los empleados hacia la empresa y sentido de pertenencia. De manera que, es necesario trabajar con cada subsistema para obtener resultados deseados en la organización. Dichos subsistemas funciona de manera dinámica e interactúa entre sí constantemente.

Chiavenato (2009) y Vallejo (2016), en sus investigaciones concuerdan en que la Gestión de Talento Humano está compuesta por seis procesos básicos que son: integrar, organizar, desarrollar, retener y auditar a las personas (ver tabla 1).

Tabla 1*Procesos básicos de la Gestión del Talento Humano*

Proceso	Definición	Tipo de Proceso
Procesos para integrar personas	Proceso mediante el cual la empresa, se abastece de personal nuevo para cubrir distintos puestos en la organización.	Reclutamiento Selección
Procesos para organizar a las personas	Proceso en el cual, se establecen de manera concreta las funciones y competencias que llevan a cabo cada puesto de trabajo, con el fin de orientar al trabajador hacia la correcta ejecución de las mismas.	Diseño de puestos Análisis y descripción de puestos Evaluación del desempeño
Procesos para recompensar a las personas.	Es un proceso mediante el cual, se incentiva a los trabajadores con el objetivo de satisfacer sus necesidades personales. Esto, mediante un sistema de recompensas monetario o no monetario.	Compensación y remuneración Prestaciones Incentivos y servicios sociales
Procesos para desarrollar a las personas.	Es un proceso fundamental en la organización, permite el crecimiento tanto profesional como personal del capital humano. Se interesa por el desarrollo de competencias y habilidades que serán necesarias para la realización de las actividades en la empresa. Genera aprendizaje corto y largo plazo.	Formación y desarrollo Aprendizaje o programas de cambio Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera
Procesos para retener a las personas.	Es un proceso, que se interesa por establecer condiciones de trabajo seguras y satisfactorias para las personas. De manera que, los trabajadores puedan realizar sus actividades en un ambiente de trabajo cálido. Maneja temas puntuales dentro de la organización como: la cultura organizacional, el clima laboral, la seguridad y calidad de vida empresarial, con el objetivo de fortalecer las relaciones entre empleados.	Higiene y seguridad Calidad de vida Relaciones con empleados y sindicatos
Procesos para auditar a las personas.	Es un proceso que permite que la empresa realice un seguimiento a sus trabajadores de manera, que se pueda verificar que los empleados ejecuten sus actividades de manera adecuada para obtener resultados deseados.	Banco de datos Sistema de información administrativa, verificar resultados Evaluación del desempeño

Fuente: Chiavenato (2009) y Vallejo (2016)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Por otro lado, cada uno de los subsistemas que componen la gestión del talento humano se encuentra estandarizado y medido mediante normas y políticas empresariales, para que se cumplan a cabalidad cada procedimiento de los subsistemas de manera objetiva. Esto, se encuentra articulado y funciona de manera interactiva con el trabajador y la organización. Alles (2014), en sus investigaciones manifiesta que la gestión del talento humano está compuesta por: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación (ver tabla 2).

Tabla 2
Subsistemas de Recursos Humanos

Subsistemas de Recursos Humanos	Definición
Análisis y descripción de puestos	Es un proceso mediante el cual, se determinan las actividades y funciones que abarcan el puesto de trabajo, y ser ejecutados a cabalidad. Además, establece las competencias que el puesto de trabajo requiere.
Atracción, selección e incorporación de personas	Es un proceso sistemático mediante el cual, se pretende atraer personal nuevo a la organización para cubrir una vacante disponible en la empresa, para finalmente incorporarla.
Evaluación del desempeño	Es un proceso mediante el cual, se determina en qué medida, se cumplen los objetivos empresariales por parte de los trabajadores, además, se mide el rendimiento de los empleados.
Remuneraciones y beneficios	Es una compensación monetaria y no monetaria que recibe el trabajador en función al servicio que presta a la organización.
Desarrollo y planes de sucesión	Es un proceso mediante el cual, se analiza a los posibles trabajadores que puedan reemplazar a un empleado que ya ha salido de la organización. Es un proceso, que se planifica con anterioridad para que la persona que reemplaza ejecute las funciones del puesto de trabajo de manera eficaz.
Formación	La formación en la empresa permite el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos del trabajador, con el fin, de generar aprendizaje que pueda ser utilizado en el puesto de trabajo.

Fuente: Alles (2014)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Los sistemas de la gestión del talento para Ibáñez (2015), se llevan a cabo en diferentes fases: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, plan de carrera y desarrollo profesional y

retención del talento, las organizaciones son conscientes de su complejidad. El reclutamiento y selección, se constituyen en las actividades, que se encuentran dirigidas a cubrir las necesidades del personal. La evaluación del desempeño, se efectúa a través de la medición del grado o nivel del cumplimiento de los objetivos y el cumplimiento de las funciones por parte del personal (Ibáñez, 2015). Esta herramienta de gestión de recursos humanos valora las actitudes y conductas que establecen el modo en que cada persona lleva su tarea en la organización (Oltra, Curós, Díaz, & Rodríguez, 2005).

La clave de la gestión del talento humano, se encuentra en la implementación de los elementos del plan de carrera y desarrollo profesional, para la articulación de los intereses personales y organizacionales. Se consideran esenciales la gestión del talento humano, los procesos de evaluación del desempeño y valoración de los elementos de la cultura organizacional que favorecen a la retención del talento humano y su gestión (López, Díaz, Segredo, & Pomares, 2017). El desarrollo de personas son aquellos esfuerzos que efectúa la empresa para el desarrollo profesional de sus empleados, que favorezcan su movilidad (Ibáñez, 2015).

La retención del talento hace referencia al desarrollo de una buena y adecuada política salarial como otras iniciativas relacionadas con la generación de compromisos y motivación que fortalecen y ayuda a una relación sólida entre empresa y empleado (Ibáñez, 2015).

Los autores Chiavenato (2009), Vallejo (2016), Alles (2014) e Ibáñez (2015) concuerdan en que son cinco subsistemas, los que se maneja dentro de la gestión del talento humano: selección, evaluación de desempeño, plan de carrera, formación y remuneración. Debido a que, dichos subsistemas son el eje central con los cuales, se maneja al personal de la coorganización con el objetivo de mantener un balance entre el empleado y la empresa. Por otro lado, Chiavenato (2009), Vallejo (2016) e Ibáñez (2015) además de los subsistemas antes mencionados añaden que es importante, que se tome encuentra dentro de la gestión del talento humano a los incentivos, calidad de vida laboral y retención del personal, con el fin de fidelizar al cliente interno y resguardar el sentido de pertenencia del mismo. Esto favorece la satisfacción laboral y la productividad de la empresa.

Los procesos de recursos humanos están diseñados de acuerdo a la naturaleza y necesidades de cada organización. En otras palabras, para que cada subsistema funcione de manera adecuada en la empresa, su procedimiento tiene que estar diseñado raíz de la estructura, tamaño, políticas, valores, misión, visión o factor ambiental de la organización (Vallejo, 2016). Diseñar dichos procedimientos de manera correcta facilita que el talento humano trabaje de manera sistemática, organizada y dinámica, de este modo, se atiende las necesidades y demandas de la empresa. En cada uno de los subsistemas mencionados anteriormente, se presentan conflictos laborales.

De acuerdo con la literatura revisada, y conforme a la presente investigación, se infiere que los conflictos organizacionales, que se presentan en la cooperativa de ahorro y créditos OSCUS afectan los subsistemas calidad de vida laboral o retención del personal. Debido a que, son conflictos que infieren en las relaciones interpersonales, comunicación laboral o satisfacción en la empresa. Porque, el conflicto, se genera mediante la interacción de personas, debido a una mala percepción del mensaje recibido (Robbins, 2009). A partir de lo antes mencionado, se ve la necesidad de conceptualizar el conflicto organizacional para entender su incidencia en la empresa.

1.2. CONFLICTO ORGANIZACIONAL

1.2.1. Conceptualización, clasificación y tipología del conflicto organizacional

Para conceptualizar el conflicto organizacional, se toman como referencia las definiciones de: Polychroniou (2005), Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), Robbins (2009), Domínguez y García (2003), Hiriappa (2018), y Conrad y Poole (2012), las cuales, se detallan a continuación.

El conflicto según Polychroniou (2005), se centra en el desacuerdo entre las partes dentro de la empresa, es un proceso interactivo manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o disonancia dentro o entre entidades sociales (individuo, grupo y organización). El conflicto organizacional

se desarrolla en el ambiente laboral en el momento en el que los trabajadores participan en actividades que les generan incompatibilidades de ideas.

Por otro lado, el conflicto organizacional para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), es un desacuerdo que genera un ambiente de amenaza a las personas que lo atraviesan e involucra por lo menos a dos partes, que se confrontan. De este modo, genera vías destructivas a la buena convivencia empresarial y envuelve a los trabajadores en un círculo vicioso. Una vez, que se genera un conflicto, se rompen relaciones interpersonales en el medio laboral, y se crea un ambiente hostil de trabajo.

El conflicto organizacional es un desacuerdo o mal entendido, que se presenta en el ámbito laboral, debido a una mala percepción o decodificación del mensaje por parte de quien lo recibe. Además, se presenta por varios aspectos tales como: incompatibilidad en metas comunes, interpretación errónea del mensaje recibido, desacuerdos en el comportamiento o mensajes negativos entre compañeros (Robbins, 2009). Entonces, el conflicto viene a ser un proceso latente en la empresa, que se presenta en el momento en, que se realizan percepciones negativas de los sucesos o hechos, que se manifiestan en el lugar de trabajo.

Generalmente, se considera al conflicto organizacional como un aspecto negativo irrumpe el clima laboral y genera efectos tales como: agotamiento, estrés, mal humor, ira o ruptura de relaciones interpersonales en los trabajadores. Sin embargo, el conflicto también tiene aspectos positivos, pues evita estancamientos, estimula el interés, genera cambio y establece identidad tanto personal como social, que aportan a la organización (Domínguez & García, 2003). Así también, permite generar mecanismos de defensa para responder de mejor manera cuando éste, se presente, así como, conocer a la organización y a quienes la rodean.

El efecto del conflicto, sea bueno o malo, sobre el desempeño de la estructura de la organización, se debate continuamente. Para Hiriyappa (2018), el conflicto, en estudios antiguos, se considera que siempre es malo, por lo tanto, conduce a un menor rendimiento de la organización. Este surge porque los gerentes no han implementado la estrategia correctamente y no han diseñado la estructura apropiada para prevenir conflictos.

Para Conrad y Poole (2012), los conflictos organizacionales son inevitables y potencialmente valiosos, tanto para los individuos como para las organizaciones. Los conflictos dan a los empleados oportunidades para publicitar, probar, refinar sus ideas, demostrar su competencia y valor para la organización. Los conflictos también ayudan a las organizaciones a adaptarse a los cambios, fomentar la innovación e integrar a sus diversos grupos constituyentes en un todo funcional. Los conflictos no son intrínsecamente buenos ni intrínsecamente malos, aunque varían en el grado en que son productivos. Los conflictos que son relativamente productivos para la organización en su conjunto suelen ser destructivos para algunos de los participantes. De manera similar, los episodios que son perjudiciales para la organización son productivos para muchos de los participantes. A partir de lo mencionado, el conflicto es clasificado de acuerdo a multicriterios empleados por autores que lo han estudiado.

Todos los autores que han conceptualizado el conflicto concuerdan en que el conflicto es un desacuerdo, que se genera entre dos o más personas, o como un proceso interactivo incompatibilidad inevitable. Por otro lado, tanto Domínguez y García (2003) como Conrad y Pole (2012) añaden que el conflicto tiene aspectos positivos para la organización porque evita estancamientos y permite que las personas puedan refinar sus ideas y aporten con argumentos. Para la presente investigación, se usa el concepto de Robbins (2009), quien manifiesta que el conflicto organizacional es un proceso latente en la empresa, se origina por desacuerdos entre las partes; y de Domínguez y García (2003), menciona que el conflicto tiene aspectos positivos que favorecen a la organización.

La clasificación de los conflictos depende del enfoque, en el que se lo investigue y el contexto, en el que se presenta. Palafox (2000) clasifica al conflicto en tres grupos: por su origen, por los involucrados y por sus efectos, la Organización Internacional del trabajo (2013) clasifica al conflicto en individual o colectivo; Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992) y Moore (1994) clasifican al conflicto según: su alcance, su contenido y naturaleza. A continuación, se detalla cada una de las clasificaciones mencionadas anteriormente.

Palafox (2000), citado en el libro de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), clasifica al conflicto: por su origen el cual incluye problemas estructurales de la organización; por los

involucrados el cual incluye conflictos intrapersonales que es aquel que tiene la persona consigo misma, intragrupal aquel, que se desarrolla dentro de los grupos que existen en la organización e intergrupales aquel, que se desarrolla entre dos o más grupos de la organización; y por sus efectos que son funcionales aquellos que generan consecuencias positivas y disfuncionales aquellos que causan malestar e incomodidad en la organización (ver tabla 3).

Tabla 3

Clasificación del conflicto

Clasificación	Tipología	Definición
Por su origen	Interpersonales	Es aquel conflicto que incluye los problemas estructurales de la organización tales como las políticas empresariales, los procedimientos de la empresa o la organización como tal. Se genera entre dos o más individuos de la organización, sus posibles consecuencias podrían ser pérdida de tiempo a nivel organizacional, empeoramiento de la calidad de las decisiones, pérdida de empleados valiosos o disminución de la motivación para trabajar.
	Intrapersonales	Es el conflicto que tiene la persona consigo misma, en cuanto a sus metas u objetivos, en ocasiones choca con sus funciones dentro de una organización
Por los involucrados	Intragrupales	Es el conflicto, que se genera dentro los grupos existentes en la organización, se presentan diferencias de opinión y formas de actuar con el trabajo realizado
	Intergrupales	Es el conflicto, que se genera entre dos o más grupos de la organización. Esto ocurre normalmente en las empresas cuando la información de un departamento, se entrega a destiempo a otro, lo que provoca retrasos y fallas en el desempeño departamental.
	Funcionales	Es el conflicto, que se desarrolla entre grupos o personas pero que genera consecuencias positivas para la empresa. Permite que los grupos estimulen su pensamiento creativo y además que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.
Por sus efectos	Disfuncionales	Son aquellos conflictos que causan malestar e incomodidad en la organización e impiden, que se cumplan los objetivos de la misma.

Fuente: Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011)

Elaborado por: Aguirre (2019)

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013), los conflictos organizacionales, se encuentran clasificados en individuales o colectivos. Se entiende por conflicto individual aquel, que se genera entre empleado-empendedor o entre empleados, y que además no implica a todo el grupo de trabajo. Mientras que, el conflicto colectivo es aquel, que se genera entre un grupo de trabajadores con el empleador, o entre grupos de compañeros entre

sí. Los conflictos, que se generan en el ámbito laboral tienen gran importancia o poca importancia, esto depende del grado de consecuencias que conlleva.

Por otro lado, Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992) y Moore (1994), citados en Domínguez y García (2003), clasifican al conflicto en tres grupos: según su alcance, según su contenido y según su naturaleza. Los conflictos según su alcance, se dividen en conflictos de relación que afecta las relaciones interpersonales, y conflicto estratégico, el cual afecta la estructura de la organización (ver tabla 4).

Los conflictos según su contenido, se dividen en: conflicto de relación entre personas (afecta las relaciones interpersonales), conflicto de información (afecta la comunicación), conflicto de intereses (cada persona compite por cubrir sus necesidades), conflicto estructural (afecta la estructura organizacional), conflicto de valores (tiene que ver con las creencias propias), conflicto de objetivo de intereses (cada sujeto desea cumplir con sus intereses propios), conflicto de juicio u opinión (se ve afectada la comunicación y percepción del mensaje), conflicto normativo (expectativas sobre cómo la otra persona tiene que comportarse) y conflicto en función de los asuntos sobre los que versan (preferencias personales incompatibles con otros), (ver tabla 4).

Finalmente, los conflictos según su naturaleza, se dividen en: conflicto verídico (existe objetivamente y es percibido con precisión), conflicto contingente (se basa en la estructuración de las circunstancias), conflicto desplazado (se discute sobre objetivos diferentes a los que ocasionan el conflicto), conflicto mal atribuido (error en la identificación del contendiente), conflicto latente (no ocurre porque está reprimido) y conflicto falso (sin base objetiva), (ver tabla 4).

Los autores Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992), Moore (1994), Palafox (2000) y OIT (2013) enfocan la clasificación del conflicto en dos dimensiones: aquellos que afectan al individuo, que lo atraviesa y que implica sus intereses, creencias, relaciones interpersonales, intergrupales, intrapersonales o intragrupalas, y aquellos que afectan a la organización como tal, en específico, a la estructura organizativa. Por otro lado, Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992) y Moore (1994) incluyen en su clasificación del conflicto a aquellos conflictos, que se encuentran relacionados con la comunicación entre individuo-individuo o individuo-empresa. Y, Palafox (2000) añade en su clasificación los efectos que los conflictos tienen en el ambiente en que el, que se desarrollan, aquellos que generan consecuencias positivas y negativas.

Tabla 4*Clasificación del conflicto*

Clasificación	Autor	Tipología	Definición
Conflicto según su alcance	Pondy (1967)	Conflicto de relación estratégico	Afecta la fluidez y eficacia relacionales entre los miembros de la organización. Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa.
Conflicto según su contenido	Moore (1994)	Conflicto de relación entre las personas	Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos
		Conflicto de información	Información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
		Conflicto de intereses	Competición entre necesidades incompatibles como: dinero, recursos físicos, tiempo, la manera como el conflicto esta resuelto, deseo de participación, respeto, entre otros.
		Conflictos estructurales	Causados por estructuras opresivas de relaciones humanas tales como definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control, desigual de recursos, estructuras organizativas.
	Thomas (1992)	Conflictos de valores	Causados por sistemas de creencias incompatibles.
		Conflicto objetivo de intereses	Las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes
		Conflicto de juicio u opinión	Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes sobre lo que es verdad, en un sentido empírico.
		Conflicto normativo	Se centran sobre la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas
	Deutsch (1969)	Conflictos de función de los asuntos sobre los que versan	Control de recursos, preferencias personales incompatibles con las de los otros, intereses, deseos o valores contrarios o simplemente diferentes, información o creencias distintas.
Conflicto según su naturaleza	Deutsch (1973)	Conflicto verídico	Existe objetivamente y es percibido con precisión
		Conflicto contingente	Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias.
		Conflicto desplazado	El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
		Conflicto mal atribuido	Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también, se confunde con el objeto del conflicto
		Conflicto latente	Conflicto, que se encuentra reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido
		Conflicto falso	Sin base objetiva

Fuente: Domínguez y García (2003)

Elaborado por: Aguirre (2019)

La autora de la presente investigación ha optado por utilizar la clasificación de Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992) y Moore (1994), debido a que es una clasificación que abarca tanto los conflictos, que se presenten en el individuo, en la organización pero también aquellos conflictos, que se relacionan con la comunicación. Además, los conflictos, que se presentan en la cooperativa OSCUS son: conflicto de relación, conflicto de relación entre personas, conflicto de información y conflicto estructural.

De acuerdo a Palafox (2000), Domínguez y García (2003) y OIT (2013), la clasificación del conflicto comprende al menos tres aspectos fundamentales para que éste, se genere: el contexto en el que se desarrolla, las partes, que se encuentran involucradas y el tipo de conflicto, que se presenta. Para que un conflicto, se presente o no en la organización podría depender del tipo de organización, de la calidad de las relaciones interpersonales, del clima laboral y la personalidad de los trabajadores. Es importante analizar las causas y consecuencias del conflicto.

1.2.2. Causas y consecuencias del conflicto organizacional

Para describir las causas del conflicto organizacional, se ha tomado como referencia a: Vilas (2018), quien manifiesta que las causas del conflicto, se relacionan con exigencias no controladas en el lugar de trabajo. Hyman, Skipper y Tansey (1990) clasifican a las causas del conflicto en tres categorías: conflicto de tareas, interpersonal y de procedimiento, mientras que, Scandura (2015) menciona tres fuentes causales del conflicto: conflicto sustantivo, afectivo y proceso del conflicto. Algunos autores manifiestan que las causas del conflicto citadas por Hyman, Skipper y Tansey (1990) y Scandura (2015) podrían pertenecer a la clasificación de los conflictos, sin embargo, estos autores los mencionan como causas, éstas son las fuentes que originan los conflictos organizacionales. A continuación, se detallan las causas mencionadas por dichos autores.

Las causas, que se atribuyen al conflicto, según Vilas (2018), se relacionan con exigencias no controladas en el lugar de trabajo, tales como: confusión de roles, tareas poco definidas, falta de claridad en la estructura organizativa (es decir, no cuentan con un organigrama detallado), intercambio de recursos, falta de comunicación, remuneración deficiente, inseguridad laboral

(debido a rotación de personal elevado o contratos eventuales), diferencias en los estilos de gestión, cambio organizacional (esto sucede cuando la organización cambia de cultura organizativa o cambio su naturaleza), entre otros (ver tabla 5).

Algunos investigadores como Hyman, Skipper, y Tansey (1990), han clasificado principalmente las causas del conflicto organizacional en tres categorías que incluyen: conflicto de tareas, conflicto interpersonal y conflicto de procedimiento. El conflicto de tareas ocurre cuando un empleado no tiene claro, qué se espera de él o ella, o cómo realizar la tarea asignada. El conflicto interpersonal aparece cuando hay una proliferación de ideas o intereses entre individuos que trabajan juntos, recursos escasos, falta de cooperación, ideas contrapuestas entre personas o interferencias sobre quién es el primero en completar una tarea. Mientras que, el conflicto procesal nace como resultado del cuello de botella burocrático, o el desacuerdo sobre los procedimientos a seguir para lograr los objetivos organizativos establecidos (ver tabla 5).

Según Scandura (2015), existen tres fuentes generales que causan el conflicto organizacional: el conflicto sustantivo ocurre debido a que las personas tienen diferentes opiniones acerca de un determinado tema, conflicto afectivo ocurre debido a las diferencias de personalidad y argumentos y proceso del conflicto es aquel que nace debido a que los sujetos, no se ponen de acuerdo con el camino a seguir de una meta, objetivo o tarea asignada (ver tabla 5).

Tabla 5

Fuentes causales del conflicto

Causas del conflicto	Descripción
El conflicto sustantivo	Esto ocurre porque las personas tienen diferentes opiniones sobre temas importantes en la organización que los afectan. Tal conflicto resulta en mejores decisiones porque ambas partes tienen que defender su posición.
Conflicto afectivo	Este es un conflicto que engendra emociones fuertes como la ira o el disgusto. Esto, es debido a diferencias de personalidad o argumentos. Esta causa de conflicto es altamente perjudicial para ambas partes e incluso crearlas.
Proceso de conflicto.	estrés para otros miembros del grupo de trabajo. A veces, las personas no están de acuerdo con el curso de acción a seguir, o la mejor manera de operar incluso después de, que se haya tomado una decisión.

Fuente: Scandura (2015)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Los autores Vilas (2018), Hyman, Skipper y Tansey (1990) y Scandura (2015) concuerdan en que las causas que generan el conflicto están relacionadas con la confusión en las actividades que realiza el trabajador, la contraposición de ideas que tienen los sujetos o el desacuerdo con los procedimientos a seguir para alcanzar metas, objetivos u actividades designadas. Por otro lado, Scandura (2015) añade que una de las causas del conflicto, está atribuido a las diferencias de personalidad o falta de autocontrol emocional. Cabe mencionar, que los conflictos generan consecuencias, ya sean positivas o negativas, las cuales, se nombran a continuación.

El conflicto organizacional tiene que ser manejado de manera efectiva y eficiente. Por ejemplo, Bourne y Jenkin (2013), en su estudio revelan que los efectos del conflicto organizacional son negativos o positivos. Es negativo en términos de: respuestas psicológicas (es decir, falta de atención a otras cosas, falta de interés en el trabajo, insatisfacción laboral, ansiedad laboral, frustración y alienación de otros); respuestas de comportamiento (es decir, fumar en exceso, alcoholismo, agresión hacia otros, sabotaje laboral, disminuir la comunicación, resistir intentos de influencia); y respuestas fisiológicas (problemas de salud y físicos). Además, es positivo en términos de iniciativa personal, innovación, motivación, opiniones compartidas, comunicación efectiva y comprensión de los problemas del lugar de trabajo. Generalmente, las consecuencias que trae consigo un conflicto son negativas, así lo corroboran Rojas (2016) y Caporale (2009) en sus investigaciones.

Rojas (2016) en su investigación “relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo” manifiesta que el conflicto, que se presenta en la empresa es la falta de comunicación entre los miembros de la organización debido a que la estructura orgánica de la empresa ATA-IRH SAC está diseñada de manera básica, la cual cuenta con (2) departamentos, este organigrama fue elaborado en el año 2013, de tal manera, que no se adecua a la realidad de la empresa debido al crecimiento de la misma. Esto genera cierto desorden y malestar entre los colaboradores de la empresa. Los resultados de la investigación indican que en la empresa existe un nivel alto de conflictos laborales percibido por el 56% de los sujetos investigados, lo que conlleva a un nivel bajo de desempeño laboral por parte de los colaboradores.

Por otro lado, Caporale (2009), en su investigación “conflicto organizacional y repercusión en el desarrollo de la gestión institucional hospital oncológico Padre Machado, Caracas” menciona que el conflicto, que se presenta en la institución es la falta de comunicación entre los miembros del hospital y la pobre atención en los servicios hospitalarios, la gerencia del hospital lo administra según sus creencias y no comunica al personal acerca de sus decisiones, la manutención del hospital no era planificada y falta de reposición en los equipos de infraestructura. Las consecuencias, que se presentan en el hospital son la desmotivación del personal, malestar en el usuario, además, amenaza de cierre técnico del mismo. Los resultados de la investigación indican que existe una necesidad imperiosa de resolver los conflictos del hospital para lograr una gestión institucional acorde al proceso de estructuración del hospital.

Como se observa, el conflicto, que se presenta en dichas investigaciones es la falta de comunicación, lo que afecta no solo a la estructura de la organización sino también a los trabajadores de la misma, y tiene como consecuencias el malestar en los trabajadores o desmotivación laboral, las condiciones de trabajo, se tornan hostiles. El conflicto organizacional se presenta en diferentes etapas o episodios.

1.2.3. Etapas en el desarrollo del conflicto

Los procesos de conflicto en las organizaciones ocurren como una serie de episodios o atraviesan varias etapas cuya duración aumenta, disminuye o varía. Se ha tomado como referencia de las etapas del desarrollo del conflicto a: Champoux (2017) quien menciona que las etapas del desarrollo del conflicto son: latente, percibido y manifiesta; Robbins (2009) manifiesta que las etapas por las que atraviesa el conflicto son: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamientos y resultados. A continuación, se detalla cada uno de ellas.

Para Champoux (2017) los episodios del conflicto son: latente, percibido y manifiesto. El conflicto latente incluye factores en la persona, grupo u organización que conduce a un comportamiento conflictivo. Cuando los factores de conflicto latentes están presentes, el conflicto, no se percibe por aquellos potencialmente en conflicto. El conflicto percibido

es el momento en que las partes conflictivas toman conciencia del mismo. El sentir un conflicto es la parte emocional de un episodio, al menos un individuo personaliza el conflicto y, se enfoca en las partes involucradas y pierde de vista los problemas subyacentes. Los conflictos sentidos también incluyen los valores y las actitudes que las partes de un episodio de conflicto sostienen entre sí. Finalmente, el conflicto manifiesto es el comportamiento real del conflicto entre las partes, este incluye agresión oral, escrita o física.

Según Robbins (2009), el proceso de conflicto atraviesa por cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamientos y resultados. La etapa de oposición potencial o incompatibilidad es aquella donde, se genera la presencia de condiciones para el surgimiento del conflicto, no necesariamente llevan al conflicto de manera directa, estas condiciones, se consideran como causas o fuentes del conflicto, estas condiciones están relacionadas con la comunicación, la estructura y variables personales. La etapa de cognición y personalización es aquella etapa donde, se tiende a definir los aspectos del conflicto en dos maneras: conflicto percibido (conciencia de una o más partes de la existencia del conflicto) y conflicto sentido (involucramiento emocional en el conflicto, lo que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad), (ver ilustración 1).

La etapa de intenciones interviene entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto, estas intenciones son la manera en la que la gente maneja el conflicto (competir, colaborar, evitar, acomodarse y comprometerse). La etapa de comportamiento es aquella etapa donde los conflictos, se hacen visibles, incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes del conflicto. La etapa de resultados son las consecuencias del conflicto, las cuales son funcionales si el conflicto mejora el desempeño y disfuncionales si lo obstaculizan (ver ilustración 1).

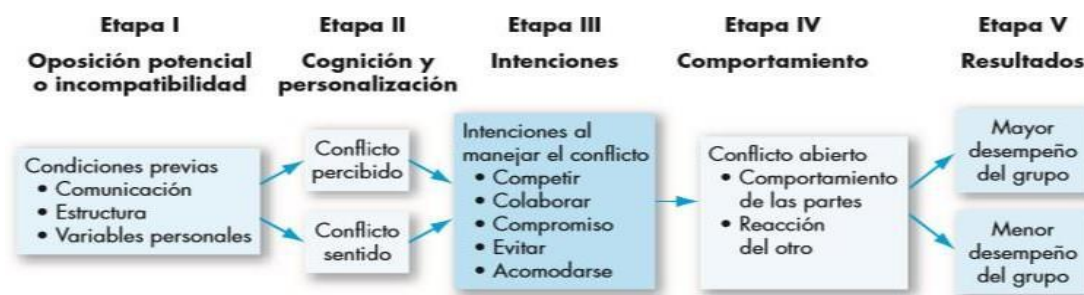


Ilustración 1: etapas del proceso del conflicto

Fuente: Robbins (2009)

Los autores Champoux (2017) y Robbins (2009) concuerdan en que el proceso del conflicto inicia con las causas que lo generan, posterior a eso las personas que lo atraviesan toman conciencia de este, una vez percibido el conflicto, se plantean ciertos comportamientos frente a este. Sin embargo, Robbins (2009), añade al proceso del conflicto las intenciones de manejo del conflicto, en el, que se encuentran los estilos de manejo de conflicto (competir, colaborar, compromiso, evitar y acomodarse), y los resultados los cuales son las consecuencias del conflicto. Para la investigación, se toma como referencia a las etapas descritas por Robbins, debido a que es una explicación más amplia, lo que permite una mejor descripción del conflicto para poder cumplir uno de los objetivos de la investigación (describir el conflicto de la empresa). Las personas abordan los episodios de conflicto mediante diferentes marcos perceptivos que afectan su comportamiento durante un episodio.

1.2.4. Marcos de conflicto y orientaciones

Los marcos de conflicto son los conjuntos perceptivos que las personas llevan a los episodios de conflicto, actúan como filtros perceptivos y eliminan cierta información del episodio para enfatizar otra información (Champoux, 2017). Los marcos de conflicto tienen tres dimensiones: la primera dimensión es relación-tarea que aborda la relación interpersonal de las partes y el aspecto material de un episodio, la segunda dimensión es emocional-intelectual que hace énfasis en el sentimiento de un episodio y el comportamiento observado, y la tercera dimensión es cooperar-ganar que significa la cooperación de todas las partes y maximizar la ganancia personal (ver tabla 6).

Tabla 6

Dimensiones de los marcos de conflicto

Dimensión	Característica
Relación-Tarea	El énfasis de una relación, se centra en la relación interpersonal de las partes. El énfasis de una tarea, se centra en los aspectos materiales de un episodio, como un presupuesto.
Emocional-Intelectual:	Un énfasis emocional, se centra en los sentimientos del episodio (conflicto sentido). Un énfasis intelectual, se centra en el comportamiento observado (conflicto manifiesto).
Cooperar-Ganar	Un enfoque de cooperación enfatiza el papel de todas las partes en el conflicto. Una fiesta con un enfoque ganador quiere maximizar la ganancia personal.

Fuente: Champoux (2017)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Como se observa, el foco de atención del conflicto varía de acuerdo al contexto en el, que se presente y la percepción de la persona que lo experimenta. A partir de lo mencionado, existen diversas estrategias para manejar o afrontar el conflicto organizacional.

1.2.5. Estrategias para el manejo de conflicto organizacional

Para la planificación de las estrategias de solución de conflictos, el primer concepto a considerar es la gestión del conflicto. Para Rahim (2017), la gestión del conflicto se diseña para fomentar el aprendizaje de doble ciclo, lo que mejorará la eficacia de la organización. Para fomentar el aprendizaje de doble ciclo y la consecuente efectividad organizacional, es necesaria una cantidad moderada de conflicto sustantivo, pero el conflicto afectivo tiende a minimizarse, y los participantes organizacionales aprenden a usar los cinco estilos de manejo de conflictos (colaborar, competir, acomodar, compromiso y evadir) para solucionarlo. En otras palabras, si se evita que el conflicto afecte el aprendizaje y la efectividad de la organización, se maximiza la efectividad de las estrategias de manejo de conflictos a usar.

La gestión de conflictos para Scandura (2015), es una habilidad que necesitan los gerentes de todos los niveles, no solo los directores ejecutivos. Esto sugiere que la gestión de conflictos es un aspecto importante del trabajo de un líder, y que la mayoría de los líderes no están bien preparados para enfrentarlo.

Para Champoux (2017), el manejo de conflictos implica mantener el conflicto a un nivel que sea funcional para el grupo. Si el nivel de conflicto es disfuncionalmente alto, los gerentes necesitan reducir el conflicto. Si el nivel de conflicto es disfuncionalmente bajo, los gerentes tienden a aumentar el conflicto.

Existen varias estrategias para el manejo de conflicto organizacional, para la presente investigación, se ha tomado como referencia las estrategias mencionadas por los autores: Vilas (2018), menciona que las estrategias de conflicto, se manejan bajo un enfoque estructural y un enfoque interpersonal; Rodríguez (2018), menciona cinco estrategias de manejo de conflicto: competir-dominio, evadir-evitación, complacer-acomodación, colaborar y arreglo

concesiones-compromiso; la Organización Internacional de Trabajo (2013), menciona cuatro enfoques para la solución de conflictos: la elusión, el poder, los derechos y el consenso, que incluye las estrategias (diálogo, negociación, conciliación, arbitraje y resolución judicial); Robbins (2009), menciona la negociación como estrategia de solución de conflictos. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

La gestión del conflicto organizacional para Vilas (2018), no se maneja con un enfoque único para todos. De hecho, dentro del espectro de la gestión de conflictos organizacionales, existen diferentes enfoques que han sido desarrollados por expertos en administración como: enfoque estructural (es decir, cambiar procedimientos de trabajo, organización de sistemas de trabajo, disposición física o agregar más recursos para resolver el desacuerdo entre las partes en conflicto); y enfoque interpersonal (es decir, retiro de una de las partes, intervención de terceros, método ganar-ganar y ganar-perder, método de neutralidad, negociación o solución de problemas) en el manejo de desacuerdos y disputas en el lugar de trabajo.

Según Rodríguez (2018), la estrategia de solución de conflicto plantea intenciones específicas para el manejo de los conflictos dentro de una organización: competir-dominio (la persona busca satisfacer sus propios intereses), evadir-evitación (la persona prefiere retirarse del conflicto), complacer-acomodar (la persona sacrifica sus propios intereses), colaborar (se desea satisfacer los intereses de todas las partes involucradas), y arreglo con concesiones-compromiso (cada una de las partes busca ceder algo), (ver tabla 7).

La tabla 7 muestra el empleo de varios estilos de comportamiento o manejo de conflicto. Robbins (2009), considera que estos incluyen: colaborar (la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias mediante una solución ganar-ganar), competir (la persona busca satisfacer sus propios intereses mediante una solución ganar-perder), evitar (la persona desea suprimir el conflicto o eliminarlo mediante la solución perder-perder), acomodarse (una de las partes suprime sus intereses para satisfacer las del otro mediante la solución perder-ganar); y comprometerse (cada parte busca ceder en algo y compartir los resultados, no existe un perdedor o ganador). En general, la utilización del estilo de colaborar, optimiza los resultados de aprendizaje del proceso y la eficacia de la gestión de conflictos. Sin embargo, la elección del

estilo depende, entre otros, de los siguientes factores: comunicación organizacional, interdependencia de objetivos, atributos de cooperación de individuos y equipos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) menciona que existen cuatro enfoques para la resolución de conflictos: evadir, competir, compromiso y el colaborar, los cuales incluyen las estrategias: diálogo, negociación, conciliación/mediación reglamentaria, arbitraje reglamentario y resolución judicial de tribunal). Evadir, se da cuando una parte implicada no es capaz de abordar un conflicto, competir, se presenta cuando una parte impone a la otra a hacer lo que ella desea, compromiso, se da cuando la parte implicada usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto; y, finalmente, colaborar, se presenta cuando una parte, se empeña en adoptar posturas o necesidades subyacentes.

Los enfoques antes mencionados por la OIT, se presentan en un orden inverso: colaborar, compromiso y competir deja de lado evitar, para que funcione eficazmente la solución de conflictos que lleguen a presentarse. A continuación, se detallan las estrategias que dichos enfoques poseen para la resolución de conflictos mencionados por la OIT (2013):

- **Diálogo:** proceso de hablar y escuchar, compartir información, ideas y preocupaciones.
- **Negociación:** proceso en el que dos o más partes con intereses tanto en común como contrapuestos, se reúnen para hablar y escuchar, a fin de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.
- **Conciliación/ mediación reglamentaria:** proceso mediante el cual el conciliador/mediador designado por el Estado ayuda a las partes del conflicto a tratar de llegar a un acuerdo.
- **Arbitraje reglamentario:** proceso obligatorio mediante el cual un árbitro conoce las causas respectivas de las partes y luego toma una decisión al respecto
- **Resolución judicial del tribunal de trabajo:** proceso obligatorio mediante el cual un juez conoce las causas respectivas de las partes y luego toma una decisión respecto del conflicto entre ellas.

Tabla 7
Intenciones de manejo de conflicto

Intenciones	Descripción
Competir - dominio	La persona solo busca la satisfacción de sus intereses sin importarles el impacto que tengan sus decisiones sobre otras personas.
Evadir - evitación	La persona reconoce el conflicto, pero prefiere retirarse o suprimirlo. La persona, se aleja de un episodio de conflicto, posiblemente debido a la baja tolerancia al conflicto, o para enfriarlo, relajar, calmar.
Complacer - acomodación.	Cuando una parte procura tranquilizar a su oponente por encima de sus intereses, sacrifica los mismos.
Colaborar	Cuando las partes en conflicto desean satisfacer de manera personal la preocupación de todas las partes involucradas, la intención es resolver el conflicto.
Arreglo con concesiones -compromiso	Cada parte relacionada con el conflicto busca ceder algo, tiene lugar la participación, con un resultado intermedio, no hay ganadores ni perdedores.

Fuente: Rodríguez (2018)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Robbins (2009) señala a la negociación como una estrategia para la solución de conflictos, manifiesta que “la negociación es el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien” (p. 495). Existen dos enfoques generales para la negociación: acuerdos distribuidos (negociación en la que cada parte, se lleva una tajada de recursos, situación ganar-perder), y acuerdos integradores (negociación en la, que se busca uno o más arreglos mediante una situación ganar-ganar).

Además, Robbins (2009) menciona que existen cinco etapas, que se desarrollan para el proceso de negociación: preparación y planeación (proceso en el, que se reúne la información del conflicto para proponer una estrategia de solución), definición de reglas generales (procedimiento de operación con la otra parte al respecto de la negociación), aclaración y justificación (se amplía, aclara, afirma y justifica las demandas originales de cada una de las partes), toma de acuerdos y solución de problemas (ambas partes realizan concesiones), y cierre e implementación (formalización del acuerdo, que se ha alcanzado y desarrollado).

Si el proceso de negociación, no se concreta con éxito, se produce un estancamiento en la solución del conflicto, para esos casos, se acude a una tercera parte que los ayude a encontrar una solución; la mediación, el arbitraje, la conciliación y el consultor. La mediación

es el proceso que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas. El arbitraje es el proceso en el que una tercera parte tiene autoridad para dictar un acuerdo. La conciliación es el proceso en el que un tercero de confianza, se involucra en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuasión para llegar a acuerdos. Y, el consultor es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución por medio de la comunicación y el análisis (Robbins, 2009).

Los autores Robbins (2009), OIT (2013), Vilas (2018) y Rodríguez (2018) concuerdan en que una de las estrategias para el manejo de los conflictos es la intervención de terceros, específicamente, la mediación, el arbitraje y la conciliación. Estas estrategias, se encuentran enfocadas en los métodos ganar-ganar o ganar-perder, además, manifiestan que la negociación es un proceso que favorece a la solución de conflictos. Por otro lado, Robbins (2009), Vilas (2018) y Rodríguez (2018) añaden a las estrategias de solución de conflictos, los cinco estilos de manejo de conflicto: evitar, acomodar, colaborar, competir y compromiso, mientras que, la OIT (2013), añade como estrategia de solución la resolución judicial del tribunal de trabajo.

Para la presente investigación, se emplea como estrategias de solución los cinco estilos de manejo de conflicto mencionados anteriormente, además, el proceso de negociación mediante la estrategia ganar-ganar para encontrar una solución óptima, que se ajuste a las necesidades de la organización y de los trabajadores. Estas estrategias facilitan un manejo de conflicto adecuado en el que ambas partes tienen cierta ganancia del mismo. Se llegó a dicha conclusión mediante una revisión bibliográfica del tema.

1.2.6. Antecedentes de investigación de conflictos organizacionales

Vicuña, Hernández, Paredes y Ríos (2008), en su investigación “Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos”, que tiene como objetivo determinar las habilidades para gestionar exitosamente el conflicto, proponen cinco habilidades que interactúan entre sí para lograr una negociación exitosa: la comunicación, el compromiso, la perspectiva, el control emocional, y la empatía, estos cinco componentes tienen base para

gestionar adecuadamente el conflicto. Por tal motivo, crearon un test de habilidades para la negociación del conflicto, el mismo que resulta válido por los métodos de contenido y constructo, además, de una consistencia interna de Cronbach de 0.80, lo que le hace confiable para su utilización. De lo hallado, se concluye que los factores propuestos en el test subyacen en la habilidad de gestión en la negociación del conflicto y el test mide dentro del margen de error permitido. Las habilidades de control emocional y empatía son las que la autora del proyecto propone para realizar el entrenamiento socio-psicológico debido a la efectividad que tienen.

Villamediana, Donado y Zerpa (2015), en su investigación “Estilos de manejo de conflicto, inteligencia emocional y desarrollo moral”, manifiestan que los estilos de manejo de conflicto que utilizan los estudiantes de gerencia con mayor frecuencia son: integrador y compromiso para la solución de conflictos, el estilo, que se utiliza con menor frecuencia es evitar; lo que le permite a los sujetos identificar sus emociones y las de otros con mayor facilidad, tienen alta preocupación por los intereses del otro y sus propios intereses. En otras palabras, utilizan la estrategia ganar-ganar para la solución de conflictos. La investigación, se relaciona con el presente proyecto debido a que el instrumento, que se emplea determina los estilos de manejo de conflictos que son similares a los que plantean los autores.

Ahumada (2002), en su investigación “Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral”, realizan una revisión conceptual de los procesos de negociación, mediación y arbitraje como posibles formas de solución o gestión de controversias. Se concluye que en el caso de la mediación y el del arbitraje la aparición de un tercero aparece como un elemento crucial, que ayuda a los involucrados a aceptar el conflicto para llegar a una conciliación (negociación). Tanto en la negociación como en la mediación existe voluntad de acuerdo acerca del contenido de la controversia, o al menos existe la percepción de que es posible alcanzar dicho acuerdo.

De las estrategias antes mencionadas, Medina y Torres (2019), proponen el entrenamiento socio-psicológico como estrategia de solución de conflictos, porque constituye un método de intervención psicológica en el, que se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de

conocimientos, capacidades, habilidades y formas de actuar que capacitan al talento humano en el manejo efectivo de las exigencias sociales y organizacionales.

1.3. ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO

1.3.1. Conceptualización y Tipos de Entrenamiento

El entrenamiento es la potencialización de habilidades y conocimientos que la persona ya posee. Es decir, tras conocimientos previos que el sujeto tiene, la organización lo educa para que pueda desenvolverse de mejor manera en la empresa, lo prepara más para una actividad en específica, convirtiéndolo en un hábito rutinario. Así, lo corrobora Sanclemente (2010) cuando indica que “las dimensiones principales del entrenamiento son el desarrollo en los empleados de actitudes, habilidades y hábitos que los conduzcan a tener encuentros exitosos y competentes en la prestación de servicio” (p.118). En otras palabras, el entrenamiento permite que el empleado desarrolle de mejor manera habilidades y conocimientos sobre las funciones que el cargo requiere y le permite especializarse en éste.

Del mismo modo, lo manifiesta Ramírez (2004), cuando menciona que el entrenamiento tiene como propósito “brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con los estándares de calidad, productividad, control de costos y seguridad, desde el momento mismo en que inicie sus labores” (p. 6). Entrenar es sinónimo de orientar, puesto que el trabajador necesita saber cómo realizar su trabajo de la manera más eficientemente posible.

Chiavenato (2002) considera que el entrenamiento, se relaciona con el conocimiento, que en la era de la información constituye en el recurso más importante, porque es fundamental para la productividad y es la clave del desarrollo. El autor menciona que es un proceso educativo a corto plazo, que se desarrolla de forma organizada y sistemática, añade que las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para lograr los objetivos definidos. Alles (2000) a su vez, define el entrenamiento, como un proceso de aprendizaje en el cual, se adquieren habilidades y

conocimientos para lograr los objetivos, misión y visión de la organización, así también, cumplir con los requerimientos a desempeñar en el puesto de trabajo.

Sanclemente (2010), Ramírez (2004) y Chiavenato (2002), mencionan que el entrenamiento es confundido con el proceso de inducción, cabe mencionar que estos procesos son totalmente distintos. En ocasiones, el término “entrenamiento” es nombrado como “adiestramiento” en los escritos realizados por los autores antes mencionados. Como todos los procesos, que se realizan en la organización, la finalidad del entrenamiento está dirigida a incrementar la productividad empresarial. El entrenamiento es de gran importancia para el ámbito laboral, no solo ayuda a elevar la productividad en la empresa, si no también, facilita que los trabajadores puedan cumplir con los objetivos establecidos de manera, que se obtiene eficiencia en la organización.

Según Villegas (1988), la tarea del entrenamiento es “convertir aptitudes innatas del trabajador en capacidades, que se puedan utilizar por la persona en las organizaciones, para ejecutar actividades destinadas a mejorar la organización” (citado en Chávez, 2002, p. 70), además, describe la importancia de un adiestramiento sistemático a través de los siguientes aspectos:

- Un desarrollo más rápido para que el individuo sea eficiente al máximo.
- Aumento de la producción.
- Mejora del aprovechamiento en el manejo de nuevas tecnologías.
- Menos daño a los equipos tecnológicos.
- Disminución de los costos por unidad y aumento de las utilidades para la compañía.
- Disminución de la cantidad de supervisión.
- Descubrimiento de habilidades especiales para los trabajadores.
- Disminución de la rotación de la fuerza laboral.
- Mejora la versatilidad de los trabajadores.
- Mejoras en la moral de la fuerza laboral.

Como se observa, este proceso utilizado en las empresas genera satisfacción, tanto en el empleador como en el empleado, esto, promueve un desenvolvimiento exitoso por parte del trabajador en sus funciones laborales, y el empleador ve reflejado dicho entrenamiento

en los indicadores de desempeño (Chávez, 2002). Una derivación del entrenamiento es el entrenamiento socio-psicológico detallado a continuación.

El entrenamiento socio-psicológico surge gracias a estudios de investigadores norteamericanos en la década de los 40, paralelo a las aplicaciones de los llamados Grupos T, cuyo precursor es Carl Rogers. Posteriormente, surgieron los grupos de sensibilidad y entrenamiento instrumental. El entrenamiento, se ha adaptado a las diferentes tendencias y enfoques administrativos en base a perfeccionar los comportamientos de las personas en las organizaciones (Machuca, 2014).

El entrenamiento socio-psicológico ha sido definido por varios autores Hernández, Herrera y Mena (2019) consideran que es un método de influencia que tiene metas de tipo práctico y psicológico, donde las relaciones sociales, los procesos grupales tienen un rol importante, pues, se concentra en la mejora del comportamiento, para que sea compatible con las posibilidades individuales de ejecución y las exigencias sociales. En general, el entrenamiento socio psicológico ayuda a las personas a un funcionamiento psicosocial mucho más eficiente, que centra su atención en el potencial del talento humano, en su habilidad de afrontar y dominar las características más problemáticas de su entorno, basado en sus relaciones interpersonales y la insuficiencia de recursos personales que den respuestas a las exigencias. A través de esta estrategia, se le brinda las herramientas necesarias al sujeto para interactuar con el entorno laboral y resolver problemas personales o grupales.

El Entrenamiento socio-psicológico para Caballo (2007), es una de las técnicas más frecuentemente utilizadas para la mejora de la efectividad interpersonal, el tratamiento de los problemas psicológicos y la mejora de la calidad de vida. Se define como “un enfoque general de la terapia dirigido a incrementar la competencia de la actuación en situaciones críticas de la vida” (Goldsmith y McFall, 1975, p. 51) también como “un intento directo y sistemático de enseñar estrategias y habilidades interpersonales a los individuos con la intención de mejorar su competencia interpersonal individual en clases específicas de situaciones sociales” (Curran, 1985, p. 122).

González (1996) considera que los programas de entrenamiento socio-psicológico constituyen una intervención psicológica que utiliza técnicas diagnósticas y formativas, como mecanismos de aprendizaje que tratan sobre objetivación a través de la retroalimentación y confrontación, que ayudan a la mejora de los procesos perceptivos y la modificación de la actitud en relación a sus elementos cognitivo, afectivas y volitivas (citado en Herrera & Hernández, 2017).

Los programas de entrenamiento socio-psicológico para Torres y Medina (2017), inician con el análisis de los objetivos psicológicos, que se buscan responder, los cuales, se direccionan a determinados cambios en la comunicación y conducta de los sujetos. Pero el individuo no transforma de forma total su personalidad o cambia su forma de relacionarse con las personas, no obstante, ayuda al desarrollo de habilidades específicas para integrarse de manera sana a una organización.

Existen varios tipos de entrenamiento socio-psicológico, sin embargo, para la presente investigación, se ha tomado en cuenta la clasificación de Moreno (1999) y Caballo (2007). Para Moreno (1999), el entrenamiento al personal, se divide en cuatro tipos: adiestramiento al empleado nuevo, en cada caso de cambio de puesto, por cambio de sistemas y para corrección de defectos. Caballo (2007) menciona cuatro tipos de entrenamiento socio-psicológico: entrenamiento en habilidades, reducción de la ansiedad en situaciones sociales problemáticas, reestructuración cognitiva y entrenamiento en solución de problemas, (ver tabla 8 y 9). A continuación, se detalla cada uno de los tipos de entrenamiento socio-psicológico.

Moreno (1999) menciona cuatro tipos de entrenamiento socio-psicológico: adiestramiento al empleado nuevo (se le proporciona al empleado conocimientos del puesto de trabajo y funciones a ejecutar), en cada caso de cambio de puesto (cuando el empleado cambia de puesto, se le entrena en las funciones nuevas que va a ejecutar), por cambio de sistemas (cuando, se cambia una maquinaria o equipo electrónico, se le entrena al empleado para que conozca el funcionamiento de la misma), y para corrección de defectos (con la intención de potencializar o mejorar las operaciones llevadas a cabo por el empleado), ver tabla 8.

Tabla 8
Tipología del entrenamiento al personal

Tipo de entrenamiento	Definición
1. Adiestramiento al empleado nuevo	Esta necesita darse aún, en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto de trabajo, se entrena para que pueda ejecutar las funciones del cargo y conocer la empresa.
2. En cada caso de cambio de puesto	Cuando el empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso
3. Por cambio de sistemas	Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos.
4. Para corrección de defectos	“Muchas veces los empleados realizan su labor deficientemente, sea por fallas de supervisión, por problemas psicológicos, familiares, económicos o sociales que han originado esos defectos” (Moreno, 199, p. 17). Se infiere que el entrenamiento, que se realiza dentro de las organizaciones tiene la intención de potencializar o mejorar las operaciones llevadas a cabo por parte del trabajador con el objetivo de pulir sus habilidades en una determinada actividad e incrementar su productividad

Fuente: Moreno (1999)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Para Caballo (2007) existen cuatro tipos de entrenamiento socio-psicológico: entrenamiento en habilidades (se enseñan conductas específicas y, se integran en el comportamiento del individuo), reducción de la ansiedad en situaciones sociales problemáticas (se emplea técnicas de relajación para reducción de la ansiedad), reestructuración cognitiva (se modifican creencias, valores, cogniciones y actitudes del sujeto), y entrenamiento en solución de problemas (se generan respuestas potenciales para la solución de problemas), ver tabla 9.

En las investigaciones realizadas por Moreno (199) y Caballo (2007), se observa que existen distintas clasificaciones o tipos de entrenamiento, que se han usado para solucionar diferentes necesidades. Sin embargo, los dos autores concuerdan en que lo, que se pretende entrenar son las habilidades, competencias o destrezas que la persona posee para potencializar su trabajo o manejo de actividades. Para el desarrollo de la presente investigación, se pretende realizar un entrenamiento en habilidades para el manejo de conflictos organizacionales, específicamente, se utiliza la tipología de Caballo (2007), específicamente, entrenamiento en

habilidades y entrenamiento en solución de problemas. Asimismo, el entrenamiento sigue una serie de fases programadas para su efectividad.

Tabla 9
Tipología del entrenamiento al personal

Tipos de entrenamiento	Descripción
1. Entrenamiento en habilidades	Se enseñan conductas específicas y, se integran al repertorio del comportamiento de los individuos. Centrado en la teoría del aprendizaje social. Se emplean: instrucciones, técnicas, ensayo de conducta, retroalimentación y reforzamiento.
2. Reducción de la ansiedad en situaciones sociales problemáticas	Se logra de forma indirecta, se emplean técnicas de relajación.
3. Reestructuración cognitiva	Se modifican creencias, valores, cogniciones y actitudes del sujeto y adquisición de nuevas conductas.
4. Entrenamiento en solución de problemas	Se generan respuestas potenciales, se selecciona una respuesta para la solución de problemas.

Fuente: Caballo (2007)

Elaborado por: Aguirre (2019)

1.3.2. Fases, métodos y técnicas del entrenamiento socio-psicológico

Para la construcción del entrenamiento socio-psicológico, se establecen fases, métodos y técnicas que faciliten su ejecución. Se ha tomado como referencia a Torres y Medina (2017), Ortiz (1995), Hernández (2016) y Olivos (2010). Torres, Medina (2017) y Ortiz (1995) señalan tres fases: sensibilización, concientización y perfeccionamiento; Hernández (2016) plantea cuatro fases: diagnóstico, diseño y planificación, implementación y evaluación de los resultados; y Olivos (2010), a su vez, desarrolla cuatro fases: contacto, motivación, intervención y constatación. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

Las fases que Torres, Medina (2017) y Ortiz (1995) proponen para un entrenamiento socio-psicológico son: sensibilización (busca crear un clima favorable para el desarrollo del entrenamiento), concientización (tiene como objetivo realizar un autodiagnóstico relacionado con lo cognitivo y afectivo) y perfeccionamiento (desarrollo de las habilidades a mejorar en el entrenamiento), ver tabla 10 y anexo 3.

También, se consideran las cuatro etapas mencionada por Hernández (2016), la primera es el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento; la segunda el diseño y planificación que tiene como fin satisfacer las necesidades de los sujetos; la tercera la implementación, y finalmente la evaluación de los resultados en base a los objetivos perseguidos (ver anexo 3).

Tabla 10

Fases del entrenamiento socio-psicológico

Etapas	Características
Fase de sensibilización	Tiene como objetivo motivar e interesar a los sujetos, a la vez también busca crear un clima socio-psicológico positivo para el desarrollo de la empatía entre el grupo. Los participantes plantean sus criterios y opiniones acerca de los temas que se tratarán en las diferentes sesiones.
Fase de concientización	Tiene como objetivo que cada sujeto consiga diagnosticar sus propios problemas y la importancia de superarlos para una mejor relación con su entorno y expresión de su personalidad. Es un autodiagnóstico, que se relaciona con lo afectivo y lo cognitivo de la personalidad. El facilitador utiliza diferentes técnicas participativas, que se mencionan en los párrafos posteriores.
Fase de perfeccionamiento	Esta fase tiene como objetivo que los desarrollen las habilidades y conocimientos, que se pretende entrenar, brindan el camino para una mejor organización capaz de solucionar sus conflictos.

Fuente: Torres, Medina (2017) y Ortiz (1995)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Olivos (2010) desarrolla el entrenamiento socio-psicológico en cuatro fases: contacto (el objetivo es conocer a los participantes, explicarles acerca del entrenamiento), motivación (es la fase de autodiagnóstico donde los participantes analizan los problemas por los que atraviesa), intervención (fase donde, se desarrolla las habilidades), y constatación (fase donde, se verifica la eficacia del entrenamiento), ver anexo 3.

Los autores Torres, Medina (2017) y Ortiz (1995), Olivos (2010) y Hernández (2016) concuerdan en que las fases del entrenamiento socio-psicológico motivan a los participantes para generar un ambiente de rapport, además, de un autodiagnóstico para concientizar los problemas, que se suscitan, posterior, se inicia la intervención o desarrollo de las habilidades, que se desean entrenar, y terminan con la fase de constatación donde, se evalúa o

verifica la efectividad del entrenamiento. Por otro lado, Hernández (2016) añade la fase de diseño y planificación donde, se detallan cada una de las sesiones, duración o lugar de desarrollo. También, Olivos (2010) agrega la fase de contacto, en la cual, se detallan los pormenores del entrenamiento y, se pretende entablar una relación entre los participantes.

Para el desarrollo del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos, se ha tomado como referencia las fases mencionadas por Olivos (2010), debido a que, por percepción de la autora, las cuatro fases (contacto, motivación, intervención y constatación) permiten que el entrenamiento, se desarrolle de manera eficaz y efectiva porque tiene dos fases previas a la intervención que permite que los participantes puedan conocerse, y generar un ambiente de trabajo óptimo. Una vez establecidas las fases a desarrollar en el entrenamiento, es necesario la selección de los métodos y técnicas, que se pretenden emplear.

Para dar cumplimiento a las fases del entrenamiento socio-psicológico, se consideran una serie de métodos y técnicas a utilizar. En primer lugar, se organizan las fases con sesiones de trabajo donde, se selecciona la metodología de trabajo.

Hernández (2016) desarrolla un análisis de los métodos y menciona que la capacitación teórica es insuficiente, por ende, se combina con la experiencia del participante. Cuando, se conectan los conocimientos teóricos con la experiencia del sujeto, se promueve el aprendizaje significativo. En el entrenamiento, se utilizan los métodos grupales activos: método de discusión, métodos lúdicos y métodos de entrenamiento sensitivo que son fundamentales para fortalecer las relaciones interpersonales (González, 2001), ver tabla 11.

Tabla 11

Métodos usados en el entrenamiento socio-psicológico

Método	Actividades
Métodos de discusión	Discusión grupal Estudio o análisis de caso Análisis de situaciones, decisión moral
Métodos lúdicos	Juegos creativos y didácticos. Juegos de rol Juegos de comunicación
Métodos de entrenamiento sensitivo	Entrenamiento de la sensibilidad personal mediante videos de sensibilización Reflexiones grupales

Fuente: González (2001)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Uno de los métodos más importantes del entrenamiento socio-psicológico es el grupo de aprendizaje (T-group), según González (2001), comprende actividades dirigidas al desarrollo de capacidades para el aprendizaje o dominio de cualquier tipo de actividad. El número de participantes son 20, los contenidos, se transmiten a través de técnicas de dinámica de grupo antes mencionadas. Al inicio y al final del entrenamiento, se efectúa un diagnóstico o autodiagnóstico para analizar los resultados, tanto por el facilitador como por parte de los participantes.

Es necesario mencionar antecedentes de investigación del entrenamiento socio-psicológico con el fin de ejemplificar las fases, sesiones, métodos y técnicas que han sido utilizadas por los autores, que se mencionan a continuación.

Hernández, Herrera y Mena (2019) proponen que las fases del entrenamiento, se emplean entre 5 a 43 sesiones de trabajo grupal, con una duración corta de 20 minutos hasta incluso de cuatro horas, en un periodo de 5 semanas a 6 meses. La variación de los periodos depende de la programación, los temas a tratar y la inversión para formación y capacitación dentro de la empresa. Las sesiones cuentan con tres momentos: calentamiento, desarrollo y cierre, con el uso de diversos métodos como: cuestionario de situaciones, observación, herramientas diagnósticas (cuestionario de autodiagnóstico de las habilidades a desarrollar), entrevistas individuales, dinámicas activas o actividades de aprendizaje experiencial, pruebas psicológicas de personalidad, juegos de roles, técnicas relajación, entre otras.

Rodríguez (2001) en el diseño del “Entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos” desarrolla tres fases: diagnóstica, intervención y constatación; con un total de 11 sesiones de trabajo con una duración de 2 horas cada sesión, estas tuvieron una frecuencia semanal. Utiliza como métodos: la observación, la entrevista, el cuestionarios, el juego de roles, el socio-drama, el debate y el análisis de situaciones como métodos y técnicas de trabajo. La constatación del entrenamiento lo realiza al comparar los resultados del cuestionario de la primera etapa con la última (ver anexo 3).

Romero y Capote (2011) en el diseño del “Entrenamiento socio-psicológico como vía de intervención para el desarrollo de la comunicación interpersonal en los practicantes sistemáticos del deporte masivo en las comunidades”, desarrolla tres fases: diagnóstico, intervención y constatación; con un total de 9 sesiones de trabajo con una duración de 1:30 con una frecuencia semanal. Utiliza entrevistas, cuestionario de situaciones diagnósticas, cuestionario inicial de barreras, observación, cuestionario final de barreras, cuestionario de situaciones diagnósticas (II) como métodos y técnicas de trabajo. La verificación del entrenamiento lo realiza mediante el cuestionario de situaciones diagnósticas (I) Y (II).

Herrera y Hernández (2017) en el diseño del “entrenamiento socio-psicológico para la mejora de la competencia comunicativa interpersonal. Caso: empresa pública municipal de gestión integral de desechos sólidos del cantón Ambato”, desarrolla tres fases: motivación, intervención y constatación, con una duración total de 7 sesiones con una duración de dos horas por sesión, tuvieron una frecuencia semanal. Utiliza videos de sensibilización, dinámicas grupales y videos de cierre como métodos y técnicas de trabajo. La verificación del entrenamiento, se realiza mediante un re-test como diagnóstico final, en un periodo de dos meses posterior al entrenamiento (ver anexo 3).

Todos los autores Hernández (2016), González (2001), Hernández, Herrera y Mena (2019), Rodríguez (2001), Romero y Capote (2011) y Herrera y Hernández (2017), concuerdan en que los métodos y técnicas de trabajo a desarrollar durante el entrenamiento socio-psicológico, se relacionan con actividades lúdicas, dinámicas de grupo, videos de sensibilización y cierre, entrevistas, cuestionarios, socio-drama, juegos de roles, debates, análisis de casos y observación. Para el entrenamiento socio-psicológico de la presente investigación, se utilizan los siguientes métodos: videos de sensibilización y cierre, dinámicas grupales (que incluye socio-dramas, análisis de casos, actividades lúdicas), talleres, cuestionarios y retroalimentación; porque son métodos y técnicas que permiten que los colaboradores puedan participar de manera activa durante cada sesión ejecutada. A partir de la aplicación del entrenamiento es necesario determinar la efectividad del mismo.

1.3.3. La efectividad del entrenamiento socio-psicológico y el entrenamiento socio-psicológico en el manejo de conflictos como antecedentes de investigación

La efectividad del entrenamiento considera una serie de aspectos y dimensiones, al respecto Vorweg (1985) citado por Rodríguez (2018), menciona que aunque de manera independiente, se entrenen funciones psíquicas específicas o estructuras esenciales de componentes en relación a una conducta definida, la efectividad depende de la exactitud de la reproducción de la estructura psicológica de la exigencia de la situación simulada en el entrenamiento, de la experiencia de los participantes, del estado inicial individual del personal, como también de la capacidad de aprendizaje de los sujetos, de la duración del adiestramiento, de los efectos resultantes del entrenamiento y finalmente de las condiciones sociales en, que se efectúa en relación a la vida real.

La efectividad del entrenamiento, se demuestra con los cambios de comportamiento y actitud del personal. Del Prette (2013) efectúa un análisis de la efectividad de los programas de entrenamiento en habilidades sociales, que se aplicaron en Brasil en diferentes entornos: escolar, clínico, comunitario, organizacional; basados en métodos vivenciales, técnicas cognitivas o conductuales, concluyen que el entrenamiento es una alternativa para mejorar la formación y la conducta del personal de una organización (citado en Herrera y Hernández, 2017).

Asimismo, Hernández (2016) realiza un entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de roles en equipos con el objetivo de favorecer, mediante un programa de entrenamiento socio-psicológico, la asunción de los roles necesarios para el cumplimiento exitoso de las tareas organizacionales. Se utiliza el Inventario de Autopercepción de Belbin, con el objetivo de diagnosticar que roles de equipo asumidos por los miembros son preferidos y evitados. Los resultados de la fase diagnóstica indican que existe una sobresaturación del rol especialista, un nivel medio del rol coordinador y un nivel bajo del rol impulsor. Con el propósito de conocer si el entrenamiento propició un aprendizaje en los miembros del equipo, relacionado con la asunción de diferentes roles, se emplea el procedimiento re-test, aplica el mismo “Inventario de autopercepción” empleado en el diagnóstico, una vez terminado el entrenamiento, se concluye que el entrenamiento incrementa el rol impulsor de un nivel bajo a medio, el rol coordinador de un nivel medio a alto y, se logra moderar el rol especialista. Por lo que, se

afirma que el programa favoreció el despliegue más equilibrado de los tres tipos de roles, lo cual nos habla de una mayor complementación de conductas que favorece la eficacia del equipo (citado en Herrera y Hernández, 2017).

En su investigación Rodríguez (2001), plantea la ejecución de un entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos (competir, colaborar, compromiso, acomodar y evitar) para la mejora del desempeño del Consejo de Dirección a la hora de enfrentar los conflictos que, en la dinámica interna y en las relaciones con el medio, se le presentan a la organización. Se aplican técnicas que permitan la identificación de las estrategias de solución de conflictos y las barreras de la comunicación. Los resultados de la fase diagnóstica indican que las estrategias más utilizadas por el consejo de dirección son colaborar y evadir (citado en Herrera y Hernández, 2017).

Se diagnostica además barreras de comunicación: hábito de la mala escucha, evaluación, emociones y estereotipar. Para verificar la eficacia del entrenamiento, se realizan sesiones de trabajo grupal donde, se constató la realización de técnicas los cambios esperados, se obtiene como resultados que las estrategias que utilizan por el momento son colaborar y competir mediante concesiones, además, las barreras de comunicación han disminuido su porcentaje. En cuanto a la efectividad del entrenamiento, se pudo potenciar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos en dicha entidad (citado en Herrera y Hernández, 2017).

En la investigación de Romero y Capote (2011), se propone un entrenamiento socio-psicológico como vía de intervención para el desarrollo de la comunicación interpersonal en los practicantes sistemáticos del deporte masivo en las comunidades, con el objetivo de disminuir las barreras personales que entorpecen la comunicación. Se aplica un cuestionario de situaciones diagnósticas donde, se corrobora la existencia de barreras: carencia de habilidad escucha, evaluación, manipulación de la información e incompatibilidad en los mensajes verbales. Para verificar la eficacia del entrenamiento, se aplica un cuestionario de situaciones diagnósticas II y un cuestionario final de barreras, una vez finalizado el entrenamiento, se nota disminución de la presencia de las barreras de comunicación (citado en Herrera y Hernández, 2017).

En la investigación de Herrera y Hernández (2017), se plantea diseñar un entrenamiento socio-psicológico para la mejora de la competencia comunicativa interpersonal. Caso: empresa pública municipal de gestión integral de desechos sólidos del cantón Ambato, con el objetivo de contribuir a la mejora de la competencia interpersonal. Se efectúa observaciones en dos momentos para verificar los cambios de la competencia, además, se aplica un cuestionario o análisis del estado actual de la competencia comunicativa interpersonal que dio como resultados que los trabajadores tenían carencias en las subcompetencias autocontrol emocional y retroalimentación. Para validar la eficacia del entrenamiento, se aplica un re-test dos meses después de realizado el entrenamiento, se obtiene como resultados que todos los trabajadores mejoran las subcompetencias desarrolladas.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación, enfoque y alcance

El enfoque a usar en el presente trabajo investigativo es cuantitativo pues “usa la recolección de datos para probar hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico, de ese modo, se establecen patrones de comportamiento y, se comprueban teorías” (Hernández, 2010, p. 4). Mediante un instrumento de medición, el cual permite conocer la manera en cómo, se abordan situaciones conflictivas, se determina cuál es el estilo de manejo de conflictos que predomina en la organización. Los datos cuantitativos son analizados en el programa SPSS versión 2.0 y Excel. Posee un enfoque cualitativo con rasgos etnográficos (se analiza los estilos más utilizados que apuntan a un análisis de costumbres, hábitos y valores en la resolución de conflictos), a través de la aplicación de entrevistas. Se utiliza el método de análisis cualitativo de la entrevista debido a, que se recolectan datos sin medición numérica, se basa más en la descripción de fenómenos (Gómez, 2006).

Para el análisis cualitativo, se utiliza la herramienta informática Atlas ti 8 versión prueba (al ser versión prueba el sistema tiene restricciones en su uso), “es un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo. La sofisticación de las herramientas le ayuda a organizar, reagrupar y gestionar su material de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática” (Atlas.ti, 2009). Lo, que se pretende en la investigación es validar un entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos. Este entrenamiento, se elabora tras una recolección de datos Además, se usa la entrevista para describir los conflictos, que se presentan en la organización.

El tipo de investigación es no experimental, no se manipula la variable debido a, que no se aplica el entrenamiento socio-psicológico, la investigación no experimental es un estudio en el, que no se manipula o modifica intencionalmente las variables, de hecho, se observan los fenómenos en su contexto natural para posteriormente analizarlos (Hernández, 2010); la investigación, se realiza en una situación real existente en la empresa, que en este caso son los conflictos

organizacionales, los cuales son: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral, los cuales, se pretenden describir sin necesidad de manipularnos intencionalmente.

Además, es una investigación de corte transversal debido a que este tipo de investigación permite describir variables e indagar su incidencia e interrelación en un momento determinado (Gómez, 2006), se recolectan datos para determinar cómo los trabajadores afrontan los conflictos, que se presentan en la empresa. A partir de esto, se elabora un entrenamiento socio-psicológico que les facilite afrontar los conflictos organizacionales, que con mayor frecuencia están presentes en la empresa, de una manera óptima, tanto para el empleado como para la organización. Este entrenamiento, no se ejecuta porque, se requiere de mínimo seis meses de aplicación para poder cambiar un comportamiento, tiempo, que se tiene como límite para la culminación del presente proyecto de investigación, por tal motivo, se valida por criterio de expertos, por ende, no se recolecta datos posteriores a la aplicación del entrenamiento antes mencionado.

El alcance del proyecto es de tipo descriptivo, el cual permite caracterizar las variables y de qué manera, se manifiestan los fenómenos o eventos. Además, precisan sus propiedades, características de personas, grupos, procesos u objetos (Bernal, 2006). Se utiliza este alcance porque, se caracterizan los conflictos organizacionales que puedan estar presentes en la empresa. En otras palabras, se pretende identificar cuáles son los conflictos organizacionales que están presentes en la empresa. Además, contiene rasgos etnográficos, permite describir conocimientos, creencias, cultura, pensamientos o prácticas de un grupo (Hernández, 2010), los cuales, se recolectan mediante las entrevistas antes mencionadas.

2.2. Métodos y técnicas

Los métodos y técnicas del nivel empírico del conocimiento a utilizar en el presente proyecto de investigación son: el cuestionario Instrumento de Manejo de conflictos de Thomas-Kilmann

(1974), la entrevista, la observación, y los métodos del nivel teórico del conocimiento son: el análisis-síntesis, histórico-lógico e inducción-deducción.

El cuestionario es un conjunto de preguntas en relación a una o más variables, que se pretenden medir (Hernández, 2010). El cuestionario utilizado es el Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann o TKI (TKI, 1974), evalúa la conducta del individuo en situaciones conflictivas, desarrollado por Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann en la década de los setenta.

El TKI es un cuestionario que analiza la tendencia que tienen las personas en el manejo de conflictos, en base a dos grandes dimensiones: asertividad y cooperación. La asertividad es la medida en que los individuos intentan satisfacer sus propias preocupaciones. Mientras que, la cooperación es la medida en que los individuos buscan satisfacer las preocupaciones de los demás (Thomas y Kilmann, 1974, citado de Rojas, 2007). En otras palabras, las personas afrontan los conflictos, se colocan en una de las dos dimensiones antes mencionadas.

El instrumento TKI permite conocer las respuestas típicas que tienen los individuos frente a situaciones conflictivas mediante cinco estilos de manejo de conflictos: competir, acomodarse, evitar, colaborar y compromiso. The Myers-Briggs Company (2008), sitio web que maneja el instrumento, manifiesta que los estilos de manejo de conflictos son útiles en algunas situaciones y cada uno de ellos representa un conjunto de habilidades sociales útiles. Cada individuo utiliza los cinco estilos para afrontar un conflicto, sin embargo, la mayoría de las personas utilizan un estilo con mayor facilidad que otro, por ende, desarrollan habilidades como: escucha activa, empatía, autocontrol emocional, negociación, validación emocional, autodiagnóstico, asertividad. En la tabla 12, se detallan los estilos de manejo de conflicto que contiene el TKI.

El estilo competitivo es asertivo porque la persona tiende a defender una posición, la cual cree correcta; el estilo acomodar es cooperativa, el individuo con este estilo asume la forma de generosidad, obediencia o contribución al punto de vista del otro; el estilo evitar no es asertivo ni cooperativo porque prefiere dejar de lado el conflicto o no tomarle importancia; el estilo colaborar es asertivo y cooperativo debido a que la persona estudia los desacuerdos

aparecidos y toma el conflicto como una oportunidad de mejora para ambas partes, finalmente, se encuentra el estilo compromiso el cual es un punto medio entre asertividad y cooperación, debido a que, los sujetos dividen sus diferencias e intercambian ideas con el objetivo de buscar un medio de solución (TKI, 19974, citado de Rojas, 2007).

Tabla 12

Estilos de manejo de conflictos

Estilos	Definición
Competir	Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura su habilidad de argumentar.
Acomodarse	La persona, se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses del otro; existe un elemento de sacrificio en este estilo. Acomodarse toma la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedece a las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o cede al punto de vista de los demás.
Evitar	La persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de la otra persona. La evasión significa sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora
Colaborar	Implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas.
Compromiso	El objetivo es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Al comprometerse las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración.

Fuente: The Myers-Briggs Company (2008)

Elaborado por: Aguirre (2009)

Tener conocimiento acerca del estilo de manejo de conflicto que predomina en cada persona es una ventaja, permite, que se pueda abordar el conflicto de manera más objetiva y constructiva.

Los beneficios que presenta el TKI son:

- La formación de equipos para la resolución de conflictos.
- Mejora el funcionamiento del equipo, ayuda a los miembros a trabajar juntos, de manera eficaz.
- Desarrollo del liderazgo, mejora las habilidades de gestión de conflictos de los líderes y la capacidad de conciliar las diferencias.
- Mejora del rendimiento, ayuda a eliminar las barreras para alcanzar el éxito en el lugar de trabajo.

- Reducción del estrés, brinda a los empleados la capacidad y las herramientas para eliminar el estrés relacionado con el trabajo (The Myers-Briggs Company, 2008).

Como se observa, el instrumento TKI permite esclarecer los estilos de manejo de conflictos que predominan en una organización, de ese modo, se determina si el estilo presente en la empresa la favorece o no.

Los autores Thomas y Kilmann (1974), citado en Rodríguez, 2012, creadores del instrumento, han manejado la confiabilidad del mismo mediante el coeficiente de consistencia interna test-re test. La consistencia interna tiene un rango aceptable de 0,76 es el cuestionario confiable para propósitos de investigación, en la tabla 13, se muestra la confiabilidad del instrumento, traducido por Rodríguez (2012):

Tabla 13
Confiabilidad TKI

Estilos	Confiabilidad test re-test (r=0,76)
Competir (asertivo)	0,61
Colaborar (asertivo y cooperativo)	0,63
Compromiso (intermedio)	0,66
Evitar (ni asertivo ni cooperativo)	0,68
Acomodarse (cooperativo)	0,62

Fuente: Rodríguez (2012)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Los autores Kilmann y Thomas (1974) para validar el instrumento realizan una comparación de los coeficientes de consistencia interna el TKI con algunas otras evaluaciones realizadas por los autores Lawrence y Lorsch (modelo de contingencias) y Blake Mouton (evaluación estilos de liderazgo). Kilmann y Thomas han replicado relaciones conocidas y significativas entre el TKI y las evaluaciones antes mencionadas, así que la consistencia interna para el TKI es de 0,76, mientras que, el promedio para el instrumento de Lawrence y Lorsch es 0,50 y para el instrumento de Blake Mouton es de 0,39. Como resultado de las comparaciones realizadas mediante un re-test, han concluido que la validez del instrumento, se centra en las correlaciones entre los cinco estilos de manejo de conflicto y las dos dimensiones: asertividad y cooperatividad (citado de Rodríguez, 2012).

Según Womack (1988) sostiene que la confiabilidad del inventario de estilos de manejo de conflictos es relativamente baja (alpha de cronbach entre 0.60 y 0.68), no obstante, el TKI precedente del modelo de doble interés es el más utilizado (citado en Rodríguez, 2012).

Varios estudios apoyan tanto la confiabilidad como la validez del instrumento, dicha herramienta ha sido aplicada en investigaciones como: El conflicto en el trabajo y cómo los negocios lo tratan (The Myers-Briggs Company, 2008); Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima metropolitana, que tiene como consistencia interna 0,80 (Rodríguez, 2012); El manejo del conflicto y la eficacia laboral (Bermejo, 2003). En las cuales el test ha sido entendido por los participantes y, se ha obtenido el estilo de manejo de conflictos del grupo estudiado, con el fin de generar estrategias clave para la solución de conflictos.

En las investigaciones mencionadas anteriormente, se ha constatado los siguientes aspectos: The Myers-Briggs Company (2008) mediante la aplicación del TKI, se pudo confirmar que las percepciones de conflicto son demasiado dogmáticas (hecho establecido), el conflicto tiene una gran cantidad de potencial positivo, que si, se aprovecha correctamente, estimula el progreso de una manera que la armonía a menudo no lo hace. En la investigación de Rodríguez (2012), los resultados indican que el TKI posee adecuadas propiedades psicométricas, como confiabilidad por el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0,89) y el método de dos mitades (Guttman = 0,02); finalmente, en la investigación de Bermejo (2003), se aplicó el instrumento de Thomas-Kilmann con el objetivo de conocer cómo, se aplica el instrumento y los resultados, que se obtienen del él, una vez aplicado el instrumento a una muestra aleatoria, se procedió a elaborar el programa mediante el cual, se enseñarán las técnicas, métodos, estrategias necesarias para que la administración del conflicto sea efectiva.

El TKI está compuesto con un total de 30 preguntas dicotómicas, con dos opciones de respuesta “A” y “B”, las cuales describen comportamientos que las personas realizarn ante un conflicto. No existe respuesta correcta o incorrecta, cada respuesta describe un estilo de manejo de conflicto que la persona tiene (competir, colaborar, evitar, acomodar o compromiso). Para cada estilo, se distribuyen 12 ítems, los cuales describen comportamientos que las personas

realizan a un conflicto. En la tabla 14, se observa la distribución de los ítems por cada estilo de manejo de conflicto.

Tabla 14

Distribución de ítems por estilo

Estilos	Ítems											
Evitar	1A	5B	6A	7A	9A	12A	15B	17B	19B	23B	27A	29B
Acomodarse	1B	3B	4B	11B	15A	16A	18A	21A	24A	25B	27B	30A
Compromiso	2A	4A	7B	10B	12B	13A	1820	20B	22A	24B	26A	29A
Colaborar	2B	5A	8B	11A	14A	19A	20A	21B	23A	26B	28B	30B
Competir	3A	6B	8A	9B	10A	13B	14B	16B	17A	22B	25A	28A

Fuente: The Myers-Briggs Company (2008)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Para calificar el cuestionario, se usa una plantilla en la cual, se marca la opción entre “A” y “B” que ha elegido el evaluado, donde en la parte superior, se encuentran los cinco estilos y en la parte izquierda las preguntas realizadas. Se suma el número de marcaciones existentes en cada estilo para determinar cuál es el estilo predominante en la persona. Cada estilo tiene 12 marcaciones, éste es el percentil más alto (100%). Una vez obtenido el total de marcaciones que cada estilo obtuvo, se sitúan en tres distintos rangos percentiles: el rango percentil alto es superior a 75% de las marcaciones obtenidas, el cual indica que es el estilo de manejo de conflicto que utiliza la persona, las puntuaciones en el rango percentil medio, se encuentran entre 25% a 75%, el cual indica que la persona utiliza ciertas características de dicho estilo, mientras que las puntuaciones menor a 25%, se consideran bajas, lo que indica que es el estilo menos utilizado por la persona.

El perfil de puntos TKI, muestra los distintos modos para el manejo de conflictos, a nivel global, que los trabajadores de la cooperativa emplean en las situaciones de conflicto a las, que se enfrentan. La puntuación bruta en los distintos estilos de manejo de conflictos representa la cantidad de veces que el encuestado selecciona la afirmación del TKI para dicho estilo. Por otro lado, las puntuaciones percentiles indican cómo la puntuación bruta, se compara con la obtenida de una muestra de empleados que responden el cuestionario, la puntuación percentil representa el porcentaje de personas del muestreo que obtuvieron un resultado menor o igual para cada estilo, la puntuación percentil, se obtiene mediante una regla de tres sencilla con el número total

de puntos obtenidos. Añadido a este, se utilizan otros métodos para la realización del presente proyecto.

Otro método utilizado es la entrevista, la cual consiste en intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado tras una serie de preguntas realizadas enfocadas al estudio del fenómeno (Bernal, 2006), la entrevista permite la descripción de los conflictos, que se presentan en la organización, es una entrevista estructurada con una serie de preguntas enfocadas a la descripción de los conflictos de la Cooperativa Oscus, tiene una duración de 20 minutos, y, se encuentra dirigida a los cargos: jefatura, administrativo y operario.

El presente proyecto de investigación utiliza la observación como método empírico y como métodos teóricos del conocimiento: análisis-síntesis, histórico-lógico e inducción-deducción. La observación científica, se realiza a través de la percepción dirigida hacia un objeto de estudio en sus condiciones naturales, a partir de objetivos previamente establecidos y mediante el empleo de medios científicos (Shaughnessy, 2007). En la investigación, se utiliza la observación científica para corroborar que lo, que se observa en la vida laboral del empleado concuerde con los datos recogidos por el cuestionario y la entrevista, en ocasiones existe resistencia por parte de los empleados contestar con sinceridad por temor a represalias. La observación ha sido ejecutada durante las prácticas pre- profesionales realizadas por la autora del presente proyecto en la cooperativa. Las dimensiones observadas son: encontrar una posición que sea intermedia entre ambos, trato que la otra persona, se doblegue para lograr un compromiso, comunicar ideas y pedir ayuda de otros, compartir el problema con otra persona para encontrar una solución, esfuerzo para hacer las cosas a su forma, permitir que otros tomen la responsabilidad y evitar tensiones.

Estos comportamientos, se relacionan con los ítems del TKI. Mediante este método, se pudo confirmar que los conflictos, que se presentan en la organización son: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral.

El análisis-síntesis es un método en el cual, se descompone el objeto en sus partes y relaciones, son procedimientos mentales, que se complementan, se logra la integración del objeto, a partir

de todas sus partes, descubriéndose de esta forma las relaciones entre éstas (Shaughnessy, 2007). En la investigación, se utiliza este método al momento de realizar el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados al personal de la empresa de servicios financieros, así como la operacionalización de las variables para elaborar el entrenamiento socio-psicológico, y también, se ve reflejado en el marco teórico y las conclusiones de la investigación.

El método histórico-lógico considera el objeto de estudio en el tiempo y en movimiento, se aplica para captar el objeto en su trayectoria cambiante y reflejar su naturaleza cualitativa, se hace despojo de lo secundario y deja lo esencial en la historia del objeto (Shaughnessy, 2007). En la investigación, se ve reflejado este método mediante el marco teórico, en ese capítulo, se revisa los antecedentes de investigaciones, específicamente qué temas de la investigación ya han sido previamente estudiados y que falta por estudiar acerca del mismo fenómeno. Además de analizar esto, se ha observado la evaluación del conflicto organizacional.

En el método inducción-deducción, se analizan casos particulares, a partir de los cuales, se extraen conclusiones de carácter general, el objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías, a partir de observaciones sistemáticas de la realidad (Shaughnessy, 2007). En la investigación, se pretende utilizar este método debido a que, mediante la recolección de datos con los instrumentos de medición, se infiere que tipos de conflictos, se presentan con mayor frecuencia en todas las áreas de la organización y qué estilos de manejo de conflicto son los más usadas por los empleados para afrontar los conflictos, y, poder llegar a una conclusión general a nivel de toda la empresa de los conflictos organizacionales.

2.3. Características de la población

La empresa de servicios financieros tiene un total de 162 empleados, distribuidos en las distintas sucursales que la cooperativa tiene en la ciudad de Ambato, sin embargo, se aplica el cuestionario a 150 trabajadores, debido a que 12 empleados, se rehusaron a participar en la investigación, por motivos personales.

A continuación, se detalla el análisis sociodemográfico de los participantes de la investigación, que comprende diversas variables como: género, cargo, años de servicio en la cooperativa, nivel de instrucción y distribución de trabajadores en las distintas sucursales que la cooperativa tiene en la ciudad de Ambato. Se divide a los colaboradores en dos grupos: hombres y mujeres, para cada grupo, se mide la frecuencia en sus respuestas y el porcentaje que representa. Se observa

que 82 colaboradores de 150 corresponden al género femenino (54,67%) de la población, mientras que 68 colaboradores de 150 corresponden al género masculino (45,33%) de la población (ver tabla 15 y gráfico 1). Se realiza un análisis de frecuencia de los datos sociodemográficos: instrucción, cargo, oficina y años de servicio.

Tabla 15

Distribución de los participantes en función de las variables sociodemográficas

		Género			
		Femenino n=82		Masculino n=68	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Instrucción	Bachillerato	4	23,5%	13	76,5%
	Tercer nivel	57	56,4%	44	43,6%
	Cuarto nivel	21	65,6%	11	34,4%
Cargo	Jefatura	8	50,0%	8	50,0%
	Administrativo	70	62,5%	42	37,5%
	Operario	4	18,2%	18	81,8%
Oficina	Matriz	68	55,3%	55	44,7%
	Ambato norte	3	30,0%	7	70,0%
	Ambato Sur	11	64,7%	6	35,3%
Años de servicio	0_6	46	47,9%	50	52,1%
	7_12	25	67,6%	12	32,4%
	13_18	8	66,7%	4	33,3%
	19_24	1	33,3%	2	66,7%
	25_30	2	100,0%	0	0,0%

Fuente: Análisis de frecuencia en SPSS 2.0

Elaborado por: Aguirre (2019)

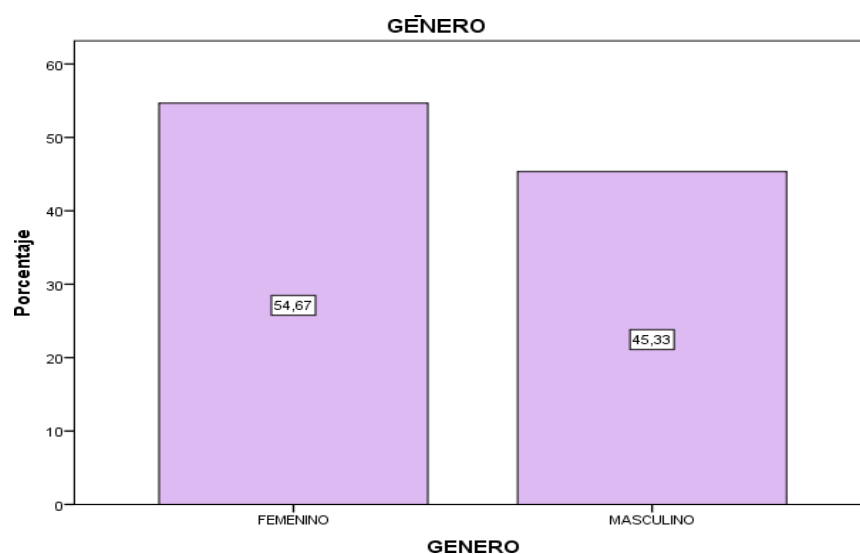


Gráfico 1: Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del género

En la variable instrucción, se encuentra que 17 trabajadores tienen título de bachillerato, que representa el 11,33%, mientras que 101 trabajadores poseen título de tercer nivel, el (67,33%) y 32 trabajadores poseen título de cuarto nivel, lo que representa el 21,33% de la población (ver tabla 15 y gráfico 2). El nivel de instrucción que predomina en los trabajadores es tercer nivel de estudios, de los cuales 57 son mujeres de un total de 82 mujeres (56,4%) y 44 son hombres de un total de 68 hombres (43,6%), lo que indica que más de la mitad de trabajadores por género tienen un título de tercer nivel.

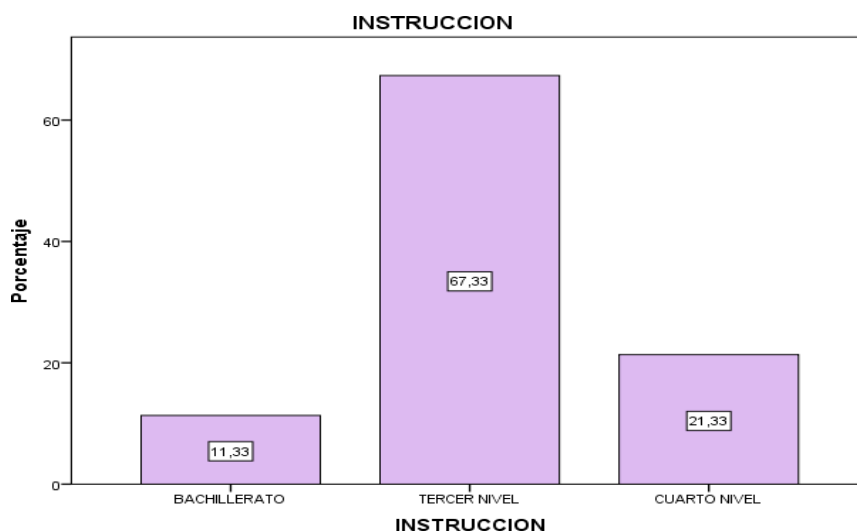


Gráfico 2: Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la instrucción

En cuanto al cargo que ocupan los trabajadores en la empresa, se establece que el 74,67% de trabajadores desempeñan un cargo administrativo, es decir, 112 personas, de las cuales 70 son mujeres y 42 son hombres; mientras que, 16 trabajadores desempeñan el cargo de jefe, lo cual representa el 10,67% de trabajadores, de los cuales el 50% son mujeres y el otro 50% son hombres. Por otro lado, el 14,67% de los trabajadores tienen un cargo operario, el 18,2% mujeres y el 81,8% restante son hombres, en otras palabras, en dicho cargo, se encuentra 4 mujeres y 18 hombres (ver tabla 15 y gráfico 3).

Como se observa en el gráfico 3, existe un número superior de trabajadores, que se encuentran en un cargo administrativo (ya sea asistentes, analistas, asesores o supervisores) con respecto a los demás cargos estudiados; mientras que el menor número de trabajadores pertenecen a un cargo de jefatura (ya sea jefe de auditoría, jefe de RRHH, jefe de contabilidad,

jefe de calidad y procesos, jefe del departamento jurídico, jefe de seguridad integral, gerencia, subgerencia), el número total de personas con un cargo de jefatura es igual tanto para el género masculino 50% como el género femenino 50%, es decir, 8 personas con el cargo de jefe para cada género. Existe un predominio del género femenino en ocupar un cargo administrativo (62,5%), sin embargo, en el cargo operario predomina el género masculino (81,8%).

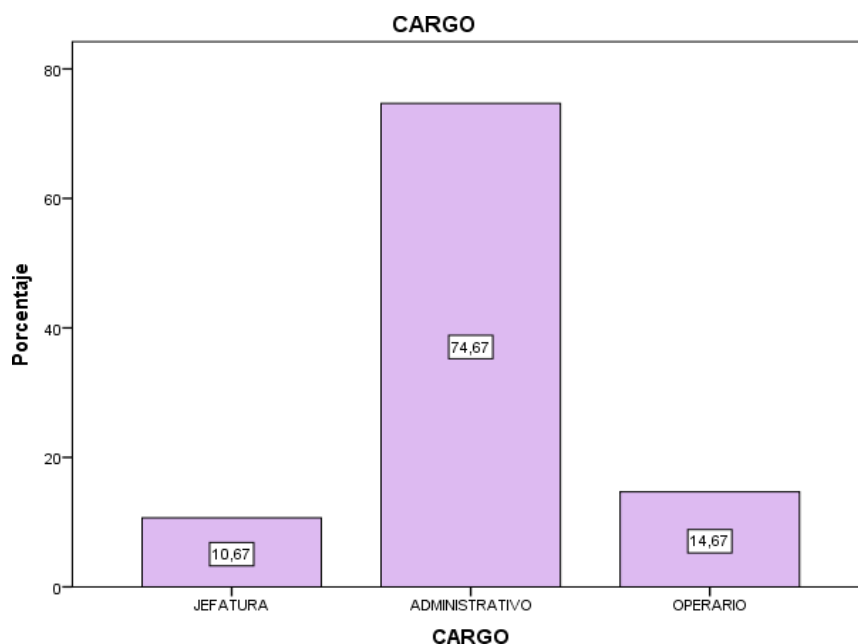


Gráfico 3: Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del cargo

En cuanto a la oficina de trabajo de los colaboradores (Ambato Norte, Ambato Sur y Matriz), se establece que 123 trabajadores (82%) laboran en la oficina matriz de la cooperativa, mientras que, 17 trabajadores (11,33%), se encuentran en la agencia Ambato-sur; y, 10 trabajadores (6,67%) laboran en la oficina Ambato-Norte (ver tabla 15). Al observar el gráfico 4, se determina que la mayor cantidad de trabajadores de la cooperativa, laboran en la agencia matriz, mientras que la agencia con menor cantidad de trabajadores es Ambato-Norte (ver tabla 15 y gráfico 4).

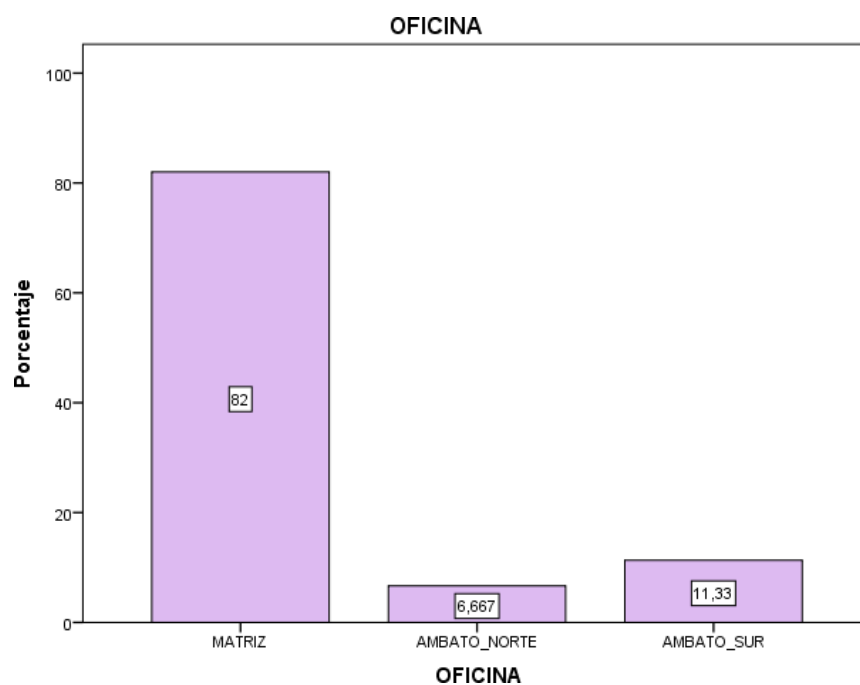


Gráfico 4: Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la oficina

En cuanto a la variable años de servicio, se encuentra que 96 personas laboran en la cooperativa en un rango entre 0 a 6 años de trabajo (64%), de ellos 46 son mujeres y 50 son hombres, mientras que 37 colaboradores han estado en la empresa entre 7 a 12 años de trabajo (24,67%), de los cuales 25 son mujeres y 12 son hombres. Por otro lado, 12 trabajadores han prestado sus servicios a la cooperativa entre 13 a 18 años (8%), de ellos 8 son mujeres y 4 son hombres. El 2%, se encuentra el grupo de personas que han trabajado en la empresa entre 19 a 24 años, de los cuales 2 son hombres y una mujer. El 1,33% de trabajadores han estado en la organización entre 25 a 30 años, es decir, 2 trabajadores las cuales son mujeres (ver tabla 15 y gráfico 5).

El mayor porcentaje de trabajadores (64%) laboran en un rango de entre 0 a 6 años de servicio, mientras que el menor porcentaje de trabajadores (1,33%) ha prestado a la empresa sus servicios de 25 a 30 años.

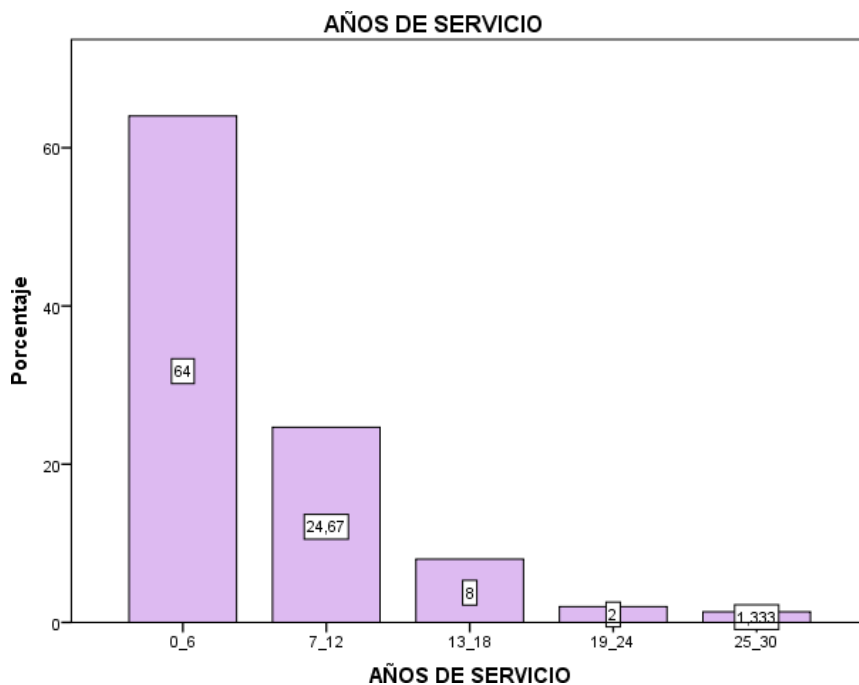


Gráfico 5: Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de los años de servicio

En conclusión, de un total de 150 trabajadores, 82 son mujeres y 68 son hombres. En la variable instrucción, se constata que 101 trabajadores tienen un título de tercer nivel, predomina este en la organización; en cuanto al cargo que desempeñan, se manifiesta que 112 colaboradores tienen un cargo administrativo (74,67); de acuerdo a los años de servicio prestados, se establece que 96 personas trabajan en la cooperativa entre 0 a 6 años, es decir, existen más trabajadores que llevan poco tiempo de trabajo en la organización. Los conflictos organizacionales, se presentan con mayor frecuencia en las sucursales Ambato norte y Ambato sur, debido a que el personal es reducido, por lo que los trabajadores tienden a dividirse en subgrupos y los conflictos de comunicación inician en ese momento, además, la mayor parte de los colaboradores de dichas sucursales son operarios, por lo que la rotación de personal, se presenta con mayor frecuencia, afecta las relaciones interpersonales.

En la agencia la matriz hay menos conflictos porque hay una menor rotación de personal, y al haber mayor estabilidad laboral las personas, se conocen un poco más lo que incide en relaciones interpersonales, ellos, se encuentran en mayor contacto entre compañeros y manejan el conflicto

de mejor manera. Para la autora del proyecto, el nivel de instrucción no incide en la presencia de conflictos, sino más bien sus causas, se dan por factores propios de personalidad o cultura organizacional.

2.4. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico de la investigación consta de ocho pasos, cada uno con: objetivo, actividades, métodos y participantes. El primer paso es el estudio de la literatura científica sobre entrenamiento socio-psicológico y conflicto organizacional, y elaboración del marco teórico. Como segundo paso, se elabora la caracterización de las variables: conflicto organizacional y entrenamiento socio-psicológico, para obtener sus dimensiones e indicadores, y de ese modo, tener una idea clara de hacia dónde va dirigido el proyecto de investigación.

Como tercer paso, se seleccionan los instrumentos diagnósticos: Instrumento de manejo de conflictos de Thomas-Kilmann (TKI, 19974), que permite determinar el estilo de manejo de conflictos de los trabajadores, y la entrevista estructurada.

Como cuarto paso, se selecciona la población a la que se le pretende aplicar los instrumentos diagnósticos elegidos previamente, en este caso, son los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda., de los cargos: operario, administrativo y jefatura.

Como el TKI es un instrumento realizado por Thomas-Kilmann y no es un instrumento propio, como quinto paso, se realiza un análisis de la validez del instrumento TKI, por expertos: Mg. Víctor Manuel Cuadrado (P1) y Mg. Aitor Larzabal (P2), docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato; por beneficiarios: Psi. Industrial Verónica Mosquera (P3) – analista de educación y capacitación y Psi. Ana Sánchez (P4) – asistente de Talento Humano, trabajadoras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

La validación del instrumento, se realiza con el procedimiento estadístico Kappa Fleiss, el cual permite conocer el nivel de acuerdo entre los jueces. El procedimiento estadístico, se realiza

mediante la calculadora online Kappa. La tabla 16 muestra los casos validados, las respuestas de los jueces, las categorías por cada respuesta, el análisis kappa fleiss y el porcentaje de acuerdo entre jueces. De acuerdo al coeficiente kappa de concordancia obtenida, se infiere que existe un acuerdo substancial (considerable) entre jueces de los criterios evaluados, lo que indica un nivel satisfactorio del instrumento TKI.

Tabla 16

Validación instrumento de manejo de conflicto TKI

Casos	P1	P2	P3	P4	Categorías						Kappa Fleiss	% de acuerdo	
					1	2	3	4	5	6			
DISEÑO TÉCNICO DEL TEST	Pasos esenciales de la construcción	6	5	6	6	0	0	0	0	1	2	0.67	72.22%
	Formato de los reactivos	6	6	6	5	0	0	0	0	1	2		
	Procedimientos y normas de aplicación	6	6	6	6	0	0	0	0	0	4		
	Criterios de corrección de la prueba	6	6	6	6	0	0	0	0	0	4		
	Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación	6	5	6	5	0	0	0	0	2	2		
Validez, confiabilidad y sesgo	6	6	6	6	0	0	0	0	0	4			

Fuente: Calculadora online Kappa

Elaborado por: Aguirre (2019)

Como sexto paso, se aplica el instrumento TKI y, se realizan las entrevistas. El instrumento, se emplea individualmente, considera un tiempo estimado de 20 minutos por aplicación. El TKI, se emplea en todas las sucursales con las que cuenta la cooperativa en la ciudad de Ambato, se la realiza en el mes de Marzo 2019, durante la jornada de la tarde en un horario de 16:00 pm a 18:00 pm. El instrumento lleva consigo: la carta de consentimiento informado; la ficha sociodemográfica y el cuestionario. Posterior a la aplicación del instrumento, se procede a realizar entrevistas a 10 trabajadores (3 trabajadores de gerencia, 4 de nivel administrativo y 3 personas del nivel operario) de la cooperativa para determinar cuáles son los conflictos organizacionales, que se presentan en la empresa con mayor frecuencia, mediante un muestreo de participación voluntaria. Las entrevistas, se realizan en el mes de Abril en la jornada de la tarde en un horario de 16:00 pm a 18:00 pm, como herramientas, se ha utilizado el celular para grabar las entrevistas.

Como séptimo paso, se realiza un análisis de los resultados, se procede a tabular e interpretar los datos del instrumento TKI, que se obtienen a través del paquete de análisis estadístico SPSS versión 2.0, además, para analizar los resultados es necesario el apoyo en el programa Excel debido a la complejidad del test para su calificación. Los primeros datos a recolectar en SPSS son los datos sociodemográficos para poder describir a la población, posterior, se analiza el estilo de manejo de conflicto, que se presenta en la organización mediante el análisis de frecuencias de las respuestas obtenidas. Se procede a analizar las entrevistas mediante el programa ATLAS.TI versión prueba, herramienta que permite el análisis de datos cualitativamente.

Como octavo paso, se diseña el entrenamiento socio-psicológico para el manejo de conflictos organizacionales, se detallan las sesiones, los métodos, las técnicas y los objetivos que contiene la propuesta del proyecto. Finalmente, como noveno paso, se valida el entrenamiento mediante el criterio de expertos y beneficiarios. Una vez culminado el estudio, se redactan las conclusiones y recomendaciones.

La experiencia obtenida con la elaboración del proyecto, es que el instrumento diagnóstico es de fácil aplicación, sin embargo, existen limitantes por parte de algunos participantes al no colaborar con la aplicación del mismo. Por otro lado, el test da información muy valiosa a los gerentes para tomar decisiones referentes a cuándo y cómo administrar un conflicto. Además, el entrenamiento planteado contribuirá en la resolución de los conflictos, que se presentan en la cooperativa.

En la tabla No. 17, se caracteriza el procedimiento metodológico, y, se describen los pasos, actividades, objetivos, métodos y los participantes.

Tabla 17

Caracterización del procedimiento metodológico

Pasos	Objetivo	Actividad	Método	Participantes
1. Estudio de la literatura científica	Sistematizar referentes teóricos y metodológicos sobre conflicto organizacional y entrenamiento socio-psicológico	Análisis de la literatura científica Elaboración del marco teórico	Análisis Síntesis Inducción Deducción Histórico Lógico	Investigadora
2. Operacionalización de las variables	Identificar dimensiones e indicadores de cada variable	Operacionalización de la variable: conflicto organizacional	Análisis Síntesis Inducción Deducción	Investigadora
3. Selección de los instrumentos diagnósticos cuestionario, entrevista y observación	Seleccionar un instrumento que mida estilos de manejo de conflictos aplicado en Ecuador previamente	Selección del cuestionario TKI	Análisis Síntesis Inducción Deducción	Investigadora Tutora
4. Selección de la población	Seleccionar la población a la, que se le va a aplicar los instrumentos diagnósticos	Determinar la población con la, que se trabaja	Análisis	Investigadora
5. Análisis de la validez del instrumento TKI y elaboración de la guía de entrevista	Realizar la validación del instrumento TKI por criterio de expertos y beneficiarios Realizar la guía de entrevista	Validación del instrumento TKI mediante el cuestionario de evaluación por expertos Validar la guía de entrevista	Análisis Síntesis	Investigadora Tutora
6. Aplicación del instrumento TKI, la entrevista y observación	Aplicar el instrumento TKI Realizar la entrevista	Aplicación del instrumento a la población determinada Realización de la entrevista	Observación Instrumento TKI	Investigadora Encuestados
7. Análisis de los resultados	Identificar los estilos de manejo de conflicto que predomina en la organización Diagnosticar los conflictos organizacionales, que se presenten con mayor frecuencia	Registro de respuestas y análisis de los resultados del TKI Registro de respuestas y análisis de los resultados de la entrevista Caracterización de los conflictos organizacionales	Análisis de frecuencias, desviación estándar, máximo, mínimo y media aritmética en SPSS versión 2.0 Atlas ti versión prueba Excel Análisis Síntesis	Investigadora Tutora

		Caracterización de los estilos de manejo de conflictos		
8. Diseño del entrenamiento socio-psicológico	Elaborar un entrenamiento socio-psicológico para el manejo de conflictos organizacionales	Elaboración del entrenamiento socio-psicológico en base a los resultados obtenidos	Inducción Deducción Análisis-síntesis Enfoque en sistema	Investigadora Tutora
9. Validación del entrenamiento socio-psicológico	Validar el entrenamiento socio-psicológico para el manejo de conflictos organizacionales por criterio de expertos y beneficiarios de la cooperativa	Validación del entrenamiento socio-psicológico mediante el cuestionario de evaluación por expertos y los beneficiarios	Análisis Síntesis	Investigadora

Elaborado por: Aguirre (2019)

Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

OSCUS (2016), en la ciudad de Ambato, a raíz del terremoto ocurrido en 1949 un grupo de damas españolas, lideradas por María Trujillo y Carmen Lirio junto con los sacerdotes Padre José Arellano y Padre Alfredo Pazmiño, crean la asociación de Crédito Centro Obrero de Instrucción que más tarde, se convertiría en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. El 23 de junio de 1963, el Comité Organizador, conformado por el Padre José Arellano, el Sr. Vicente Villarroel, entre otros visionarios, se reúne en la primera Asamblea constitutiva, en el local del Centro Obrero de Instrucción, e informa que el 29 de mayo de ese año, mediante un Acuerdo Ministerial 6321, se constituyó la Cooperativa OSCUS y, se procede a nombrar a los primeros órganos internos: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito. En 1985, en el registro de la cooperativa en el organismo de control, se identifica como Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

En 2006, evoluciona el logotipo y, se transforma en una imagen moderna y “derivada de las manos” que representa el símbolo mundial del cooperativismo de ahorro y crédito, que ha posicionado la palabra OSCUS como marca comercial de la cooperativa. En 2009, se hace un estudio de la imagen corporativa en la, que se rediseña el logotipo, en una versión más tecnificada

en sus colores y formas. El principal elemento representa la O de OSCUS. La actividad de la cooperativa OSCUS, empezó en 1963 en un modesto local proporcionado por las Damas del Centro Obrero de Instrucción, ubicado en las calles Rocafuerte y Quito de la ciudad de Ambato, donde funcionó durante sus primeros 10 años. En septiembre de 1973, se adquiere un inmueble a la familia Naranjo Cartagena y en Septiembre de 1977, se compra a la familia Carrillo Moscoso una propiedad antigua.

Entre 1979 y 1982, se construye el edificio principal de la cooperativa, inaugurado en 1983. La edificación mereció el Primer Premio al Ornato de la ciudad otorgado por el Municipio de 1988. Actualmente, ahí funciona el Corporativo y la Oficina Operativa Centro. En 1986, se apertura nuevas sucursales:

- Patate, diciembre de 1968, reconstruida en 2012
- Píllaro, octubre de 1971, reconstruida en 2011
- Baños, noviembre de 1972, remodelada en 2008
- Pelileo, mayo de 1977, remodelada en 2012
- Latacunga, octubre de 1981, remodelada en 2013
- Ambato Sur, febrero de 2008
- Riobamba, junio de 2008
- Tena, septiembre de 2010
- Guayaquil, marzo de 2012
- Quito, mayo de 2012

Misión de la empresa

La política de calidad de la empresa es ofrecer productos y servicios financieros dirigidos a incrementar la satisfacción de los socios y clientes, sustentados en la cultura organizacional y en el mejoramiento continuo de los procesos; con un equipo humano calificado e innovación tecnológica. Su misión es ser una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros socios, clientes y a la comunidad, ofrece productos y servicios financieros eficientes e innovadores. Asimismo, su visión es ser la cooperativa, que se distinga por la excelencia en la atención y prestación de servicios financieros a sus socios y clientes.

2.5. Operacionalización de la variable conflicto organizacional

La tabla n° 18, detalla la operacionalización de la variable conflicto organizacional que la autora del proyecto realiza. Se indica el concepto bajo el cual, se trabaja en la investigación, las dimensiones (compromiso, colaborar, acomodarse, competir y evitar) los cuales son los estilos de manejo de conflicto, que se manejan en el instrumento TKI, los indicadores de cada dimensión y los métodos y técnicas a utilizar que son: instrumento TKI, entrevista y observación.

Tabla 18

Operacionalización de la variable conflicto organizacional

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Métodos y técnicas
El conflicto organizacional es un desacuerdo o mal entendido, que se presenta en el ámbito laboral, debido a una mala percepción o mala decodificación del mensaje por parte de quien lo recibe, se presenta por varios aspectos tales como: incompatibilidad en metas comunes, interpretación errónea del mensaje, desacuerdos en el comportamiento o mensajes negativos entre compañeros (Robbins, 2009).	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar una solución de compromiso • Resigno el intercambio con los otros (renuncio a otros puntos para ganar a otro) • Respeto por la posición del otro si me deja ganar algo de la mía • Encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos • Encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las propias (mi opinión y la del otro) • Trato que la otra persona, se doblegue para lograr un compromiso 	TKI (Thomas-Kilmann, 1974) Observación Observación
	Colaborar	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de problemas • Buscar aportes del otro para encontrar soluciones a los problemas • Deja todo claro desde el inicio • Intento de colocar todos los problemas y conflictos abiertamente sobre la mesa. • Comunicar ideas y pedir ideas de otros • Planeación de problemas abiertamente (ser abierto ante la solución de problemas) • Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de otros • Satisfacción de deseos propios buscar la ayuda del otro para encontrar soluciones. • Compartir el problema con otra persona para encontrar una solución 	Observación
	Acomodar	<ul style="list-style-type: none"> • Subrayar cosas en las que todos están de acuerdo • Mitigar sentimientos del otro (conservar la relación) • Sacrificar deseos propios por los de la otra persona • No herir los sentimientos del otro • Permitir que otros mantengan sus posiciones (cedo en algunos puntos para satisfacer al otro) • Ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas. • Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos • Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros (me pongo en el lugar de la otra persona) 	Observación
	Competir	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue objetivos firmemente • Gana su propia posición (trato de triunfar en mi postura) • Firmeza en el logro de objetivos 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo para hacer las cosas a su forma (presión para dejar clara mi posición) • Firmeza al perseguir sus objetivos • Presión para que sus puntos queden claros • Trata de convencer sobre su posición (a través de la lógico y beneficios) • Claridad en expresar deseos 	Observación
Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que otros tomen la responsabilidad de resolver problemas • Evitar tensiones inútiles • Evitar crear situaciones desagradables de sí mismo • Posponer el problema hasta reflexionar • Preocuparse de las diferencias no vale la pena • Evitar tomar posiciones de contradicciones • Evitar tensiones (medito antes de decidir qué hacer) 	Observación
Conflicto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del conflicto • Causas • Consecuencias • Duración del conflicto • Estrategias, formas de solución 	Entrevista estructurada

Fuente: Robbins (2009), Thomas-Kilmann (1974)

Elaborado por: Aguirre (2019)

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de los estilos de afrontamiento de conflicto de Thomas-Kilmann

A continuación, se realiza un análisis descriptivo de los datos recolectados por medio del Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann (TKI, 1974), que evalúa estilos de afrontamiento de conflictos: evitar, compromiso, colaborar, competir y acomodar, los cuales, se encuentra correlacionados con dos dimensiones: asertividad y cooperación.

Los estilos de manejo de conflicto, se expresan en medidas de distribución: número de la población, mínimo, máximo, media (\bar{X}) y desviación estándar (σ). La tabla 17 describe la variable estilos de manejo de conflicto cuantitativamente, en ella, se observa que todos los estilos tienen una media que oscila entre 5.34 y 5.93, a diferencia del estilo acomodar (6.18) y compromiso (6.93), lo que indica que los trabajadores utilizan dichos estilos para afrontar los conflictos, que se presentan en su entorno laboral. Los rangos mínimo y máximo indican el número de ítems seleccionados por el participante para cada estilo de manejo de conflicto, el número máximo es 12 y el número mínimo 0. La desviación estándar indica la dispersión de los datos en cuanto a los estilos de manejo que utilizan con frecuencia, la desviación 2,88 indica que los colaboradores compiten mucho para manejar un conflicto.

Tabla 16

Análisis descriptivo de los estilos de manejo de conflictos

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS					
Estilos de manejo de conflictos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Evitar	150	2,00	11,00	5,93	2,13
Acomodar	150	1,00	11,00	6,18	2,08
Compromiso	150	3,00	11,00	6,93	1,86
Colaborar	150	1,00	10,00	5,96	1,82
Competir	150	0,00	12,00	5,34	2,88

Elaborado por: Aguirre (2019)

El estilo de manejo de conflictos que predomina en la organización es el compromiso para enfrentar los conflictos (malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral) que se

presentan en la organización, en el que su puntuación bruta es 6,93 (58%), con un rango medio-alto, lo que indica que los trabajadores perciben el conflicto como una oportunidad para encontrar una solución al mismo, son flexibles y creen en el positivismo, son razonables acerca de lo que es posible en una situación y evitan las posturas extremas, tal como refiere The Myers-Briggs Company (2008), (ver gráfico 6).

Cuando las personas están en conflicto, los comprometidos creen que necesitan moderar sus posiciones para encontrar un acuerdo factible, buscan acuerdos favorables, pero utilizan el intercambio y la reciprocidad (negociación suave) para lograr la equidad (The Myers-Briggs Company, 2008), (ver gráfico 6).

Se encuentra que en el estilo acomodar, se ha obtenido una puntuación bruta de 6.19 (52%), en un rango medio, lo que indica que satisface la necesidad del otro como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación. En cuanto al estilo colaborar, se encuentra con una puntuación bruta de 5,96 (50%), con un rango medio, lo que señala que los colaboradores utilizan dicho estilo para lograr que los demás colaboren con las decisiones tomadas e incorporar los intereses de todos. En el estilo evitar, se constata una puntuación bruta de 5,93 (49%), rango medio-bajo, indica, que se utiliza dicho estilo para reducir la tensión en medio del conflicto. Mientras que, el estilo competir ha obtenido el resultado más bajo con una puntuación bruta de 5,34 (45%), rango bajo, lo que indica que los colaboradores utilizan como último estilo competir (The Myers-Briggs Company, 2008), (ver gráfico 6). Esto, se corrobora en la observación y la entrevista.

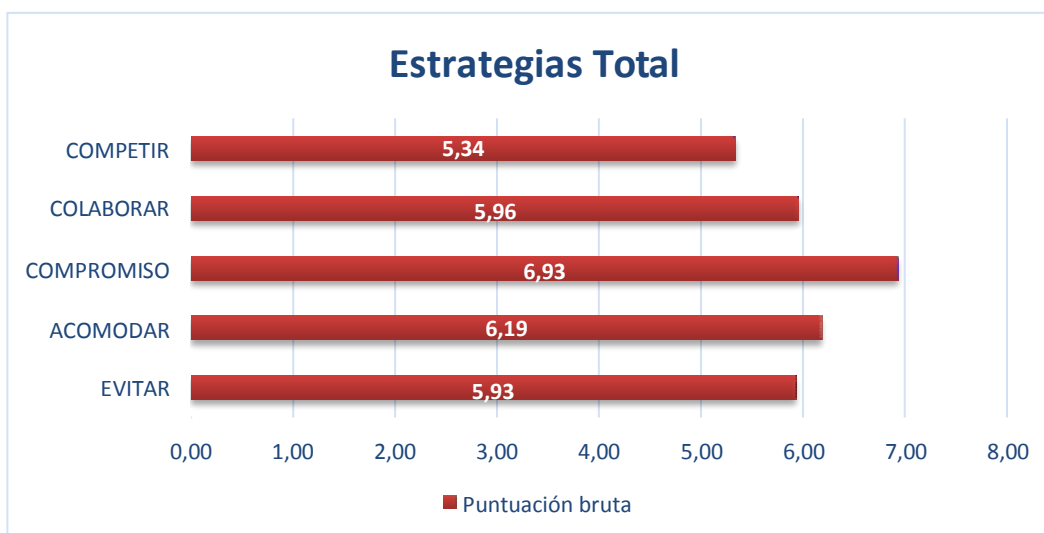


Gráfico 6: Estilos de manejo de conflictos a nivel global de la empresa

En el gráfico 7, se muestra las estrategias de manejo de conflictos según el género de los trabajadores. Ambos han tenido un resultado más alto en el estilo compromiso, pero lo utilizan más las mujeres (7.07, 59%), rango medio-alto, y los hombres (6.76, 56%), rango medio-alto. Para el estilo colaborar las mujeres obtienen una puntuación de 6.28 (52%), rango medio-alto, mientras que los hombres lo utilizan con menor frecuencia (5.57, 46%), rango medio-bajo. El estilo acomodar lo utilizan más los hombres (6.29, 52%), rango medio-alto, mientras que las mujeres (6.10, 51%), rango medio. El estilo evitar lo utilizan con mayor frecuencia los hombres (6.03, 50%), rango medio, y las mujeres (5.85, 49%), rango medio-bajo. Mientras que el estilo competir, los hombres lo utilizan en más ocasiones (5.58, 47%), rango medio-bajo, y las mujeres (5.13, 43%), rango medio-bajo, (ver tabla 18 y gráfico 7).

Se observa que las mujeres son más colaborativas que los hombres, lo que indica que combinan los puntos de vista de las personas para la solución del conflicto, sin embargo, este estilo consume más tiempo y energía, recursos escasos en una organización. Mientras que los hombres utilizan con mayor frecuencia el estilo acomodar, lo que indica que están predispuestos a someterse a los objetivos de los demás, lo que priva a los trabajadores de contribuir significativamente en la organización (The Myers-Briggs Company, 2008), (ver tabla 18 y gráfico 7).

Tabla 18

Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable género

Género		Estilos de manejo de conflictos			
Masculino	Compromiso	Acomodar	Evitar	Competir	Colaborar
	(6,76)	(6,29)	(6,03)	(5,58)	(5,57)
Femenino	Compromiso	Colaborar	Acomodar	Evitar	Competir
	(7,07)	(6,28)	(6,10)	(5,85)	(5,13)

Elaborado por: Aguirre (2019)

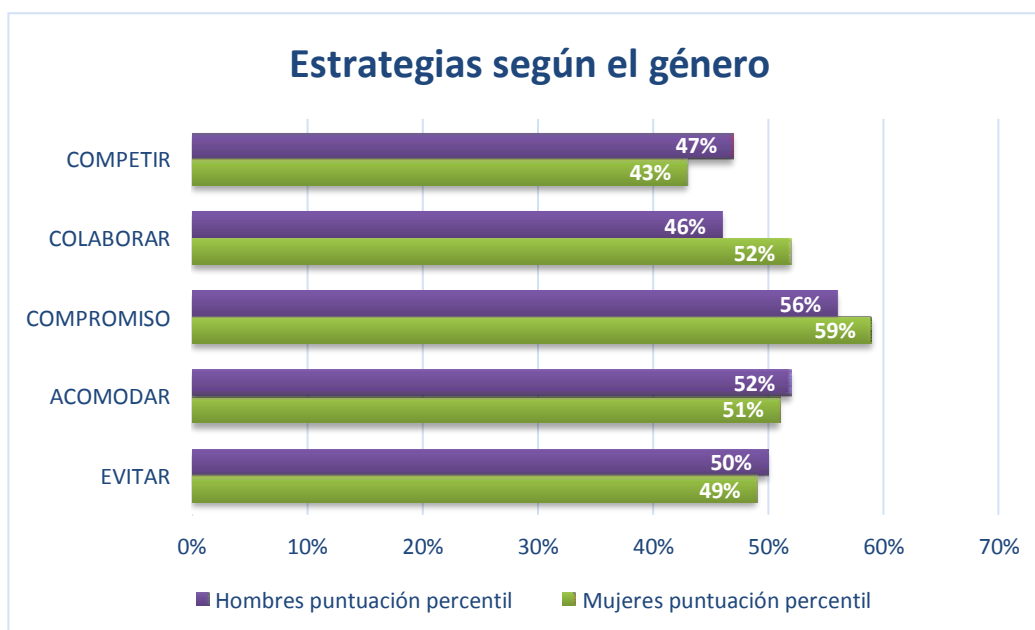


Gráfico 7: Estilos de manejo de conflictos según el género

El gráfico 8 muestra el estilo de manejo de conflictos según el cargo que desempeñan los trabajadores. Para el cargo jefatura indica que el estilo que ha obtenido el resultado más alto es compromiso con un puntaje de 7,75 (65%), rango medio-alto, a éste le sigue el estilo acomodar con una puntuación de 6,88 (57%), rango medio-alto, para el estilo evitar, se ha obtenido un puntaje de 5,69 (47%), rango medio-bajo, seguidamente, se encuentra colaborar con una puntuación de 5,38 (45%), rango medio-bajo, y el estilo competir tiene una puntuación de 4,31 (36%), rango medio-bajo, (ver tabla 19 y gráfico 8).

Tabla 19

Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable cargos

Cargos	Estilos de manejo de conflictos				
	Compromiso	Acomodar	Evitar	Colaborar	Competir
Jefatura	Compromiso (7,75)	Acomodar (6,88)	Evitar (5,69)	Colaborar (5,38)	Competir (4,31)
Administrativo	Compromiso (6,91)	Colaborar (6,07)	Acomodar (6,05)	Evitar (6,01)	Competir (5,44)
Operativo	Compromiso (6,45)	Acomodar (6,36)	Colaborar (5,82)	Evitar (5,73)	Competir (5,64)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Para el cargo administrativo, se obtiene que el estilo con mayor puntuación es el compromiso con un puntaje de 6,91 (58%), rango medio-alto, le sigue el estilo colaborar con una puntuación

de 6,07 (51%), rango medio, para el estilo acomodar, se encuentra que el puntaje es de 6,05 (50%), rango medio, el estilo evitar tiene una puntuación de 6,01 (50%), rango medio, y el estilo competir tiene una puntuación de 5,44 (45%), rango medio-bajo. Para el cargo operario, muestra que el estilo con mayor puntuación es el compromiso con un puntaje de 6,45 (54%), rango medio-alto, le sigue el estilo acomodar con una puntuación de 6,36 (53%), rango medio-alto, para el estilo colaborar, se encuentra que el puntaje es de 5,82 (48%), rango medio-bajo, el estilo evitar tiene una puntuación de 5,73 (48%), rango medio bajo, y el estilo competir tiene una puntuación de 5,64 (47%), rango medio-bajo, (ver tabla 19 y gráfico 8).

Todos los cargos tienen el estilo compromiso, como primer estilo, sin embargo, el cargo jefatura lo usa más (7,75), el cargo administrativo (6,91) y el operativo (6,45) lo usan menos. El cargo jefatura utiliza con mayor frecuencia el estilo acomodar (6,88), mientras que el cargo operativo (6,36) y el cargo administrativo (6,05) con menor frecuencia. El estilo colaborar lo utiliza más el cargo administrativo (6,07), y los cargos operativo (5,82) y jefatura (5,38), lo utilizan menos. El estilo evitar lo utiliza más el cargo administrativo (6,01), mientras que los cargos operativo (5,73) y jefatura (5,69) lo utilizan menos. El estilo competir, se encuentra como último lugar para todos los cargos, sin embargo, el cargo operativo tiene una puntuación más alta (5,64), mientras que los cargos administrativo (5,44) y jefatura (4,31) tienen una puntuación más baja.

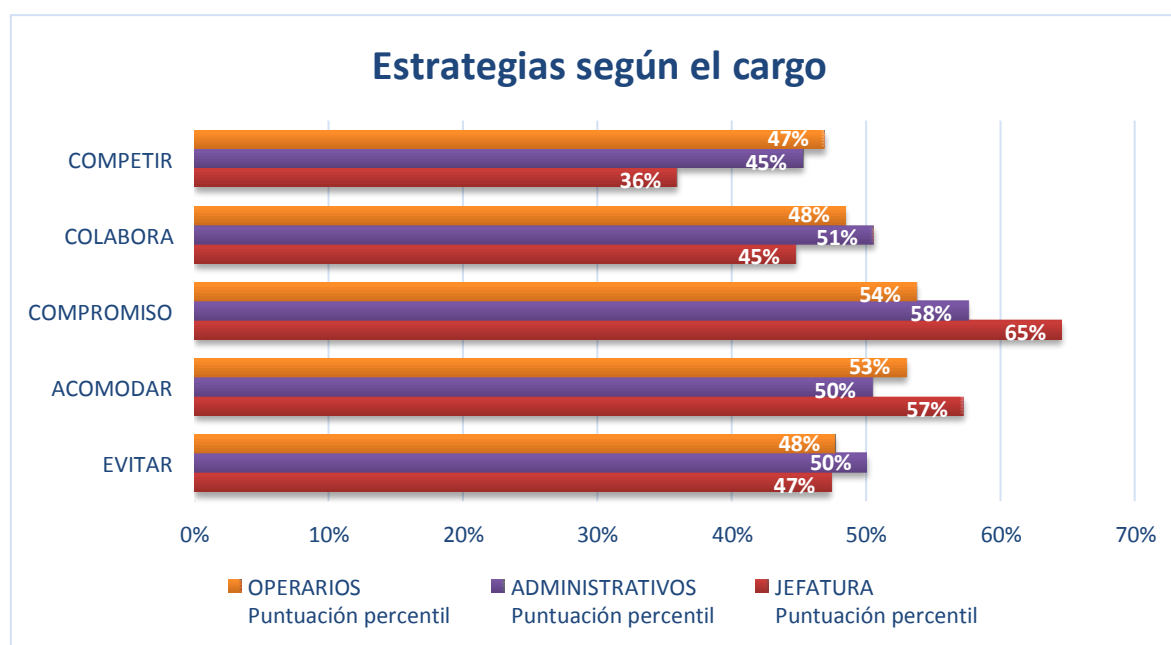


Gráfico 8: Estilos de manejo de conflictos según el cargo

El gráfico 9 muestra los estilos de manejo de conflictos según los años de servicio que trabajan los empleados en la cooperativa. Los trabajadores que han prestado sus servicios entre 0 a 6 años tienen un estilo de compromiso con un puntaje de 7,01 (58%), el segundo estilo es acomodar y colaborar con un puntaje para ambos de 5,97 (50%), le sigue el estilo evitar con un puntaje de 5,72 (48%) y el estilo competir con un puntaje de 5,69 (47%). Para los trabajadores, que se encuentran en la empresa entre 7 a 12 años tienen un estilo de compromiso con un puntaje de 6,78 (57%), el segundo estilo es acomodar con una puntuación de 6,68 (46%), le sigue el estilo evitar 6,27 (52%), para el estilo colaborar el puntaje es de 6,08 (51%) y el estilo competir tiene un puntaje de 4,70 (39%), (ver tabla 20 y gráfico 9).

Para los trabajadores que prestan sus servicios entre 13 a 18 años de servicio el estilo mayor puntuado es compromiso con 6,67 (56%), el segundo estilo que utilizan como estrategia es acomodar y evitar con un puntaje de 6,42 (53%), para el estilo colaborar, se ha obtenido un puntaje de 5,33 (44%) y el estilo competir tiene un puntaje de 5,17 (43%), (ver tabla 20 y gráfico 9).

Para los trabajadores, que se encuentran en la empresa entre 19 a 24 años de servicio el estilo mayor puntuado es compromiso con un puntaje de 8 (67%), el segundo estilo que predomina es colaborar con una puntuación de 6,67 (56%), le sigue el estilo evitar con un puntaje de 6,33 (53%), para el estilo acomodar su puntuación es de 5,67 (47%) y el estilo competir tiene una puntuación de 3,33 (28%). Finalmente, para los trabajadores, que se encuentran en la empresa entre 25 a 30 años de servicio, el estilo que predomina es acomodar con un puntaje de 7 (58%), le sigue el estilo evitar con un puntaje de 6,5 (54%), los estilos colaborar y compromiso tienen una puntuación de 6 (50%) y el estilo competir tiene una puntuación de 4,5 (38%), (ver tabla 20 y gráfico 9).

El estilo que predomina para los distintos rangos de año de servicios en la empresa es el compromiso, con un rango medio-alto. El segundo estilo para el rango entre 0 a 6 años de servicio es acomodar y colaborar, lo que indica que tratan de construir soluciones para usarlas posteriormente en problemas de mayor importancia, gracias a que los trabajadores que han prestado menos años de servicio, se encuentran motivados y retados con su cargo. El segundo estilo para el rango entre 7 a 12 años de servicio es acomodar, lo que indica que prefieren preservar la armonía, conocen mejor a la compañía. El segundo estilo para el rango entre

13 a 18 años de servicio es acomodar y evitar, lo que indica que los colaboradores discriminan si sus necesidades, se satisfacen o no, por lo que prefieren ignorar conflictos menores, en caso de que dicho conflicto no aporte a sus necesidades, (ver tabla 20 y gráfico 9).

Tabla 20

Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable años de servicio

Años de servicio	Estilos de manejo de conflictos				
0 a 6	Compromiso (7,01)	Acomodar (5,97)	Colaborar (5,97)	Evitar (5,72)	Competir (5,69)
7 a 12	Compromiso (6,78)	Acomodar (6,68)	Evitar (6,27)	Colaborar (6,08)	Competir (4,70)
13 a 18	Compromiso (6,67)	Acomodar (6,42)	Evitar (6,42)	Colaborar (5,33)	Competir (7,17)
19 a 24	Compromiso (8)	Colaborar (6,67)	Evitar (6,33)	Acomodar (5,67)	Competir (3,33)
25 a 30	Acomodar (7)	Evitar (6,5)	Colaborar (6)	Compromiso (6)	Competir (4,5)

Elaborado por: Aguirre (2019)

El segundo estilo, que se utiliza en el rango entre 19 a 24 años de servicio es colaborar lo que indica que prefieren encontrar una solución integrativa para ambas partes, debido a que han estado la mayor parte de su vida en la compañía, por lo que prefieren el bienestar de la misma. El segundo estilo para el rango entre 25 a 30 años de servicio es evitar porque prefieren reducir tensiones a nivel productivo, debido a que son personas, que se encuentran a la pronta jubilación y prefieren dejar los conflictos para otros

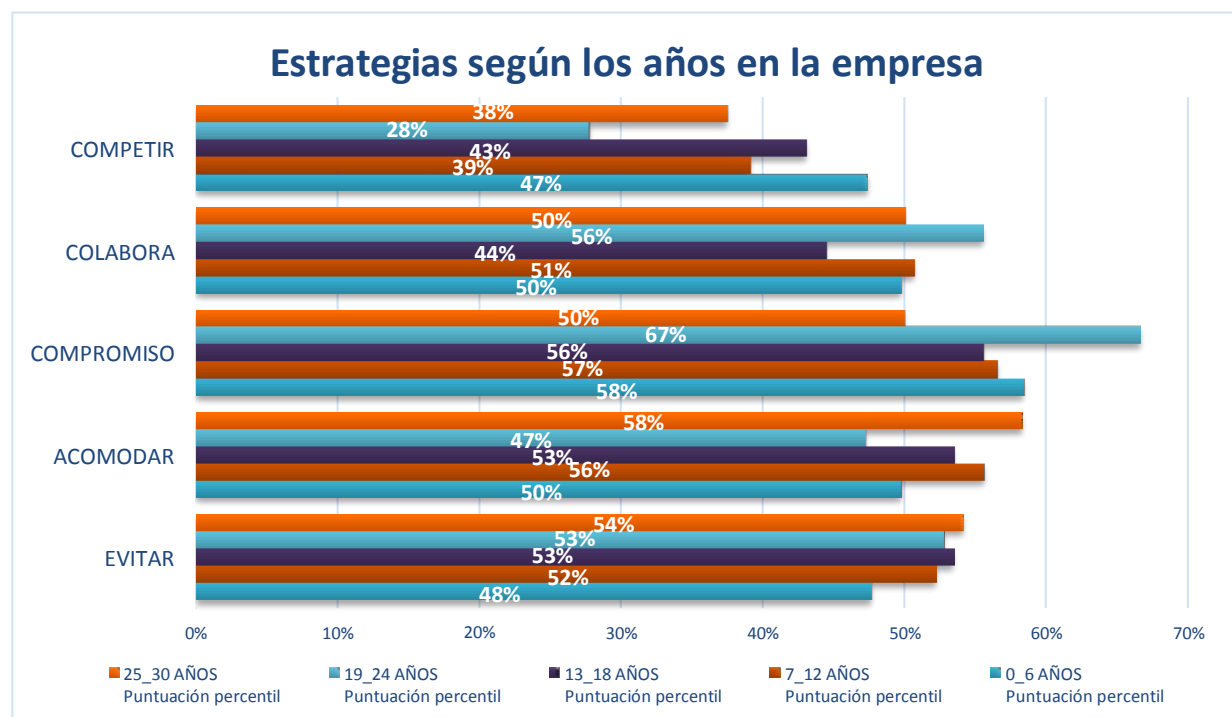


Gráfico 9: Estilos de manejo de conflictos según los años de trabajo en la empresa

Los rangos de años de servicio de 0 a 24 años utilizan el compromiso como estilo de manejo de conflictos, de ellos, los trabajadores que tienen de 19 a 24 años de servicio utilizan más dicho estilo (8), y los rangos 0 a 6 años (7,01), 7 a 12 años (6,78) y 13 a 18 (6,67) lo utilizan menos. El estilo acomodar es usado con mayor frecuencia por los trabajadores que tienen de 25 a 30 años de servicio (7), mientras que los trabajadores que prestan sus servicios 7 a 12 años (6,68), 13 a 18 años (6,42), 0 a 6 años (5,97) y 19 a 24 años (5,67) lo utilizan con menor frecuencia. El estilo colaborar lo usan más los trabajadores que están en la empresa de 19 a 24 años (6,67), y los trabajadores que están en la empresa 7 a 12 años (6,08), 25 a 30 años (6), 0 a 6 años (5,97) y 13 a 18 años (5,33) lo usan menos. El estilo evitar lo utiliza con mayor frecuencia los trabajadores que están en la empresa 25 a 30 años (6,5), los trabajadores que están en la empresa 13 a 18 años (6,42), 19 a 24 años (6,33), 7 a 12 años (6,27) y 0 a 6 años (5,72) lo utilizan con menor frecuencia. Todos los trabajadores de los distintos rangos de años de servicio utilizan con menor frecuencia el estilo competir, (ver tabla 20).

El gráfico 10 muestra los estilos de manejo de conflictos según la oficina de trabajo. Para los colaboradores de la oficina Ambato Norte indica que el estilo que ha obtenido el resultado más alto es competir, con un puntaje de 7,33 (61%), le sigue el estilo compromiso con 6,70 (56%), para el estilo colaborar el puntaje es de 6,50 (54%), el estilo acomodar tiene un puntaje de 5,20 (43%) y el estilo evitar tiene un puntaje de 5(42%). El estilo que predomina en los trabajadores de la oficina Ambato Sur es el compromiso con un puntaje de 7,24 (60%), le sigue el estilo acomodar con 6,88 (57%), los estilos colaborar y evitar tienen una puntuación de 5,94 (50%) y el estilo competir tiene una puntuación de 4,25 (35%). El estilo que usan los colaboradores de la oficina Matriz es compromiso con un puntaje de 6,91 (58%), le sigue el estilo acomodar con 6,17 (51%), para el estilo evitar su puntaje es 6,01 (50%), el estilo colaborar tiene un puntaje de 5,92 (49%) y el estilo competir tiene un puntaje de 5,34 (44%), (ver tabla 21 y gráfico 10).

El estilo que predomina en la oficina Ambato Norte es competir con un rango alto, en dicha oficina solo, se encuentran 10 empleados con un cargo operativo, cargo que es rotativo en la empresa, por lo que los empleados, se encuentran en un estado competitivo con el afán de consolidar su contrato. El segundo estilo, que se utiliza en dicha oficina es el compromiso. El estilo que predomina en las oficinas Ambato Sur y Matriz es compromiso,

debido a que el número de empleados es mayor y los cargos son variados, por lo que los empleados prefieren encontrar soluciones eficaces bajo la presión del tiempo. El segundo estilo que predomina en la oficina Ambato Sur y Matriz es acomodar con un rango medio, debido a que prefieren encontrar una solución pronta al conflicto, (ver gráfico 10).

Tabla 21

Análisis comparativo de los estilos de manejo de conflicto con la variable oficina

Oficina	Estilos de manejo de conflictos				
Ambato norte	Competir (7,33)	Compromiso (6,70)	Colaborar (6,50)	Acomodar (5,20)	Evitar (5)
Ambato sur	Compromiso (7,24)	Acomodar (6,88)	Colaborar (5,94)	Evitar (5,94)	Competir (4,25)
Matriz	Compromiso (6,91)	Acomodar (6,17)	Evitar (6,01)	Colaborar (5,92)	Competir (5,34)

Elaborado por: Aguirre (2019)

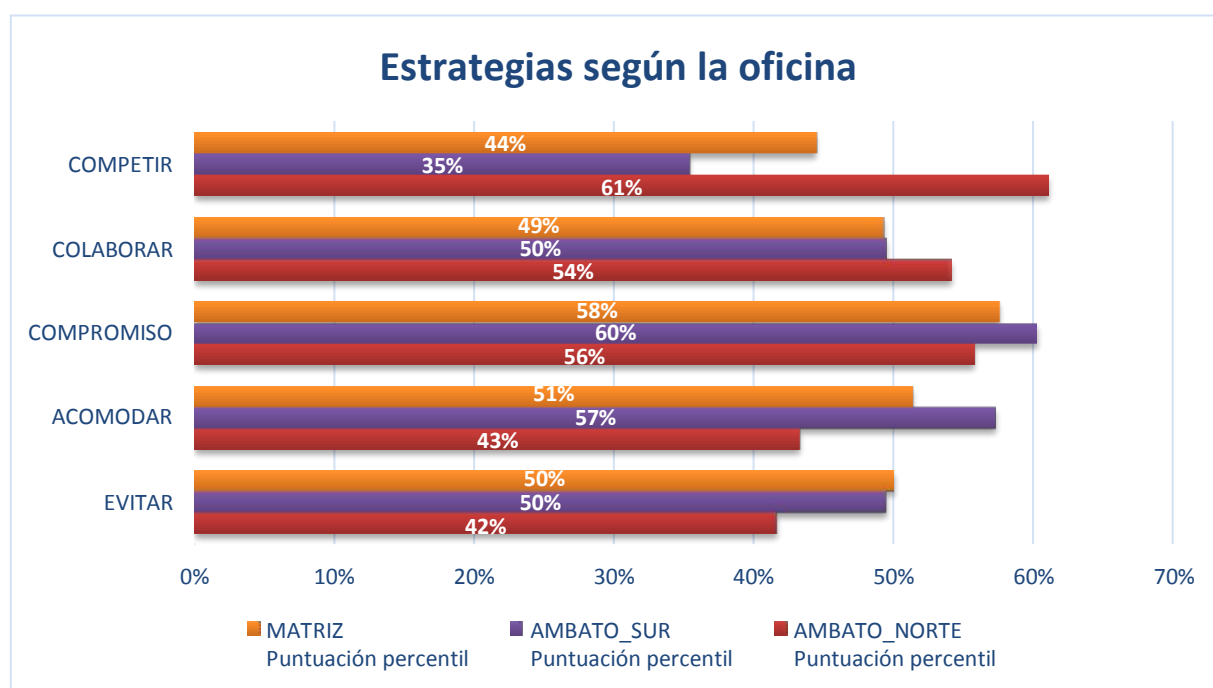


Gráfico 10: Estilos de manejo de conflictos según la oficina de trabajo

En conclusión, en todas las variables sociodemográficas el estilo que predomina es el compromiso, a excepción de las personas que prestan sus servicios de 25 a 30 años que utilizan el estilo acomodar como principal, y como último estilo utilizan competir, a excepción del

género masculino que utiliza menos el estilo compromiso y la agencia Ambato norte que utiliza con menor frecuencia el estilo evitar. El estilo acomodar o colaborar es utilizado como segundo estilo de manejo de conflictos por la gran mayoría de trabajadores, a excepción de la agencia Ambato norte que su segundo estilo es el compromiso y los trabajadores que están en la empresa de 25 a 30 años que utilizan el estilo evitar. El estilo evitar, se usa como tercer estilo de manejo en la mayoría de trabajadores, a excepción de los trabajadores, que se encuentran en la empresa de 25 a 30 años que utilizan el estilo colaborar, mientras que el género femenino utiliza el estilo acomodar y, la agencia Ambato norte y Ambato sur utilizan el estilo colaborar.

La autora considera el conflicto de comunicación, se afronta desde el estilo colaboración, porque la solución no solo depende de la empresa sino también de los trabajadores, al igual que la sobrecarga laboral. Sin embargo, no cuenta con evidencia científica dicha afirmación por lo, que se comprueba en investigaciones posteriores.

En las investigaciones desarrolladas por: Rodríguez (2001), Bermejo (2003), Cuadrado (2014), y Villamediana, Donado y Cerpa (2015), se determina que las estrategias de manejo de conflicto que los sujetos investigados usan con mayor frecuencia son: colaborar, evitar y el compromiso. La presente investigación coincide en uno de los estilos, debido a que los estilos de afrontamiento que los trabajadores de la cooperativa OSCUS utilizan para el manejo del conflicto son: el compromiso, el cual predomina, seguido de acomodar. Esto sucede porque las personas prefieren utilizar estrategias ganar-ganar o perder-perder para afrontar los conflictos.

Los trabajadores de la cooperativa OSCUS al utilizar dichos estilos de manejo de conflicto tienden a tratar de encontrar una solución de compromiso, ceder en algunos puntos de vista en el intercambio con los otros, respetar la posición del otro si, se respeta su posición, dejar que las personas obtengan algo de sus posiciones, obtener una ganancia para ambos, en lugar de negociar sobre los puntos en los que están en desacuerdo tratan cosas en las que ambos están de acuerdo y preservar la amistad, a veces sacrifican sus deseos por los del otro, al abordar las negociaciones tratan de ser considerado con respecto al deseo de las otras personas y a veces evitan tomar posiciones para no crear controversias (The Myers-Briggs Company, 2008).

Pero también, se mantienen en su posición, espera que el otro ceda por completo en el conflicto, sin importar si hiere los sentimientos del otro, evitan tomar posiciones frente a un conflicto, en ocasiones sienten que sus soluciones son óptimas e ignoran las propuestas de los demás o son firmes en el logro de sus objetivos a costa de cualquier obstáculo (The Myers- Briggs Company, 2008). Estos resultados, se asemejan a los obtenidos por Villamediana, Donado y Cerpa (2015), pues los estilos más utilizados por los estudiantes de gerencia son el compromiso.

Dado esto, se propone desarrollar cinco habilidades: escucha activa, asertividad, centrado en el problema, empatía y autocontrol emocional (estas dos últimas habilidades son consideradas por Vicuña, Hernández, Paredes y Ríos, 2008 como dos de las cinco más importantes para lograr una negociación exitosa); además, se aborda cómo realizar el proceso de negociación mediante las estrategias colaborar y compromiso (ganar-ganar) con el fin de mejorar las habilidades que poseen

3.2. Análisis de los conflictos organizacionales de la cooperativa mediante la entrevista

A continuación, se realiza un análisis descriptivo de la información recolectada por medio de 10 entrevistas estructuradas, mediante el software ATLAS.TI 8, versión prueba; en la cual, se detallan los conflictos organizacionales, que se presentan con mayor frecuencia en la cooperativa, las estrategias que utilizan y las consecuencias que ocasionan los conflictos, son un total de 10 participantes de distintos cargos (cajeras, asistentes, analistas, jefaturas) que desempeñan en la compañía, y de distintas áreas (operativo, departamento jurídico, proyectos, talento humano, seguridad física, seguridad industrial, auditoría). Una vez obtenidas las respuestas por parte de los colaboradores, se crean categorías para poder determinar la cantidad de sujetos que concuerdan con las respuestas dadas (ver tabla 22).

El 60% de los trabajadores entrevistados manifiestan que el conflicto, que se presenta con mayor frecuencia es la comunicación desfavorable (CD) (malas relaciones interpersonales,

comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos y presencia de rumores). El 20% de los trabajadores manifiestan que uno de los conflictos presentes en la empresa es contratos eventuales (RP) (inestabilidad en el desarrollo de habilidades, no adecuada preparación del personal nuevo y poco personal). Asimismo, el 50% de los trabajadores manifiestan que uno de los conflictos, que se presentan en la empresa es la deficiente desorganización (SL) (sobrecarga laboral, conflicto de rol, realización de actividades fuera de su jornada de trabajo, tiempo limitado para cumplir con proyectos, tiempo límite de atención al cliente), (ver tabla 22).

El 70% de los trabajadores manifiesta que la sobrecarga laboral (SL) provoca la disminución de la productividad (DP), es decir, que las actividades no sean realizadas con eficacia debido a que los trabajadores tienen varias actividades por realizar pero carecen de personal suficiente para hacerlo, en áreas como seguridad integral o el área jurídica. El otro 30% de trabajadores manifiesta que la comunicación deficiente tiene como consecuencias: el deterioro del clima laboral (DCL) y malas relaciones interpersonales (MRI), debido a la generación de rumores, chismes o malas percepciones del mensaje recibido, sobre todo en las sucursales Ambato norte y Ambato sur por la cantidad mínima de trabajadores que están en dichas sucursales (ver tabla 22).

El 90% de los trabajadores utilizan el compromiso (ECM) como estrategia para el manejo de conflictos, debido a que frente a dichos conflictos, se pretende prever soluciones o arreglos convenientes, de aceptación mutua que satisfaga parcialmente a ambas partes, pero no exploran el conflicto con profundidad. El conflicto sobre el cual la empresa ha tomado acciones pertinentes es la comunicación deficiente, con el objetivo de tener una comunicación clara a nivel global, esta pretende mejorar los canales de comunicación mediante la implementación de chat corporativo. El 40% de trabajadores manifiestan que utilizan como estrategias la acomodación (EA) y colaboración (EC), depende del conflicto, que se presente, ya sea la sobrecarga laboral (SL) o la rotación de personal (RP), con el fin de no ahondar sobre conflictos que no tienen solución pronta. El 10% de trabajadores indican que utilizan las estrategias competir (ECP) y evitar (EE) para solucionar los conflictos, con el fin de mantener la armonía

en el entorno laboral, (ver tabla 22). Los resultados obtenidos en la entrevista corroboran la información proporcionada por el TKI.

La organización busca resolver los conflictos, que se presentan y, se comprometen a realizarlo, pero las soluciones son superficiales, lo cual impide que el conflicto sea eliminado por completo. Además, en algunas ocasiones el personal cede sus puntos de vista ante un conflicto y, se acoge a los requerimientos empresariales.

La tabla 22 muestra cuales son las categorías, se utilizaron en el discurso de los entrevistados: CD (comunicación desfavorable), RP (rotación de personal), SL (sobrecarga laboral), DCL (deterioro del clima laboral), DP (disminución de la productividad), MRI (malas relaciones interpersonales), EA (estrategia acomodar), EC (estrategia colaborar) y ECM (estrategia compromiso) y la frecuencia para cada discurso, es decir, el nivel de concordancia entre cada uno de ellos. Las categorías más utilizadas en el discurso de los entrevistados son: la comunicación desfavorable y sobrecarga laboral como conflictos más frecuentes en la cooperativa, la disminución de la productividad como consecuencia de dichos conflictos y el estilo compromiso como estrategia de solución de conflictos (ver tabla 22).

Tabla 22
Análisis descriptivo de los conflictos organizacionales

Estadísticos descriptivos			
No.	Categorías	Cantidad de sujetos	% de sujetos
1	CD (comunicación desfavorable)	6	60%
2	RP (rotación de personal)	2	20%
3	SL (sobrecarga laboral)	5	50%
4	DCL (deterioro del clima laboral)	3	30%
5	DP (disminución de la productividad)	7	70%
6	MRI (malas relaciones interpersonales)	3	30%
7	EA (estrategia acomodar)	4	40%
8	EC (estrategia colaborar)	4	40%
9	ECM (estrategia compromiso)	9	90%
10	ECP (estrategia competir)	1	10%
11	EE (estrategia evitar)	1	10%

Fuente: Atlas. Ti 8 versión prueba

Elaborado por: Aguirre (2019)

Además, se presentan en la organización conflictos de relación, relación entre personas, conflicto de información y conflicto estructural, los cuales, se encuentran en la clasificación de

conflictos mencionada por Pondy (1967), Deutsch (1969), Thomas (1992) y Moore (1994). Por otro lado, se analiza las costumbres, hábitos y valores (ayuda mutua, satisfacción del personal y responsabilidad) en relación a los conflictos, que se presentan en la cooperativa.

En conclusión, los conflictos organizacionales, que se presenta en la empresa con mayor frecuencia son: comunicación desfavorable y rotación de personal, que tiene como consecuencia la sobrecarga laboral, deterioro del clima laboral, disminución de la productividad y malas relaciones interpersonales. La sobrecarga laboral, se presenta debido a la salida de varios empleados en distintas áreas de la empresa, que se han desvinculado por motivos personales o terminación del contrato, por lo que el personal ha tenido que cubrir actividades de sus compañeros desvinculados de la organización para cumplir con los objetivos establecidos, por ende, las tareas aumentan y la productividad disminuye por la lenificación de la tarea. La comunicación desfavorable, se genera porque el canal de comunicación empresarial es el correo electrónico, sin embargo, por las varias actividades que realizan los empleados, algunos correos son ignorados o no, se revisan por falta de tiempo, por lo que la información importante que la cooperativa comunica a sus empleados no es recibida ni analizada.

Las observaciones realizadas durante las prácticas pre-profesionales concuerdan con los resultados obtenidos en la entrevista. Debido a que, se observa que los colaboradores omitían varios correos electrónicos recibidos en el día, parte de la información proporcionada por la empresa no era recibida por todos los trabajadores, varios contratos eventuales, que se realizan, distintos horarios de ingreso y salida por el personal, reuniones frecuentes para solución de algún problema, rumores entre compañeros, compromiso por parte de los trabajadores para atravesar un problema interno que ha sucedido en la empresa, falta de comunicación en cuanto al uso debido del seguro empresarial y división de grupos entre departamentos.

A continuación, se describen los conflictos organizacionales, que se presentan en la cooperativa mediante 5 etapas: condiciones previas, cognición y personalización, conflicto manifiesto, intención de manejo del conflicto y resultados (Robbins, 2009), ver gráfico 11, 12 y 13.

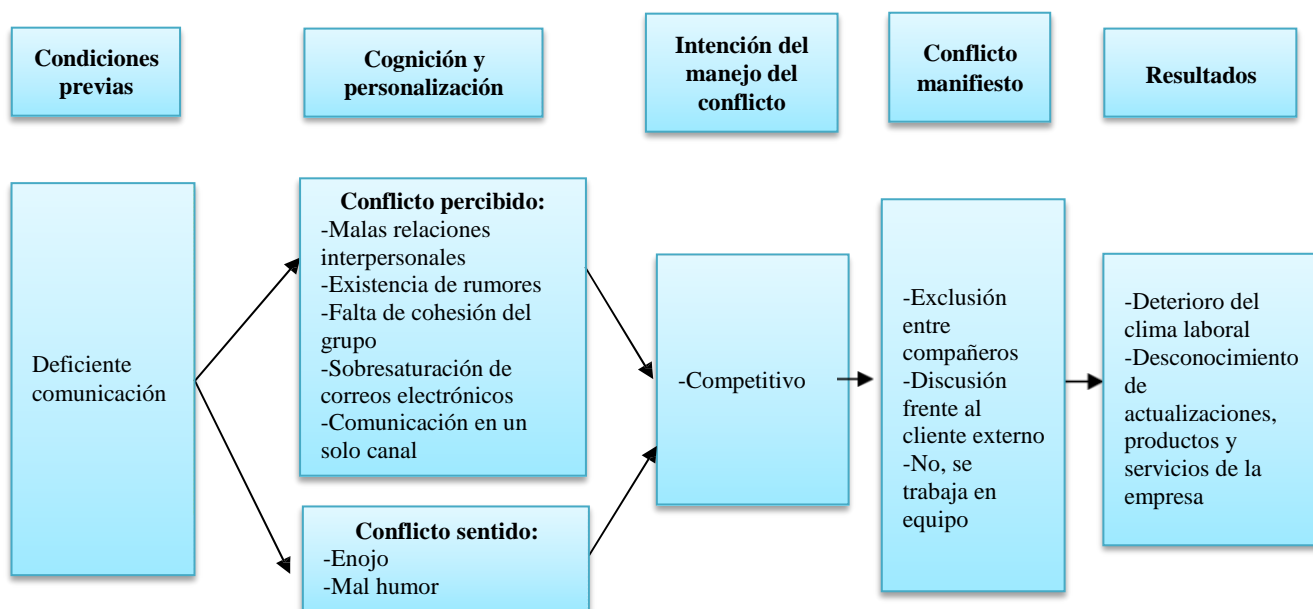


Gráfico 11: Etapas del conflicto

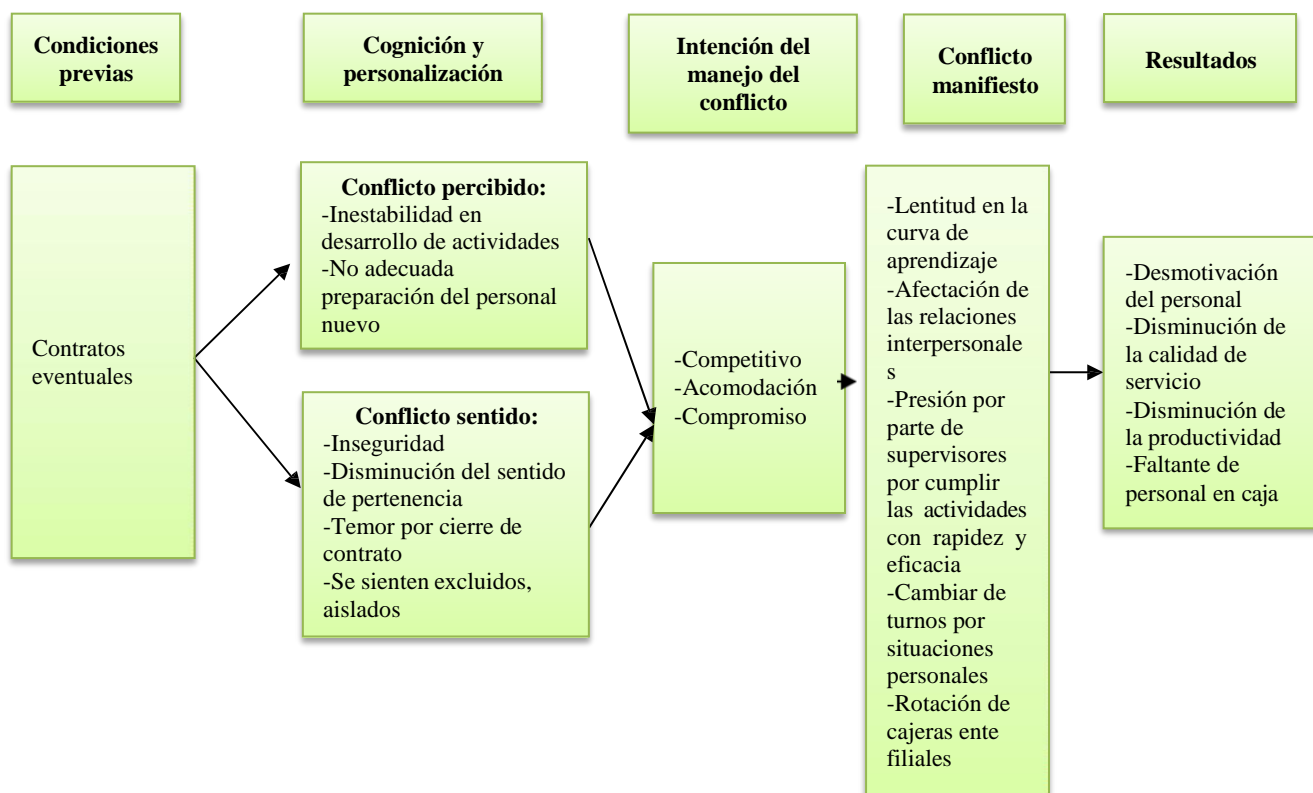


Gráfico 12: Etapas del conflicto

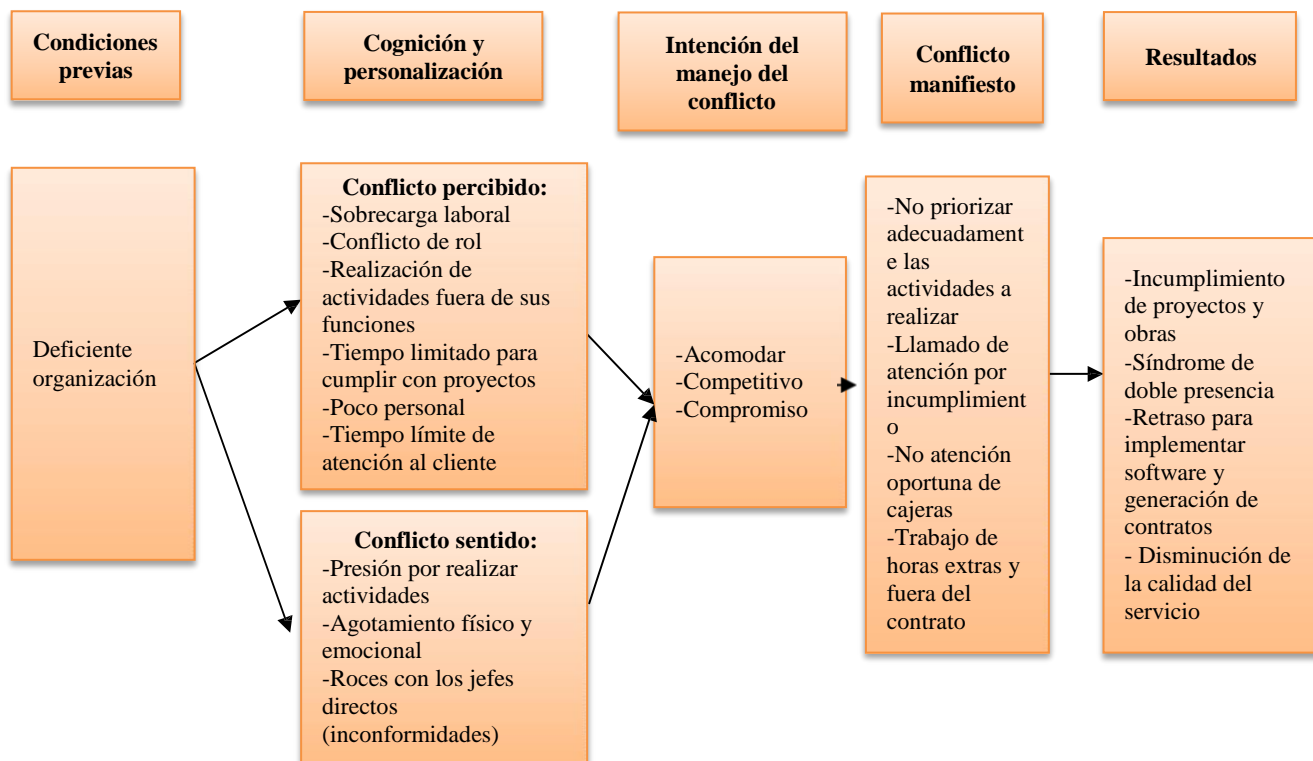


Gráfico 13: *Etapas del conflicto*

Frente a los conflictos presentados en la organización, los directivos de la misma han propuesto varias alternativas de solución que han sido ejecutadas a lo largo del año 2019 y otras, se han de ejecutar en el año 2020. Cuando en alguna área de la empresa, se presencia un conflicto, cualquiera que sea este, se reporta en el área de talento humano y ellos, se encargan de canalizarlo y resolver; también son reportados los conflictos a los jefes inmediatos para encontrar una solución interna entre compañeros del área. La propuesta de solución que el departamento de talento humano ha ejecutado son: realizar entrevistas a los trabajadores, que atraviesan un conflicto de malas relaciones interpersonales y determinar la mejor solución al mismo, desarrollar una nueva vía de comunicación para que los correos electrónicos no, se sobresaturen con información y todas las notificaciones importantes de la empresa sean difundidas con eficacia, reuniones de staff para proponer soluciones a conflictos, rumba terapia o talleres de retroalimentación. Mientras que, los conflictos reportados a superiores inmediatos dividen las actividades para todos los miembros del área o una conversación interna, con la intención de solucionarlo.

En la investigación de Cuadrado (2014), Rojas (2016), Barón (2006) y Casales (1995), se concuerda que, generalmente, los conflictos organizacionales, que se presentan en el ámbito laboral son de variables: estructurales (conflicto de rol, ambigüedad de rol, metas opuestas, entre otros) y comunicacionales (intercambio insuficiente de información, intercambio excedente de información, ruidos en los canales de comunicación, malos entendidos, distorsión de mensajes, saturación de información, entre otros). Acorde a las investigaciones mencionadas, los conflictos, que se presentan en la cooperativa OSCUS son de variables comunicacionales principalmente y estructurales en menor grado. A partir de esto, se diseña un entrenamiento socio-psicológico de manejo de conflictos organizacionales.

3.3. Diseño del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales

Con base a los resultados obtenidos mediante el Instrumento de Manejo de Conflictos de Thomas-Kilmann (1974) y la entrevista realizada, se propone elaborar un entrenamiento socio-psicológico para desarrollar habilidades que permitan el manejo de conflictos organizacionales. Los resultados obtenidos del cuestionario indican que el estilo de manejo de conflicto que utilizan los trabajadores de la empresa es el compromiso y la acomodación, en un rango medio-alto, los cuales, se utilizan para proponer soluciones superficiales, sin estudiar el conflicto a profundidad, es decir, se plantean soluciones en base a las necesidades actuales, que se presenten durante el conflicto, pero son soluciones inmediatas que no contemplan el largo plazo.

En cuanto a los conflictos, que se presentan con mayor frecuencia en la cooperativa son: malas relaciones interpersonales, rumores, falta de cohesión, sobresaturación de información, comunicación en un solo canal, inestabilidad en el desarrollo de actividades, no adecuada preparación del personal nuevo, sobrecarga laboral, conflicto de rol, realización de actividades fuera de su horario de trabajo, poco personal en algunas áreas, tiempo límite de ejecución de proyectos. Los resultados, que se han presentado entre los colaboradores de la empresa son: deterioro del clima laboral, desconocimiento de actualizaciones de productos y servicios de la

empresa, desmotivación del personal, disminución de la calidad de servicio, disminución de la productividad, incumplimiento de objetivos y síndrome de doble presencia.

El entrenamiento socio-psicológico para el manejo de conflictos organizacionales, se realiza con: operarios, administrativos o jefaturas y trabajadores de la cooperativa OSCUS, en el salón de capacitaciones de la cooperativa en la ciudad de Ambato. El objetivo general del entrenamiento es desarrollar habilidades para el manejo de conflictos organizacionales en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

La mayoría de las actividades, se trabajan mediante equipos, se pretende que en el trabajo en equipo los colaboradores de la empresa aporten con sus habilidades y estrategias para afrontar un conflicto. Por otro lado, existen actividades a realizar de manera individual para fortalecer su habilidad de autodiagnóstico y autoreconocimiento. Se plantean actividades de mejora o formación que son la clave en cuanto al manejo de conflictos organizacionales, (ver tabla 19). El entrenamiento socio-psicológico consta de cuatro fases: de contacto, de motivación, intervención y de constatación, se desarrolla en 16 sesiones de trabajo con una duración de 2 horas cada una, durante 16 semanas, una sesión por semana.

La fase de contacto tiene como objetivo dar a conocer a los participantes los beneficios del entrenamiento socio-psicológico para el manejo de conflictos organizacionales; para su consecución, se realizan tres actividades en una sesión de trabajo: inducción del programa de entrenamiento (primera); presentación de los participantes (segunda); elaboración de las normas de grupo (tercera); apoyadas del desarrollo del primer taller compuesto por: video de sensibilización “trabajo en equipo”, dinámica grupal “lluvia de ideas sobre conflictos organizacionales”, explicación del contenido, organización del programa de entrenamiento y un video de cierre “soluciono mis conflictos”, (ver tabla 23).

La fase de motivación, se desarrolla en la segunda sesión, con una duración de dos horas, tiene dos objetivos: concientizar a los colaboradores la importancia de manejar de forma adecuada los conflictos organizacionales y reconocer los conflictos organizacionales, que se presentan en la empresa. En esta fase, se abordan dos habilidades por desarrollar (autodiagnóstico y auto-

confrontación) mediante actividades como: reflexiones grupales sobre la importancia de proponer solución a los conflictos, análisis del desarrollo de la sesión apoyada con un cuestionario, un video de sensibilización titulado “conflictos laborales”, dinámica titulada “escribo mis conflictos”, un taller sobre “protocolo de conflictos” y un video de cierre “el problema de la indecisión”, (ver tabla 23).

La fase de Intervención, se desarrolla en 13 sesiones (de la tercera a la quinceava), en dos horas cada sesión donde, se abordan las habilidades de manejo de conflictos (escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad, centrado en el problema y negociación,) y, se ejecuta en tres etapas: la primera, se centra en la explicación del contenido de las seis habilidades abordadas; en la segunda etapa, se realiza la retroalimentación grupal sobre los avances que experimentan los sujetos en las habilidades abordadas, a partir de examinar de forma objetiva el comportamiento observado, confronta las percepciones propias y la los demás sujetos; en la tercera etapa, se analiza la ejecución del entrenamiento a través de una guía de observación, (ver tabla 24).

La habilidad a escucha activa, se desarrolla en la tercera y cuarta sesión, los objetivos son: realizar un diagnóstico de la habilidad escucha activa en los participantes, implementar el método RASA (recibir, apreciar, resumir y preguntar) y potenciar la habilidad escucha activa mediante la aplicación de técnicas: videos de sensibilización "el tren de la vida" y "la oveja rapada", dinámicas "el ciego" y "escucha selectiva", talleres "método RASA (recibir, apreciar, resumir y preguntar)" y "escuchar, es hablar" y videos de cierre "en busca de la felicidad" y "escuchar es hablar". La habilidad empatía, se desarrolla en la quinta y sexta sesión, los objetivos son: realizar un diagnóstico de la habilidad empatía y fortalecer dicha habilidad en los participantes; las sesiones contienen: videos de sensibilización "la cadena de favores", y "ratón en venta", dinámicas "¿cómo, se sentiría?" y "el amigo desconocido", talleres "en tus zapatos" y "la caja de los sentimientos", videos de cierre "cuerdas" y "actitud positiva", (ver tabla 24).

La habilidad autocontrol emocional, se desarrolla en la séptima y octava sesión, los objetivo son: realizar un diagnóstico de la habilidad, identificar las emociones con la que actúan los participantes mediante actividades lúdicas de trabajo, potencializar la habilidad y dar a conocer

técnicas de autocontrol emocional que puedan ser usadas para el manejo de conflictos; las sesiones contienen: videos de sensibilización “cuestión de actitud” e “inteligencia emocional”, dinámicas “bazar de las emociones” y “el semáforo”, talleres donde, se abordan “casos para resolver: como controlo mis emociones” y “gestiono mis emociones”, videos de cierre “los colores de las flores” y ”aprende a decir lo que piensas”, (ver tabla 24).

La habilidad asertividad, se desarrolla en la novena y décima sesión, los objetivos son: realizar un diagnóstico de la habilidad, determinar las fortalezas y debilidades de los participantes en cuanto al manejo de conflictos y proporcionar técnicas para el desarrollo de la habilidad; las sesiones contienen: videos de sensibilización “si yo tuviera una púa” y “empatía o asertividad”, dinámicas “diálogo controlado” y “foto proyección”, talleres “FODA de conflictos” y tarjetas de solución”, videos de cierre “aprende a decir lo que piensas” y convivencia”. La habilidad centrado en el problema, se desarrolla en la onceava y doceava sesión, los objetivos son: socializar a los participantes los conflictos, que se presentan en la cooperativa, y proporcionar técnicas para el desarrollo de la habilidad; las sesiones contienen: videos de sensibilización “posible solución a los conflictos” y “la maleta”, dinámicas “socio-drama de situaciones conflictivas” y “otras formas de comunicarse”, talleres “rincón para resolver conflictos” y “solucionamos conflictos, no los ignoramos”, videos de cierre “el árbol de problemas” y “el vendedor de humo”.

El proceso de negociación desarrollado mediante la estrategia compromiso y colaboración, se realiza de la treceava a la quinceava sesión, los objetivos son: desarrollar habilidades en la mediación de conflictos, fortalecer el estilo de manejo de conflicto compromiso y colaboración mediante la estrategia de negociación ganar-ganar y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en las diferentes dinámicas y talleres del programa del entrenamiento para utilizarlo en el proceso de negociación; contiene: videos de sensibilización titulados “el puente”, “sin disciplina ni esfuerzo no hay crecimiento” y “ el tiempo no, se detiene” que abordan situaciones de negociación para el logro de objetivos propios, así como dinámicas grupales titulados “objetivos cruzados”, “teatro de ventas” y “avión estrellado”, talleres titulados “somos mediadores”, “beneficios de la negociación ganar-ganar” y “cuadro T”, videos de cierre “valor de la vida”, “conflicto, negociación y trabajo en equipo” y “estilos de comunicación” que abordan reflexiones de trabajo en equipo y como la comunicación índice en la negociación.

Además, en la última sesión, se realiza una retroalimentación inmediata del entrenamiento recibido y del desarrollo de las habilidades (ver tabla 24).

En los cuestionarios diagnósticos aplicados en el entrenamiento socio-psicológico, se realiza la validez y confiabilidad antes de ser aplicados.

La fase de constatación, se realiza seis meses después de aplicado el entrenamiento, en una sesión de trabajo con dos horas de duración, para realizar una retroalimentación de la efectividad del entrenamiento mediante un cuestionario, y para verificar si, se mantienen o han avanzado en el desarrollo de las habilidades adquiridas por los participantes, para ello, se aplica un re-test diagnóstico de cada una de las habilidades, un video de sensibilización “cierro ciclos”, una dinámica “asamblea grupal” y un video de cierre “cerebro divino”, (ver tabla 25).

En las tablas n° 23, n° 24 y n° 25, se explica en que consiste cada una de las fases del entrenamiento socio-psicológico, el número de sesiones, los objetivos, las actividades, los métodos y técnicas, los materiales, las habilidades por desarrollar y los resultados esperados.

Para la realización de la propuesta del presente proyecto de investigación, se ha realizado una caracterización de diferentes entrenamientos socio-psicológicos para manejo de conflictos organizacionales (ver anexo 3). Una de las diferencias, que se presencia en el presente entrenamiento es que autores como Hernández (2016), Rodríguez (2011), Romero y Capote (2011), Ortiz, Semanat y Toirac (1989), entre otros, realizan el entrenamiento en tres fases: diagnóstico, intervención y constatación. Mientras que autores como Baldán, Vásquez y Carpio (2013) y Olivos (2010) lo han realizado en cuatro fases: contacto, motivación, intervención y constatación, al igual que el presente entrenamiento. Las sesiones de trabajo en estos entrenamientos varían, desde dos sesiones hasta 25 sesiones, esto depende de qué es lo, que se va a entrenar. En este entrenamiento, se realizan un total de 16 sesiones de trabajo.

En cuanto a la duración de cada sesión, autores como Rodríguez (2001), Ortiz, Semanat y Toirac (1989), Olivos (2010) y Herrera y Hernández (2017) manejan cada sesión con una duración de dos horas al igual que el presente entrenamiento, sin embargo, otros entrenamientos (Rodríguez, 2011; Romero & Capote, 2011) realizan las sesiones entre una a cuatro horas de trabajo. En

cuanto a las técnicas utilizadas, se infiere que todos los entrenamientos caracterizados en el anexo 3 e inclusive el entrenamiento elaborado en la presente investigación, utilizan técnicas similares como son: dinámicas grupales, talleres, videos, socio-drama, cuestionarios diagnósticos, debates grupales, análisis de casos, técnicas de autoevaluación entre otros; en el diseño del presente entrenamiento, se utilizan los métodos antes mencionados, sin embargo, los autores Hernández (2016), Romero y Capote (2011), Galanes y Tabarnero (2013) incluyen dentro de sus técnicas: entrevistas estructuradas, observaciones (utilizado en el diseño de ña presente propuesta), conferencias e intervención terapéutica. Las actividades de trabajo son similares en los distintos entrenamientos e incluyen explicación teórica del tema a tratar, reflexiones grupales o análisis de las distintas técnicas usadas.

Para el seguimiento del entrenamiento socio-psicológico, la mayoría de los autores analizados utilizan test y re-test como retroalimentación de la efectividad del mismo. Los autores Hernández (2016), Rodríguez (2011), Romero y Capote (2011), Baldán, Vásquez y Carpio (2013) realizan el seguimiento una vez concluido el programa de entrenamiento, mientras que en el presente entrenamiento, se realizan seis meses posterior al entrenamiento. Y Galanes y Tabarnero (2013) lo realizan a los siete o nueve meses después aplicado el entrenamiento.

La diferencia entre el presente entrenamiento socio-psicológico con el resto de los entrenamientos analizados son las habilidades que abarca, está diseñado para trabajar seis habilidades mientras que otros entrenamiento abarcan entre dos a cinco habilidades como máximo. La mayoría de las habilidades desarrolladas en los distintos entrenamientos, se orientan a habilidades comunicativas o sociales, tales como: empatía, motivación para el cambio, auto eficiencia, habilidad de relación, habilidad de adaptación, habilidad de resolver problemas) mientras que el presente entrenamiento desarrolla habilidades tanto comunicativas, como sociales en relación al manejo de conflictos, tales como: autodiagnóstico, autoconfrontación, escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad, centrado en el problema y proceso de negociación mediante las estrategias colaboración y compromiso). Además, para cada habilidad, se aplica un cuestionario diagnóstico, mientras que en otros entrenamientos como Ortiz, Semanat y Toirac (1989), Galanes y Tabarnero (2013), Olivos (2010) realizan un solo diagnóstico inicial o final.

Una de las ventajas que el presente proyecto de investigación ofrece es un diagnóstico inicial, final, y además, cuestionarios diagnósticos por cada habilidad a desarrollar en el entrenamiento, lo que permite asegurarse si las habilidades, se han mantenido una vez concluido el mismo. Otra ventaja es que mediante la caracterización del entrenamiento socio-psicológico, se pudo sistematizar rasgos característicos de varios entrenamientos realizados anteriormente, como por ejemplo en cuántas fases, se desarrolla, el número de sesiones que utilizan, la duración de cada sesión o los métodos y técnicas más frecuentes, lo cual es un aporte metodológico y práctico, una vez, que se haya aplicado, para poder elaborar con mayor facilidad un entrenamiento.

El entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales es validado por los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: M.A. Gonzalo Pazmay (P1), quien tiene 6 años de experiencia profesional en el centro de trabajo y la Mg. en gestión del talento humano Eleonor Pardo (P2), quien tiene 5 años de experiencia en el centro de trabajo; y el Mg. Jorge Paca (P3), responsable de Talento Humano de la cooperativa OSCUS quien tiene 4 años de experiencia en el cargo y la psicóloga industrial Verónica Mosquera (P4), analista de educación y capacitación de OSCUS quien tiene 3 años de experiencia en el cargo (ver tabla 26).

Tabla 23:
Fase de contacto y motivación

Sesiones / Lugar	Objetivo	Actividades	Métodos y Técnicas	Materiales	Habilidades a desarrollar	Resultado esperado
Fase de contacto Sesión N° 1. Duración: 2 horas Horario: Sábado 08:30-10:30. Lugar: instalaciones de la cooperativa. Responsable: Jefe de talento humano	Dar a conocer a los participantes los beneficios del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales.	-Inducción del programa de entrenamiento. -Presentación de los participantes. -Elaboración de las normas del grupo (hora de ingreso, inasistencias, permisos, justificaciones, participación en las actividades)	Video de sensibilización: “trabajo en equipo: la cooperación”, video en el, que se indica que el trabajo en equipo permite, que se alcancen metas comunes, donde todos los miembros del grupo salen favorecidos. Dinámica: “lluvia de ideas”, la actividad consiste en que los participantes aporten ideas: ¿qué conocen por entrenamiento socio-psicológico?, ¿qué entienden por conflictos?, ¿cuáles son los conflictos que han percibido?, estrategias de solución de conflictos. Video de cierre: “soluciono mis conflictos”, se proponen estrategias para la solución de conflictos.	Computador Proyectos Parlantes Hojas de papel bond Esferos	No aplica	Lograr la colaboración y predisposición de los participantes en el entrenamiento socio-psicológico.
Fase de motivación Sesión N° 2. Duración: 2 horas Horario: Sábado 08:30-10:30. Lugar: instalaciones de la cooperativa. Responsable: Jefe de talento humano	-Concientizar a los colaboradores la importancia de manejar de forma adecuada los conflictos organizacionales, que se presentan en la empresa.	-Ejecución de la dinámica que permite desarrollar la habilidad de autodiagnóstico -Ejecución del primer taller “protocolo de conflictos” que permite desarrollar la habilidad de auto confrontación. -Reflexiones grupales sobre la importancia de proponer soluciones a conflictos. -Análisis del desarrollo de la primera sesión del entrenamiento socio psicológico a través de una guía de un cuestionario.	Video de sensibilización: “conflictos laborales”, video en el, que se indican algunos ejemplos de conflictos, que se presentan en el entorno laboral. Dinámica: “escribo mis conflictos”, la actividad consiste escribir en una tarjeta de cartulina los conflictos, que se han presentado en su entorno laboral, con el fin de que la persona concientice la presencia de dichos conflictos, para su posterior socialización con el grupo. Taller: “protocolo de conflictos”, es un esquema en el, que se encuentran algunos casos de conflictos laborales, el participante escribe qué hace frente a cada caso y en quién, se apoya para la solución del mismo. Previo al taller, se les entrega un ejemplo del protocolo, (ver anexo 7). Video de cierre: “el problema de la indecisión”, se aborda un caso en el que el sujeto, se deja llevar por sus miedos y no logra su objetivo.	Computador Proyector Papelotes Marcadores Cartulinas Plantilla para el taller “protocolo de conflictos”	-Auto diagnóstico -Auto confrontación	Mejorar la habilidad de autodiagnóstico o para detectar los conflictos que se presentan en el ámbito laboral.

Fuente: García (2017), Herrera y Hernández (2017), Rodríguez, Vásquez y Camacho (2013)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Tabla 24:
Fase de intervención

Sesiones	Objetivos	Actividades	Métodos y Técnicas	Materiales	Habilidades a desarrollar	Resultado esperado
<p>Sesión N° 3.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Realizar un diagnóstico de la habilidad escucha activa en los participantes del entrenamiento socio-psicológico.</p> <p>-Implementar el método RASA en los participantes como estrategia para el desarrollo de la habilidad escucha activa.</p>	<p>-Introducción de la habilidad (escucha activa) a tratar durante las dos primeras sesiones mediante el video de sensibilización y un breve resumen de lo que significa la escucha activa</p> <p>-Aplicación del cuestionario diagnóstico acerca de la habilidad escucha activa (ver anexo 8).</p> <p>-Explicación teórica de la habilidad escucha activa: ¿Qué es la escucha activa? ¿Por qué es importante escuchar activamente? -Explicación teórica del método RASA (recibir, apreciar, resumir y preguntar)</p> <p>-Reflexión acerca de los videos presentados (el tren de la vida y en busca de la felicidad).</p>	<p>Videos de sensibilización: “el tren de la vida”, video en el, que se presenta una reflexión acerca de algunas situaciones que las personas atraviesan a lo largo de su vida.</p> <p>Dinámica de grupo: “el ciego”, el juego consiste en que el participante recorra de un extremo a otro de la sala con los ojos vendados, sorteando una serie de obstáculos (sillas, mesas, etc.) sigue las instrucciones dadas por sus compañeros. El foco, se pone en si la persona que actúa en el rol de ciego sabe escuchar las instrucciones dadas por sus compañeros, y cómo éstos ponen en práctica sus habilidades de comunicación efectiva. Taller: “método RASA” es un acrónimo que hace referencia a los pasos de una buena escucha activa (Recibir, apreciar, resumir y preguntar), los asistentes recibirán tarjetas con el acrónimo y tendrán que escribir en cada sigla cómo ellos lo aplicarían.</p> <p>Video de cierre: “en busca de la felicidad”, el video aborda una reflexión de cómo alcanzar un sueño atraviesa diferentes obstáculos, que se presentan en la vida.</p>	<p>Computador Proyector Venda de ojos Tarjetas con acrónimo del método RASA (recibir, apreciar, resumir y preguntar).</p>	<p>Escucha activa</p>	<p>Lograr que los participantes, se familiaricen con la habilidad escucha activa para un posterior uso de la misma.</p>
<p>Sesión N° 4.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones</p>	<p>Potenciar la habilidad escucha activa en los participantes mediante la aplicación de técnicas para realizar una buena escucha activa.</p>	<p>-Explicación teórica de la habilidad escucha activa: *Ventajas de la escucha activa *Técnicas de la escucha activa (mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar y resumir). *El valor de escuchar bien</p> <p>-Ejemplificar la habilidad escucha activa mediante las</p>	<p>Video de sensibilización: “la oveja rapada”, el video indica que en la vida no importa la apariencia si no las metas que tengas establecidas en la vida, escucharte a ti mismo de manera positiva y con optimismo.</p> <p>Dinámica de grupo: “escucha selectiva”, uno de los participantes tendrá que contar una historia, el resto del grupo presta atención a dicha historia, al final el participante</p>	<p>Computador Proyector Historias Papelote Marcadores</p>	<p>Escucha activa</p>	<p>Lograr que los participantes adquieran o mejoren la habilidad escucha activa para que puedan manejar los conflictos organizacionales que se les presenten.</p>

de la cooperativa.	Responsable: Jefe de talento humano	técnicas: dinámica “escucha selectiva” y taller “escuchar, es hablar” para que los participantes puedan interiorizar dicha habilidad. -Retroalimentación grupal (hablada) acerca de la habilidad escucha activa	preguntará a sus compañeros el número de veces que repitió una determinada palabra dentro de la historia. El ejercicio demuestra que cuando escuchamos de forma selectiva ponemos atención sólo en lo que queremos escuchar, desconecta del resto del mensaje Taller: “ventajas de la escucha activa”, la actividad consiste en que los miembros del grupo tendrán que escribir en un papelote las ventajas de la habilidad escucha activa y ejemplos de cómo utilizarla. Video de cierre “escuchar es hablar”, el video abarca el tema de la comunicación mediante una buena escucha activa.	Computador Proyector Marcadores Papelote Cintas para pegar las respuestas	Empatía	Concientizar la importancia de ser empático con los compañeros de trabajo para solucionar los conflictos organizacionales.
Sesión N° 5. Duración: 2 horas Horario: Sábado 08:30-10:30. Lugar: instalaciones de la cooperativa.	-Realizar un diagnóstico de la habilidad empatía en los participantes del entrenamiento socio-psicológico. -Potenciar la habilidad empatía mediante actividades lúdicas de trabajo.	-Introducción a la habilidad empatía mediante el video de sensibilización. -Aplicación del cuestionario diagnóstico de la habilidad empatía (ver anexo 9). -Explicación teórica de la habilidad empatía: *¿Qué es ser empático? *¿Cómo ponerse en los zapatos del otro? -Analizar las respuestas obtenidas de los participantes en la dinámica de grupo “¿cómo, se sentiría? y el taller “en tus zapatos” para realizar una propuesta de mejora grupal de la habilidad empatía.	Video de sensibilización: “la cadena de favores”, video que explica acerca de la importancia de ser empáticos con otra persona mediante la realización de favores, lo, que se da, se recibe. Dinámica de grupo: “¿cómo, se sienten?”, la actividad consiste en contar una historia entre los participantes y al final realizar una ronda de preguntas en las que manifiesten que es lo que piensan de la situación y de los personajes. Taller: “en tus zapatos”, se divide a la clase en grupos y, se les proporciona un papelote y marcadores, en un cuadro tendrán que escribir rumores, que se han presentado en su entorno laboral y cómo, se sentirían si fueran los afectados. Video de cierre “cuerdas”, el video aborda la inclusión de personas con discapacidad, entender al otro y ponerse en su lugar para comprenderlo.			

Sesión N° 6.	-Fortalecer la habilidad empatía en los participantes del entrenamiento socio-psicológico -Dar a conocer cómo las habilidades comunicativas influyen en la habilidad empatía	-Explicación teórica de la habilidad empatía: *Ventajas y beneficios de ser empáticos *¿Cómo mejorar a empatía? *Habilidades comunicativas para mejorar la empatía -Aplicar las técnicas: dinámica “el amigo desconocido” y taller “la caja de los sentimientos” para mejorar la habilidad empatía en los participantes. -Retroalimentación grupal (hablada) de la habilidad empatía.	Video de sensibilización: “ratón en venta”, habla acerca de cómo desde la empatía, se establecen vínculos más sólidos y positivos con otra persona. Dinámica de grupo: “el amigo desconocido”, la actividad consiste en asignar a cada participante un “amigo secreto” durante una semana, el participante tendrá que escribir en una hoja las cualidades o virtudes que observó durante esa semana de su amigo secreto. Una vez terminado el tiempo el participante escribe una carta a su amigo, explica lo que aprecia de él, la cual será leída en la siguiente sesión de trabajo. La actividad permite ser capaz de reconocer los sentimientos del compañero y comprender sus conductas. Taller: “la caja de los sentimientos”, se les entrega a los participantes una caja y varias tarjetas en las cuales los participantes tendrán que escribir sus emociones a lo largo del día, al finalizar la jornada cada participante leerá un papel aleatoriamente y el resto de compañeros tendrá que proponer una solución o comentario agradable para aliviar el problema de la otra persona. El objetivo del taller es que los participantes logren entender las emociones del otro.	Empatía	Desarrollar en los participantes la habilidad de generar una buena empatía
Sesión N° 7.	-Realizar un diagnóstico de la habilidad autocontrol emocional en los participantes del	-Aplicación de la dinámica “bazar de las emociones” y el taller “casos para resolver” que permitan identificar cómo las emociones inciden en la solución de conflictos	Video de sensibilización: “cuestión de actitud”, video que aborda la actitud positiva y negativa que las personas tienen en su diario vivir, y cómo dicha actitud afecta las cosas que le suceden a diario.	Tarjetas de Autocontrol emocional Computador Proyector Casos de estudio	Lograr que los participantes puedan darse cuenta cómo las emociones inciden en la solución de conflictos, además

08:30-10:30.	<p>entrenamiento socio-psicológico.</p> <p>Lugar: -Identificar las instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Aplicación del cuestionario diagnóstico de la habilidad autocontrol emocional (ver anexo 10).</p> <p>-Explicación teórica del autocontrol emocional:</p> <p>*¿Qué es la inteligencia emocional?</p> <p>*¿Cómo potenciar la inteligencia emocional?</p> <p>-Discusiones colectivas de los casos (control mis emociones) por resolver en el taller.</p>	<p>Dinámica de grupo: “bazar de las emociones”, la finalidad de la actividad es que los participantes puedan identificar emociones y sean capaces de expresarlas. La actividad consiste en colocar en una mesa tarjetas con emociones distintas, los participantes tendrán que coger dichas tarjetas y contar dos situaciones que haya pasado con dichas emociones en el entorno laboral.</p>	<p>(“control mis emociones”)</p>	<p>que puedan identificar sus emociones más frecuentes.</p>	
Sesión N° 8.	<p>-Potencializar la habilidad autocontrol emocional en los participantes.</p> <p>-Dar a conocer técnicas de autocontrol emocional que puedan ser usadas para el manejo de conflictos.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Explicación teórica de las técnicas de autocontrol emocional</p> <p>*¿Cómo lograr el autodomínio o control de tus emociones?</p> <p>-Análisis de las respuestas de la dinámica “el semáforo” y el taller “gestiono mis conflictos”, para elaborar una propuesta de mejora grupal de la habilidad autocontrol emocional.</p> <p>-Retroalimentación grupal (hablada) de la habilidad autocontrol emocional.</p>	<p>Video de sensibilización: “inteligencia emocional”, el video abarca la historia de una persona que por tener una discapacidad, se encontraba enojado consigo mismo y, se aislaba del mundo, pero a ver que podía realizar actividades diferentes a las rutinarias sus emociones, se tornaron positivas.</p> <p>Dinámica de grupo: “el semáforo”, la actividad consiste en darles a los miembros del grupo un globo amarillo, verde y rojo, uno de los asistentes pasa al frente y la conductora menciona algunas situaciones conflictivas y, se le pregunta al participante cómo el actuaría frente a dicha situación, una vez que responda los asistentes calificarán su modo de actuar con los globos. El globo rojo significa que la persona, se dejó <u>llevar por sus emociones negativas, el</u></p>	<p>Computador Proyector Globos Hojas papel bond Esferos</p>	<p>Autocontrol emocional</p>	<p>Proporcionar a los participantes técnicas y métodos de autocontrol emocional para la solución de conflictos</p>

<p>Sesión N° 9.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Realizar un diagnóstico de la habilidad asertividad en los participantes del entrenamiento socio-psicológico.</p> <p>-Determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de los participantes en cuanto al manejo de conflictos.</p>	<p>-Introducción de la habilidad asertividad mediante el video de sensibilización.</p> <p>-Aplicación del cuestionario diagnóstico de la habilidad asertividad (anexo 11).</p> <p>-Explicación teórica de la asertividad: *¿Qué es la asertividad? *Ventajas de ser asertivo</p> <p>-Análisis de la dinámica “diálogo controlado” y el taller “FODA de conflictos” para determinar las fortalezas y debilidades de los participantes en cuanto al manejo de conflictos.</p>	<p>globo amarillo indica que el sujeto puedo controlar medianamente sus emociones y el globo verde significa que el sujeto controló sus emociones y actuó de manera adecuada.</p> <p>Taller: “gestiono mis conflictos”, la actividad consiste en escribir en un esquema los conflictos que le generan emociones negativas en el sujeto y algunas técnicas de relajación frente al conflicto, de modo que tendrá que marcar en el esquema si cuando, se presentó el conflicto utilizó alguna técnica de relajación, para ser evaluada la siguiente sesión.</p> <p>Video de cierre “aprende a decir lo que piensas”, el video indica cómo, se exteriorizan lo que sentimos siempre y cuando mantengamos el respeto y tolerancia.</p> <p>Video de sensibilización: “si yo tuviera una púa”, aborda la importancia de cuidarse uno mismo y no dar todo por el otro sin saber si la amistad del otro es por interés o verdadera.</p> <p>Dinámica de grupo: “diálogo controlado”, consiste en debatir en el grupo una serie de ideas que generan controversias, para que cada persona aporte con sus criterios al tema. Se mide la organización del grupo para hablar, la espera para dar una opinión, valorar la opinión del otro y cómo maneja el conflicto.</p> <p>Taller: “FODA de conflictos”, consiste en escribir en un papelote el FODA de un conflicto dado por la instructora, y determinar las fortalezas y debilidades en cuanto al manejo de conflictos.</p> <p>Video de cierre “aprende a decir lo que piensas”, aborda siete claves que te permiten llevar tus niveles de empatía y <u>control a otro nivel, ejemplos prácticos</u></p>	<p>Computador Proyector Papelote Marcadores</p>	<p>Asertividad</p>	<p>-Concientizar a los colaboradores de las ventajas de ser asertivo</p> <p>-Lograr que los participantes distinguan cuáles son sus fortalezas y debilidades al momento de enfrentarse a un conflicto.</p>
--	---	---	--	---	--------------------	--

<p>Sesión N° 10.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Proporcionar técnicas para el desarrollo de la habilidad asertividad en los participantes del entrenamiento socio-psicológico para que puedan ser utilizadas en el manejo de conflictos.</p> <p>-Realizar un diagnóstico de la habilidad centrado en el problema en los participantes del entrenamiento socio-psicológico. -Socializar a los participantes algunos de los conflictos (comunicación deficiente, sobrecarga laboral), que se presenten en la cooperativa mediante la ejecución de</p>	<p>-Explicación teórica de la asertividad: *Técnicas de la asertividad (técnica del disco rayado, banco de niebla, aplazamiento asertivo, técnica para procesar el cambio, acuerdo asertivo y pregunta asertiva) -Explicación teórica de los estilos de manejo de conflictos (colaborar, compromiso, evitar, acomodar y competir). -Utilizar las técnicas de la asertividad en el taller “tarjetas de solución”. -Retroalimentación grupal (hablada) de la habilidad asertividad.</p> <p>-Introducción a la habilidad centrado en el problema mediante el video de sensibilización. -Aplicación del cuestionario diagnóstico de la habilidad centrado en el problema (ver anexo 12). -Explicación teórica de habilidad centrado en el problema *Cómo solucionar un conflicto *Etapas del conflicto -Descripción de los conflictos, que se presentan con mayor frecuencia en la cooperativa, ventajas y desventajas.</p>	<p>de situaciones cotidianas y cómo resolverlas</p> <p>Video de sensibilización: “empatía u asertividad”, el video habla acerca de cómo actuar con empatía y asertividad frente a distintas situaciones de la vida cotidiana. Dinámica de grupo: “foto proyección”, la actividad consiste en entregar una imagen a los participantes y ellos tendrán que describir que sucedió antes de la foto, durante y después; cada compañero comparte su narración y debaten entre todos para llegar a una situación común Taller: “tarjetas de solución”, la actividad consiste en que los participantes realicen tarjetas con frases emotivas que puedan ser usadas durante el conflicto para reducir tensiones. Video de cierre “convivencia”, el video habla de cómo respetar al otro para generar un ambiente sano de convivencia.</p> <p>Video de sensibilización: “posible solución a los conflictos”, el video indica algunas soluciones, que se tiene frente a distintas situaciones conflictivas de la vida cotidiana. Dinámica de grupo: “socio-drama de situaciones conflictivas”, consiste en dividir a los participantes en grupos y darles un conflicto para que lo dramatizen, los demás colaboradores tendrán que adivinar qué conflicto, se dramatiza y destacar las ventajas, desventajas del conflicto y las posibles soluciones Taller: “rincón para resolver conflictos”, se entregará a los participantes una lámina en la que se encuentra escritas las fases del conflicto, los asistentes tendrán que escribir en la</p>	<p>Computador Proyector Imágenes Cartulinas Marcadores Tijeras</p> <p>Computador Proyector Hoja bond Esferos</p>	<p>Asertividad</p> <p>Centrado en el problema</p>	<p>-Desarrollar la habilidad asertividad para la solución de conflictos -Relacionar la habilidad asertividad con el estilo de manejo de conflicto y colaborar.</p> <p>Desarrollar la habilidad centrado en el problema para que los participantes no desvíen su atención del conflicto y lo puedan solucionar.</p>
--	---	---	---	--	---	--

	actividades lúdicas.	-Juego de roles	lámina varios conflictos, que se les haya presentado en el ámbito laboral para que puedan describir el conflicto en sus etapas o fases y determinen soluciones al mismo. Video de cierre: “el árbol de problemas”, habla acerca de cómo los problemas gobiernan la vida de las personas, quien lleva el control del problema y, que se hace frente a los problemas.			
Sesión N° 12.	-Proporcionar técnicas para el desarrollo de la habilidad centrado en el problema en los participantes del entrenamiento socio-psicológico.	-Explicación teórica de la habilidad centrado en el problema: *Técnicas para no enfrascarse en un problema *Comunicación efectiva para la solución de problemas -Reflexiones grupales sobre la importancia de la comunicación y la influencia de éste en su lugar de trabajo -Aplicar técnicas: dinámica “otras formas de comunicarse” y taller “solucionamos conflictos, no los ignoramos” que permita la identificación de estrategias a la solución de conflictos. -Retroalimentación grupal (hablada) de la habilidad centrado en el problema.	Video de sensibilización: “la maleta”, habla acerca de que las personas llevan consigo siempre las cosas positivas y dejar de lado las cosas negativas para que hagan peso en nuestro viaje, que es nuestro diario vivir. Dinámica de grupo: “otras formas de comunicarse”, la actividad consiste en entregar un mensaje escrito en un papel a un participante del grupo, y éste tiene que manifestar el mensaje que leyó pero mediante mímicas para que los asistentes puedan descifrar el mensaje. Taller: “solucionamos conflictos, no los ignoramos”, se entrega a los participantes un esquema en el cual describen el conflicto, que se le presentó, cómo lo gestionó y en quien, se apoyó para solucionarlo. A este esquema, se le realiza un seguimiento una semana después de haber sido llenado por el participante para verificar si el conflicto pudo ser solucionado (ver anexo 13). Video de cierre: “el vendedor de humo”, habla acerca de cómo las cosas materiales son pasajeras y, se esfuman con el tiempo, concentrarse en lo material impide que la gente disfrute de <u>lo que realmente vale la pena.</u>	Computador Proyector Parlantes	Centrado en el problema	-Lograr que los participantes utilicen las técnicas proporcionadas en esta sesión para reforzar la habilidad centrado en el problema. -Lograr que los participantes puedan identificar cómo influye la comunicación para la solución de conflictos.
Duración: 2 horas						
Horario: Sábado 08:30-10:30.						
Lugar: instalaciones de la cooperativa.						
Responsable: Jefe de talento humano						

<p>Sesión N° 13.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p> <p>Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>Desarrollar habilidades para ser buenos mediadores de conflictos.</p>	<p>-Introducción del proceso de negociación mediante la estrategia compromiso y colaborar, a través de un resumen.</p> <p>-Aplicación del cuestionario diagnóstico del proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso (ver anexo 14).</p> <p>-Explicación teórica del proceso de negociación:</p> <p>*Cómo ser buenos mediadores</p> <p>*El proceso de negociación como solución de conflictos mediante las estrategias colaborar y compromiso y las 5 etapas para desarrollar la negociación (preparación y planeación), definición de reglas, aclaración y justificación, toma de acuerdos y solución de problemas, cierre e implementación)</p>	<p>Video de sensibilización: “el puente”, video en el cual, se presenta un conflicto al tratar de cruzar un puente estrecho entre dos animales, pero, se encuentra una solución óptima en el cual las dos partes salen beneficiados y logran cruzar el puente.</p> <p>Dinámica de grupo: “objetivos cruzados”, se divide a los asistentes en tres grupos de trabajo, se entrega a cada grupo de trabajo un rompecabezas, el mismo para todos los grupos, pero las piezas del rompecabezas estarán mezcladas entre los grupos, para poder conseguir todas las piezas correctas cada grupo tiene que negociar para intercambiar las piezas del rompecabezas.</p> <p>Taller: “somos mediadores”, se separa a los participantes en grupos y, se les proporciona un conflicto para que lo dramaticen, uno de los miembros del grupo actuará como mediador y, se les proporciona algunas técnicas de mediación de conflicto para que puedan llegar a la solución grupal del conflicto.</p> <p>Video de cierre “valor de la vida”, el video indica lo importante que es valorar la vida y lo que nos rodea.</p>	<p>Computador Proyector Rompecabezas</p>	<p>Proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso</p>	<p>de Lograr que los participantes utilizan el proceso de negociación como una estrategia para la solución de conflictos.</p>
<p>Sesión N° 14.</p> <p>Duración: 2 horas</p> <p>Horario: Sábado 08:30-10:30.</p> <p>Lugar: instalaciones de la cooperativa.</p>	<p>Fortalecer el estilo de manejo de conflicto colaborar y compromiso de los que participan en el entrenamiento socio psicológico mediante la estrategia de negociación ganar-ganar.</p>	<p>-Explicación teórica del proceso de negociación mediante las estrategias colaborar y compromiso:</p> <p>*El concepto de negociación ganar-ganar.</p> <p>*¿Cómo llegar a una negociación ganar-ganar?</p> <p>*Técnicas de la estrategia ganar-ganar.</p> <p>-Aplicar el proceso de negociación que permita la identificación de estrategias de solución de conflictos.</p>	<p>Video de sensibilización: “sin disciplina ni esfuerzo no hay crecimiento”, el video habla acerca del esfuerzo que hacen para poder alcanzar cada una de las metas, que se tiene en la vida, luchar por lo, que se quiere.</p> <p>Dinámica de grupo: “teatro de ventas”, la actividad consiste en conformar dos grupos con los asistentes, el grupo uno es el representante de una empresa de ventas de medicamentos y el grupo dos es una ONG. La meta del grupo uno es lograr un mayor lucro y el grupo dos el <u>mejor precio, cada grupo tiene un</u></p>	<p>Computador Proyector Parlantes Marcadores Papelote</p>	<p>Proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso</p>	<p>de Lograr que los participantes puedan interiorizar el proceso de negociación ganar-ganar para que todos consigan sus objetivos.</p>

Responsable: Jefe de talento humano	presupuesto y sentarse frente a frente con el otro grupo para negociar y lograr convencer al equipo contrario para alcanzar la meta establecida dentro del grupo.			Computador Proyector Parlantes Papelotes Marcadores	Proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso	Lograr que los participantes utilicen el proceso de negociación de forma efectiva mediante las habilidades (escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad y centrado en el problema) desarrolladas durante el entrenamiento
Sesión N° 15. Duración: 2 horas Horario: Sábado 08:30-10:30. Lugar: instalaciones de la cooperativa. Responsable: Jefe de talento humano	Aplicar los conocimientos y habilidades (escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad y centrado en el problema) adquiridos en las diferentes dinámicas y talleres del programa de entrenamiento para utilizarlo en el proceso de negociación mediante la estrategia ganar-ganar	-Explicación teórica: *Competencias básicas del negociador *Preparación de la negociación *Cómo, se mide un resultado exitoso en una negociación. -Implementar el proceso de negociación mediante las estrategias compromiso y colaborar -Analizar las respuestas dadas por los asistentes durante la dinámica “avión estrellado” para establecer estrategias globales de mejora en la negociación. -Retroalimentación grupal (hablada) del proceso de negociación mediante las estrategias compromiso y colaborar.	Taller: “beneficios de la negociación ganar-ganar”, la actividad consiste en dividir a los asistentes en cuatro grupos, a cada grupo, se le proporciona un papelote y marcadores en el cual escriben lo que entendieron acerca de la estrategia ganar-ganar y las ventajas que tiene la estrategia en el ambiente laboral, posterior, se comparte con los asistentes. Video de cierre: “conflicto, negociación y trabajo en equipo”, el video abarca ejemplos de cómo la negociación y el trabajo en equipo inciden en la solución de conflictos. Video de sensibilización: “el tiempo no, se detiene”, el video realiza una reflexión de cómo, se tiene que aprovechar al máximo cada suceso que acontece en la vida debido a que el tiempo pasa rápido y no regresa, por tal razón no, se enfasca en lo negativo sino en lo positivo. Dinámica de grupo: “avión estrellado”, la actividad consiste en dividir a los asistentes en tres grupos de trabajo, a cada grupo, se les comunica que hubo un accidente de avión, y que ellos son supervivientes y, se encuentran a bordo de una lancha neumática a punto de hundirse por sobrepeso. A pocos kilómetros, se divisa una isla desierta, a la cual llegan si aligeran peso. Se les proporciona una lista de doce objetos que transporta el bote, los cuales clasifican individualmente por prioridad y después discutir en grupo como se empezarán a soltar por la borda. <u>El objetivo de la actividad es analizar el</u>			

-Retroalimentación de la eficacia del entrenamiento mediante un cuestionario, (ver anexo 15).

proceso de toma de decisiones, evaluar la capacidad de argumentación y negociación.

Taller: “cuadro en T”, se divide a los asistentes en tres grupos, se proporciona a cada grupo un papelote y marcadores en el cual realizan un cuadro en “T”, en el lado izquierdo escribir situaciones conflictivas que hayan atravesado y en el lado derecho escribir cómo resolver esas situaciones conflictivas mediante el proceso de negociación.

Video de cierre: “estilos de comunicación”; el video ejemplifica algunos estilos de comunicación, que se utilizan para un diálogo eficiente.

Fuente: García (2017), Herrera y Hernández (2017), Rodríguez, Vásquez y Camacho (2013)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Tabla 25:

Fase de constatación

Sesiones / Lugar	Objetivo	Actividades	Métodos y Técnicas	Materiales	Resultado esperado
<p>Sesión N° 16. Duración: 2 horas Horario: Sábado 08:30-10:30. Lugar: instalaciones de la cooperativa. Responsable: Jefe de talento humano</p>	<p>-Valorar la eficacia del entrenamiento socio-psicológico</p> <p>-Realizar un diagnóstico post-entrenamiento de las habilidades (escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad, centrado en el problema y proceso de negociación) desarrolladas en los participantes.</p>	<p>-Retroalimentación de la efectividad del entrenamiento socio-psicológico mediante la aplicación de los cuestionarios diagnósticos de cada habilidad desarrollada</p> <p>-Aplicar un re-test para verificar la eficacia en el desarrollo de las habilidades durante el programa de entrenamiento socio-psicológico.</p> <p>Juego de roles para determinar si los participantes para determinar si aprendieron y mantuvieron el aprendizaje.</p>	<p>Video de sensibilización: “cierro ciclos”, el video habla de cómo dejar ir distintas situaciones que pasan en la vida cotidiana y empezar nuevas etapas de la vida.</p> <p>Dinámica de grupo: “asamblea grupal”, la actividad consiste en generar una mesa redonda donde los participantes puedan contar sus experiencias antes, durante y después del entrenamiento.</p> <p>Video de cierre: “cerebro divino”, el video trata de cómo las emociones controla nuestras formas de actuar.</p>	<p>Computador Proyector Esferos</p>	<p>-Mejorar el manejo de conflictos organizacionales mediante el desarrollo de habilidades (escucha activa, empatía, autocontrol emocional, asertividad, centrado en el problema y proceso de negociación).</p>

Fuente: García (2017), Herrera y Hernández (2017), Rodríguez, Vásquez y Camacho (2013)

Elaborado por: Aguirre (2019)

3.4. Validación del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales

La validación del entrenamiento socio-psicológico, se realiza mediante el procedimiento estadístico Kappa Fleiss (calculadora online kappa) el cual permite conocer el nivel de acuerdo entre los jueces. El coeficiente kappa, tanto para el diseño técnico como para el cumplimiento y criterio técnico, general y pertinencia, tiene un nivel de concordancia moderado entre los jueces, lo que indica que el plan es satisfactorio (ver tabla 26). La tabla indica los criterios evaluados, la calificación asignada por los jueces, las categorías por cada caso (criterio), el análisis estadístico kappa fleiss y el porcentaje de acuerdo entre los jueces.

Tabla 26
Validación del entrenamiento socio-psicológico

	Casos	P1	P2	P3	P4	Categorías					Kappa Fleiss	% de acuerdo
						1	2	3	4	5		
Diseño técnico	Planeación del entrenamiento socio-psicológico	5	5	3	5	0	0	1	0	3	0.50	60%
	Formato del entrenamiento socio-psicológico	5	5	4	5	0	0	0	1	3		
	Formato de las actividades	5	5	4	5	0	0	0	1	3		
	Procedimiento de la propuesta	5	5	5	5	0	0	0	0	4		
	Relación de las actividades con la habilidad a desarrollar	5	5	4	5	0	0	0	1	3		
Cumplimiento técnico, general y pertinencia	Nombre de la propuesta	5	5	4	5	0	0	0	1	3	0.49	59.52%
	Formato de la propuesta	4	5	4	5	0	0	0	2	2		
	Cantidad de elementos planteados	5	5	5	5	0	0	0	0	4		
	El entrenamiento socio-psicológico, se ajusta a los conflictos planteados en la organización	5	5	5	5	0	0	0	0	4		
	Correspondencia entre las actividades planteadas y las habilidades a desarrollar	5	5	5	5	0	0	0	0	4		
	Es factible su aplicación	5	5	3	5	0	0	1	0	3		
	Correspondencia entre las actividades planteadas y los métodos empleados	5	5	4	4	0	0	0	2	2		
	Correspondencia entre las actividades planteadas y el tiempo planificado para el desarrollo de las habilidades	5	5	4	5	0	0	0	1	3		
	Correspondencia entre la organización del entrenamiento y el objetivo que persigue	5	5	4	4	0	0	0	2	2		
	El número de sesiones realizadas son suficientes para el desarrollo de habilidades	5	5	4	4	0	0	0	2	2		
	La duración de cada sesión es adecuada para el desarrollo de las habilidades	5	5	3	5	0	0	1	0	3		
	Son factibles los materiales propuestos durante el desarrollo del entrenamiento	5	5	5	5	0	0	0	0	4		
	Estructura del entrenamiento socio-psicológico	5	5	4	5	0	0	0	1	3		
Existe claridad en los elementos de la propuesta	5	5	4	5	0	0	0	1	3			

Fuente: Calculadora online kappa

Elaborado por: Aguirre (2019)

CONCLUSIONES

Por medio del trabajo de investigación realizado y a partir de la obtención de datos y análisis de resultados, se concluye que:

- La determinación de los referentes teóricos y metodológicos sobre el diseño del entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos, permiten concluir que el conflicto organizacional es un estado de desacuerdos entre miembros de la organización, producto de una percepción inadecuada del mensaje recibido o de una situación presentada, el cual es inevitable y su complejidad varía de acuerdo al contexto en el, que se presenta. El entrenamiento socio-psicológico es una herramienta que permite conseguir nuevas experiencias de aprendizaje que ayuden a la solución de situaciones específicas con la aplicación de conocimientos, actitudes, valores, destrezas, habilidades y conductas.
- El análisis del estado actual de los conflictos organizacionales presentes en la cooperativa de ahorro y créditos OSCUS Ltda., prevé que los trabajadores de la cooperativa utilizan los estilos: compromiso y acomodar; como vía principal para afrontar los conflictos. Ambos estilos, se encuentran en un rango medio- alto, lo que indica que dichos estilos predominan en los trabajadores de la cooperativa.
- El diseño de un entrenamiento socio psicológico facilita el desarrollo de habilidades de manejo de conflictos organizacionales, que se presentan en la cooperativa con mayor frecuencia, debido a: malas relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, comunicación en un solo canal, sobresaturación de correos electrónicos, inestabilidad en el desarrollo de actividades, conflicto de rol y realización de actividades fuera de su jornada laboral.
- La evaluación del diseño del entrenamiento socio psicológico facilita el desarrollo de habilidades, para el manejo de conflictos organizacionales, por criterios de especialistas. Este entrenamiento socio-psicológico aborda habilidades (autodiagnóstico, autoconfrontación, escucha activa, empatía, autocontrol emocional, negociación, asertividad, centrado en el problema y el proceso de negociación mediante la estrategia colaborar y compromiso) a desarrollar en los participantes mediante actividades, métodos, técnicas y talleres para que los colaboradores manejen los conflictos de manera adecuada.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del entrenamiento socio-psicológico, para la mejora de las habilidades de manejo de conflicto de los trabajadores como una oportunidad de mejora.
- Sería aconsejable la realización de un seguimiento continuo de los conflictos organizacionales presentes en la cooperativa (sobrecarga laboral, rotación de personal y comunicación desfavorable u otros) para proponer soluciones que favorezcan a la empresa y a los trabajadores.
- Se recomienda la realización de un seguimiento continuo de la efectividad del entrenamiento en los colaboradores cada cierto período de tiempo, con el fin de constatar que las habilidades adquiridas, se usan cotidianamente.
- Sería aconsejable la ampliación del diagnóstico de los estilos de afrontamiento de conflictos a las sucursales de la cooperativa, que se encuentran en los distintos cantones de Tungurahua, o aplicar el entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales períodos de tiempo más extensos, con el fin de enriquecer los resultados de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L. (2002). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. *Psicoperspectiva*, 1(1) pp 9-20.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. México: Ed. Granica. .
- Atlas ti (2008). Manual de manejo del programa al usuario.
- Baldán, N., Vásquez, J. & Carpio, C. (2013). Propuesta de entrenamiento socio-psicológico para mejorar las habilidades directivas en profesores de la misión Sucre. *Pedagogía y Sociedad*, 16(38) pp. 11-20
- Bermejo, G. (2003). El manejo del conflicto y la eficacia laboral. (Disertación (Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos) - Universidad Autónoma de Nueva León, Facultad de contaduría pública y administración).
- Bourne, J., & Jenkin, M. (2013). *Organizational values: A dynamic perspective*. *Organization studies*, 33(2).
- Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Caporale, A. (2009). Conflicto organizacional y repercusión en el desarrollo de la gestión institucional hospital oncológico "Padre Machado", Caracas. (Disertación (Especialista en gerencia de servicios asistenciales en salud) - Universidad Católica Andrés Bello, Área de Ciencias Administrativas y Gestión).
- Casales, J. (1995). El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategia de solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(1-2) pp. 27-38.
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.

- Chávez, E. (2002). Adiestramiento y su importancia en las organizaciones. *Formación gerencial*, 1(1) pp. 63-81.
- Chiavenato, I. (. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2da. Ed. México D.F: McGraw-Hill S.A. de C.V.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* 4th. Ed. Sage.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. Wiley Blackwell.
- Cuadrado, V. & Moreta, C. (2014). Diseño de una estrategia yoica para el manejo de conflictos dirigida a administradores del talento humano. (Tesis (Magister en Administración de Empresas mención Planeación) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Departamento de Investigación y Posgrados.).
- Curcija, M., Breaky, N. & Driml, S. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de conflictos como herramienta para mejorar los resultados de proyectos en el turismo comunitario. [Traducido por Cristina Aguirre]. *Gestión Turística*, (70) pp. 341-354
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. (2013). Programas eficaces de entrenamiento en habilidades sociales basados en métodos vivenciales. *Apuntes de Psicología*, 31(1). Obtenido de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/300>
- Domínguez, R. & García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Espinosa, J. & Zurita, J. (2017). Entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Eléctrica Ambato SA. (Ponencia (II Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador.).

- Galanes, M. & Tabanero, C. (2013). El impacto del entrenamiento cognitivo-conductual. Un estudio exploratorio con agresores de género. *Anuario de psicología jurídica 2013*, (23) pp. 11-19.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- González, E. (2001). Desarrollo de la creatividad en la formación de los profesionales. *ACIMED*, 9(1). Obtenido de <http://eprints.rclis.org/5202/1/aci031001.pdf>
- Hernández, A. (2016). Aplicación de un programa de entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de roles en el equipo. *Revista Psicología Científica*, 2 (11) pp. 1-14. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/programa-entrenamiento-sociopsicologico-roles-equipo>
- Hernández, J. & Mosquera, A, (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción. *CICAG*, 8(2) pp. 77-87.
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. 1era. Ed. México: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Ed. México D.F.: McGraw-Hill S.A. de C.V.
- Hernández, V., Herrera, K. L., & Mena, M. (2019). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 10(1). Obtenido de <https://mail.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/326/170>
- Herrera, K., & Hernández, V. (2017). Entrenamiento socio-psicológico para la mejora de la competencia comunicativa interpersonal. Caso: Empresa Pública Municipal de Gestión Integral de Desechos Sólidos del Cantón Ambato. (Disertación (Psicólogo Organizacional) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología.).

- Hiriyappa, B. (2018). *Strategic Management and Business Policy: For Managers and Consultant*. Wordclay .
- Hyman, M., Skipper, R., & Tansey, R. (1990). *Ethical codes are not enough*. *Business Horizons*, 33(2) pp. 1-22.
- Ibáñez, B. (2015). UF0345 - *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Kappa (2019). Calculadora online kappa. <http://justusrandolph.net/kappa/>
- Kenneth, T. & Ralph. K. (1974). *Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto*. USA: CPP. Inc.
- López, P., Diaz, Z., Segredo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Rev. cub. salud pública*, 43(1). Obtenido de https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662017000100003&script=sci_arttext&tlng=en
- Moreno, J. (1985). Capacitación y adiestramiento de personal del departamento de sistemas FIME. (Disertación (Mestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales) - Universidad Autónoma de Nueva León, Facultad de Ingeniería y Mecánica Eléctrica).
- Müggenburg, C., Riveri, A. & Juárez, F. (2016). Entrenamiento en habilidades de comunicación en enfermeras y percepción del paciente que recibe su cuidado. *Enfermería universitaria*, 13(4) pp. 201-207.
- Olivos, X. (2010). Entrenamiento en habilidades sociales para la integración psicosocial de inmigrantes. (Disertación (Doctor) - Universidad Complutense de Madrid, Facultad de educación).
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., & Rodríguez, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales. Directrices para mejorar el desempeño*. Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Ortíz, E., Semanat, U. y Toirac. (1989). Utilización del entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de la comunicación interpersonal en futuros maestros. *Revista cubana de psicología*, 6(2) pp. 111-117.
- Oscus (2016). Manual aniversario cincuenta años de la cooperativa.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. 1era. Ed. México: Red tercer milenio S.C.
- Rahim, A. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.
- Ramírez, E. (2014). UF0345 - *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Editorial Elearning, S.L.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13va. Ed. México: Pearson Educación.
- Rocío, A. (2016). Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa PREVEMEDIC S.A. (Disertación (Máster en Desarrollo del Talento Humano) - Unidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, área de Gestión.).
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. 4ta. Ed. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, R. (2001). Entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos. *Psicopediahoy*, 3(1) pp. 1-8. Recuperado de <http://psicopediahoy.com/entrenamiento-socio-psicologico-solucion-de-conflictos/>
- Rojas, K. (2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo. (Disertación (Licenciado en Administración) – Universidad Señor de Sipán, Escuela de Administración.).

- Romero, Y. & Capote, A. (2011). Entrenamiento socio-psicológico como vía de intervención para el desarrollo de la comunicación interpersonal en los practicantes sistemáticos del deporte masivo en las comunidades. *EFD Deportes*, 16(155) pp. 1-9.
- Scandura, T. (2015). *Essentials of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Sage Publications Inc.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en sesión del 22 de septiembre de 2017, mediante Resolución N° CNP-003-2017. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Shaughnessy, John J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México : McGraw-Hill México D.F.
- The Myers-Briggs Company (2008). CPP. Inc.
- Torres, Y., & Medina, E. (2017). El entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de la comunicación interpersonal. *Revista Electrónica Opuntia Brava*, 9(4). Obtenido de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/217>
- Torres, Y., Medina, E., & Torres, A. (2019). El entrenamiento socio-psicológico como tecnología social para favorecer la comunicación interpersonal en la formación de educadores. *Psicopediahoy*, 3(5) pp. 75-82.
- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel. M. & Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12(extraordinario) pp. 270-276.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vicuña, L. (2006). Test de H.H. L.G. EN L.N.D C. *Revista IIPSI*, 11(2) pp. 183-200
- Vilas, A. (2018). *Organizational Conflict*. IntechOpen.

Villamediana, J., Donado, A. & Zerpa, C. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1) pp. 73-94.

Wenxue, L. & Wang, J. (2017). La influencia de los estilos del manejo de conflictos en la calidad de las relaciones: El efecto moderador del nivel de conflicto de tareas. [Traducido por Cristina Aguirre]. *Revista internacional Gestión de Proyecto*, (35) pp. 1483–1494.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Thomas-Kilmann

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Personal COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA., mediante la presente, se le solicita su autorización para participar en el estudio enmarcado en el Proyecto de Titulación “Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de Servicios Financieros en Ambato”, el mismo que será llevado a cabo por Cristina Estefanía Aguirre Escobar y conducido por PhD. Varna Hernández. Dicho proyecto tiene como objetivo general validar un entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato. En función de lo anterior, es pertinente su participación en el estudio, por lo que mediante la presente, se le solicita su consentimiento. Todos los datos, que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privado. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo, se usarán para los fines científicos de la investigación.

Firma: _____

Datos Sociodemográficos:

Género: Femenino _____ Masculino: _____

Estudios: Bachillerato _____ Título de tercer nivel _____ Título de cuarto nivel _____

Cargo que desempeña: Operario _____ Administrativo _____ Jefatura _____

Años de servicio: 0 a 6 años _____ 7 a 12 años _____ 13 a 18 años _____ 19 a 24 años _____
25 a 30 años _____

Oficina de trabajo: Ambato Norte _____ Ambato Sur _____ Matriz _____

Instrucciones: En las páginas siguientes, se hallan diversos pares de afirmaciones que describen respuestas conductuales. Para cada par, haga un *círculo*, en la afirmación **A o B**, marque la que es más característica de su propio comportamiento. En muchos casos, ni la opción A o la B son muy típicas para su comportamiento, de todas maneras seleccione, por favor, aquella que usted usaría con mayor probabilidad. Todas las respuestas son válidas, elija la que más le interprete.

N°	PREGUNTA
1	A: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas.
	B: En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato cosas en las que ambos estamos de acuerdo.
2	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B: Intento negociar con todos sus problemas y los míos.
3	A: Habitualmente soy muy firme en perseguir mis objetivos.
	B: Puedo tratar de mitigar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
4	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.
	B: A veces sacrifico mis propios deseos por los de los otros.
5	A: Busco siempre los aportes del otro para encontrar soluciones a los problemas.
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
6	A: Trato de evitar crearme situaciones desagradables a mí mismo.
	B: Trato de ganar mi posición..
7	A: Trato de posponer el problema hasta que haya tenido un tiempo para reflexionar.
	B: Resigno algunos puntos en el intercambio con los otros.
8	A: Habitualmente soy firme en el logro de mis objetivos
	B: Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.
9	A: Siento que preocuparse de las diferencias no siempre vale la pena.
	B: Hago cierto esfuerzo para que las cosas, se hagan a mi forma.
10	A: Soy firme al perseguir mis objetivos.
	B: Trato de encontrar una solución de compromisos.
11	A: Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa.
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12	A: A veces evito tomar posición que pueda crear controversias.
	B: Respeto la posición del otro si este respeta la mía.
13	A: Propongo un campo intermedio.
	B: Presiono para que mis puntos queden claro.
14	A: Comunico a la otra persona mis ideas y le pido las suyas.
	B: Trato de demostrarle al otro la lógica y los beneficios de mi posición.
15	A: Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.
16	A: Trato de no herir los sentimientos del otro.
	B: Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.
17	A: Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

18	A: Si los hace feliz dejo que mantengan sus posiciones.
	B: Dejo a la gente mantener algo de sus posiciones si ellos me dejan mantener algo de las mías.
19	A: Intento plantear todos los problemas abiertamente.
	B: Trato de posponer el asunto hasta haber tenido tiempo de reflexionar.
20	A: Trato de elaborar y encontrar soluciones inmediatas a los problemas.
	B: Trato de encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos.
21	A: Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas.
	B: Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.
22	A: Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías.
	B: Expreso claramente mis deseos.
23	A: Siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.
	B: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas
24	A: Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos.
	B: Trato que la otra persona, se doblegue para lograr un compromiso.
25	A: Trato de mostrarle al otro la lógica y beneficios de mi posición.
	B: Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros.
26	A: Propongo un campo intermedio.
	B: Casi siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.
27	A: A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.
	B: Si hace feliz al otro dejo que mantenga sus propias posturas.
28	A: Habitualmente soy firme en perseguir mis objetivos.
	B: Habitualmente busco la ayuda del otro para encontrar y elaborar soluciones.
29	A: Propongo un campo intermedio.
	B: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30	A: Trato de no herir los sentimientos de los otros.
	B: Siempre comparto el problema con otra persona de modo que podemos encontrar una solución

Gracias por su Colaboración

Anexo 2: Guía de la entrevista

- 1. ¿Cuáles son los conflictos organizacionales que más, se han presentado en la cooperativa?**

- 2. ¿Cuáles son las causas que generan los conflictos, que se presentan en la empresa?**

- 3. ¿De qué manera han solucionado los conflictos, que se han presentado en la cooperativa? ¿Qué estrategias han utilizado para la solución del conflicto?**

- 4. ¿Quiénes participan en la solución del conflicto?**

- 5. ¿Cuáles han sido las consecuencias que ha generado dicho conflicto?**

- 6. ¿Qué tiempo han durado los conflictos?**

Anexo 3: Caracterización de diferentes entrenamientos socio-psicológicos

VARIABLE	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLOGICO PARA EL DESARROLLO DE ROLES EN EQUIPO							
	Definición conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores
El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el, que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la posición, que se desempeña o desempeñará (Hernández, A., 2016)	1.Diagnóstico de necesidades de entrenamiento 2.Diseño y planificación del entrenamiento con el cual las necesidades diagnosticadas tienen que ser satisfechas 3.Implementación del entrenamiento 4.Evaluación de los resultados	Empleada en 5 sesiones de trabajo, con un tiempo de duración de una hora y media, consta de tres momentos fundamentales: caldeoamiento, desarrollo y cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de abstracción y análisis general • Técnicas de dramatización • Técnicas de comunicación • Método de discusión • Mini conferencia • Técnicas escritas • Técnicas de animación Técnicas de cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercar a los participantes a cuestiones relativas a la cultura organizacional • El trabajo en equipo como un componente importante de la cultura, y cómo esta permea los roles, que se asumen por las personas en el entorno laboral • Propiciar el conocimiento de esos roles, según el enfoque de Belbin, • Enfatizar en la necesidad de su complementación. 	Con el propósito de conocer si el entrenamiento propició un aprendizaje en los miembros del equipo, relacionado con la asunción de diferentes roles, se emplea el procedimiento test-re-test, aplicar el mismo “Inventario de autopercepción” empleado en el diagnóstico, una vez terminado el entrenamiento	Roles de equipo	Persona creativa Imaginativa Genera ideas y resuelve problemas	Inventario de Autopercepción de Belbin
						Cerebro		
						Investigador de Recursos	Extrovertido Entusiasta Comunicativo Busca oportunidades y desarrolla contactos	
						Coordinador	Maduro Seguro de sí mismo Identifica el talento Aclara los objetivos Delega con eficacia	
						Impulsor	Retador Dinámico Trabaja bajo presión Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos	
						Monitor Evaluador	Serio Estratégico Perspicaz Analiza todas las opciones y juzga con precisión	
						Cohesionador	Colaborador Perceptivo Diplomático Escucha y evita roces	
						Implementador	Práctico Fiable Eficiente Transforma las ideas en acciones Organiza el trabajo	
Finalizador	Esmerado Conciencioso Ansioso							

							Busca los errores, pule y perfecciona	
						Especialista	Dinámico Entregado Aporta habilidades y conocimientos específicos	
VARIABLE	ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA POTENCIAR EL USO DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
El entrenamiento socio-psicológico tiene el objetivo de potenciar el empleo contingente de las estrategias de solución de conflictos en una empresa de servicios con el fin de mejorar el desempeño del Consejo de Dirección al momento de enfrentarse a conflictos. (Rodríguez, R., 2001)	1.Etapa de diagnóstico	La etapa de diagnóstico constó de 3 sesiones. Las sesiones tuvieron una frecuencia semanal y una duración de 2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones • Entrevistas • Cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar un Consejo de Dirección • Conformar el grupo de trabajo • Aplicar técnicas que permitan la identificación de las estrategias de solución de conflictos y las barreras de la comunicación • Analizar los resultados obtenidos en las técnicas y hacer una propuesta de intervención mediante los resultados obtenidos. 	Comparar los resultados de la primera etapa y la última	Estrategias de solución de conflicto Competir	La persona satisface sus intereses propios Poca importancia en otras personas que intervienen en el conflicto	Estrategias de solución de conflictos
	2.Etapa de intervención	Etapa de intervención 6 sesiones 5 semanas después de la etapa de intervención. Las sesiones tuvieron una frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de roles • Socio-drama • Debate 	Implementar las técnicas de trabajo para el desarrollo de las sesiones y analizar los resultados de las técnicas realizadas		Evadir	Persona, se retira del conflicto cuando éste, se manifiesta Suprime el conflicto	
						Complacer	Apaciguar a su oponente por encima de sus intereses Sacrifica sus intereses	
						Arreglo con concesiones	Cada parte del conflicto procura ceder algo de su terreno Participación en la solución del conflicto	
						Colaborar	Satisfacer personalmente la preocupación de todos los individuos Intención de resolver el conflicto mediante la aclaración de las diferencias Actitud ganar-ganar	

		semanal y una duración de 2 horas. Emplea 11 sesiones de hora y media de trabajo grupal						
	3.Etapa de constatación	Etapa de constatación 2 sesiones realizadas	Análisis de situaciones	<ul style="list-style-type: none"> Realizar sesiones de trabajo grupal donde, se constató la realización de técnicas los cambios esperados Comparar los resultados de la primera etapa y la última 				
VARIABLE	ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO COMO VÍA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LOS PRACTICANTES SISTEMÁTICOS DEL DEPORTE MASIVO EN LAS COMUNIDADES							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
El entrenamiento se revela como instrumento favorecedor del crecimiento de la persona dentro un grupo pues le devela la posibilidad de aprender de sus prácticas y contribuir con la mejora de sus relaciones comunicativas al logro de un clima de positivo y un	1.Fase de diagnóstico	Emplea dos sesiones de trabajo con duración aproximada de una hora y media	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario de situaciones diagnósticas Cuestionario inicial de barreras 	<ul style="list-style-type: none"> Cuánto nos conocemos La comunicación eficiente 	Control de los efectos de la presente investigación, verificar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos; lo que daría mayor validez a la misma mediante el cuestionario de situaciones diagnósticas (II)	Relaciones comunicativas y barreras de comunicación	Uso incorrecto de las expresiones faciales que contradicen las expresiones verbales. Escuchan atentamente el mensaje que se transmite Transmiten la información íntegramente. Omisión de elementos del mensaje como mecanismos de defensa.	Cuestionario de situaciones diagnósticas (I) Y (II)
	2.Fase de intervención	Conformada por cinco sesiones de trabajo grupal, con un tiempo de duración de una hora y media, excepto la sesión 4, que se extiende a dos horas y media	Observación	<ul style="list-style-type: none"> Identificar barreras Que puedo expresar con mi cuerpo Si me escucharas bien Autoevaluémonos Hacia la retroalimentación 		Relaciones interpersonales	Incapacidad para comprender la posición del otro. Juicios y valoraciones descuidados hacia el otro Se sensibilizan con la posición del otro Evitan hacer conclusiones	

ambiente favorecedor a la consecución de las metas organizacionales (Romero, Y. & Capote, A., 2011)		aproximadamente por características de las técnicas que la conforman					anticipadas o juicios de los demás	
	3.Fase de constatación	Esta fase constade dos sesiones de trabajo grupal con duración aproximada de una hora y media	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario final de barreras • Cuestionario de situaciones diagnosticas (II) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de un buen comunicador • Que importante es comunicarnos 				
VARIABLE	ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN FUTUROS MAESTROS							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
El entrenamiento , se denomina socio-psicológico porque por un lado, se utilizan procedimientos de enseñanza en los cuales	1.Calentamiento 2.Confrontación 3.Confrontación psicológica entre los miembros del grupo 4.Base orientadora	Las sesiones fueron una vez a la semana de dos horas de duración, aproximadamente durante seis meses	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial Semántico • Constructos personales de valoración • Observación de las sesiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de videos • Discusiones colectivas de situaciones problemáticas • Juegos de roles 	Mediante observaciones antes y después de la aplicación del entrenamiento	Capacidad comunicativa	Comunicación clara y precisa Escucha activamente los comentarios proporcionados por el otro El mensaje que difunde es claro Permite que los colaboradores emitan comentarios propios	Test Sociométrico para constatar las relaciones interpersonales

<p>los procesos grupales, las relaciones, que se establecen y la dinámica del grupo juegan un papel fundamental, y por otro lado, en el proceso de entrenamiento, se mejora la conducta social en condiciones de exigencias y expectativas interpersonales. (Ortiz, E., Semanat, U. & Toirac, M., 1989)</p>						<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Tiene motivación hacia la profesión Imagen de sí y de otros Interacción con otros Crear una atmósfera emocional adecuada Prefiere trabajar en equipo</p>	
VARIABLE	PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN PROFESORES DE LA MISIÓN SUCRE							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
<p>El entrenamiento socio-psicológico hacia aspectos comunicativos, se eleva como instrumento favorecedor del</p>	<p>1.Fase de contacto</p>	<p>5 sesiones de trabajo con una duración de aproximadamente 4 horas cada una, durante las mañanas de los sábados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de análisis de documentos • Observación a los participantes • Técnica de situaciones diagnósticas 	<p>Presentación del entrenamiento Presentación de los participantes. Elaboración conjunta de las normas del grupo de trabajo Tematizar Análisis de la discusión Retroalimentación</p>	<p>Se realiza antes y después del entrenamiento a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del entrenamiento.</p>	<p>Habilidades comunicativas</p>	<p>Utiliza el diálogo para la deconstrucción y construcción mutua del conocimiento a través del intercambio de información Utiliza el diálogo para problematizar los contenidos de aprendizaje para generar</p>	<p>N/A</p>

<p>elemento medular para brindar cuidados de calidad. Por esta razón, las instituciones proveedoras de cuidados de enfermería y las instituciones formadoras de recursos humanos en esta disciplina, se interesan en conocer el comportamiento de este fenómeno y en la búsqueda de estrategias que lo favorezcan. (C. Müggenburga, A. Riveros-Rosasb & F. Juárez-García, 2016)</p>							<p>Expresa aliento ante situaciones difíciles</p>	
						<p>Empatía</p>	<p>Es atento con los pacientes Saluda a los pacientes Usa palabras de ánimo para motivarlo Explicaciones de los cuidados que reciben Transmite tranquilidad Platican con usted Escucha quejas de los pacientes</p>	
VARIABLE	EL IMPACTO DEL ENTRENAMIENTO COGNITIVO-CONDUCTUAL. UN ESTUDIO EXPLORATORIO CON AGRESORES DE GÉNERO							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
<p>Los programas de intervención dan solución al problema de la violencia de género porque permite intervenir con el agresor</p>	<p>1. Fase de evaluación 2. Fase de intervención terapéutica 3. Seguimiento</p>	<p>25 sesiones, distribuidas en una sesión grupal semanal durante 6 meses, con 11 módulos distribuidos en dos partes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada Intervención terapéutica Instrumentos Entrevista de anamnesis para recoger información general 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación teórica del tema, que se va a trabajar Dinámicas y tareas del tema, que se va a trabajar Reflexión de la sesión Valoración de la intervención 	<p>Seguimiento efectuado a los 7 y a los 9 meses del comienzo de la intervención terapéutica</p>	<p>Motivación para el cambio</p>	<p>Grado de motivación y participación para mejorar una conducta Nunca dudo en dejar lo que hago para ayudar a alguien con problemas A veces trato de vengarme en lugar de perdonar</p>	<p>Escala URICA (Escala de Evaluación para el Cambio de la Universidad Rhode Island)</p>

además de con la víctima, tiene un impacto cognitivo-conductual. (De los Galanes, M. & Tabernero, C., 2013)			sobre los participantes • Entrevista psicosocial para obtener información más específica y delicada relacionada con el delito	• Introducción del tema de la siguiente sesión • Tareas inter-sesiones • Dinámicas		Pre contemplación Falta de motivación Pasar desapercibido un problema	Escala de Deseabilidad Social de Marlow-Crowne	
					Contemplación Desarrolla conciencia del problema Invierte energía psicológica en pensar acerca del cambio			
					Preparación Motivado a buscar ayuda Acuden a consulta Pide consejos Planifica la ayuda Toma la decisión de ser ayudado			
					Acción Listo para hacer cambios necesarios Modificación del comportamiento			
VARIABLE	ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES SOCIALES PARA LA INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL DE INMIGRANTES							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
El entrenamiento es la capacidad percibida por el individuo para ejecutar la conducta interpersonal adecuada que conduzca hasta el objetivo perseguido con la interacción (Olivos, X., 2010)	1.Fase de contacto	20 horas distribuidas en 10 sesiones de 2 horas cada una, con una frecuencia de 2 veces por semana	• Explicaciones del formador • Participación de los sujetos en el marco de una dinámica grupal a través del análisis de la exposición de sus problemas con respecto a cada una de las habilidades sociales explicadas. • Ensayo de conducta • Role playing • Ejercicios de práctica en el entorno natural	• Explicaciones de la formadora • Estimulación para el desarrollo de la cohesión grupal • Instrucciones para la auto-observación en el desempeño • Representaciones improvisadas • Ensayo de conducta	Seguimiento al menos durante 6 meses después del entrenamiento a cada uno de los sujetos que participó en el grupo de entrenamiento con programas de sesión de apoyo	Autoeficacia	Persistir en la exhibición de nuevas conductas que empiezan a ser aprendidas Feedback	Escala Multidimensional de Expresión Social – Parte Motora (EMES M) de Caballo, (1987) y el Cuestionario de Datos Psicosociales de Olivos (1995)
	2.Fase de motivación			• Modelado • Ensayo de conducta • Explicaciones de la formador		Habilidades de relación		

	3.Fase de aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> • Auto-evaluación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicaciones de la formadora • Intervenciones de los participantes • Ensayo de conducta • Role playing 		Habilidades de Adaptación	Flexibilidad ante los cambios Tolerancia al estrés Estabilidad marital/familiar Madurez emocional Seguridad en sí mismo	
	4.Fase diagnóstica			<ul style="list-style-type: none"> • Explicaciones del formador • Modelado • Role playing • Ensayo de conducta 		Habilidades para resolver problemas	Capacidad para afrontar situaciones nuevas Capacidad para encontrar vías de solución a los obstáculos Afrontamiento de problemas	
VARIABLE	ENTRENAMIENTO SOCIO PSICOLÓGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA INTERPERSONAL. CASO: EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS DEL CANTÓN AMBATO							
Definición Conceptual	Etapas	Sesiones	Técnicas	Actividades	Seguimiento	Dimensiones	Indicadores	Test
El entrenamiento interviene como un proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional para potenciar las competencias en la cual utiliza estrategias para lograr el éxito empresarial, busca los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos individuales	1. Fase de motivación	Siete sesiones, con una duración de 2 horas, con una frecuencia semanal	<ul style="list-style-type: none"> • Video de sensibilización: “La cadena de favores” • Dinámicas de grupo: “La telaraña” • Video de cierre: “En busca de la felicidad” 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción del programa de entrenamiento • Ejecución del primer taller con el apoyo de diapositivas, dinámicas de grupo, video de sensibilización y de cierre con el tema de comunicación. • Reflexiones grupales sobre la importancia de la comunicación y la influencia de este en su lugar de trabajo • Análisis del desarrollo de la primera sesión del entrenamiento socio psicológico a través de una guía de observación 	Se aplica un retes como diagnostico final en un periodo de dos meses posterior a la aplicación del entrenamiento socio psicológico	Competencia Comunicativa	La comunicación es importante para el desarrollo de la empresa Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo Si tiene algún problema o dudas sobre el trabajo pide ayuda sin dificultad La mayor parte de la información transmitida, se evita que sea a través de rumores Cree usted que se necesita mejorar la comunicación interpersonal en la empresa Suele dar opiniones en reuniones o discusiones cuando tiene otro punto de vista diferente	Cuestionario o Análisis del estado actual de la competencia comunicativa interpersonal de los funcionarios de EPM-GIDSA

<p>y sociales para llegar a los objetivos que la empresa, se ha planteado de esta manera, se ajusta a las exigencias del medio (Herrera, K., 2017)</p>							<p>Recibe retroalimentación de su jefe sobre sus labores desarrolladas en la empresa Recibe capacitaciones sobre la comunicación interpersonal La información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades</p>	
	<p>2. Fase de intervención</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Videos de sensibilización: “Lucha por lo que quieras y nunca te rindas”, “El tren de la vida”, “El árbol de problemas”, “El gran cambio comienza por tí”, “Estoy harto de la vida” • Dinámicas de grupo: “Entrelazos”, “El valor de la tolerancia”, “Esto me recuerda”, “Comunicación efectiva”, “Levántese y siéntese”, “Dar vuelta a la sabana”, “El rey de los elementos”, “Dictar un dibujo”, “Los refranes”, “Autocontrol” • Video de cierre: “En busca de la felicidad”, “La 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación del contenido sobre las seis sub competencias a través de talleres, dinámicas grupales y videos de sensibilización y cierre. • Realizar la retroalimentación grupal de los sub-competencias desarrolladas durante el entrenamiento socio psicológico • Análisis del desarrollo del programa de entrenamiento a través de una guía de observación 		<p>Autocontrol emocional</p>	<p>Controla usted sus emociones cuando el receptor no entiende lo que usted dice Cuando le agreden verbalmente usted logra controlarse</p>	
						<p>Centrado en el problema</p>	<p>Se resuelven los problemas provocados por malos entendidos entre los trabajadores Mantiene usted su mente en lo que dice el interlocutor Cuando existe un problema en la organización/ área, se centra usted en su solución y no en problemas personales</p>	
						<p>Escucha activa</p>	<p>Se cerciora antes de responder de que ha comprendido el punto de vista de la otra persona Observa al locutor al mismo tiempo que lo escucha</p>	

			comunicación”, “Ese no es mi problema”, “La carreta”, “El puente”				Para tomar decisiones importantes toman en cuenta su opinión, ideas y sugerencias
	3.Fase de constatación de la eficacia del programa del entrenamiento		<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de grupo: “La moneda”, “La bolita de papel”. • Video de cierre: “Echar la culpa” 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un re test para verificar la eficacia del programa de entrenamiento socio psicológico 		Empatía	Asiste a reuniones sociales organizados por la empresa Brinda atención cuando, se dirigen hacia a usted Existe coordinación y cooperación entre compañeros cuando, se presentan problemas en el área o departamento en, que se desempeña Respeto a usted una opinión o comentario aun cuando esté equivocado

Fuente: Hernández (2016), Rodríguez (2001), Romero y Capote (2011), Ortíz, Semanat y Toirac (1989), Baldán, Vásquez y Carpio (2013), Muggenburga, Riveros y Juárez (2016), Galanes y Tabarnero (2013), Olivos (2010), Herrer y Hernández (2017).

Elaborado por: Aguirre (2019)

Anexo 4: Caracterización de las diferentes investigaciones sobre conflictos y manejo de conflictos

N°	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Test
1	Diseño de una estrategia yóica para el manejo de Conflictos dirigida a administradores del talento Humano (Cuadrado, V., 2014)	Los conflictos en las organizaciones nacen de la interacción del ser humano con el medio, quien a través de su singularidad manifiesta anhelos y necesidades en cada uno de sus actos; estos indicadores no son de exclusividad de alguna empresa, sino que pertenecen a todas las instituciones en el que el ser humano interactúa.	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue objetivos firmemente • Gana su propia posición • Firmeza en el logro de objetivos • Esfuerzo para hacer las cosas a su forma • Firmeza al perseguir sus objetivos • Presión para que sus puntos queden claros • Trata de convencer sobre su posición • Claridad en expresar deseos 	Instrumento de Thomas-Kilmann (1974) Estilos de manejo de conflicto
Acomodarse	<ul style="list-style-type: none"> • Subrayar cosas en las que todos están de acuerdo • Mitigar sentimientos del otro • Sacrificar deseos propios • No herir los sentimientos del otro • Permitir que otros mantengan sus posiciones • Ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas. • Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos • Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros. 				
Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que otros tomen la responsabilidad de resolver problemas • Evitar tensiones inútiles • Evitar crear situaciones desagradables de sí mismo • Posponer el problema hasta reflexionar • Preocuparse de las diferencias no vale la pena • Evitar tomar posiciones de contradicciones • Evitar tensiones 				
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de problemas • Buscar aportes del otro para encontrar soluciones a los problemas • Deja todo claro desde el inicio • Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa. • Comunicar ideas y pedir ideas de otros • Planeación de problemas abiertamente • Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de otros 				

				<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de deseos propios Buscar la ayuda del otro para encontrar soluciones. Compartir el problema con otra persona para encontrar una solución 	
			Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar una solución de compromiso Resigno el intercambio con los otros Respeto por la posición del otro Encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos Encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las propias Trato que la otra persona, se doblegue para lograr un compromiso 	
2	Relación entre conflicto y Desempeño laboral en ata-irh sac, Chiclayo (Rojas, K., 2016)	El conflicto laboral, son situaciones de desacuerdos sobre las metas para poder alcanzar, son las interacciones opuestas entre los elementos de la organización, que también incluye por la falta de poder, de recurso o de posición social y en sistema de valores diferentes.	Conflicto Funcional	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conflictividad en la empresa. 	Cuestionario de Conflicto Dirigido a Trabajadores
			Relación frecuente	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento de la opinión de los colegas Entendimiento de visión por los colaboradores Los supervisores debaten los temas de conflictos de la empresa. 	
			Roles de debate	<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores asumen diferentes roles en su puesto de trabajo. Cumples con tus responsabilidades en tu puesto de trabajo 	
			Conflicto programado	<ul style="list-style-type: none"> La solución a los problemas, se basa en hechos y no en preferencias personales 	
			Abogacía del diablo	<ul style="list-style-type: none"> El jefe escucha los diferentes puntos de vista de los colaboradores 	
			Factores que generan inquietudes	<ul style="list-style-type: none"> Factores que generan inquietudes en el trabajo 	
			Conflicto intrapersonal	<ul style="list-style-type: none"> El supervisor evita situaciones conflictivas ante los subordinados 	
			Conflicto interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> En las relaciones de trabajo, se logra desarrollar las emociones individuales Los colaboradores generan soluciones adecuadas ante un conflicto Se perciben conflictos laborales entre colaborador y jefe. 	
			Conflicto Intergrupual	<ul style="list-style-type: none"> En cada área de la empresa las herramientas de trabajo están en el lugar correcto Se perciben grupos de trabajadores que generen conflictos El jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores 	
3	Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos (Vicuña, L., Hernández, H.,	Las habilidades de negociación implican el uso apropiado de técnicas de comunicación pues, se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Elabora e interpreta mensajes verbales y no verbales Comunica mensajes con su postura corporal Cuando me hablan y ruidos impiden escuchar parte del mensaje, con lo que oí basta para completarlo Me es fácil comunicar lo que siento con gestos. La expresión de mi rostro logra que los gestos molestosos de mi interlocutor, se atenúen 	TEST DE H.H. L.G. EN L.N.D C. 2006 Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

	<p>Paredes, M. & Ríos, J., 2008)</p>	<p>Cuando, se prepara la discusión, la comunicación no verbal como herramientas para disminuir la agresión y facilitar las relaciones, disminuir en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente. El conflicto es el estado de indecisión en que vive la persona ante situaciones que le generan mínimamente dos conductas de aproximación ante dos situaciones diferentes, con la peculiaridad que sólo una de ellas emite. Otras veces el conflicto define la situación donde queremos evitar dos conductas, pero necesariamente tendremos que optar por una.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Tengo la habilidad para descifrar los mensajes ambiguos sin preguntar a mi interlocutor. 	
			Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de respuestas de apego a la situación de mediar en la búsqueda de solución del conflicto. • Cuando estoy en el medio de un conflicto lo vivo tan intensamente para aportar en su solución. • Me entretengo, busco la forma como lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente. • Antes de preguntar escucho completamente a mi interlocutor 	
			Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas a partir de la reconstrucción mental de la postura cognitiva y emocional del interlocutor • Interpretar un acontecimiento no linealmente sino a partir del dato observable • Por los gestos de mi interlocutor sé que piensa que me engaña. • Cuando una persona me cae mal y solicita mi atención, tengo la fluidez para derivarla a otra persona. • Según mi plasticidad para ponerme en el punto de referencia de las personas en conflicto gestiono la solución. • Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir. • Tengo la disposición de meterme de lleno en los problemas de otros para contribuir a la solución. 	
			Control Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de respuestas que regulan y controlan las reacciones emocionales que emergen de situaciones contradictorias o conflictivas • Uso de recursos personales para evitar que la carga emocional termine bloqueado emocionalmente • Me resulta fácil aislar de una situación conflictiva el motivo principal de lo secundario. 	
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para seleccionar las respuestas desde el punto de vista de terceros para obtener la aceptación de la ganancia y de la pérdida • Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de referencia de cada uno. • Logro comprender el estado conflictivo de mi interlocutor aun cuando procede de una cultura diferente. • Me resulta fácil encontrar en las personas el lado agradable que elimine mi fastidio emocional • Logro que los demás me reconozcan, demuestro mi interés por ayudarles a resolver sus problemas. 	
4	Conflicto organizacional y	El conflicto organizacional es un	Aspectos institucionales organización	<ul style="list-style-type: none"> • Principios rectores (misión, visión, objetivos) • Políticas establecidas 	

	<p>repercusión en el desarrollo de la gestión institucional. Hospital oncológico “padre machado”. Caracas (Caporale, A., 2009)</p>	<p>desacuerdo sobre eventos sustanciales y antagónicos emocionales, se refiere a los aspectos institucionales que involucran a la organización y a los conflictos presentes que indican, que se resuelve para lograr una oportuna integración</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Organigrama • Reglamento • Proyecto y planes 	<p>Cuestionario Conflicto Organizacional</p>
		<p>Conflicto</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del conflicto • Comunicación interpersonal • Fuentes de conflicto • Tipos de conflicto • Reacciones al conflicto • Consecuencias del conflicto • Resolución de conflictos 	
<p>5</p>	<p>El manejo del conflicto y la eficacia laboral (Bermejo, G., 2003)</p>	<p>El conflicto es parte de la vida misma, surge de las diferencias en necesidades, valores y motivaciones. Algunas veces a través de estas diferencias nos complementamos con otras personas, pero en muchos casos dan conflictos. El conflicto no es un problema por él mismo, lo que hacemos con él es lo que importa.</p>	<p>Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue objetivos firmemente • Gana su propia posición • Firmeza en el logro de objetivos • Esfuerzo para hacer las cosas a su forma • Firmeza al perseguir sus objetivos • Presión para que sus puntos queden claros • Trata de convencer sobre su posición • Claridad en expresar deseos 	<p>Instrumento de Thomas Kilmann (1974) Estilos de manejo de conflicto</p>
			<p>Acomodarse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subrayar cosas en las que todos están de acuerdo • Mitigar sentimientos del otro • Sacrificar deseos propios • No herir los sentimientos del otro • Permitir que otros mantengan sus posiciones • Ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas. • Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos • Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros. 	
			<p>Evitar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que otros tomen la responsabilidad de resolver problemas • Evitar tensiones inútiles • Evitar crear situaciones desagradables de sí mismo • Posponer el problema hasta reflexionar • Preocuparse de las diferencias no vale la pena • Evitar tomar posiciones de contradicciones • Evitar tensiones 	
			<p>Colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de problemas • Buscar aportes del otro para encontrar soluciones a los problemas • Deja todo claro desde el inicio 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa. • Comunicar ideas y pedir ideas de otros • Planeación de problemas abiertamente • Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de otros • Satisfacción de deseos propios Buscar la ayuda del otro para encontrar soluciones. • Compartir el problema con otra persona para encontrar una solución 	
			Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar una solución de compromiso • Resigno el intercambio con los otros • Respeto por la posición del otro • Encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos • Encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las propias • Trato que la otra persona, se doblegue para lograr un compromiso 	
6	Manejo de conflicto (Baron, E., 2006)	Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos presentes en una organización, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Existe no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan	Variables estructurales	<ul style="list-style-type: none"> • Jurisdicciones ambiguas • Metas opuestas • Dependencia de una parte • Grado de asociación de partes • Regulaciones comportamentales • Conflictos previos no resueltos 	N/A
			Variables comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio insuficiente de información • Intercambio excedente de información • Ruidos en los canales de comunicación • Divergencia de comunicaciones formales e informales • Abuso o inadecuada elección del canal de comunicación • Malos entendidos • Distorsión de los mensajes • Dobles mensajes 	
			Variables personales	<ul style="list-style-type: none"> • Características de personalidad • Sistema individuales de valores 	
			Elementos intervinientes en un conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Características personales • Emociones • Nivel de tensión • Contexto donde, se manifiesta el conflicto • Recursos para manejo de conflictos 	
7			Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar opinar y hablar para entender 	N/A

	<p>El conflicto en las organizaciones y las técnicas de mediación como estrategias de solución (Casales, J., 1995)</p>	<p>El conflicto organizacional constituye una contradicción surgida entre las personas, en relación a unas u otras cuestiones de la vida laboral, caracterizada por el antagonismo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar interés no verbal (esto es, postura atenta, gesto de asentimiento, sostener la mirada, brazos sin cruzar, sonrisa. Atender y entender no quiere decir, que se está de acuerdo) • Reformulación del mensaje • Resumir aspectos importantes 	
			<p>Comprensión del lenguaje corporal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la motricidad de las diferentes partes del cuerpo • Mímica para comunicarse • Pantomímica (registro de las expresiones del cuerpo: movimientos, ademanes, poses y gestos) • Tono y la calidad de la voz para expresión del mensaje • Utilización de pausas, ritmo, entonación, la risa y el llanto • Organización del espacio y el tiempo en el proceso comunicativo 	
			<p>Barreras de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes mal expresados • Selectividad de la percepción • Imagen inadecuada de la fuente con respecto al receptor • Evaluación prematura de la comunicación • Antecedentes de malas relaciones • Interacciones inadecuadas • Fallas de comprensión • Falta de tacto • Despotismo • Autoritarismo • Hostilidad percibida en otros 	
<p>8</p>	<p>La mediación como estrategia de resolución de conflictos (Munduate, L. & Barón, M., 2001)</p>	<p>La mediación, se presenta como una nueva oportunidad, que se les otorga y, se otorgan las partes protagonistas de un conflicto, para intentar resolver los problemas que provocan la falta de acuerdo.</p>	<p>Orientación al poder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe firme, decisivo y justo • Subordinado cumplidor • Colaborador que cumple requerimientos establecidos • Personas competitivas • Control mediante ejercicio de poder personal de mando • Asignación de tareas mediante juicio y necesidades de personas con más autoridad • Se espera tener una recompensa • Ganar poder y ventajas personales • Conflicto controlado por intervención de superiores • Decisiones tomadas por personas con mayor autoridad 	<p>Cuestionario sobre la cultura organizativa</p>
			<p>Orientación a la función</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe correcto e impersonal • Subordinado responsable y confiable • Colaborador que cumple normas y requisitos • Conscientes y responsables de sus obligaciones • Control mediante ejercicio impersonal de mando • Asignación de tareas mediante división formal 	

			<p>Orientación a los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de respeto por las obligaciones del contrato • Ganar una posición de mayor estatus y prestigio • Conflicto suprimido • Decisiones tomadas por personas con mayor responsabilidad <p>Orientación a las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Igualitario en el trato hacia otros • Subordinado motivado para dar lo mejor de sí mismo • Realización de la tarea de acuerdo a habilidades existentes • Personas técnicamente competentes • Control mediante la comunicación y discusión de acciones • Asignación de tareas mediante recursos de capacidad personal • Sentimiento de compromiso personal con el trabajo • Aumentar la calidad de su contribución a los logros de objetivos • Conflicto resuelto por la discusión de los problemas • Decisiones tomadas por personas con mayor conocimiento 	
9	Manual resolución de conflictos y toma de decisiones (Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2008)	El conflicto es aquella situación en la que existen desacuerdos entre personas, en el ámbito de las organizaciones, se producen con frecuencia.	<p>Factores individuales de solución de conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tarda demasiado en tomar una decisión • No, se aceptan responsabilidades • Se teme las consecuencias de acatar responsabilidades • Se teme las consecuencias de la decisión • Resulta imposible llegar a un acuerdo <p>Falta de interés en la solución del conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo bostezan • Escasa participación • Se producen ausencias o tardanzas • Los miembros del equipo reflejan inquietud • Se toman decisiones precipitadas • Los miembros del equipo pierden el hilo de la discusión <p>Comunicación interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo, se muestran impacientes unos con otros • Tendencia a no ceder • Argumentos expuestos con violencia 	N/A

				<ul style="list-style-type: none"> • Se contradicen propuestas • Se tergiversa las contribuciones de los demás • Actitud hostil 	
10	Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral (Villamediana, J., Donado, A. & Cerpa, C., 2015)	El conflicto no siempre es negativo; por el contrario, trae muchas ventajas tales como la mejora del desempeño individual y de grupo y la promoción de la innovación, la creatividad y el desarrollo; la clave para hacer del conflicto un elemento funcional, en lugar de disfuncional, está en su gestión o manejo.	Integrador	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las ideas con las del jefe para toma de decisiones • Encontrar un punto medio de solución de problemas • Posición intermedia para romper un bloqueo • Intercambiar información para resolver problemas • Poner de lado las diferencias para solucionar el conflicto • Colaboración con otros para toma de decisiones que beneficien a ambos • Trabajar junto a otros para entender el problema 	Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto (ROCI-II)
		Dominante	<ul style="list-style-type: none"> • Influir para conseguir que las ideas sean aceptadas • Utilizar la autoridad para tomar decisiones a su favor • Utilizar la experticia para beneficio propio • Uso de poder para ganar una situación 		
		Evitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Guardo los conflictos con el jefe • Evitar comenzar discusiones • Mantenerse alejado de los conflictos • Evitar la confrontación de ideas con otro • Guardar diferencias para evitar sentimientos fuertes • Evitar intercambios desagradables 		
		Complaciente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer necesidades del jefe • Ajustarse a los deseos de otro • Ceder ante los deseos de otros • Ejecución de sugerencias de otros • Complacer expectativas de otros 		
		Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar para encontrar una solución aceptable • Trabajar con jefe para encontrar una solución • Realización de concesiones • Utilización de intercambio para asegurar, que se cumplan los compromisos • Firme en seguir la visión del problema 		

Fuente: Cuadrado (2014), Rojas (2016), Vicuña, Hernández, Paredes y Ríos (2018), Caporale (2009), Bermejo (2003), Baron (2006), Casales (1995), Munduate y Barón (2001), Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (2008), Villamediana y Cerpa (2015)

Elaborado por: Aguirre (2019)

Anexo 5: Validación instrumento manejo de conflictos TKI



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento “**INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMAN ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS**”, que es parte del proyecto de investigación “**ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO**”, desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 150 trabajadores de la empresa

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Pasos esenciales de la construcción					x	
Formato de los reactivos						x
Procedimientos y normas de aplicación						x
Criterios de corrección de las pruebas						x
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación					x	
Validez, confiabilidad y sesgo						x

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de Manejo de Conflictos, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	A: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas.	✓		✓		✓		
	B: En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato cosas en las que ambos estamos de acuerdo.	X		✓		X		
2	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.	✓		✓		✓		
	B: Intento negociar con todos sus problemas y los míos.	✓		X		✓		
3	A: Habitualmente soy muy firme en perseguir mis objetivos.	X		X		X		
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.	✓		X		✓		
4	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.	✓		X		✓		
	B: A veces sacrifico mis propios deseos por los de los otros.	X		X		X		
5	A: Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.	✓		✓		✓		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.	X		X		✓		
6	A: Trato de evitar crearme situaciones desagradables a mí mismo.	✓		✓		✓		
	B: Trato de triunfar en mi postura.	✓		✓		✓		
7	A: Trato de posponer el problema hasta que haya tenido un tiempo para reflexionar.	X		X		✓		
	B: Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.	✓		X		✓		
8	A: Habitualmente soy firme en el logro de mis objetivos	✓		X		✓		
	B: Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.	✓		X		✓		
9	A: Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.	X		X		✓		
	B: Hago cierto esfuerzo para que las cosas se hagan a mi forma.	✓		✓		✓		



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
10	A: Soy firme al perseguir mis objetivos.	x		x		x		
	B: Trato de encontrar una solución de compromisos.	x		x		x		
11	A: Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa.	x		x		x		
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.	x		x		x		
12	A: A veces evito tomar posición que pueda crear controversias.	x		x		x		
	B: Respeto la posición del otro si este respeta la mía.	x		x		x		
13	A: Propongo un campo intermedio.	x		x		x		
	B: Presiono para que mis puntos queden claro.	x		x		x		
14	A: Comunico a la otra persona mis ideas y le pido las suyas.	x		x		x		
	B: Trato de demostrarle al otro la lógica y los beneficios de mi posición.	x		x		x		
15	A: Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien	x		x		x		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.	x		x		x		
16	A: Trato de no herir los sentimientos del otro.	x		x		x		
	B: Defiendo con ahínco mi postura.	x		x		x		
17	A: Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.	x		x		x		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.	x		x		x		
18	A: Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.	x		x		x		
	B: Dejo a la gente mantener algo de sus posiciones si ellos me dejan mantener algo de las mías.	x		x		x		
19	A: Intento plantear todos los problemas abiertamente.	x		x		x		
	B: Trato de posponer el asunto hasta haber tenido tiempo de reflexionar.	x		x		x		
20	A: Trato de elaborar y encontrar soluciones inmediatas a los problemas.	x		x		x		
	B: Trato de encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos.	x		x		x		
21	A: Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas.	x		x		x		
	B: Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.	x		x		x		



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de Manejo de Conflictos, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#		Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de manejo de conflictos	✓		X		
2	Número de ítems planteados	X		X		
3	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
4	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
5	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
6	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
7	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
8	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
9	La sintaxis es apropiada	X		X		
10	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
11	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
12	Se han determinado parámetros de calificación	X		X		
13	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
14	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
15	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: ÁLVARO LARZABAL

Empresa: PXE SEDE AMBATO

Cargo que ocupa: EJECUTE INVESTIGADOR

Tiempo dentro del cargo: 5 AÑOS

Ultimo grado académico alcanzado: MAESTRÍA

Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: VICTOR MANUEL CADMAGO RODRIGUEZ

Empresa: DUCESSA

Cargo que ocupa: DOCENTE

Tiempo dentro del cargo: 13 AÑOS

Ultimo grado académico alcanzado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento "INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMAN ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS", que es parte del proyecto de investigación "ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO", desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 150 trabajadores de la empresa

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de Manejo de Conflictos, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	A: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas.	X		X		X		
	B: En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato cosas en las que ambos estamos de acuerdo.	X		X		X		
2	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.	X		X		X		
	B: Intento negociar con todos sus problemas y los míos.	X		X		X		
3	A: Habitualmente soy muy firme en perseguir mis objetivos.	X		X		X		
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.	X		X		X		
4	A: Trato de encontrar una solución de compromiso.	X		X		X		
	B: A veces sacrifico mis propios deseos por los de los otros.	X		X		X		
5	A: Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.	X		X		X		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.	X		X		X		
6	A: Trato de evitar crearme situaciones desagradables a mí mismo.	X		X		X		
	B: Trato de triunfar en mi postura.	X		X		X		
7	A: Trato de posponer el problema hasta que haya tenido un tiempo para reflexionar.	X		X		X		
	B: Renuncio a ciertos puntos para ganar a otros.	X		X		X		
8	A: Habitualmente soy firme en el logro de mis objetivos	X		X		X		
	B: Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.	X		X		X		
9	A: Siento que no siempre vale la pena preocuparme por las diferencias.	X		X		X		
	B: Hago cierto esfuerzo para que las cosas se hagan a mi forma.	X		X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE PSICOLOGÍA
 ORGANIZACIONAL

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
10	A: Soy firme al perseguir mis objetivos.	X		X		X		
	B: Trato de encontrar una solución de compromisos.	X		X		X		
11	A: Intento colocar todos los problemas y conflictos en cuestión abiertamente sobre la mesa.	X		X		X		
	B: Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.	X		X		X		
12	A: A veces evito tomar posición que pueda crear controversias.	X		X		X		
	B: Respeto la posición del otro si este respeta la mía.	X		X		X		
13	A: Propongo un campo intermedio.	X		X		X		
	B: Presiono para que mis puntos queden claro.	X		X		X		
14	A: Comunico a la otra persona mis ideas y le pido las suyas.	X		X		X		
	B: Trato de demostrarle al otro la lógica y los beneficios de mi posición.	X		X		X		
15	A: Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien	X		X		X		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.	X		X		X		
16	A: Trato de no herir los sentimientos del otro.	X		X		X		
	B: Defiendo con ahínco mi postura.	X		X		X		
17	A: Habitualmente soy firme al perseguir mis objetivos.	X		X		X		
	B: Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.	X		X		X		
18	A: Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.	X		X		X		
	B: Dejo a la gente mantener algo de sus posiciones si ellos me dejan mantener algo de las mías.	X		X		X		
19	A: Intento plantear todos los problemas abiertamente.	X		X		X		
	B: Trato de posponer el asunto hasta haber tenido tiempo de reflexionar.	X		X		X		
20	A: Trato de elaborar y encontrar soluciones inmediatas a los problemas.	X		X		X		
	B: Trato de encontrar una combinación justa de ganancia y pérdida para ambos.	X		X		X		
21	A: Al abordar las negociaciones, trato de ser considerado con respecto a los deseos de las otras personas.	X		X		X		
	B: Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.	X		X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE PSICOLOGÍA
 ORGANIZACIONAL

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X			X	
22	A: Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías.	X		X			X	
	B: Expreso claramente mis deseos.	X		X			X	
23	A: Siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.	X		X			X	
	B: Hay veces en que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver los problemas	X		X			X	
24	A: Si la posición de la otra persona parece ser muy importante para ella trato de complacer sus deseos.	X		X			X	
	B: Trato que la otra persona se doblegue para lograr un compromiso.	X		X			X	
25	A: Trato de mostrarle al otro la lógica y beneficios de mi posición.	X		X			X	
	B: Al abordar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de los otros.	X		X			X	
26	A: Propongo un campo intermedio.	X		X			X	
	B: Casi siempre estoy preocupado por satisfacer todos mis deseos.	X		X			X	
27	A: A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.	X		X			X	
	B: Si hace feliz al otro dejo que mantenga sus propias posturas.	X		X			X	
28	A: Habitualmente soy firme en perseguir mis objetivos.	X		X			X	
	B: Habitualmente busco la ayuda del otro para encontrar y elaborar soluciones.	X		X			X	
29	A: Propongo un campo intermedio.	X		X			X	
	B: Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.	X		X			X	
30	A: Trato de no herir los sentimientos de los otros.	X		X			X	
	B: Siempre comparto el problema con otra persona de modo que podemos encontrar una solución	X		X			X	

Observaciones: _____

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de Manejo de Conflictos, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#		Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Instrumento de Thomas-Kilman Estilos de manejo de conflictos	X		X		
2	Número de ítems planteados	X		X		
3	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
4	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
5	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
6	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
7	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
8	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
9	La sintaxis es apropiada	X		X		
10	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
11	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
12	Se han determinado parámetros de calificación	X		X		
13	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
14	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
15	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Verónica Patricia Masquera Bassante, portador (a) de la C.C. N°: 0602719445, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto de Investigación: **ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO**, presentado por la Srta. **CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR**, portadora de la C.C. N°: **180491388-5**, el cual apruebo en calidad de validador.

Sr (a): Verónica Patricia Masquera Bassante

C.C. N°: 0602719445

Título: Psicóloga Industrial

Cargo: Analista de Educación y Capacitación

Fecha: 26-02-2019

Firma: Verónica Masquera B

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Ana Magdalena Sánchez Torres, portador (a) de la C.C. N°: 1802990117, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto de Investigación: **ENTRENAMIENTO SOCIO-PSICOLÓGICO PARA MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN AMBATO**, presentado por la Srta. **CRISTINA ESTEFANÍA AGUIRRE ESCOBAR**, portadora de la C.C. N°: **180491388-5**, el cual apruebo en calidad de validador.

Sr (a): Ana Magdalena Sánchez Torres

C.C. N°: 1802990117

Título: Psicóloga General

Cargo: Asistente de Talento Humano

Fecha: 06 Marzo de 2019

Firma:



Anexo 6: Validación del entrenamiento socio-psicológico



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmany
 Empresa: PUCESA
 Cargo que ocupa: Decano
 Tiempo dentro del cargo: 6 años
 Último grado académico alcanzado: Maestría
 Años de experiencia en la profesión: 10
 Años de experiencia en el centro de trabajo: 6.

Cy/ly
 Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR CRITERIO DE
ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de la investigación "Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato", desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a desarrollar habilidades para el manejo de conflictos organizacionales direccionados a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y rédito OSCUS Ltda.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

PLANTILLA CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Diseño técnico de la propuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Planeación del entrenamiento socio-psicológico					X
Formato del entrenamiento socio-psicológico					✓
Formato de las actividades					X
Procedimiento de la propuesta					✓
Relación de las actividades con la habilidad a desarrollar					X

Comentario:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
-	<i>Ejemplo</i>					X
1	Nombre de la propuesta					X
2	Formato de la propuesta				X	
3	Cantidad de elementos planteados					X
4	El entrenamiento socio-psicológico se ajusta a los conflictos presentados en la empresa					X
5	Correspondencia entre las actividades planteadas y las habilidades a desarrollar					X
6	Es factible su aplicación					X
7	Correspondencia entre las actividades planteadas y los métodos empleados					X
8	Correspondencia entre las actividades planteadas y el tiempo planificado para el desarrollo de las habilidades					X
9	Correspondencia entre la organización del entrenamiento y el objetivo que se persigue					X
10	El número de sesiones realizadas son suficientes para el desarrollo de habilidades					X
11	La duración de cada sesión es adecuada para el desarrollo de las habilidades					X
12	Son factibles los materiales propuestos durante el desarrollo del entrenamiento					X
13	Estructura del entrenamiento socio-psicológico					X
14	Existe claridad en los elementos de la propuesta					X

Observaciones:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Eleonor Virginia Pardo Paredes
 Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador
 Cargo que ocupa: Docente Esc. Psicología Sede Ambato
 Tiempo dentro del cargo: 5 años
 Último grado académico alcanzado: Maestría en Gestión del Talento Humano
 Años de experiencia en la profesión: 13 años mano
 Años de experiencia en el centro de trabajo: 5 años

Eleonor Pardo
 Firma y sello de la institución
 100282847-3



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR CRITERIO DE
ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de la investigación "Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato", desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a desarrollar habilidades para el manejo de conflictos organizacionales direccionados a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y rédito OSCUS Ltda.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

PLANTILLA CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Diseño técnico de la propuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Planeación del entrenamiento socio-psicológico					✓
Formato del entrenamiento socio-psicológico					✓
Formato de las actividades					✓
Procedimiento de la propuesta					✓
Relación de las actividades con la habilidad a desarrollar					✓

Comentario:

Buen planteamiento. Felicidades!

E. María Pareda

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE PSICOLOGÍA
 ORGANIZACIONAL

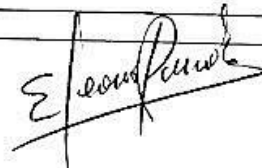
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
-	<i>Ejemplo</i>					X
1	Nombre de la propuesta					X
2	Formato de la propuesta					X
3	Cantidad de elementos planteados					X
4	El entrenamiento socio-psicológico se ajusta a los conflictos presentados en la empresa					X
5	Correspondencia entre las actividades planteadas y las habilidades a desarrollar					X
6	Es factible su aplicación					X
7	Correspondencia entre las actividades planteadas y los métodos empleados					X
8	Correspondencia entre las actividades planteadas y el tiempo planificado para el desarrollo de las habilidades					X
9	Correspondencia entre la organización del entrenamiento y el objetivo que se persigue					X
10	El número de sesiones realizadas son suficientes para el desarrollo de habilidades					X
11	La duración de cada sesión es adecuada para el desarrollo de las habilidades					X
12	Son factibles los materiales propuestos durante el desarrollo del entrenamiento					X
13	Estructura del entrenamiento socio-psicológico					X
14	Existe claridad en los elementos de la propuesta					X

Observaciones: *Ninguna.*





ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Jorge Laca
 Empresa: Cooperativa OSCUS Ltda.
 Cargo que ocupa: Responsable de TH
 Tiempo dentro del cargo: 4 años
 Último grado académico alcanzado: Magister
 Años de experiencia en la profesión: 19 años
 Años de experiencia en el centro de trabajo: 4 años

Firma y sello de la institución.





ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR CRITERIO DE
ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de la investigación “Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato”, desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a desarrollar habilidades para el manejo de conflictos organizacionales direccionados a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y rédito OSCUS Ltda.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

PLANTILLA CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Según su criterio, señale con una “X” en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Diseño técnico de la propuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Planeación del entrenamiento socio-psicológico			X		
Formato del entrenamiento socio-psicológico				X	
Formato de las actividades				X	
Procedimiento de la propuesta					X
Relación de las actividades con la habilidad a desarrollar				X	

Comentario:



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
-	<i>Ejemplo</i>					X
1	Nombre de la propuesta				✓	
2	Formato de la propuesta				✓	
3	Cantidad de elementos planteados					✓
4	El entrenamiento socio-psicológico se ajusta a los conflictos presentados en la empresa					✓
5	Correspondencia entre las actividades planteadas y las habilidades a desarrollar					✓
6	Es factible su aplicación			✓		
7	Correspondencia entre las actividades planteadas y los métodos empleados				✓	
8	Correspondencia entre las actividades planteadas y el tiempo planificado para el desarrollo de las habilidades				✓	
9	Correspondencia entre la organización del entrenamiento y el objetivo que se persigue				✓	
10	El número de sesiones realizadas son suficientes para el desarrollo de habilidades				✓	
11	La duración de cada sesión es adecuada para el desarrollo de las habilidades			✓		
12	Son factibles los materiales propuestos durante el desarrollo del entrenamiento					✓
13	Estructura del entrenamiento socio-psicológico				✓	
14	Existe claridad en los elementos de la propuesta				✓	

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

 Nombre: Verónica Patricia Masquera Bassante


 Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Oscus" Ltda.

 Cargo que ocupa: Analista de Educación y Capacitación

 Tiempo dentro del cargo: 3 años

 Último grado académico alcanzado: Psicóloga Industrial

 Años de experiencia en la profesión: 5 años

 Años de experiencia en el centro de trabajo: 3 años

 Verónica Masquera B.
 Firma y sello de la institución.




**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR CRITERIO DE
ESPECIALISTAS**

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta de la investigación **“Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales en una empresa de servicios financieros en Ambato”**, desarrollado por Cristina Estefanía Aguirre Escobar, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró está dirigida a desarrollar habilidades para el manejo de conflictos organizacionales direccionados a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y rédito OSCUS Ltda.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de sus elementos, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

PLANTILLA CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la propuesta. Según su criterio, señale con una “X” en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Diseño técnico de la propuesta	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Planeación del entrenamiento socio-psicológico					X
Formato del entrenamiento socio-psicológico					X
Formato de las actividades					X
Procedimiento de la propuesta					X
Relación de las actividades con la habilidad a desarrollar					X

Comentario:

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE PSICOLOGÍA
 ORGANIZACIONAL**
CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" en la escala del 1 al 5; siendo el valor mínimo 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo

Nota: Siga el ejemplo en gris.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
-	<i>Ejemplo</i>					X
1	Nombre de la propuesta					X
2	Formato de la propuesta					X
3	Cantidad de elementos planteados					X
4	El entrenamiento socio-psicológico se ajusta a los conflictos presentados en la empresa					X
5	Correspondencia entre las actividades planteadas y las habilidades a desarrollar					X
6	Es factible su aplicación					X
7	Correspondencia entre las actividades planteadas y los métodos empleados				X	
8	Correspondencia entre las actividades planteadas y el tiempo planificado para el desarrollo de las habilidades					X
9	Correspondencia entre la organización del entrenamiento y el objetivo que se persigue				X	
10	El número de sesiones realizadas son suficientes para el desarrollo de habilidades				X	
11	La duración de cada sesión es adecuada para el desarrollo de las habilidades					X
12	Son factibles los materiales propuestos durante el desarrollo del entrenamiento					X
13	Estructura del entrenamiento socio-psicológico					X
14	Existe claridad en los elementos de la propuesta					X

Observaciones: _____

Anexo 7: Protocolo de conflictos utilizado en el entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales

PROTOCOLO DE CONFLICTOS		
Casos	¿Qué hago?	¿En quién puedo apoyarme?
Ausentismo	1) Escucha de forma activa lo que sucedió. 2) Brinda el apoyo en su momento. 3) Tenga una actitud neutral ante la situación	Supervisor Trabajadora social
Mobbing	1) Escucha a las dos partes involucradas. 2) En el caso de no estar seguro, pida apoyo (Supervisor). 3) Ponerse en los zapatos del otro.	Trabajo Social
Relaciones laborales	1) Escucha a las dos partes involucradas. 2) Tenga una actitud neutral ante la situación 3) Buscar mediar y lograr el mejor acuerdo	Supervisor Consultor de GH.
Calamidades familiares	1) Acercamiento con el colaborador 2) Documento de respaldo 3) Derivación al área responsable	Supervisor Jefatura Trabajo Social
Restricciones medicas	1) Solicitar el documento de restricciones del personal 2) Realizar el cambio de actividad según lo requiera 3) Respetar el tiempo de la restricción	Líder responsable Consultorio médico
Desempeño laboral	1) Acercamiento con el colaborador 2) Análisis de la problemática 3) Derivación al especialista cuando aplique.	Líder Consultor de GH. Trabajo social

Nota: Protocolo utilizado en la capacitación “escuela de líderes” en Plasticaucho Industrial S.A.

Fuente: Paredes (2019)

Anexo 8: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad escucha activa

Instrucciones: marcar con una “X” en el casillero que usted considere, se acerque su realidad. A través de las respuestas, se evalúa la capacidad para: escuchar sin interrumpir, prestar 100% de atención, escuchar más allá de las palabras y escuchar para incentivar al otro a profundizar.

Autor: Antonio Martínez (2017)

	Preguntas	SI	NO
1	Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo...		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder		
3	En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo...		
4	Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención...		
5	Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa... siempre que las ayude en sus problemas...		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano..?		
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice "me entre por un oído y me salga por el otro"		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla...		
9	Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto...		
10	Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho...		
11	El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras mismas...		
12	Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse...		
13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminaría hablándome durante horas..!		
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme...		
15	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue toda la presión...		
16	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar...		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta...		
18	Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona...		
19	Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten....		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer...		

Calificación e interpretación

1. Escuchar sin interrumpir ... y menos contradecir...!

Preguntas 1,5,9,13,17 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4	A veces Ud. se pone a hablar encima de la otra persona... Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.
0-2	Ud. parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar... ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

2. Escuchar prestando 100% de atención

Preguntas 2,6,10,14,18 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelente relaciones interpersonales. Felicitaciones!
3-4	Si lograra no desconcentrarse, Ud lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios
0-2	Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención...!!!

3. Escuchar más allá de las palabras

Preguntas 3,7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11,15,19 –1 punto por cada SI

5 puntos	Ud. es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas...
3-4	Ud. se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito...
0-2	Ud. no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla..

4. Escuchar incentivando al otro a profundizar

Preguntas 4,8,12 – 1 punto por cada SI

Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar... Ud. logrará contactos muy satisfactorios....
3-4	Ud. es un oyente activo... pero no está haciendo todo lo posible...
0-2	Ud parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos...

Anexo 9: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad empatía

Instrucciones: califique cada una de las situaciones que aparecen a continuación según el grado de similitud que le producen o producirían en su vida, con las siguientes numeraciones: 1=no, nada; 2=un poco; 3=bastante; 4=sí, mucha

Autor: Instituto Americano de Formación e Investigación (IAFI, 2017).

1	Me siento triste cuando veo un extraño que está solo en un grupo.	
2	Cuando tengo un desacuerdo o pelea trato siempre de ponerme en el lugar del otro y saber qué siente.	
3	Incluso cuando estoy muy seguro de que tengo razón, soy lo bastante paciente para escuchar la opinión de los demás.	
4	Mis amigos y familiares suelen acudir a mí para contarme y pedirme ayuda con sus problemas personales.	
5	Cuando veo una película no puedo evitar sentirme identificado con la historia de los personajes.	
6	Si un amigo o ser querido se siente mal trato de animarlo, porque me genera tristeza verlo así.	
7	¿Te es muy fácil leer o interpretar los sentimientos de un amigo, aunque este trate de ocultar sus problemas?	
8	En ocasiones no haz podido evitar sentirte abrumado con las emociones que tienen otras personas.	
9	¿Puedes ayudar a una mascota (perro o gato) aún así lo acabas de conocer?	
10	¿Recibes con buen ánimo las críticas constructivas?	
Suma total:		

Calificación e interpretación

Califica cada una de las situaciones que aparecen a continuación según el grado de similitud que te producen o producirían en tu vida, con estas numeraciones:

- NO, NADA= 1
- UN POCO= 2
- BASTANTE= 3
- SÍ, MUCHA= 4

Resultados

De 0 a 10 puntos:

Cuidado, eres una persona muy poco empática, es decir, no sueles ponerte en el lugar de los demás. Por lo que pareces para otros, egoísta. Trabaja en fortalecer tu comunicación y comprensión con los de tu alrededor.

De 11 a 30 puntos:

Te encuentras en un término medio. Sueles ser una persona empática con tus seres queridos y amigos, sin embargo, a veces te apresuras a decretar las emociones de otros. Es mejor que preguntes, antes de que te adelantes a un consejo o decisión.

De 31 a 40 puntos:

Eres una persona empática, a menudo te encuentras rodeado de personas que recurren a ti para solicitar consejos, escucharlas y sentir tranquilidad. Es sin duda una cualidad que te ayuda en tu relación de pareja y en el trabajo. Sin embargo, ten cuidado al canalizar las emociones de otros sin que te afecten.

Anexo 10: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad autocontrol emocional

Instrucciones: indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones mencionadas a continuación, encierra en un círculo el número que consideres, se acerque a tu realidad.

Autor: Beatriz Marques (2017).

	1	2	3	4	5	
	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mi sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5

13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión positiva.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5

Nota: el test mide tres dimensiones: atención (soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada), claridad (soy capaz de comprender bien mis estados) y reparación (soy capaz de regular los estados emocionales correctamente).

Calificación e interpretación

Para corregir y obtener una puntuación en los tres factores de la inteligencia emocional, se suma los ítems del 1 al 8 para hallar la puntuación del factor atención emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad emocional y del 17 al 24 para el factor reparación de las emociones.

Atención

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21	Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24
Adecuada atención 22 a 32	Adecuada atención 25 a 35
Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su atención: presta demasiada atención > 36

Claridad

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su claridad < 25	Debe mejorar su claridad < 23
Adecuada atención 26 a 35	Adecuada atención 24 a 34
Excelente claridad > 36	Excelente claridad > 35

Reparación

Puntuaciones hombres	Puntuaciones mujeres
Debe mejorar su reparación < 23	Debe mejorar su reparación < 23
Adecuada atención 24 a 35	Adecuada reparación 24 a 34
Excelente reparación > 36	Excelente reparación > 35

Anexo 11: Cuestionario diagnóstico para medir la habilidad asertividad

Instrucciones: califique cada una de las situaciones que aparecen a continuación según el grado de similitud que le producen o producirían en su vida, con las siguientes numeraciones: 1=a menudo, 2=a veces, 3=rara vez; 4=nunca.

Autor: Antonio Núñez (2017)

1. En una reunión difícil, cuando la tensión está muy alta, soy capaz de exponer mi punto de vista con seguridad en mí mismo.	
2. Si me siento inseguro de algo, pido ayuda sin ningún problema.	
3. Si alguien me trata de forma injusta y agresiva, sé controlar la situación con seguridad en mí mismo.	
4. Cuando alguien está siendo sarcástico a mis expensas o a expensas de los demás, me siento capaz de exponer mi opinión sin alterarme.	
5. Si me tratan con desprecio o condescendencia, me defiendo con franqueza sin recurrir a la agresividad.	
6. Si tengo motivos para creer que están abusando de mí, lo hago notar sin poner cara larga ni disgustarme.	
7. Cuando alguien me pide permiso para hacer algo que prefiero que no haga, como por ejemplo fumar, digo que no sin sentirme culpable.	
8. Si alguien pide mi opinión sobre algo, me siento lo bastante tranquilo para dárla, aun cuando sé que mi opinión no va a ser bien recibida.	
9. Trato con mis superiores con facilidad y de forma efectiva.	
10. Si me venden un producto defectuoso o de mala calidad en una tienda o en un restaurante, reclamo mis derechos sin atacar a la otra persona.	
11. Cuando tengo en perspectiva una oportunidad importante, hablo por mí mismo.	
12. Cuando veo que un asunto no marcha bien, actúo con antelación, antes de que se convierta en un desastre potencial.	
13. Cuando tengo que dar una mala noticia, lo hago sin ponerme nervioso ni preocuparme en exceso.	
14. Si necesito algo, lo pido con franqueza y sin rodeos.	

15. Cuando alguien no escucha lo que tengo que decir, le hago ver mi punto de vista sin ser estridente ni compadecerme de mí mismo.	
16. Cuando alguien me malinterpreta, se lo hago notar sin sentirme culpable y sin que la otra persona se sienta humillada.	
17. Cuando no comparto la opinión de la mayoría, expongo mi punto de vista sin pedir disculpas ni ser autoritario.	
18. Acepto las críticas con buen humor.	
19. Sé hacer un cumplido sin sentirme violento o que suene a "hacer la pelota".	
20. Cuando me enfado, soy capaz de expresar mi punto de vista sin sentar juicio ni sentirme defraudado conmigo mismo.	

Calificación e interpretación

Una vez finalizado el cuestionario, sume los puntos obtenidos.

20 – 25: Persona segura y asertiva en su forma de llevar las situaciones.

25 – 35: Si bien sabe ser asertivo, le beneficiaría mejorar un poco más.

35 – 50: Su comportamiento asertivo carece de constancia y trabajar para mejorarlo.

50 – 80: Necesita trabajar considerablemente para mejorar su asertividad

Anexo 12: Cuestionario diagnóstico de la habilidad centrado en el problema

Instrucciones: indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones mencionadas a continuación, marque con una “X” en la casilla que considere, se acerque a tu realidad.

Fuente: Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (2008)

N°	Pregunta	Frecuencia			
		Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
1	Se tarda demasiado en tomar una decisión para resolver un conflicto				
2	No acepta responsabilidades frente a un conflicto				
3	Prefiere realizar alguna otra actividad y postergar la solución de algún conflicto				
4	Toma decisiones precipitadas frente a un conflicto				
5	Se toma el tiempo necesario para encontrar una solución óptima a algún problema, que atraviesa				
6	Cuando se confronta con un compañero de trabajo pierde el hilo de la discusión				
7	Trabaja con su jefe para encontrar una solución				
8	Investiga para encontrar una solución aceptable al problema				
9	Realiza concesiones frente a un conflicto				
10	Se preocupa por encontrar una solución al conflicto				

Anexo 13: Esquema “solucionamos los conflictos, no los ignoramos”

Solucionamos conflictos no los ignoramos.			
Nombre:			
Tipo de conflicto	Familiar		Laboral
Descripción:			
¿Cómo gestione el conflicto?			
¿En quién me apoye?:			
Seguimiento 1		Fecha:	
Observaciones:			
Seguimiento 2		Fecha:	
Observaciones:			

Fuente: Paredes (2019)

Anexo 14: Cuestionario diagnóstico del proceso de negociación mediante la estrategia ganar-ganar

Instrucciones: responda el siguiente cuestionario, marque con una “X” en el inciso con el que más, se identifique.

Autor: Anne Westendorff (2011)

PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
	1. En el proceso de una negociación suelo evitar situaciones tensas:			
2. Normalmente lucho por mis objetivos con intensidad:				
3. Busco la manera de encontrar una solución inmediata a las situaciones en general que se me presentan:				
4. Usualmente me esfuerzo por salirme con la mía:				
5. Suelo ceder ante los puntos de vista de la otra persona:				
6. Cuento con la habilidad para identificar posibles clientes:				
7. Llevo una agenda organizada de las visitas a realizar semanalmente con mis clientes:				
8. Cambio los criterios de negociación según mi conveniencia momentánea:				
9. Las reacciones de las personas cambian mi estado de ánimo:				
10. Cuento con la habilidad para aperturar nuevos clientes:				
11. Cuando visito a los médicos, usualmente logro una respuesta positiva de negocios:				
12. Suelen haber cambios y modificaciones, por parte del cliente, al momento de tener una citaya calendarizada:				
13. Usualmente me exaspero rápido en una discusión:				
14. Cuento con la habilidad y la estrategia para conservar a los clientes actuales:				
15. Cumpló con lo acordado durante la				

negociación:				
16. Después de una primera cita con un nuevo cliente, logro concretar una segunda cita:				
17. Usualmente ofrezco alternativas y soluciones durante la negociación:				
18. Tiendo a no mostrar mis sentimientos:				
19. Logro resultados positivos cuando atiendo a un cliente en "toque en frío":				
20. Busco la rentabilidad de la empresa al momento de negociar:				
21. Mantengo una frecuente comunicación con el médico para determinar sus necesidades y expectativas:				
22. Si tengo la oportunidad, utilizo mi poder para imponer ideas:				
23. Tengo la habilidad para informar técnica y objetivamente acerca de los medicamentos y fomentar su uso, a través de mi labor como visitador médico:				
24. Acepto críticas de terceras personas para lograr una mejor solución o tomar decisiones:				
25. Cuento con una estructura establecida para realizar visitas (Ej: saludo, presentación, características del producto, resolución de dudas, cierre, despedida):				

Calificación e interpretación

Se toma como base cada pregunta según el indicador al que correspondiera, son:

1. Nuevo cliente, preguntas 6, 7, 10, 16, 19.
2. Comunicación eficaz, preguntas 1, 4, 12, 13, 21.
3. Iniciativa y perseverancia, preguntas 2, 3, 5, 24, 25.
4. Dominio del tema, preguntas 11, 14, 17, 18, 23.
5. Toma de decisión, preguntas 8, 9, 15, 20, 22.

Se asignan calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos a las cuatro opciones de respuesta, corresponde el valor más alto para la conducta deseable, lograr así una escala de 1 a 100 puntos para todo el instrumento.

Anexo 15: Cuestionario de evaluación técnica del entrenamiento socio-psicológico

Objetivo: Valorar el la pertinencia y efectividad del entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” en la escala del 1 al 5; el valor mínimo es 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=parcialmente de acuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

“Entrenamiento socio-psicológico para manejo de conflictos organizacionales”	Puntuación				
	1	2	3	4	5
El número de sesiones recibidas durante el entrenamiento fue adecuado					
La cantidad de actividades realizadas en el entrenamiento fue óptimo					
El horario de trabajo del entrenamiento fue pertinente					
Los materiales utilizados en el entrenamiento estaba acorde a las actividades, que se realizaron					
Las habilidades desarrolladas durante el entrenamiento fueron adecuadas para el manejo de conflictos					
Las actividades realizadas estaban relacionadas con las habilidades a trabajar					
Los métodos y técnicas utilizadas estaban acordes para la habilidad que se desarrolló durante cada sesión					
Se cumplió con los objetivos planteados					
Se experimentó una mejora en el manejo de conflictos					

Anexo 16: Formato de la guía de observación

Guía de observación	
Situación abordada:	
Aspectos a medir:	Comportamiento observado: