



**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADOS**

Tema:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA YOICA PARA EL MANEJO DE
CONFLICTOS DIRIGIDA A ADMINISTRADORES DEL TALENTO
HUMANO”

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autor:

VÍCTOR MANUEL CUADRADO RODRÍGUEZ

Asesor:

M.U.Ps. RODRIGO MORETA HERRERA

Ambato – Ecuador

Diciembre - 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA YOICA PARA EL MANEJO DE
CONFLICTOS DIRIGIDA A ADMINISTRADORES DEL TALENTO
HUMANO.”

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autor:

VÍCTOR MANUEL CUADRADO RODRÍGUEZ

Ps. Rodrigo Moreta Herrera, M.U.Ps.

f. _____

CALIFICADOR

Sofía Silvana Jaramillo Peña, Ps. Mgs.

f. _____

CALIFICADOR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mgs.

f. _____

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PHD.

f. _____

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO – ECUADOR
DICIEMBRE 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, portador de la cédula de ciudadanía número 1802349710, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprendan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez

CC.1802349710

AGRADECIMIENTO

“A todas las personas que han estado siempre presentes”.

DEDICATORIA

“A mi familia eje principal de mis pensamientos y actos”.

RESUMEN

El conflicto es propio del ser humano y cada día, las organizaciones están expuestas a vivenciarlo de diferente forma, por lo que la manera de afrontamiento depende de cada uno de los miembros de la misma. La estrategia yoica se basa en el fortalecimiento del yo de la persona, en este caso del administrador, el cual se convierte en un recurso formativo de índole terapéutico utilizado en la psicología y que brinda a las persona elementos internos que favorecen su seguridad interna emprendimiento y liderazgo en los diferentes campos de acción. El presente estudio tiene como objetivo el diseño de una estrategia yoica para los administradores y administradoras de Talento Humano frente a los conflictos que puedan desarrollarse en una organización. Los resultados de la evaluación a través de un estudio de tipo exploratorio, descriptivo de corte transversal, mostraron que la modalidad predominante como mecanismo de confrontación correspondió a la evitación, es decir que se presencia un deseo de eludir la responsabilidad del conflicto, atribuirle al tiempo y a los mecanismos intra-grupales una resolución automática. Por lo tanto, con los resultados obtenidos se construyó: La estrategia yoica para el mejoramiento de los mecanismos de afrontamiento ante los Conflictos organizacionales en los Administradores del Talento Humano. Estructura basada en las aportaciones metodológicas de Fiorini.

Palabras Claves: Estrategia, Yoico, Resolución, Conflicto.

ABSTRACT

Conflict is the essence of human being and everyday organizations are facing differently, since the way they are confronting it would depend on each member. The ego-strategy is based on self – strengthening, in this case is the manager, which becomes a teaching resource of a therapeutic nature. It is used in psychology which provides everyone internal elements that encourage self – confidence, entrepreneurship and leadership in different fields. This research is aiming to design an ego – strategy for human talent managers who are dealing with conflicts that could be developed within on organization. The results of the evaluation used explorative, descriptive cross – sectional research showed that dominant mode as a coping mechanism corresponded to avoidance, in other words, the presence of a desire to evade conflict responsibility, give credit to time and intra – group mechanism, resulted into an automatic response .Therefore, the obtained results were used to build an ego strategy to improve the coping mechanism in organization conflicts for manager of human talent, its structure is based upon Fiorini methodologies.

Keywords: *Strategy, Ego, Resolution, Conflict.*

INDICE

Preliminares

Declaración de Autenticidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice.....	viii
Índice de gráficos	xi
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACION	1
Introducción	1
Justificación.....	2
CAPÍTULO I.....	5
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Antecedentes	5
1.2. Definición del Problema.....	7
1.3. Delimitación del tema	8
1.4. Preguntas Básicas	8
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Fundamentos teóricos acerca del conflicto.....	11
2.1.1 Generalidades	11
2.1.2 Aproximaciones conceptuales	12
2.1.3 El conflicto en la organización.....	13
2.1.4 Modelos teóricos explicativos del conflicto	15
2.1.5 Teoría del campo psicológico.....	15
2.1.6 Perspectiva psicodinámica sobre el conflicto.....	17
2.2. El conflicto en la organización.....	21
2.2.1. Aproximaciones conceptuales	21

2.2.2.	Tipología del conflicto	22
2.2.3.	El proceso del conflicto.....	25
3.1.	La Estrategia en la organización.....	32
3.1.1.	Introducción.....	32
3.1.2.	Aproximaciones conceptuales.....	33
2.3.4	Estrategia de Recursos Humanos	34
2.3.6	Las habilidades directivas	37
2.3.7	Importancia del Manejo de habilidades directivas	39
2.3.8	La estrategia Yoica.....	40
2.3.9	Diferenciación de los términos ‘yoico’ y ‘el yo’	42
2.3.10	El papel del <i>yo</i>	43
2.3.12	La función del yo y la fortaleza yoica en el manejo de conflictos	45
	CAPÍTULO III.....	49
	3. METODOLOGÍA	49
3.1.	Introducción	49
3.2.	Método de trabajo.....	50
3.3.	Identificación del grupo de trabajo y método de selección de participantes	51
3.4.	Técnicas e Instrumentos	52
3.4.1.	Técnicas.....	52
3.4.2.	Instrumentos	53
3.4.3.	Administración de los instrumentos y los aspectos éticos.....	54
3.5.	Plan para la recolección de Información	54
	CAPITULO IV.....	56
	4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
	CAPITULO V	64
	5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1.	Conclusiones	64
5.2.	Recomendaciones.....	65
	CAPÍTULO IV.....	67
	PROPUESTA.....	67
6.1.	Datos informativos	67
6.1.1.	Título de la propuesta	67
6.1.2.	Institución ejecutora	67
6.1.3.	Beneficiarios.....	67
6.1.4.	Ubicación	67
6.1.5.	Equipo técnico responsable	68

6.2.	Antecedentes de la propuesta	68
6.3.	Objetivos	69
6.3.1.	Objetivo General	69
6.3.2.	Objetivos específicos.....	69
6.4.	Desarrollo de la propuesta.....	70
6.6.	Modelo gráfico de la propuesta	72
6.7.	Evaluación de la propuesta y producto final	79
	REFERENCIAS	80
	ANEXOS.....	83
	ANEXO N° 01	84
	Instrumento sobre las modalidades de resolución de conflictos dirigido a Administradores del Talento Humano.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico N ^o 2.1. El Proceso del Conflicto.....	26
Gráfico N ^o 4.1. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann .	57
Gráfico N ^o 4.2. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Competición.	57
Gráfico N ^o 4.3. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Colaboración.	59
Gráfico N ^o 4.4. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Compromiso.	60
Gráfico N ^o 4.5. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Evitación.	61
Gráfico N ^o 4.6. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Acomodarse.....	63
Gráfico N ^o 6.1. Modelo Gráfico de la Propuesta.....	73

Tablas

Tabla N ^o 2.1. Tipologías básicas de conflicto	23
Tabla N ^o 2.2. Tipos de conflictos que aparecen con mayor frecuencia en una organización.....	24
Tabla N ^o 3.1. Plan de procedimiento.....	54
Tabla N ^o 4.1. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann. ...	56

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACION

Introducción

El reconocimiento de la importancia de las personas en el desarrollo de las empresas y el uso del talento humano como ventaja competitiva ha volcado el interés del desarrollo de una estrategia de fortalecimiento yoico para los administradores del talento humano con la finalidad de dotar de una herramienta interna que permita afrontar con determinación las diferentes situaciones del ámbito laboral dentro del departamento de talento humano.

La utilización de la estrategia yoica permitirá afrontar los conflictos que se presentan en el ámbito laboral y favorecer a la resolución de los mismos, de ahí que al considerar el fortalecimiento yoico para el desarrollo de una estrategia que dote al administrador del talento humano de herramientas internas que le permitan afrontar de manera adecuada las diferentes situaciones que se presentan en el desenvolvimiento cotidiano de las relaciones laborales en la empresa

La estrategia de fortalecimiento yoico se convierte en un recurso de formativo de índole terapéutico utilizado en la psicología y que brinda a las persona elementos internos que favorecen su seguridad interna y favorece al emprendimiento y liderazgo en los diferentes campos de acción.

Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de contar con una ‘estrategia yoica’ para intervenir en la resolución de conflictos, en el campo laboral. La tarea encomendada al departamento de Talento Humano, se basa en las necesidades de las empresas e instituciones y las demandas internas del capital humano, quienes por su naturaleza siempre solicitan algo más que no está dicho y que se refleja en su trabajo. Trabajar con el talento humano representa una actividad que conlleva un nivel alto de responsabilidad, ética y profesionalismo.

La formación académica obtenida en los primeros años de estudios han permitido que los estudiantes y profesionales relacionados con la administración del Talento Humanos (psicólogos, administradores, otros) alcancen un conocimiento general de los procesos de desarrollo psíquico del ser humano. Esta situación de conocimiento, genera una ventaja competitiva en el campo laboral y una dificultad a la vez, ya que el conocimiento de la realidad psíquica de un sujeto (empleado), conlleva a una posible identificación con la realidad del otro. Evidenciado por el debilitamiento yoico que se presenta en dificultades adaptativas, toma de decisiones, comunicación y hasta evasión de responsabilidades. Afectando directamente al capital humano de la organización y su entorno.

El desarrollo de una estrategia yoica busca dotar al administrador de talento humano de herramientas que permitan a partir del autoconocimiento, llegar al manejo de las emociones, y respeto a la individualidad, con la finalidad de generar un mejor desempeño en la práctica profesional y laboral.

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 interactúe.

El departamento de Talento humano se ve en la necesidad de generar políticas que de una u otra forma mitiguen esta problemática, con la finalidad de salvaguardar el clima laboral, y mejorar el desenvolvimiento de cada uno de los miembros de la organización, lo cual genera un bienestar laboral, que se evidencia en el incremento de la productividad.

El papel del administrador del talento humano está sujeto a muchos requerimientos tanto institucionales, como personales del equipo de trabajo a su cargo; esto implica una constante fluctuación entre lo que se debe hacer en la empresa y el impacto que esto genera en la persona.

Se establecen muchas maneras de afrontar los conflictos desde las organizaciones, siendo estas maneras predeterminadas, que generan resultados previstos, que no siempre otorgan resultados permanentes.

Los administradores del talento humano han buscado herramientas internas y externas que les permitan generar nuevas formas de afrontar los conflictos de una manera óptima y duradera.

Entre las herramientas externas se encuentran: los manuales, los procesos, los protocolos, las guías, entre otros, que tienen como finalidad mejorar el clima organizacional y favorecer la productividad.

En cuanto a las herramientas internas se ha evidenciado propuestas de gran difusión como han sido los conceptos de inteligencia emocional y el uso de las herramientas de programación neurolingüística, que a través de programas de

capacitación y formación de coaching busca desarrollar herramientas internas en las personas, con la finalidad de que ellas puedan construir nuevas forma de intervención y manejo del recurso humano

Este tipo de propuestas han generado un gran impacto debido a la presencia de *tips* que generan cierta sensación de conocimiento y actitud frente al conflicto.

Pero los conflictos se presentan como situaciones más complejas y con una plasticidad evidente que impide que las mismas herramientas sean usadas en todas las situaciones del conflicto, sin embargo esto no indica que tales herramientas no sean válidas, sino al contrario el uso de este modo de intervención genera un aprendizaje y una experiencia, el cual en conjunto a la estrategia yoica se aprovecha de mejor manera, y se le da una uso formal.

La estrategia yoica permite fortalecer el yo del administrador del talento humano, quien se encuentra al frente de un sin número de posibles formas de conflicto, debido a la complejidad de la realidad de la subjetividad del talento humano, dotándolo de una habilidad directiva para su desempeño en su lugar de trabajo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El conflicto es inherente a la naturaleza del ser humano y se manifiesta de manera consciente e inconsciente, ante situaciones de presión y trabajo en equipo, dónde se ven inmersos aspectos como: aspiraciones, metas, deseos, complejos, entre otros. De ahí, cuando un grupo de personas forma parte de una organización, estos deben acoplar su situación particular a la misma.

Las organizaciones son conscientes de la problemática y han buscado identificar la naturaleza del conflicto, organizarlas entre positivas y negativas, y generar protocolos de intervención. Muchas de estas estrategias son útiles para cumplir los fines organizacionales y el apaciguamiento personal de sus colaboradores, logrando mitigar el conflicto. Sin embargo es necesario complementar esta labor dotando de herramientas y técnicas a los administradores del talento humano, para afianzar su perfil profesional y proporcionarles herramientas de crecimiento y fortaleza interna.

El *Yo* es una instancia psíquica que fluctúa entre lo consciente e inconsciente, construida en cada persona a través de una serie de vivencias y experiencias que se van desarrollando a lo largo de la vida de cada ser humano, es independiente de su cultura, raza, religión entre otros aspectos, se dice que: “aparece esencialmente como un mediador que se esfuerza en atender exigencias contradictorias” (Laplanche, 2010, pág. 467).

Las funciones de esta instancia psíquica han sido estudiadas por Fiorini (2002) quien propone la existencia de tres funciones, las básicas, defensivas y las sintéticas:

- a) Las funciones básicas, son aquellas que están a cargo de la memoria, atención, percepción, otros.
- b) Las funciones defensivas, que permiten a las personas protegerse o neutralizar su ansiedad frente a situaciones de conflicto a través de mecanismos como: proyección, introyección, negación, racionalización o intelectualización, idealización, formación reactiva otros.
- c) Las funciones sintéticas que ayudan a reorganizar sus relaciones con el mundo externo para generar formas de adaptación a los diferentes contextos sociales existentes

De esta propuesta se observa que las primeras funciones hacen referencia a procesos psicológicos básicos, que permiten al individuo la interiorización del mundo externo; en cuanto a las funciones defensivas se establece las medidas que toma el yo para defenderse de las situaciones que le generen angustia, y finalmente las funciones sintéticas, permiten adaptarse a la realidad.

De lo expuesto anteriormente se aprecia la importancia de trabajar en esta instancia psíquica de la personalidad, ya que esta es la encargada de relacionarse con el medio, y en el caso del estudio quien debe afrontar las situaciones de conflicto en la organización.

A través del estudio realizado por Porret, quien realizó un análisis e identificación de los conflictos para proponer un modelo de gestión, a través de la

negociación y comunicación sostiene que: “La escasez de conflicto en la organización genera placidez, sosiego y relajación, pero lleva hacia el estancamiento” (2010, pág. 487). A más de eso, el autor también señala que: “La cuestión no es eliminar el conflicto, sino manejarlo convenientemente” (pág. 487). El manejo conveniente implica un proceso de interacción entre personas, donde la objetividad, análisis, control de impulsos, tolerancia a la frustración, y adaptación, entre otros (característica de una fortaleza del *yo*) se evidencie.

Posterior al análisis de la información se tiene en cuenta que no existe evidencia de estudios de este tipo en nuestro contexto; por lo que es necesario investigar la estructura del *Yo* para a su vez aportar al manejo de conflictos en las organizaciones.

1.2. Definición del Problema

Ante un mundo globalizado y cada vez competitivo las organizaciones requieren de personal más especializado y capaz de flexibilizar ante los cambios que experimentan, una manera de afrontar dichas peticiones es la necesidad de gestionar efectivamente los recursos personales de una manera óptima para lograr que la organización sea más productiva.

De acuerdo a lo establecido, las habilidades directivas con las que cuente el administrador del talento humano (TH) serán de vital importancia para el éxito de la organización. Ya que el manejo de las mismas le permitirá operar el pilar fundamental de toda organización, que es el capital humano, del cual depende la debilidad o fortaleza de la misma.

Conscientes de la importancia del manejo adecuado del personal, y de la complejidad que implica maniobrar su interacción, se establecen las habilidades directivas, las mismas que buscan dotar de herramientas internas y externas a los directivos, o administradores en este caso.

Considerando que el ser humano es objeto de estudio por parte de la Psicología, por lo tanto es necesario realizar un análisis profundo de la personalidad, y mediante esto determinar las directrices con las que se puede establecer cambios más duraderos en los administradores del TH. A partir de esta concepción se evidencia que no existe un trabajo profundo de los elementos internos de la persona. Por lo que, basado en el modelo psicoanalítico se busca desarrollar una estrategia yoica¹, orientada al fortalecimiento del Yo² del sujeto, el mismo que cumple las funciones de adaptación, cognición y desarrollo entre otras.

1.3. Delimitación del tema

- **Periodo:** Mayo – Diciembre 2014
- **Espacio:** Organizaciones empresariales adscritas a la Cámara de Industrias de Tungurahua.
- **Área:** Gestión del Talento Humano

1.4. Preguntas Básicas

¹ Lo yoico es una forma adjetiva que hace referencia al yo, que a su vez es una instancia psíquica, que cumple un papel determinado, dentro del funcionamiento de la psique

²El Yo es parte del sentido de uno mismo, se presenta como mediador, encargado de los intereses de la totalidad de la persona

- **¿La estrategia yoica aporta al manejo de conflictos?**

El conflicto es parte de la dinámica humana la cual se ve confrontada por las individualidades del sujeto, a través de sus deseos, aspiraciones y construcciones; la implementación de una estrategia yoica aporta al manejo adecuado del conflicto.

- **¿Se manifiestan las condiciones yoicas y el nivel de conflictividad en los administradores que gestionan el talento humano?**

La manifestación de la condición yoica está presente en cada acto del ser humano, la que se evidencia con mayor intensidad ante situaciones de conflicto, en las que se ve inmerso el administrador de talento humano.

- **¿Cómo se manifiestan los conflictos en los administradores del talento humano?** Se manifiestan cuando se presenta una debilidad yoica, como la que se evidencia con situaciones como: inseguridad, impulsividad, toma de decisiones sesgada, entre otros.

- **¿El diseño de una estrategia yoica favorece el manejo de conflictos?**

El equilibrio psicológico de toda persona es indispensable para el desempeño eficiente en cualquier área de trabajo, siendo el administrador del talento humano, el encargado de una relación directa con el mismo, debe lograr esto, para así establecer una gestión coherente que aporte al desarrollo empresarial.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Diseñar una estrategia yoica para el manejo de conflictos dirigida a administradores del talento humano.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la condición yoica y el nivel de conflictividad en los participantes de la investigación.
- Implementar las estrategias yoicas para el manejo de conflictos en los participantes de la investigación.
- Reevaluar la condición yoica y el nivel de conflictividad en los participantes de la investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos acerca del conflicto.

2.1.1 Generalidades

Según el diccionario Anaya de la lengua, la palabra ‘conflicto’ procede de la voz latina *conflictus* que significa ‘lucha’ o ‘desacuerdo’ entre personas o cosas, también se lo define como lo más violento de un combate, o como una situación en la que no se sabe qué hacer.

El conflicto aparece como una constante en los diferentes campos del desenvolvimiento humano, ya sea en relaciones personales, laborales, sociales, entre otras. Muchas veces son el producto de las relaciones humanas, pero esto no quiere decir que todas las relaciones son conflictivas, sino que a través del lenguaje y la comunicación se expresan situaciones que no siempre son de consenso general, forjando ideas divergentes con respecto a una posición o meta.

En la organización esta situación se evidencia en diferentes contextos y unidades de trabajo tanto en personas, como en departamentos, grupos, entre otros. Ante los conflictos se demuestra en la modificación del estado de las cosas, lo cual provoca diferentes reacciones entre sus miembros, quienes tienen concepciones de la realidad y de las situaciones diferentes; y en esto se busca que la resolución de los mismos se dirija a evitar un resultado negativo o a mitigar fricciones.

2.1.2 Aproximaciones conceptuales

El conflicto, desde un punto de definición del término, en una aproximación cercana a las Ciencias Sociales y a la Administración se menciona que:

Se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación. (Rused, 2004, p. 3)

Algunas concepciones del conflicto en los diferentes escenarios han tenido un contexto negativo y se las ha asociado a la destrucción, violencia e irracionalidad; como también al hecho mismo de la pugna del poder. En el caso de las organizaciones el conflicto aparece cuando el sistema de valores o principios de cada persona en la organización se evidencia frente a los otros y se cuestiona su compatibilidad (Rused, 2004).

Así, basado en la premisa anterior, Alcover (2004) al referirse al conflicto en forma negativa dice: “Se puede considerar como referencial la formulada por Kenneth W. Thomas: el conflicto es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne” (p. 421). Este concepto ha llevado a generar una evaluación a los directivos, dando importancia a su capacidad de afrontamiento y resolución de conflictos, como un

modelo eficaz de gestión y empoderamiento, ya que dependiendo del modelo de gestión de los administradores del talento humano (GTH) dependerá una buena convivencia organizacional.

La concepción negativa del conflicto ha sido modificada, generando un nuevo modelo de comprensión, que nos lleva a ser más observadores y actores dentro de la dinámica del conflicto; siendo este considerado como una reacción ante una situación. En cuanto a la utilización de la observación, esta nos permite evidenciar las relaciones de los miembros, el tipo de conflicto y la vía de la construcción del mismo, elementos importantes para conocer la génesis del conflicto.

2.1.3 El conflicto en la organización

La organización se asienta sobre las personas y sobre la interacción de las mismas, en las que se evidencia poder, liderazgo, aspiración, miedos, prejuicios, entre otros; resaltando la individualidad y la confluencia de intereses de los participantes de la misma. El conflicto está presente en el ambiente de la organización, solo depende de una percepción y un consenso para que este se manifieste e interfiera en el desempeño normal de los integrantes, el mismo que puede verse desde la mirada de un miembro quien está en contra de la expresión del otro, suscitando interferencia entre puntos de vista, generando distintas posiciones contrarias y por resultado, en la mayoría de casos el apareamiento del conflicto.

Para evidenciar esta situación se puede considerar el conflicto desde diferentes puntos de vista: Como punto de vista tradicional que: “supone que todo conflicto es negativo y, por lo tanto, debe evitarse. Esta postura incentiva y la reducción de

conflictos sugieren que se corrijan las causas del conflicto” (Castellón, 2010, p. 213). En esta concepción se evidencia la necesidad de evitar y erradicar el conflicto en el lugar en el que aparece, como una manera de solución tradicionalista, en la que el conflicto mantiene una concepción polarizada. Desde el punto de vista de las relaciones humanas, se aprecia otra concepción, en la que sostiene que la percepción: “se basa en la creencia de que el conflicto es natural e inevitable en los grupos humanos. Aquí se acepta el conflicto, ya que en ocasiones puede ser benéfico para el desempeño del grupo” (p. 213). A través de esta visión de carácter humanista e integral, se busca comprender y aceptar las dimensiones de la naturaleza humana para integrar el conflicto al proceso de interacción humana.

El punto de vista interaccionista sostiene que: “el conflicto, además de ser una fuerza positiva que estimula la productividad del grupo, es necesario para que éste se desempeñe eficazmente. Esta postura favorece la disposición con madurez y autocrítica, enfatizando el buen manejo del conflicto para que sus resultados sean positivos” (p. 213). La percepción de la necesidad del conflicto como un elemento dinamizante que estimule respuestas en los colaboradores de la organización con la finalidad de establecer elementos de desarrollo y crecimiento.

Al analizar esta propuesta se puede evidenciar las diferentes formas de observar el conflicto en la organización, la evolución de su concepción y la oportunidad de la transformación de la cultura organizacional de la mano de los gestores del cambio, que en este caso serían los administradores del talento humano, quienes a través de su trabajo deben buscar la manera del ganar - ganar en la resolución del conflicto.

2.1.4 Modelos teóricos explicativos del conflicto

El estudio del conflicto ha sido un tema de trabajo desde diferentes disciplinas dependiendo de su interés, a través de ellas se ha buscado la manera de entender la naturaleza del mismo. Autores como Robbins (2013) en el análisis del comportamiento organizacional expone la perspectiva social del conflicto y lo divide en: conductual y clásica. La primera sostiene que este es producto del comportamiento y la naturaleza humana. La segunda propone que el conflicto tiene como elemento principal el poder.

Entre las diferentes propuestas psicológicas para el desarrollo de la presente investigación se abordará dos teorías psicológicas, que por su naturaleza hacen referencia a la investigación del conflicto: La teórica del campo psicológico propuesta por Kurt Lewin y la perspectiva del psicoanálisis sobre el conflicto.

2.1.5 Teoría del campo psicológico

Una teoría que explica la génesis del conflicto visto desde una perspectiva en la que la conducta humana debe ser visualizada como un campo en el que las fuerzas del ambiente interfieren como hechos coexistentes es la teoría del Campo Psicológico, que plantea su concepción de la naturaleza del conflicto, esta fue desarrollada por Kurt Lewin (1935 -1948). Brevemente se puede señalar que Lewin sostuvo que: “la conducta individual debe analizarse en el campo psicológico completo de la persona. Es decir en el conjunto de fuerzas que actúan sobre ella. La conducta es una función de la persona (su percepción y los elementos dinámicos de la misma) y del ambiente $[C=f(P,A)]$ ”

(Domínguez & García, 2003, p. 7). Las situaciones conflictivas identificadas por Lewin son tres:

1. *Aproximación-Aproximación*: Una persona está atraída por dos metas de valor aproximadamente igual. La situación solo se resuelve tras una decisión o la intervención de un factor azaroso, ya que al acercarse a una de las metas su valor aumenta (p. 7). En esta situación se aprecia la valorización de una meta basada en el azar y no en su característica.
2. *Evitación-evitación*: La respuesta más probable es el escape salvo que aparezca una fuerza restrictiva que obligue a una persona a orientarse hacia una de ellas. Aunque en este caso el desagrado aumentará según se acerca a la meta desagradable (p. 7). La elección de una situación se debe a una obligación, y su aceptación genera rechazo.
3. *Aproximación-evitación*: La misma meta tiene características positivas y negativas. Cuando se acerca a la meta los valores positivos y negativos aumentan, pero los negativos lo hacen más rápidamente (p. 7). Elegir esta situación implica conocer los aspectos positivos y negativos de la situación, pero los negativos se impondrán, generando incomodidad y conflicto.

Lewin explica que las conductas del ser humano no son hechos aislados, sino que son producto de varios elementos que interactúan entre la percepción (aspectos endógenos) y la realidad del mundo externo (aspectos exógenos), generando diferentes tipos de respuesta a las situaciones de conflicto (Lewin, 2014)

En esta perspectiva del conflicto se evidencia tres tipos de respuesta, basadas en la experiencia previa, la primera establece una dualidad que hace referencia a un costo de oportunidad, decidir entre dos opciones atractivas, la segunda elegir una opción

entre dos situaciones desagradables, y la tercera elegir entre la situación adecuada aunque no sea la más atractiva.

2.1.6 Perspectiva psicodinámica sobre el conflicto

Otra postura psicológica en cuanto al entendimiento del conflicto es la perspectiva del Psicoanálisis, la que considera que el factor dinamizante del comportamiento humano y en este caso del conflicto se encuentra en elementos endógenos, propios de la estructura psíquica y la dinámica. En este aspecto Laplanche define lo siguiente:

En psicoanálisis se habla de conflicto cuando, en el sujeto, se oponen exigencias internas contrarias .El conflicto puede ser manifiesto (por ejemplo, entre un deseo y una exigencia moral, o entre dos sentimiento contradictorios) o latente, pudiendo expresarse este último de un modo deformado o en un conflicto manifiesto y traducirse especialmente por la formación de síntomas, trastornos de la conducta, perturbaciones del carácter, etc. (Laplanche, 2004, p. 77)

De acuerdo a lo citado se evidencia que el ser humano posee deseos y anhelos que pueden ser contrarios con la realidad. Debido a que los deseos son de naturaleza interna y tienen una estructura y leyes propias, su manifestación puede confrontarse con las normas sociales y las políticas de las organizaciones, y como resultado de esta situación aparece el conflicto.

Es decir que las motivaciones internas pugnan por su manifestación y descarga, y se ven represadas por la situación externa que regula y controla. Si estos elementos son muy distintos en su fin se produce el conflicto.

La perspectiva del conflicto intra-psíquico a partir del psicoanálisis indica que al existir dos situaciones contrapuestas, que son la realidad y el placer, aparece el conflicto así se explica:

El conflicto, en este sentido, es la situación normal de la psique humana. Freud (1932) afirma que: el conflicto entre dos instancias psíquicas (...) rige en general nuestra vida psíquica. En el psicoanálisis es la base desde donde se desarrolla la teorización sobre el funcionamiento normal y anormal de la psique humana, los productos normales y patológicos, los sueños y su interpretación, etc. La conducta agresiva como la manifestación de un conflicto es, desde la perspectiva psicoanalítica, el resultado de impulsos endógenos. Freud propone un modelo “hidráulico” de la naturaleza humana: la mente como reserva de energía psíquica que se canaliza en distintas actividades, energía que debe ser liberada de una u otra forma (ello: fuente de energía; superyó: controlador de energía) ya sea, en términos generales, como impulso de vida (*Eros*) e impulso de muerte o destrucción (*Tanatos*). (Domínguez & García, 2003, pág. 6).

A partir de esta premisa se indica que las pulsiones agresivas a las que hace referencia deben ser canalizadas o sublimadas en aspectos constructivos para el sujeto y el medio, las cuales canalizadas de manera adecuada pueden convertirse en una fortaleza del sujeto en referencia al liderazgo, el emprendimiento, la resolución de conflictos, la innovación. La manifestación de estas conductas obedece a un proceso de fortalecimiento yoico.

En cuanto a la perspectiva social se considerará la perspectiva planteada por Marx³ (2012), quien considera al conflicto como el motor que impulsa el cambio social para lo cual se considerará algunos aspectos básicos de su propuesta para analizarlos:

1. *Conflicto y evolución:* Marx considera el conflicto como motor de la evolución histórica. Los cambios en la evolución social de la humanidad han sido originados en las relaciones, intrínsecamente conflictivas, de las fuerzas que han ido conformando los distintos órdenes sociales (Domínguez & García, 2003).
2. Toda sociedad es un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos que rivalizan por el control de recursos limitados. La vida social genera inevitablemente división de intereses, metas opuestas y conflictos. Los conflictos son normales y pueden ser benéficos (produciendo reequilibrios de poder). El cambio es inevitable e incluso deseable (ibíd).
3. *Naturaleza del conflicto:* las relaciones entre una clase dominante (que posee los medios de producción, trata de explotar a la clase trabajadora e imponerle su forma de pensar –ideología dominante- instrumentalizando el Estado para justificar su posición de superioridad) y una clase explotada (que sólo posee su fuerza de trabajo) constituyen la naturaleza del conflicto (lucha de clases que lleva a la revolución: es decir, la modificación de modos de producción y estructura de relaciones sociales con el objetivo de lograr una sociedad sin clases) (ibíd.).
4. *El conflicto manifiesto:* las relaciones entre ambas clases son de conflicto latente, puesto que las ideas de la clase dominante son las que se imponen en todo

³ Domínguez y García (2003), son quienes realizan el análisis de la obra de Marx para identificar el trabajo del autor con el aspecto del conflicto en el trabajo y la perspectiva social que plantea la teoría marxista sobre el mismo.

momento. Este conflicto llega a ser manifiesto en el momento en que el proletariado toma conciencia de su situación. Esta toma de conciencia no se consigue hasta que la clase dominada no se constituye como tal, lo que no ocurre hasta que participan en los conflictos como grupos organizados (ibíd.).

La propuesta de Marx hace referencia a los modos de producción como el elemento dinamizante de su teoría y los conflictos como resultado de la relación entre grupos e intereses, los mismos que permanecerán como aspectos claves para el reequilibrio del poder. Según lo planteado en las diferentes concepciones del conflicto se considera que los elementos endógenos y exógenos son determinantes en la aparición del conflicto, y que este aparece como resultado de su interacción.

El conflicto inicia cuando alguien percibe que otra parte lo está afectando o puede con el tiempo afectarlo de manera negativa, en cosas que la parte que percibe, estima o considera importantes para él; situaciones que pueden ir de lo más sencillo, hasta lo más complejo, como puede ser el sistema de valores o principios de cada persona en la organización y su compatibilidad con otros". (Rused, 2004, p. 4).

Las causas del conflicto se evidencian desde la dificultad de los líderes o administradores de una organización en el cumplimiento de las metas organizacionales, y las políticas de crecimiento dirigidas por carentes de seguridad que demuestran timidez en sus actos o en el peor de los casos se convierten en figuras de temor que han obviado las políticas de desarrollo de su personal a cargo que mantienen.

2.2. El conflicto en la organización

2.2.1. Aproximaciones conceptuales

Toda organización en algún momento deberá afrontar una situación de conflicto, debido a que las motivaciones conscientes o inconscientes de una persona se ven reflejadas en su lugar de trabajo. Y si estos hechos evidencian sentimientos de frustración y confusión se extenderán a su medio evidenciando un conflicto organizacional.

En este criterio, para Robbins (2004), el conflicto en la organización se define como un: “proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 446). De lo expuesto se aprecia la importancia del papel de la percepción en la dinámica del conflicto, ya que a través de la presencia del mismo se determina la existencia o no del conflicto.

El choque entre los intereses y demandas individuales de la comunidad y los de las organizaciones, conllevan al conflicto: “A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las especializaciones horizontales (laterales) y verticales se hacen necesarias y la comunicación se hace efectiva se torna más difícil” (Furnham, 2006, pág. 378). Otra perspectiva señala que ante el crecimiento de una organización, los intereses y las demandas individuales también se desarrollan, estableciendo como consecuencia que la comunicación se vuelva más compleja.

Toda organización sin importar su accionar experimentará situaciones de conflicto a medida que va desarrollándose, por lo que las estrategias deben estar

vinculadas a integrar estos elementos debidamente mitigados a la dinámica de la organización.

El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes en la vida de las organizaciones. Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición.

Existe o se presenta porque existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan entre sí; la existencia de conflicto significa la existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes (individuo, grupo u organización), percibe que la otra parte (individuo, grupo u organización) atenta o intenta atentar sobre alguno o algunos de sus intereses. (Chiavenato, 2001)

Por lo tanto el conflicto sería una situación multi-causal de desacuerdo mutuo en el que fluctúan intereses propios ya sea de la organización como de la comunidad y que generan consecuencias negativas para el desarrollo de cada uno de ellos.

2.2.2. Tipología del conflicto

Si se plantea que el conflicto es inherente a la actividad humana, se debe entender que como tal, el ser humano tiene varios ámbitos de desarrollo en su vida y en cada uno de estos, están presentes los conflictos. Desde el hecho de que una persona debe adaptarse a cambios sociales, generacionales, así como otros. Implica que generación de un conflicto puede darse desde las conductas más usuales como la

resistencia al cambio, por ejemplo. De ahí que se pueden derivar varios tipos de conflictos. Alcover de la Hera (2004) plantea algunas tipologías básicas del conflicto (Ver tabla 2.1).

Tabla Nª 2.1. Tipologías básicas de conflicto

¿Qué NIVEL tienen las entidades sociales implicadas?	<ul style="list-style-type: none"> • (Intraindividual) • Interindividual • Intragrupal • Intergrupal • Intraorganizacional • (Interorganizacional, Intrasocial, Intersocial, Intracultural, Intercultural)
¿Cuál es el contenido central del conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos o intereses • Juicios, opiniones o interpretaciones • Valores o normas • Aspectos de identidad
¿Cómo lo perciben las partes?	<ul style="list-style-type: none"> • De forma verídica • De forma contingente • De forma desplazada • Con una Mala atribución • Permanece de modo latente • Es un falso conflicto
¿Qué consecuencias tiene?	<ul style="list-style-type: none"> • Constructivos • Destructivos

Fuente: (Alcover De La Hera, 2004, pág. 424).
Recopilado por: Cuadrado, Víctor

Considerando los aspectos de los niveles de las entidades sociales implicadas, se tiene que en una organización se manejan todos estos tipos. Puesto que los individuos que laboran en la organización, llevan consigo sus conflictos propios y a su vez llegan a ser parte de conflictos como los intra-grupales e inclusive los intra-organizacionales. Teniendo en cuenta que cuando se desarrolla alguna actividad en una empresa se está en permanente contacto con personas, valores e intereses particulares, estos aspectos deben

cohesionarse con los de la organización y en ese camino, en varias ocasiones, los conflictos afloran.

Por otra parte, para Orgallo (2000), quien define que es importante comprender e identificar los diversos tipos de conflictos organizacionales dentro de la empresa, aunque las posibilidades son ilimitadas. La experiencia en la organización es un factor que ha ayudado a determinar los conflictos que con más frecuencia aparecen son los que menciona Porret (2010) (Ver tabla 2.2)

Tabla Nª 2.2. Tipos de conflictos que aparecen con mayor frecuencia en una organización

a. Conflictos de procedimiento	Es cuando en una empresa se tiene muchos pasos burocráticos para el desarrollo de actividades.
a. Conflictos de jerarquía	Se da cuando el proceso de toma de decisiones no está claro, no se sabe qué persona es la encargada de dar las directrices a los demás.
b. Conflictos de conocimientos	Cuando las personas no poseen la formación inherente para el desempeño de cierta actividad en la empresa.
c. Conflictos de carencia de habilidades directivas	Cuando un directivo no tiene una formación en relaciones humanas y no sabe tratar situaciones problemáticas.
d. Conflictos grupales	Se presenta en ocasiones dónde se encuentran subgrupos dentro de la organización sean estos sociales o políticos, o agremiaciones.
e. Conflictos personales	Aquellos relacionados con la inconformidad a nivel personal de la escala remuneratoria, problemas de carácter familiar, entre otros.

Fuente: Porret (2010, p. 491).

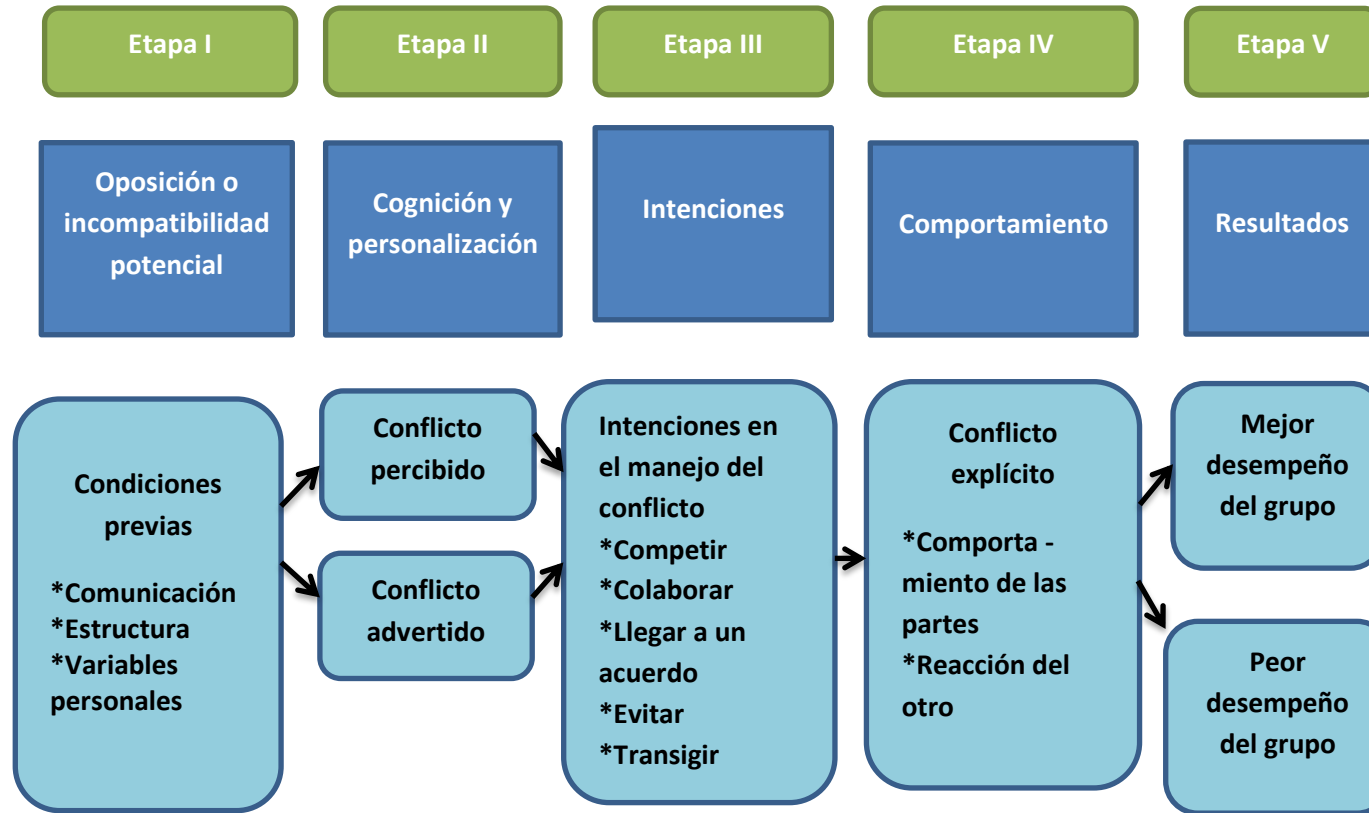
Recopilado por: Cuadrado, Víctor

Ante lo planteado por diferentes autores se tiene que el conflicto generalmente inicia por las propias limitaciones personales de los individuos que forman parte de una organización, y si bien el aspecto personal no es el único detonante para la presencia de conflictos, se tiene por otra parte la situación de la organización misma de la empresa.

2.2.3. El proceso del conflicto

El conflicto atraviesa por un proceso, el mismo que puede contemplar varias fases o etapas, que comprende el nacimiento u origen, el desarrollo del mismo, la maduración y el resultado final. Para Robbins (2013), el proceso del conflicto tiene cinco etapas que son: La oposición o incompatibilidad potencial; la cognición y personalización; las intenciones; el comportamiento y el resultado (Ver cuadro 03).

Gráfico N^o 2.1. El Proceso del Conflicto.



Fuente: Robbins, 2013
 Recopilado por: Cuadrado, Víctor

A partir del cuadro expuesto se procede a explicar cada uno de los componentes, sus elementos y su dinámica.

Etapa 1: La oposición o incompatibilidad potencial. En la primera etapa se evidencia el momento en que las condiciones generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto. Estas condiciones no conducen al conflicto de manera directa, pero la aparición de una de ellas permitirá que surjan. Se agrupan en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales, las mismas que representan una posibilidad para el apareamiento del conflicto; en el caso de la comunicación, si bien es cierto la necesidad de esta característica es importante, también puede considerarse un desencadenante de conflictos ante la mucha o poca comunicación.

En el caso de la estructura, se presentan ciertas variables que tienen que ver con las funciones, políticas y procesos de cada área o departamento de una organización, que por su naturaleza generan ciertas exigencias, presiones y conflictos.

Las variables personales, como personalidad, valores, emociones, afectan a las relaciones laborales, propiciando situaciones de tensión con una alta probabilidad de conflicto.

Etapa 2: Cognición y personalización. Si los contextos enunciados en la etapa inicial repercuten negativamente en algo que el otro valora, aparece la oposición o incompatibilidad en esta segunda etapa, evidenciando el tipo de conflicto que se fragua.

En el caso de la cognición el conflicto se establece en base a una decisión de parte de los implicados, es decir si una parte considera que dar paso a la otra parte implica un perjuicio, el conflicto no se soluciona y se acentúa.

Por otra parte la personalización involucra el uso de emociones negativas, que simplifican los problemas, apareciendo la desconfianza y la mala interpretación del comportamiento del otro.

Etapa 3: Intenciones. En esta etapa se tiene que deducir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Los conflictos asumen su intensidad basados en atribuciones equivocadas del uno frente al otro. Es frecuente esta desviación entre las intenciones y el comportamiento, debido a que no siempre se refleja con exactitud las intenciones de una persona ya que intervienen las percepciones y emociones de la gente. Se identifican cinco intenciones:

- Competir, (asertividad y escasa cooperación) en el que una persona busca únicamente satisfacer sus intereses propios, sin importarle los demás.
- Colaborar, (asertividad y cooperación) se refiere al momento en que las partes en conflicto buscan resolver un problema aclarando las diferencias, sin ceder a otros puntos de vista, para satisfacer de manera justa los intereses de cada uno, y la búsqueda de un resultado favorable para todos.
- Evitar, (escasa asertividad y escasa cooperación), ante el reconocimiento del conflicto, una persona busca alejarse o eludir el conflicto, evitando a quienes no comparten su postura.
- Ceder (escasa asertividad y cooperación) con el fin de mantener la relación, la persona busca calmar a su oponente, colocando los intereses de este por encima de los suyos.
- Transigir (punto medio entre la asertividad y la cooperación) En esta intención, se busca que no exista un ganador ni un perdedor evidente, al

contrario, existe la apertura para repartir el objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione la satisfacción parcial de los intereses de las dos partes. Evidenciando, la característica específica de la transigencia que es ceder algo.

Etapas 4: Comportamientos. Incluye las aseveraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto; por lo usual aparecen intentos manifiestos de establecer sus propios propósitos y en ocasiones este comportamiento desvía las intenciones originales.

Esta etapa aparece como un proceso dinámico de interacción entre los miembros de la organización, en la cual el comportamiento de uno repercute significativamente en el comportamiento del otro, los conflictos caracterizados por formas de tensiones sutiles, indirecto y controlado, pueden convertirse en algo destructivo, ya que emerge la disfuncionalidad y el conflicto se acentúa, caso contrario, si las tensiones disminuyen se apertura la funcionalidad y resolución del conflicto.

Etapas 5 Resultados. Los resultados pueden ser funcionales, si el conflicto mejora el desempeño del grupo y disfuncionales si genera una situación contraria:

- a) *Resultados funcionales:* Se los considera funcionales si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, en el grupo, y si además aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, con la finalidad de ventilar problemas y disminuir las tensiones favoreciendo un ambiente de autoevaluación y cambio en el grupo.
- b) *Resultados disfuncionales:* En el caso en el que la comunicación se obstaculice, se disminuya la cohesión del grupo y subordinación de las metas del mismo, y la motivación de los miembros se vea afectada, se evidencia la

disfuncionalidad del conflicto y la amenaza potencial para su supervivencia del mismo.

En la propuesta realizada por Robbins se aprecia la etiología del conflicto, evidenciando la naturaleza inherente de las relaciones humanas, pero demostrando que el mismo puede establecer dos tipos de resultados, a los que los denomina funcionales y disfuncionales, siendo los primeros los que abarcan la atención, debido a su naturaleza constructiva, que estimula la creatividad y el desarrollo de la organización.

Los resultados funcionales dependerán de varios factores como es el manejo grupal en cuanto al interés y curiosidad de sus miembros, como también el rol del encargado de manejar el conflicto, quien se convierte en el administrador del talento humano en una organización, y es el responsable de un manejo adecuado de los elementos que afloran, para encajarlos bajo los propósitos organizacionales.

2.2.4 La Administración de conflictos

Como parte de la administración del TH, se encuentra el manejo de conflictos, los mismos aparecen como elementos comunes dentro del desenvolvimiento de la organización, los cuales deben ser abordados por parte del administrador del TH quien es el encargado de gestionar las vicisitudes que se presentan en la organización. En este aspecto, según Chiavenato (2002 p.133) éste considera que existen tres modos de administrar al conflicto los cuales son:

- 1. Enfoque Estructural:** Se considera que el conflicto surge como producto de la percepción generada por la diferenciación, por la limitación y ausencia de

recursos, e interdependencia. El abordaje de estas tres condiciones se establece de la siguiente manera:

- a) **Reducir la diferenciación de los grupos:** Esta tendencia implica minimizar diferencias entre grupos, identificando y compartiendo objetivos que pueden ser compartidos por todos. La reagrupación moviliza al grupo y reduce diferencias, ampliando campos de percepción sobre la perspectiva de los otros, permitiendo ver objetivos comunes.
- b) **Interferir los recursos compartidos:** La utilización de un mecanismo estructural es el empleo de sistemas de recompensas formales e incentivos para reforzar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos para generar un objetivo común.
- c) **Reducir la interdependencia:** La separación física y estructural reduce la interferencia.

2. Enfoque del proceso: Busca reducir los conflictos a través de la modificación del proceso, esto se logra por medio de la intervención en el evento del conflicto. Se lo puede utilizar por parte de uno de los participantes del conflicto, como también personas fuera del mismo, o un tercero que podría ser un consultor, administrador o director de la organización. Se puede realizar de tres maneras:

- Desactivación del conflicto.
- Reunión de confrontación entre las partes.
- Colaboración.

3. Enfoque mixto: Se administra el conflicto desde los aspectos estructurales, como en los del proceso, e implica intervenciones en la situación estructural y en el evento de conflicto. Este enfoque permite dos aproximaciones:

- a) Adopción de reglas para solución de conflictos
- b) Creación de equipos de integración.

Por medio de lo expuesto se determina las diferentes formas de administrar el conflicto, el cual tendrá una gestión diferente dependiendo del enfoque en el que se sitúa, a partir esta perspectiva se ofrece tres formas de apreciar el conflicto, desde el enfoque estructural, el enfoque de procesos y un tercer enfoque, el enfoque mixto que incluye a los dos anteriores. Estas maneras de abordaje, proporcionan al administrador del TH herramientas claves para la administración de los conflictos que aparecen en la organización.

3.1. La Estrategia en la organización

3.1.1. Introducción

Según Mintzberg (1997, p. 5) los primeros indicios de la palabra estrategia indica que dicho término proviene del griego *strategos* que resulta de la fusión de las palabras *stratos* (ejército) y *agein* (conducir). El cual hace referencia a la función de un general frente a su ejército en el campo de batalla. Que ha servido como ejemplo en el campo empresarial para impulsar la concepción de competencia, sin buscar la destrucción, sino al contrario favorecer el desarrollo ordenado y capaz de responder a las exigencias del mercado y del consumidor.

3.1.2. Aproximaciones conceptuales

Hay una existencia de algunos conceptos de estrategia, utilizando el concepto mencionado por (Mintzberg, 1997) quien sostiene que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

A través de esta manera de definir a la estrategia, se evidencia la asignación de objetivos y planes para el estratega quien es el encargado de revelar el campo de actividad de la empresa.

En la actualidad el uso de este término se ha ligado a los propósitos competitivos de una empresa y a la manera clave de canalizar los esfuerzos y recursos para alcanzar metas que le permitan tener una mayor ventaja frente a sus pares. Toda empresa busca tener una ventaja competitiva, que le permita destacarse en el ámbito laboral con respecto a la competencia, ya sea esta en el campo administrativo, productivo, de talento humano, entre otros. Las estrategias y los programas o tácticas para implementarlas en las empresas se denominan 'planificación estratégica de los recursos humanos' (Mintzberg, 1997). Estas permiten tomar acciones correctivas, de fortalecimiento competitivo, proporcionando muchas ventajas directas e indirectas para la organización.

2.3.4 Estrategia de Recursos Humanos

Las estrategias de las empresas buscan alcanzar ciertas metas que benefician a todo el conglomerado en su totalidad, sin establecer divisiones para alcanzar el éxito anhelado, pero el cumplimiento de las metas previstas dependen en su mayoría de todo el personal que conforman la empresa, por lo que un logro empresarial, es un logro conjunto de todos sus colaboradores.

Cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de los RRHH, las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera que implanten la estrategia empresarial. (Balkin, 2008, p. 28)

La fusión de este tipo de estrategias permite tener un panorama mucho más amplio de la situación de la empresa y evita el distanciamiento e incoherencias entre objetivos, generando armonía y crecimiento.

La generación de una estrategia en Recursos Humanos aparece como una necesidad inmediata que cumplir para establecer logros en los objetivos establecidos, pero ante esta nueva variante aparece una nueva responsabilidad a cargo del departamento de Talento Humano, quien a través de su administrador debe afrontar nuevos retos y cambios. Los mismos que desde la naturaleza del conflicto se enfrentan al desconocimiento del origen del mismo y a la resistencia de afrontar la situación de manera adecuada, con los miembros de la organización, siendo esto mismo un factor determinante en la mayoría de los casos para la aparición de conflictos entre administradores y colaboradores.

La importancia de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos se hace evidente en la ventaja competitiva de la empresa frente a sus semejantes a lo cual se refiere (Balkin, 2008, p. 28).

2.3.5 Gestión del Talento Humano.

Basados en la propuesta de Chiavenato (2001), el proceso administrativo del departamento de Talento humano se fundamenta en funciones administrativas, funciones del administrador de TH y procesos.

Las funciones administrativas que debe cumplir el administrador del TH son cuatro siendo estas: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas a su vez generan las funciones del Administrador del TH las mismas que son:

- a) Análisis y descripción de cargos
- b) Diseño de cargos
- c) Reclutamiento y selección de personal
- d) Contratación de candidatos seleccionados
- e) Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- f) Administración de cargos y salarios
- g) Incentivos salariales y beneficios sociales
- h) Evaluación del desempeño de los empleados
- i) Comunicación con los empleados
- j) Capacitación y desarrollo del personal
- k) Desarrollo organizacional
- l) Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- m) Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Las funciones administrativas y las funciones del administrador se basan en seis procesos claves para la gestión del Talento Humano los mismos que se detallan a continuación:

1. **Admisión de personas.** En este proceso se provee de nuevas personas para la organización, la cual incluye el reclutamiento y selección
2. **Aplicación de personas.** Se diseñan actividades, se acompaña en su desempeño y se evalúa el mismo.
3. **Compensación de personas.** Por medio de este proceso se busca incentivar y satisfacer las necesidades individuales del personal a través de remuneraciones, servicios sociales, recompensas, entre otros.
4. **Desarrollo de personas.** Se busca capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional del colaborador, por medio de procesos formación, aprendizaje, desarrollo y administración del conocimiento.
5. **Mantenimiento de personas.** Se basa en el desarrollo de condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para mejorar el desempeño de los colaboradores , esto incluye, la administración de la cultura organizacional, manejo del clima laboral, la higiene y seguridad, la disciplina, la calidad de vida y las relaciones en los sindicatos.
6. **Evaluación de personas.** Mediante este proceso se controla y se da seguimiento a las actividades de los colaboradores, con la finalidad de verificar resultados y metas administrativas.

En el proceso del gestión del Talento Humano se aprecia que el manejo del departamento de TH, la interacción entre el administrador y los colaboradores , es constante y se evidencia la necesidad de trabajar en habilidades directivas que generen un desempeño óptimo en la gestión.

2.3.6 Las habilidades directivas

Las habilidades directivas son recursos internos necesarios que favorecen el desarrollo, las relaciones con otros y generar una competencia a frente a los demás, dotando a la persona de herramientas necesarias para manejar la vida propia.

Robbins (2005) plantea a través de su estudio la existencia de 3 tipos de habilidades, las mismas que desarrolladas de manera adecuada generan competencias esenciales que afianzan el desempeño laboral estas son:

- a) las habilidades personales. Son aquellas que se basan en el auto conocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica y creativa de problemas.
- b) Las habilidades interpersonales. Estas comprenden la dirección, orientación y comunicación de apoyo; ganar poder e influencia; motivación a los demás y manejo de conflictos.
- c) Las habilidades grupales. Se caracteriza por facultamiento y delegación; formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y dirección hacia el cambio positivo.

El trabajar las habilidades personales, se convierte en la base para el desarrollo de las habilidades interpersonales, en la cual se instaura las habilidades grupales, es decir la una es secuencial a la otra.

En el caso de las organizaciones el contar con personal que posea habilidades directivas, permite establecer una ventaja competitiva, tal como lo señala la

investigación realizada por (Huselid, 1995; Pfeffer & Veiga, 1999), quienes afirman que en un estudio con 968 compañías representantes de los principales sectores industriales de Estados Unidos, organizaciones cuyos directivos administraban efectivamente a su gente (es decir, que implementaron estrategias efectivas de administración de personal y que demostraron competencia personal en habilidades directivas), tenían en promedio un decremento en la rotación de personal de más del 7 por ciento, utilidades aumentadas de \$3,814 dólares por empleado, \$27,044 dólares más en ventas por empleado, y \$18,641 más de valor en el mercado bursátil por empleado, en comparación con otras compañías que tenían una administración de personal menos efectiva.

Este estudio revela la importancia de un manejo adecuado de las habilidades directivas, estableciendo resultados interesantes en cuanto al establecimiento de las ventajas competitivas en las organizaciones.

A sí mismo en este estudio se aprecia la importancia del desarrollo de las habilidades directivas por parte de los administradores, quienes son los llamados a generar espacios, políticas e intervenciones óptimas para el desarrollo de un clima laboral propicio para el crecimiento de la organización.

Los aciertos en el manejo del Talento Humano se manifiestan en réditos económicos y de bienestar laboral, ya que por consecuencia, cuando se ha atendido las necesidades de los trabajadores, su desempeño y eficiencia se evidencia.

2.3.7 Importancia del Manejo de habilidades directivas

Las habilidades directivas son necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros, debido a que un manejo adecuado de los factores de personalidad permite establecer control sobre los impulsos y las conductas aprendidas y reforzadas. Según lo expuesto por Whetten (2005) afirma que según las investigaciones psicológicas han confirmado que cuando nos vemos obligados a desempeñarnos en condiciones de estrés, dependemos del denominado “patrón de respuesta dominante” (Staw, Sandelands & Dutton, 1981; Weick, 1995, p.20).

A través de esta afirmación se explica que el ser humano depende de los patrones conductuales que están arraigados más profundamente en el repertorio de respuestas, por ejemplo ante una situación de estrés, el sujeto reaccionará y se relacionará desde sus conductas reforzadas a lo largo de su vida.

El manejo de las habilidades directivas es más eficiente cuando se confrontan en situaciones de índole personal, por ejemplo, el aprendizaje de un idioma extranjero, es mejor receptado, cuando este se lo realiza en un lugar donde se hable dicho idioma. En el caso de las organizaciones, al ser el administrador del Talento Humano quien está expuesto a la confrontación del conflicto, este se ve expuesto a reaccionar desde su aprendizaje, convirtiéndose las habilidades directivas en una herramienta fundamental de su desempeño laboral.

2.3.8 La estrategia Yoica

En el campo de la administración se han planteado diferentes propuestas de abordaje para dotar de habilidades directivas a los administradores de TH, siendo las más relevantes las relacionadas con estrategias de programación neurolingüística, coaching entre otras.

La estrategia yoica nace a partir de la premisa del psicoanálisis, cuyo mayor exponente es Freud (1856-1939) quien desarrolló una propuesta teórica sobre el funcionamiento de la psique humana; la misma que se basa en la existencia de tres instancias psíquicas: el ello, el yo, y el superyó, que conforman una estructura con leyes dinámicas propias. Basado en esta propuesta la estrategia yoica se establece como una intervención en la modalidad de afrontamiento del administrador del TH por medio del refuerzo de su yo y de las capacidades del mismo, a través de la palabra, la vivencia y la síntesis.

El yo en esta propuesta es la instancia que recibe la influencia del mundo externo, y que de su fortaleza depende su actuar, por lo que la estrategia yoica busca fortalecer al yo con la finalidad de dotarle de herramientas internas, ya que esta se encarga de los procesos cognitivos y de adaptación.

La fortaleza yoica tiene que ver con un adecuado funcionamiento yoico, el mismo que interviene directamente en la autoestima, según un estudio realizado en México con niños de la calle, se pudo observar una correlación directamente proporcional entre la autoestima y el funcionamiento yoico ya que a mayor funcionamiento yoico, mejor nivel de autoestima y a menor funcionamiento yoico, menor autoestima (Matinez, Rosete, & Escalante, 2007, pág. 11)

Hornstein (2011) considera a la autoestima como una necesidad básica, la cual comprende: “Reconocer que actúa como el sistema inmunológico del psiquismo, proporcionándonos resistencia, fortaleza y capacidad de recuperación” (p.16).

A través de esta propuesta se considera que la autoestima está entre las necesidades básicas del yo, y que su refuerzo por medio de la estrategia yoica implica dotar a la persona de herramientas internas que permitan afrontar las diversas modalidades de conflicto de manera asertiva. La autoestima positiva es una de las características que deben tener los directores de empresas. Es un atributo fundamental que infunde confianza, seguridad y motiva al personal. (Bonifáz, 2012, p. 42). Por lo tanto, esta estrategia se convierte en parte de las habilidades directivas que debe tener todo administrador de TH, que se halle en busca del desarrollo personal, profesional y organizacional.

Las funciones del administrador del TH dentro de la organización se presta para subjetividades inter-relacionales, en las cuales los protocolos de manejo de conflicto, no siempre conllevan una solución asertiva que permita generar situaciones de ganar-ganar.

Como se apreció en el proceso del conflicto planteado por Robbins, la subjetividad de los elementos del conflicto y de las personas que forman parte del mismo, repercuten para el resultado final, por lo que el apuntalamiento en la personalidad y sobre todo en yo del administrador del TH es esencial para acentuar el rol de mediador ante la aparición de situaciones conflictivas.

La capacidad para establecer una mediación por parte del administrador de TH aparece en este contexto como resultado de la aplicación de la estrategia yoica, ya que le permite percibir sus sentimientos y emociones; identificar sus ansiedades y mecanismos de defensa, y transformarlos en dispositivos de resolución de conflictos,

convirtiéndose en un tercero imparcial que facilite la comunicación de las partes para que estos sean capaces de resolver el conflicto por sí mismos.

La estrategia yoica hace hincapié en el desarrollo de las habilidades personales, convirtiéndose en la base sobre la que se asientan las habilidades interpersonales y las habilidades grupales propuestas por Robbins.

2.3.9 Diferenciación de los términos ‘yoico’ y ‘el yo’

Hablar de lo yoico es una forma adjetiva que hace referencia al *yo* de las personas, que a su vez es una instancia psíquica⁴, que cumple un papel determinado, dentro del funcionamiento de la psique⁵. Para Freud fundador del psicoanálisis la psique tiene tres instancias, las mismas que descritas por Laplanche (2010) son:

1. *Ello*: Es el gran reservorio de la libido (p.113) en esta instancia se encuentra depositada la energía psíquica y a la vez es la parte de la personalidad es la más innata y primitiva en la que se hallan los impulsos primitivos e irracionales.
2. *Yo*: Se presenta como mediador, encargado de los intereses de la totalidad de la persona (p.457) sus funciones radican en la auto conservación, la cognición, mediación entre las exigencias instintivas y morales
3. *Súper Yo*: parte del yo erigida contra otra, adquiere para el sujeto valor de modelo y función de juez (p.420) es producto de la acción de la cultura y es responsable de la censura, represión, juicio de realidad y la censura.

Estas instancias en conjunto forman una estructura, que se manifiesta con su energía y dinámica propia, y son un modelo del funcionamiento de la psique. Este

⁴ Instancia psíquica hace referencia a una parte del aparato psíquico

⁵ Psique Conjunto de procesos conscientes e inconscientes propios de la mente humana

modelo indica la existencia de un gran reservorio de energía instintiva (*ello*), con el que nacemos, y del cual emerge el *yo*, producto del contacto con el ambiente, el mismo que interactúa con el medio, y finalmente se integra en esta estructura el *súper yo*, como un elemento del entorno en el que se desenvuelve y que lleva al sujeto a salir de lo natural a lo cultural, introduciéndolo en la norma social.

Lo yoico como se refirió anteriormente es una forma adjetiva que se refiere al papel que cumple el *yo*; hablar de estrategia yoica, es hablar de una estrategia dirigida al *yo*, como la parte de la psique que tiene contacto e interacción con el mundo externo, y que permite al individuo, percibir, y adaptarse a la realidad, es este quien interactúa con el medio circundante, y el encargado de responder ante las situaciones que afronta la persona.

2.3.10 El papel del yo

De las tres instancias enunciadas por el psicoanálisis: *ello*, *yo* y *súper yo*, se desprende el papel del *yo*, de quien se hará su análisis, y que a la vez es un aparato de regulación y de adaptación a la realidad. Su génesis se intenta explicar por medio de procesos de maduración y de aprendizaje, a partir de la dotación sensorio-motriz del lactante (Laplanche, 2010, p. 467). De lo expuesto se explica que el *yo* aparece como el elemento que permite la adaptación a la realidad, por medio de procesos cognitivos, que inician desde el nacimiento y que de acuerdo a las experiencias ambientales se desarrolla.

Como una definición se puede considerar que el *yo* se define como un verdadero órgano que, cualesquiera que sean los fracasos efectivos que sufra, está

destinado por principio, como representante de la realidad a asegurar un control progresivo de las pulsiones (Laplanche, 2010, p. 468). Desde esta perspectiva se observa el papel del yo como interceptor de la realidad psíquica frente a la realidad, encargándose de controlar y regular sus impulsos instintivos ante la sociedad. También se considera que:

Hay además otras razones para el énfasis en el yo. Como sistema de funciones aparece dotado de una movilidad mayor que la de los otros dos, su plasticidad potencial contrasta con la inercia asignada al superyó y al ello. Esa movilidad permite dar cuenta de fenómenos empíricamente constatables, de modificaciones en el comportamiento del sujeto que ocurren a ritmos más rápidos que los esperables. (Fiorini, 2002, p.117)

De acuerdo a lo citado el yo posee mayor movilidad y plasticidad para modificar su comportamiento, destacando la posibilidad de acoplarse a las necesidades del medio en el que se desenvuelve, y en el caso de estudio manteniendo un papel clave en su desenvolvimiento laboral frente a la administración del TH, afrontando y mitigando situaciones de conflicto, con el objetivo de mantener un clima laboral adecuado que se evidencie en el aumento de la productividad y el bienestar del personal a su cargo.

2.3.11 La estrategia yoica como habilidad directiva

La importancia del *Yo* y de su fortaleza radica en la capacidad de actuar de manera apropiada frente a las situaciones que se le presente (Fiorini, 2002). La estrategia Yoica busca a través del manejo de las habilidades personales que el administrador del TH realice un proceso de autoconocimiento y que le permita manejar sus conflictos internos y poder brindar soluciones analíticas y creativas a los conflictos que se susciten en las empresas. El yo como parte de la personalidad es el encargado de establecer esta acción, a la vez (Klein, 1960) sostiene que la base de la salud mental es una personalidad bien integrada.

Establecer una estrategia yoica en el administrador proporciona fortaleza en el yo, el mismo que permite implícitamente dotar en el administrador de una habilidad directiva, que le proporciona autoconocimiento de sí mismo, para lograr la habilidad de comprender y manejar las individualidades del personal a su cargo, debido a que el yo es la instancia psíquica que posee mayor movilidad (Fiorini, 2010)

La estrategia yoica se desarrolla en la base de la instancia psíquica que se moldea en contacto con el medio y por tanto es responsable de la interacción

2.3.12 La función del yo y la fortaleza yoica en el manejo de conflictos

El *Yo* es esa instancia psíquica que está presente en todos los seres humanos y que favorece a la razón sobre el impulso, su desarrollo es de vital importancia y su fortalecimiento le permite mitigar entre los impulsos del ello y las exigencias del *súper yo*, es decir entre los instintos y la moral, favoreciendo la reflexión y desarrollo interno

y externo. Además: “El yo representa lo que pudiéramos llamar la razón o reflexión, opuestamente al ello que contiene las pasiones” (Freud, 2010, pág. 2708). La importancia del *Yo* ha llevado a desarrollar investigaciones dirigidas a su desarrollo, función y fortalecimiento, siendo este objeto de muchas investigaciones sobre todo por su rol al actuar frente a la realidad y ser el encargado de la adaptación y transformación de su realidad, la misma que influye en el entorno.

Por otra parte los mecanismos de afrontamiento interno, en situaciones de conflicto son los primeros en manifestarse (Robbins, 2013, p. 638). Si estos mecanismos internos son producto de situaciones negativas en el desarrollo del sujeto, el conflicto se va a agravar y llegará a la personalización del mismo y la pérdida de la objetividad; pero si se diera el caso contrario, el yo estaría en capacidad de las funciones de *motilidad*⁶ y percepción, prueba de realidad, anticipación, ordenación temporal de los procesos mentales, pensamiento racional y otros.

Al hablar de las funciones de un yo fuerte se pueden decir de algunas de ellas, las cuales de la siguiente manera:

La función propiamente dicha (percepción, planificación, coordinación), los efectos del ejercicio de esas funciones (control de impulsos, adecuación realista, integración) y las cualidades asignables a esas funciones en base a sus rendimientos objetivos, verificables según la calidad de aquellos efectos (autonomía vs. Interferencias por el compromiso con el conflicto, fuerza vs. Debilidad, plasticidad vs. Rigidez, cohesión del conjunto vs. Dispersión, amplitud vs. Restricción, organización jerárquica y cohesión del conjunto). (Fiorini, 2002, pág. 117)

⁶ La motilidad se refiere a la habilidad del yo en este caso de moverse espontánea e independientemente.

En base a esto podemos decir que el fortalecimiento del *Yo* nos permite dotar a los administradores del TH de herramientas internas que le permitan proceder con objetividad, autonomía, plasticidad, organización, entre otros. Y que se conviertan en elementos internos que favorecen al crecimiento personal y profesional, liderazgo, pertenencia y pertinencia con su labor y su vida.

2.3.13 Estrategia de afrontamiento de conflictos según Thomas y Kilman

Por la década de 1960 Robert R. Blake y Jane Mouton (Kilman, 2014) realizaron un instrumento para evaluar los modos de asumir el conflicto, desarrollando cinco estrategias que son: suavizar, transigir, forzar, retirarse, y solucionar el problema. Este trabajo sirvió de referencia para que Kenneth Thomas y Ralph Kilman desarrollen un modelo diseñado para definir el comportamiento que suele seguir al hacer frente al conflicto y calificaron estos métodos de: complaciente (suavizar), transigente, competitivo (forzar), elusivo (retirarse) y colaborador (solución de problemas) (Borisoff & David, 1989) a pesar de que los nombres han variado, los aspectos básicos del enfoque siguen siendo los mismos.

A través del uso de este instrumento se puede medir dos dimensiones transversales que son la asertividad, que es el grado en que la persona busca satisfacer sus necesidades e intereses; y la cooperatividad, que es la manera en que la persona pretende satisfacer las necesidades e intereses de otras personas.

Estas dos formas principales de comportamiento pueden ser utilizadas para determinar cinco métodos de afrontar los conflictos, y son: a) Competitividad, b) Acomodación, c) Evitación, d) Colaboración, e) Compromiso.

Cada una de estas maneras se relaciona con las dos dimensiones mencionadas, presentando características de la manera en que se asume el conflicto.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Introducción

Para el desarrollo del presente estudio y en la formulación de una estrategia yoica se necesitó identificar los parámetros a cumplir para el aspecto metodológico siguiendo los criterios del pensamiento y el método científico. A fin de llegar a la determinación de aspectos que permitieron lograr una visión real del objeto de estudio, en este caso los conflictos y las estrategias de afrontamiento.

El procedimiento que se siguió en el presente trabajo se basó en la revisión de aspectos como: el enfoque metodológico, la modalidad y el nivel de desarrollo del estudio, las técnicas y los instrumentos. Todo esto con la finalidad de contrastar situaciones que aportaron a la veracidad de la información que se utilizó durante el desarrollo de este.

Por medio del enfoque metodológico, que según el diccionario de Real Academia de la Lengua (www.rae.es, 2014) define este término como la acción de enfocar, el mismo que implica dirigir la atención e interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos para tratar de resolverlo acertadamente, se buscó analizar los resultados que se han logrado en el transcurso de obtención de datos y que sirvieron de soporte para el desarrollo de una estrategia yoica.

Para este proceso se necesitó de una instrumentación adecuada que permitió registrar las observaciones de las modalidades de afrontamiento de los administradores del TH frente a los conflictos. A partir de esto se encaminó en la realización de un diagnóstico de carácter cuantitativo sobre la interacción de la dinámica mencionada.

A partir del diagnóstico general, que contó, tanto con información cuantitativa como cualitativa, se utilizó programa informático herramientas estadísticas y de 30 administradores que aportaron con el análisis de los datos, para identificar la modalidad de resolución de conflictos y determinar a través de análisis las características de la *fortaleza yoica*, que son: las básicas, las defensivas y las sintéticas.

3.2. Método de trabajo

El presente trabajo, utiliza información cuantitativa y cualitativa, ya que se analizaron los estados del *Yo* de los participantes evaluados, frente a las situaciones de conflictividad, para identificar las respuestas o las reacciones ante las mismas.

Para lo cual, el método general que se aplicó en este trabajo comprendió un estudio exploratorio, descriptivo y de corte transversal. Todas las etapas del presente estudio estuvieron sistematizadas, las actividades que se incluyeron dentro de este trabajo se sometieron a una reflexión previa con el fin de que exista coherencia entre las mismas.

El estudio asumió un carácter exploratorio que permite aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuir con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Prior, 2014) Ya que se tomó información previa acerca del estado del yo, frente a situaciones de conflicto basándose en conceptos psicoanalíticos.

También asumió un carácter descriptivo que comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, o sea trabaja sobre realidades de hecho presentes. Los datos son generalmente obtenidos por encuestas, entrevistas y observación de los fenómenos. (González, Lavin, & Curiel, 2014), ya que se busca identificar el estado actual del conflicto en las organizaciones empresariales, los análisis de intereses, la distribución del poder, el manejo de la individualidad, los niveles de comunicación, el grado tolerancia a la frustración y modo de trabajo en equipo. Todo esto permitió determinar las características de los participantes y alcanzar conclusiones preliminares.

3.3. Identificación del grupo de trabajo y método de selección de participantes

Para el diagnóstico del presente estudio, se tomará como base un grupo objetivo que en este caso son los administradores de TH y que se encuentran laborando en diversas organizaciones adscritas a la Cámara de Industrias de Tungurahua y que desarrollan sus actividades en el cantón Ambato.

De acuerdo a la información obtenida por parte de la Cámara de Industrias de Tungurahua (2014), se determinó el grupo de trabajo que estuvo conformado por 30 Administradores de TH, los mismos que pertenecen a la rama de alimentos, calzado, energía eléctrica, metalmecánica, textil confecciones y varios.

A este grupo de administradores se les aplicó el instrumento sobre Modalidades de Resolución de Conflictos de Thomas & Kilmann (1974) el mismo que como objetivo principal se encarga de determinar la modalidad en que el 'Administrador' en este caso, afronta de manera personal el conflicto, y a la vez permitió determinar cinco modalidades de resolución de conflictos que son: a) Competitividad, b) Acomodación,

c) Evitación, d) Colaboración, e) Compromiso, y cuyos resultados, fueron tabulados y la información obtenida permitió tener un conocimiento profundo de la dominancia de una de las modalidades, estableciendo el indicador para la elaboración de la estrategia yoica.

Se trabajó con los administradores de Talento Humano de la ciudad de Ambato que conformaron parte del listado proporcionado por la Cámara de Industrias de Tungurahua que desearon participar en la implementación de la estrategia yoica. El criterio de inclusión para la participación voluntaria correspondió en que se desempeñen como administradores de Talento Humano vinculado a un sector laboral en la provincia.

3.4. Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Técnicas

Con la finalidad de determinar las técnicas a emplear en el presente trabajo, se debió considerar aquellas técnicas que más permitieron obtener información de manera eficiente, objetiva y práctica y que contribuyó al desarrollo de una estrategia yoica para los administradores del TH.

A partir de esta premisa se utilizó la entrevista, debido a que esta técnica favoreció este tipo de estudio, sobre todo para la obtención de información ideográfica y de carácter cualitativo. Para ello, (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2000) p. 159 sostienen que la entrevista “ es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo” en el campo de la administración se aprecia este concepto como una técnica que permite obtener información directa y veraz de parte de las personas involucradas en el estudio,

este es un instrumento indispensable para la realización del presente estudio, ya que permite acceder a datos claves de la manera en que se afronta los conflictos por parte de los administradores del TH .

La información directa que se obtuvo en la entrevista fue de un grupo de administradores de TH, quienes se desempeñan en diferentes tipos de organizaciones.

3.4.2. Instrumentos

- **Instrumento de evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann.** El instrumento de evaluación de la modalidad de conflictos ha sido diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto. ‘Situaciones de conflicto’ se definen como situaciones en las cuales las preocupaciones e intereses de dos personas parecen ser incompatibles (Rojas 2007). En tales situaciones, se puede se puede describir la conducta de una persona a lo largo de dos dimensiones:

1. *Asertividad.* El grado en que el individuo trata de satisfacer sus necesidades e intereses.
2. *Cooperatividad.* El grado en que un individuo intenta satisfacer los intereses y necesidades de otras personas.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden ser utilizadas para determinar cinco métodos específicos de tratar los conflictos. Estas cinco modalidades de manejo de conflicto se muestran así: a) Competitividad, b) Acomodación, c) Evitación, d) Colaboración, e) Compromiso.

3.4.3. Administración de los instrumentos y los aspectos éticos

La aplicación de las técnicas e instrumentos que permitió obtener la información para este estudio, corre a cargo de responsabilidad del autor del presente trabajo. Por lo que la información obtenida se debió manejar con discreción, seguridad y resguardando el anonimato en forma ética y profesional búsqueda de información objetiva clara. Todo esto con el fin de no generar un sesgo que beneficie a terceros.

Para la recolección de la información se analizó el grupo objeto de estudio, que se halla laborando en diversas organizaciones adscritas a la Cámara de Industrias de Tungurahua y que desarrollan sus actividades en el cantón Ambato, tomando en consideración que la determinación del grupo de estudio es un paso importante para la recolección de la información.

3.5. Plan para la recolección de Información

Al ser un estudio de carácter cuantitativo se consideraron los siguientes aspectos:

- Definición de los sujetos, compuesto por administradores del TH, para este estudio como se ha mencionado con anterioridad se utilizó la base de socios publicada en la página web de la Cámara de Industrias de Tungurahua (www.cit.org.ec, 2014)

Tabla N^o 3.1. Plan de procedimiento.

Técnica	Lugar	Procedimiento
Instrumento sobre la modalidad de resolución	Organizaciones adscritas a la Cámara de Industrias	Previo a la aplicación de los instrumentos aplicados,

de conflictos	de Tungurahua localizadas en el catón Ambato.	se explicó la finalidad del estudio y las instrucciones para el desarrollo del procedimiento, y el uso de la información obtenida.
---------------	---	--

Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

3.5.1. Procesamiento y análisis de la información.

De la información obtenida se desarrolló una categorización y análisis de la misma, desde un punto de vista crítico y objetivo, considerando la clasificación de la información para llegar a una síntesis de los resultados. Los que serán depurados e interpretados en este proceso.

A través de Microsoft Excel, se tabuló los resultados obtenidos y se procedió a la elaboración de gráficos de los mismos, con la finalidad de presentar dichos resultados de una manera organizada y comprensible.

Por medio de los datos obtenidos a través del instrumento aplicado, se logró detallar los aspectos relevantes de las modalidades de resolución de conflictos, los mismos que permitieron establecer los parámetros para la elaboración de la estrategia yoyica que favorezca las habilidades directivas de los administradores del TH.

En el siguiente capítulo se expondrá el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

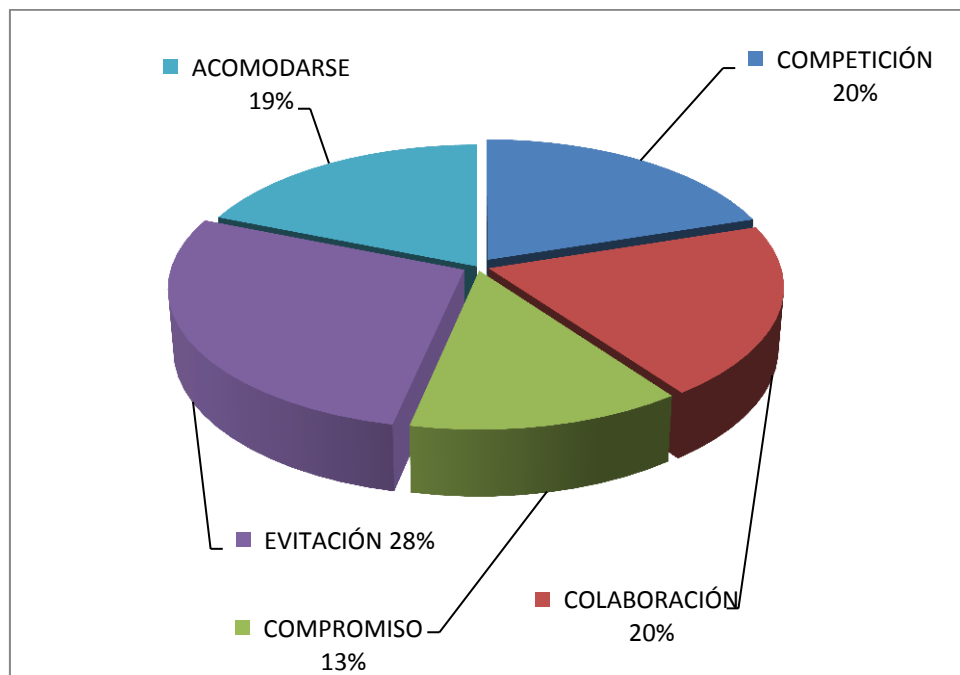
Mediante el trabajo de campo, se aplicó el instrumento de evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann (1974) porque esta es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de la modalidad de resolución de conflictos.

Como grupo objeto de estudio se tomó como base de datos el registro de la cámara de industriales de la Provincia de Tungurahua, en la que consta un total de 56 empresas participantes en dicho gremio, sin embargo se verificó que únicamente 30 de esas empresas contaba con un departamento de talento humano estructurado, donde tienen un administrador del talento humano, razón por la cual se aplicó el instrumento a 30 empresas.

A partir de la tabulación de los resultados obtenidos se pudo apreciar el siguiente cuadro:

Tabla N° 4.1. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann.	
Competición	20,00 %
Colaboración	20,00 %
Compromiso	13,00 %
Evitación	28,00 %
Acomodarse	19,00 %
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas y Kilmann. Elaborado por: Cuadrado, Víctor.	

Gráfico N° 4.1. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann

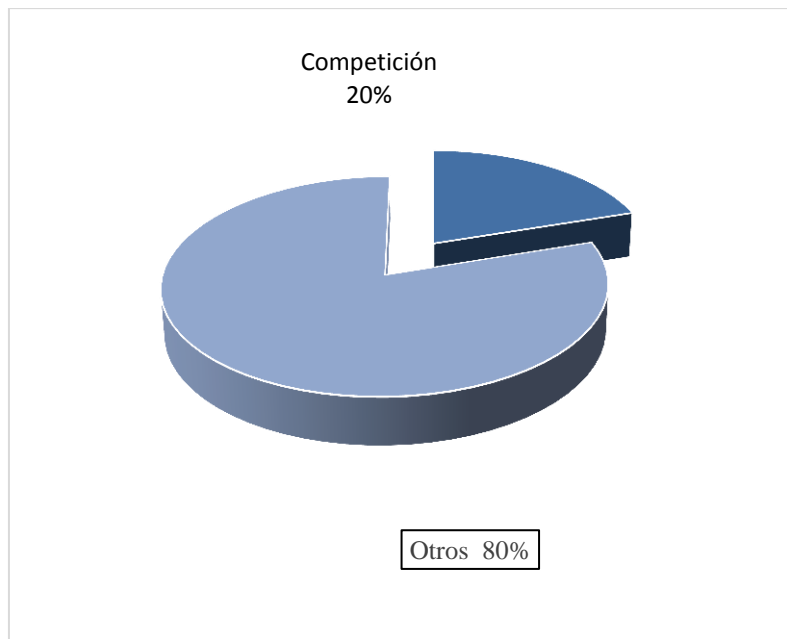


Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann
Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

En los resultados obtenidos se puede apreciar que la modalidad de la evitación es la más utilizada por los administradores que participaron en el estudio y tiene una representación del 28% , seguido por las modalidades de competencia y colaboración que representan el 20% cada una y que se establece como la segunda modalidad de afrontamiento a los conflictos; la acomodación por su parte se ubica como la tercera opción de afrontamiento a los conflictos, con un 19% del total , y finalmente el compromiso se ubica como la última modalidad utilizada frente a los conflictos con un 13% respectivamente.

A continuación se realizará un análisis detallado de los resultados obtenidos de cada una de las diferentes modalidades de resolución de conflictos.

Gráfico N° 4.2. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Competición.



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann

Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

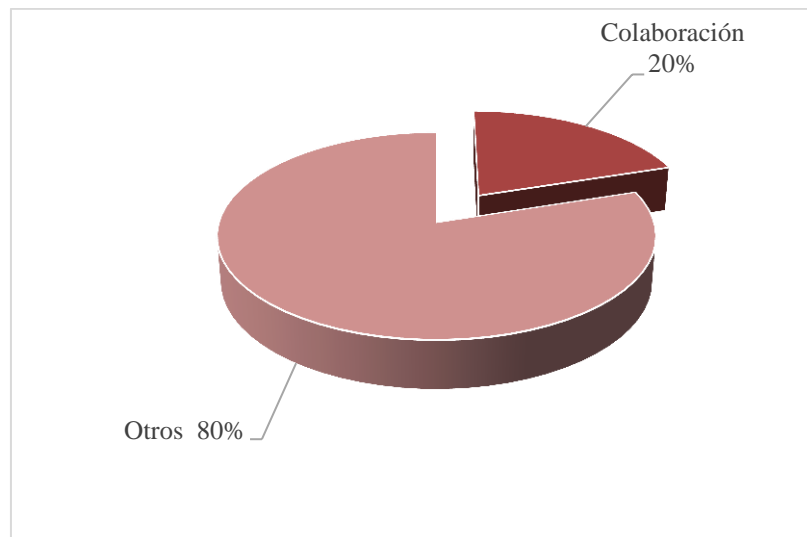
Modalidad 1. Competición. El comportamiento competitivo, es de carácter asertivo, pero no colaborativo, esto indica que un individuo se encuentra en búsqueda de sus propios intereses, sin importar las otras personas. Esta modalidad se proyecta hacia el poder, en el que se usa este poder para lograr la posición deseada, lo cual implica la idea de que la competitividad es luchar por los propios derechos, y busca siempre tratar de ganar.

Análisis. En los resultados obtenidos, se puede observar que el 20 por ciento de los administradores han evidenciado el predominio de esta modalidad de resolución de conflictos, conjuntamente con la colaboración ocupan la segunda modalidad de respuesta ante los conflictos.

Interpretación. De acuerdo a lo establecido en las características de esta modalidad se puede interpretar que la asertividad frente a los conflictos es adecuada, pero los

intereses personales pueden estar desviando los objetivos organizacionales, dejando de lado la cooperación, por lo que la pertenencia y el empoderamiento es un factor importante para su refuerzo

Gráfico N° 4.3. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Colaboración.



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann
Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

Modalidad 2. Colaboración. La asertividad y la cooperación se imponen en este modelo, colaborar implica establecer intentos de trabajo en equipo con la otra persona, involucra que las personas se sumerjan en la comprensión de los intereses mutuos y la búsqueda de soluciones alternativas que los deje satisfechos a los dos bandos.

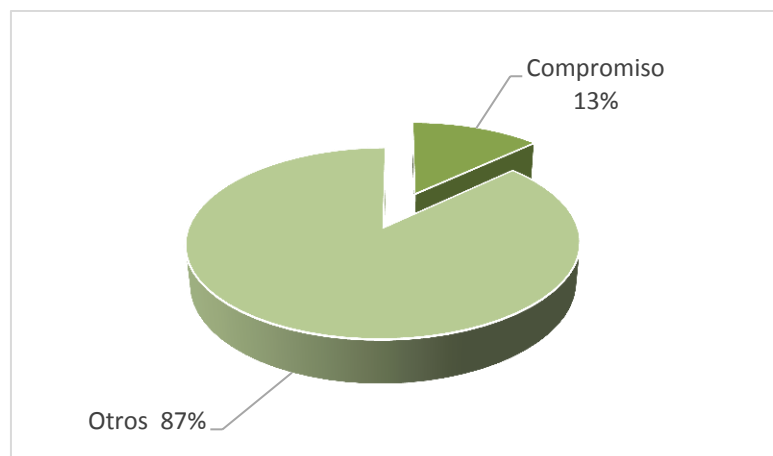
La colaboración entre personas permite explorar y aprender de la visión del otro, esta manera de trabajo evita la competencia, el confrontamiento y favorece la optimización de los recursos.

Análisis. En los resultados obtenidos, se puede observar que el 20 por ciento de los administradores han evidenciado el predominio de esta modalidad de resolución de

conflictos, conjuntamente con la competición ocupan la segunda modalidad de respuesta ante los conflictos.

Interpretación. La colaboración es una modalidad asertiva y cooperativa que favorece el desarrollo de la organización, llegando a la construcción de metas y políticas favorables para todos los miembros de la empresa, la presencia de este tipo de modalidad debe ser reforzada e instaurada como valores corporativos, ya que estos aportan al crecimiento y desarrollo de la misma.

Gráfico N° 4.4. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Compromiso.



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann
Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

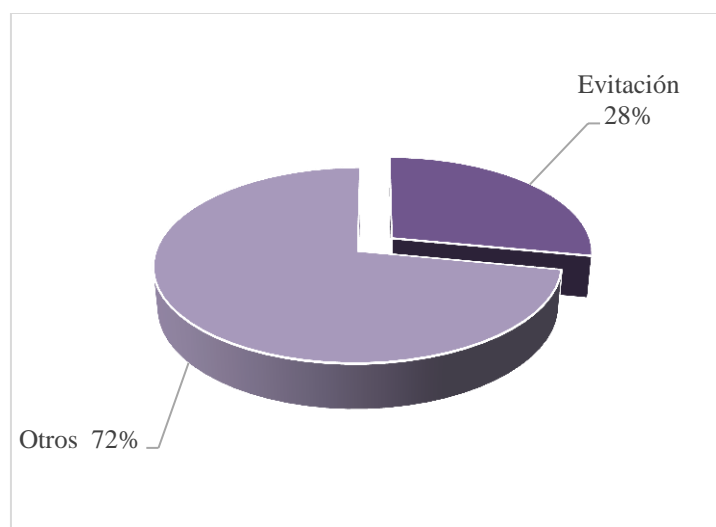
Modalidad 3. Compromiso. Esta modalidad es intermedia entre asertividad y cooperación el objetivo es la búsqueda de una solución aceptable, que satisfaga parcialmente a las dos partes. Se ubica entre la competencia y la acomodación, y busca renunciar a más cosas de la competencia y menos de la acomodación.

Se busca dividir las diferencias por medio de concesiones y la búsqueda de un campo neutro.

Análisis. A través de los resultados obtenidos, se puede observar que el 13 por ciento de los administradores han evidenciado el predominio de esta modalidad, lo que indica que esta es el modo menos utilizado.

Interpretación. El compromiso se ubica en una neutralidad entre la asertividad y la cooperación, ante los resultados obtenidos se evidencia sensibilidad o dificultad para la negociación, la ausencia de este recurso en las organizaciones pueden llevar a situaciones destructivas y a una lucha de poder. Es importante trabajar en aspectos que involucren retos con la finalidad de generar compromiso con la organización.

Gráfico N° 4.5. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Evitación.



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann
Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

Modalidad 4. Evitación. La falta de asertividad y cooperación caracteriza a esta modalidad la persona implicada no persigue ni sus propios objetivos ni aquellos de otra

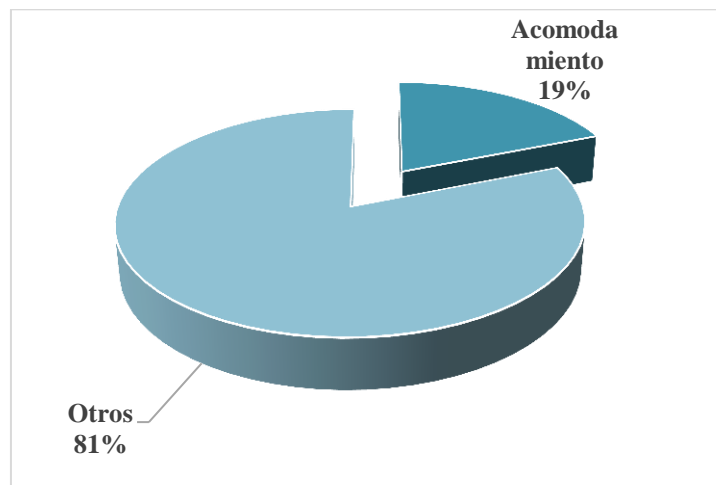
persona. A través de la evitación, no afronta los conflictos, y puede dejar a un lado un problema de manera diplomática, o a la vez posponerlo para otro momento, lo cual es perjudicial para el lugar en el que se desenvuelve.

Evitar implica retirarse de una situación a la cual considera amenazante.

Análisis. De los resultados obtenidos se puede apreciar que la evitación es la modalidad más recurrente, ya que se manifiesta con un predominio del 28 por ciento, ubicándola en el primer lugar.

Interpretación. La evitación es una modalidad no asertiva ni cooperativa este recurso se puede utilizar para dejar a un lado situaciones triviales y poder prestar atención a problemas más grandes; a través de esta manera se puede buscar el enfriamiento de la situación, la predominancia de esta modalidad indica la dificultad de aportar a la solución de problemas y la presencia de actitudes evasivas, que lleva a tomar con ligereza ciertos asuntos. El trabajo en esta modalidad debe guiarse hacia el refuerzo de la confianza hacia sí mismo, la adaptación, la tolerancia a la frustración y el sentido de la realidad.

Gráfico N° 4.6. Resultados de la evaluación de la modalidad de conflicto de Thomas & Kilmann Acomodarse.



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Thomas & Kilmann
Elaborado por: Cuadrado, Víctor.

Modalidad 5. Acomodarse. Esta modalidad no es ni asertiva ni cooperativa, es la parte opuesta a la competitividad. Cuando una persona opta por esta manera, se acomoda y niega sus propios intereses con la finalidad de satisfacer la demanda y el beneficio de la otra persona, esta manera de respuesta puede ser percibida como generosidad, obediencia o sumisión a la voluntad del otro.

Análisis. De los datos obtenidos se aprecia que la acomodación representa un 19 por ciento de las modalidades adoptadas por los administradores, ubicándola en el tercer lugar con respecto a las otras maneras.

Interpretación. La acomodación aparece como una manera de experimentar y aprender de los propios errores, favoreciendo al desarrollo organizacional, cuando esta aparece de una manera constante simula la idea de ser poco razonables. El trabajo en esta modalidad debe orientarse a la búsqueda y refuerzo de los intereses propios, a la lucha y convicción propia.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La realización de este trabajo ha permitido concluir la necesidad de diseñar una estrategia yoica para el manejo de conflictos dirigida a administradores del talento humano.

A partir de los resultados obtenidos, tras la aplicación del instrumento sobre modalidades de resolución de conflictos de Thomas & Kilmann se puede concluir que la evitación es la modalidad que presenta un predominio entre los administradores del TH, la misma que evidencia la necesidad de diseñar una estrategia que active y fortalezca las funciones yoicas, para generar una habilidad directiva a través de la seguridad, nueva forma de percepción, confianza, y compromiso.

- Por medio del análisis de carácter bibliográfico, en el capítulo II de este trabajo, se profundiza en diversas teorías del conflicto las mismas que al ser empleadas de una forma adecuada por parte de los administradores del talento humano, se constituirán en una herramienta que permita la construcción de un clima laboral potencializador en las organizaciones.
- A través del estudio de los conceptos de estrategia y función yoica, se logra tener una amplia visión del administrador del talento humano, lo que permite la identificación de fortalezas y debilidades del mismo; las que deben ser manejadas de forma eficiente para un mejor desempeño.

- Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo se pudo determinar la modalidad de resolución de conflictos que se usa con mayor frecuencia en diversas organizaciones del cantón Ambato que es la de la evitación.
- La aplicación del instrumento planteado por Thomas & Kilmann (1974), permitió identificar de manera objetiva la modalidad más recurrente en la resolución de conflictos, y a su vez generar alternativas que permitan optimizar el desempeño de los administradores del talento humano para aportar al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Se evidencia la necesidad de aportar a la construcción de habilidades directivas que permitan afrontar los conflictos de una forma asertiva.

5.2. Recomendaciones

- Los administradores del talento humano en las organizaciones deben manejar elementos cognitivos que permitan la construcción de un clima laboral potencializador en las organizaciones.
- El manejo adecuado de los aspectos psíquicos por parte de los administradores del talento humano permitirán una visión integral de las necesidades de quienes integran la organización.
- Ampliar mecanismos de afrontamiento de conflictos más asertivos que permitan generar mayor compromiso con las organizaciones.
- En el presente trabajo no se cumplió con los objetivos específicos dos y tres dado de que con el diseño de la estrategia yoica se cumplió íntegramente el objetivo general de la misma. Por lo tanto a futuro se recomienda ejecutar las

fases de implementación, ejecución y evaluación de la estrategia yoica en personal vinculadas a la administración del Talento Humano.

- Desarrollar habilidades directivas a través de una estrategia, que permita el manejo propicio de conflictos para disminuir la evitación y alcanzar el ganar - ganar en la organización.
- A partir del presente trabajo se recomienda iniciar una investigación que se centre en la aplicación de la estrategia yoica a fin de verificar el efecto que produce la misma en el desempeño de los administradores del talento humano.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Título de la propuesta

Estrategia Yoica para el mejoramiento de los mecanismos de afrontamiento ante los Conflictos organizacionales en los Administradores del Talento Humano.

6.1.2. Institución ejecutora

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Departamento de Investigación y Posgrado (DIP).

6.1.3. Beneficiarios

Administradores y administradoras del Talento Humano laborando en empresas adjuntas a la Cámara de Industrias de Tungurahua.

6.1.4. Ubicación

- Provincia: Tungurahua.
- Cantón: Ambato.
- Institución: Pontificia Universidad Católica sede Ambato.
- Domicilio: Av. Manuelita Sáenz s/n Sector el Tropezón.

6.1.5. Equipo técnico responsable

- PhD. Juan Mayorga Zambrano – Director del DIP de la PUCESA
- Psi. Rodrigo Moreta Herrera – Director del proyecto.
- Psi. Víctor Cuadrado Rodríguez – Investigador del proyecto.

6.2. Antecedentes de la propuesta

Los estudios realizados Thomas & Kilmann. (1974) se basaron en la identificación de cinco estrategias para la solución de conflictos descritas por Blake y Mouton que son: suavizar, transigir, forzar, retirarse y solucionar el problema. (Borisoff & David, 1989) Posteriormente se transformó las modalidades de conflicto antes mencionadas. La utilización de este instrumento permite obtener datos sobre la modalidad de afrontamiento del conflicto, lo que permite evaluar la manera en el que el administrador del TH adopta frente a una situación de conflicto.

A partir de esta premisa se procede a analizar los resultados obtenidos, y se diseña una estrategia yoica, basada en los principios de la psicología dinámica, que realiza un estudio profundo de la personalidad, estableciendo un modelo de funcionamiento de la psique de las personas, lo que determina el responsable de afrontar un conflicto es el yo, quien actúa dependiendo de su fuerza yoica, Para ello Fiorini (2002) realiza un estudio exhaustivo de un modelo de psicoterapia breve, el mismo que sirve de referencia para la estructuración de la estrategia yoica focalizada en la resolución de conflictos, y que permite desarrollar una habilidad directiva que según Whetten y Cameron (2005) estas habilidades serán las herramientas del futuro, que se

presenta con ambientes más dinámicos y que necesariamente necesitan de habilidades que permitan la adaptación.

En el estudio previo se encontró que en la muestra de 30 administradores de talento humano existe una prevalencia de la modalidad evitación, frente al afrontamiento de los conflictos, la misma que aparece como primer mecanismo para afrontar el conflicto, seguido de las modalidades de competencia y colaboración. También se aprecia que la modalidad menos usada para afrontar los conflictos es el compromiso.

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia yoica para el mejoramiento de los mecanismos de afrontamiento ante los Conflictos organizacionales en los Administradores del Talento Humano.

6.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar la modalidad de afrontamiento ante los conflictos en relación a la evitación por parte de los administradores del talento humano.
- Analizar aspectos que permitan relacionar la estrategia yoica con el manejo de conflictos.
- Plantear acciones que permitan el fortalecimiento de las funciones yoicas para reducir la evitación por parte de los administradores del talento humano.

6.4. Desarrollo de la propuesta

La estrategia consta de ocho pasos que determinan la estrategia yoica. La misma que busca proporcionar fortaleza en el yo, del administrador y que permite dotar de una habilidad directiva, que le proporcione autoconocimiento de sí mismo, a fin de comprender y manejar las individualidades propias y del personal a su cargo, debido a que el yo es la instancia psíquica que posee mayor movilidad (Fiorini, 2010).

Esta tiene como objetivo principal activar las funciones yoicas del administrador, para generar respuestas asertivas y cooperativas que favorezcan al profesional y a la organización. Los pasos a desarrollar son:

1. **Interrogar** al administrador, pedirle datos precisos, ampliaciones y aclaraciones sobre su concepción acerca del conflicto. Estudiar en detalle las respuestas.
2. **Informar** Proveer información sobre la génesis del conflicto, y su papel dentro de la organización.
3. **Confirmar o rectificar** los criterios o enunciados del administrador sobre su situación.
4. **Clarificar**, reformular la narración del administrador sobre las situaciones de conflicto de modo que ciertos contenidos y relaciones del mismo adquieran mayor relieve.
5. **Recapitular**, resumir puntos esenciales surgidos en el proceso exploratorio de la entrevista

6. **Señalar** relaciones entre datos, secuencias, constelaciones significativas, capacidades manifiestas y latentes del paciente.
7. **Interpretar** el significado de las conductas, motivaciones y finalidades latentes, en particular las conflictivas.
8. **Sugerir** actitudes determinadas, cambios a título de ensayo.

Los pasos que han sido propuestos deben seguir un orden secuencial, debido a la naturaleza de los mismos, ya que la instauración de uno prepara el campo fértil para la incorporación del otro, y así sucesivamente, a la vez genera un cambio paulatino y progresivo en el administrador, el mismo que debe ser vivido desde la experiencia propia y la auto conciencia, para favorecer el desarrollo y fortalecimiento yoico, para afrontar de manera asertiva los conflictos, en pro del desarrollo organizacional.

6.5. Perfil de capacitador

El desarrollo de esta propuesta se fundamenta en la dirección del proceso por parte de un capacitador quién es el encargado de dar cumplimiento a esta estrategia, el mismo que debe ser desarrollado en ocho entrevistas de capacitación o entrenamiento, las cuales abordan los pasos detallados anteriormente, estas sesiones se estructuraran en un tiempo aproximado de 50 a 60 minutos y al final de cada intervención se procederá a realizar una síntesis que integre y reafirme los aspectos antes trabajados.

El capacitador o encargado del dar cumplimiento a esta propuesta debe cumplir con características que avalen su trabajo.

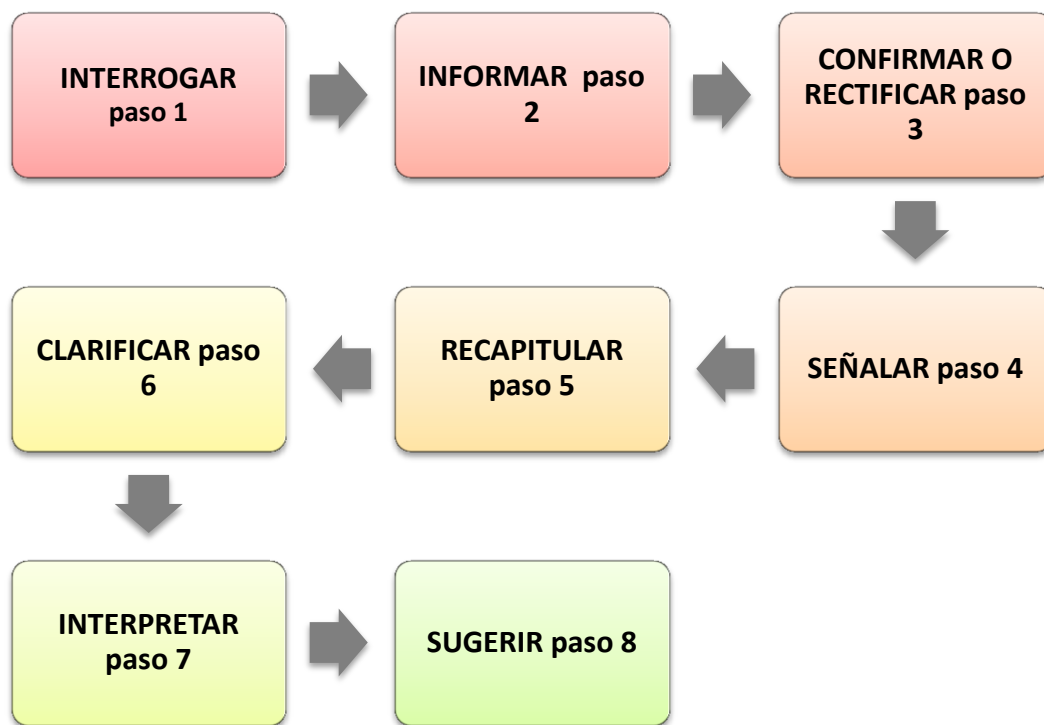
1. Preparación académica acorde a la función , de preferencia Psicólogo
2. Responsabilidad ética y moral
3. Praxis
4. Elaboración de sus propios conflictos
5. Actitud asertiva

El cumplimiento de este patrón permite que la estrategia sea llevada de una manera adecuada a la práctica.

6.6. Modelo gráfico de la propuesta

El modelo presentado está basado en los aportes realizados por Héctor Fiorini (2012), quien a partir del estudio del mismo realiza el siguiente modelo de propuesta (Ver gráfico 06).

Gráfico N° 6.1. Modelo Gráfico de la Propuesta



Elaborado por: Cuadrado Víctor

En el primer paso se procede a la *interrogación*, lo que permite saber en qué condición se encuentra el administrado, cuál es su concepción sobre el origen del conflicto. Posteriormente se brinda *información*, que permite analizar las diversas maneras de proceder ante la situación de conflicto. Luego se *confirma o rectifica* según el caso las conductas y procedimientos asertivos, y se prepara para realizar señalamientos e interpretaciones. Después se realiza una *recapitulación* de lo trabajado y enseguida se *clarifica* sobre el discurso con respecto al conflicto. Posteriormente se realiza una síntesis que permite recapitular las ideas erróneas, este paso, lleva a generar señalamientos en su propio proceder, lo que establece habilidades de auto comprensión y entendimiento de la situación del otro. A partir de este paso se busca *interpretar* la manera de proceder y se plantean hipótesis de maneras de afrontar el conflicto. Cuando

se han dado estos pasos de manera secuencial, se procede a *sugerir* situaciones imaginarias, en las cuales se pone en práctica lo aprendido, con la finalidad de reforzar el proceso.

En el caso de existir fallas durante el logro de cada paso se procederá a reevaluar el paso anterior a fin de reforzarlo y retomar nuevamente el paso que no se ha logrado superior para continuar con el procedimiento.

Matriz Estrategia Yoica para el mejoramiento de la Modalidad de Resolución de Conflictos: Evitación

Indicador	Descripción	Objetivo Global	Indicadores de Gestión	Estrategia	Procedimiento	Evaluación
INTERROGAR	Desarrollar un espacio en el que se procede a Investigar al administrador, implica escuchar la experiencia y la vivencia frente al conflicto, sin un esquema que limite la narrativa.	Interrogar la percepción del conflicto.	Percepción del conflicto/ Escucha a sí mismo.	Ampliar el campo de la percepción Refuerzo de la función básica yoica.	Se interrogará al administrador con la finalidad de aclarar la concepción que este tiene sobre el conflicto, a la vez se procede a recolectar la mayoría de datos, que permitan evaluar su postura frente a una situación de conflicto. Se estudia las respuestas obtenidas.	Nueva percepción del conflicto.
INFORMAR	La información evita la singularidad y la auto punición	Proveer información sobre la génesis del conflicto, y su papel dentro de la organización	Información previa/ Información programada	Informar para evitar una falsa conciencia de una situación.	Generar nuevas formas de comprensión de la situación , a través de lecturas programadas, que evidencien la problemática no como una situación particular	Comprensión de la dinámica del conflicto en la organización.

CONFIRMAR O RECTIFICAR	Este hecho indica el rol activo entre el capacitador y el administrador	Rectificar los criterios o enunciados del administrador sobre su situación	Rectificación / Confirmación	Estimular la confianza como un recurso y/oico por medio de la confirmación	Se busca encontrar los puntos ciegos del conflicto, para rectificar en los aciertos hacia el mismo y se confirma los aciertos	Aclaración de los puntos ciegos.
CLARIFICAR	Reformular la narración del administrador sobre las situaciones de conflicto de modo que ciertos contenidos y relaciones del mismo adquieran mayor relieve.	Clarificar mediante la reformulación sintética de la narración.	Narrativa original / Reformulación sintética de la narrativa.	Discriminar para comprenderse	Se establecen intervenciones a través de una reformulación sintética de la narración ,permitiendo clarifican y preparar el campo para los Señalamientos e interpretaciones.	Reformulación de la narración.
RECAPITULAR	Resume puntos esenciales surgidos en el proceso exploratorio de la entrevista.	Estimular el desarrollo de la capacidad de síntesis.	Narración del conflicto/ Síntesis.	Establecer un soporte provisional para ejercitar los recursos y/oicos.	Se realiza una función de síntesis que busca cerrar ciertos pensamientos que quedaron abiertos, se establece una visión panorámica de la situación	Generación de síntesis.

SEÑALAR	Se relaciona los datos, secuencias, constelaciones significativas, capacidades manifiestas y latentes del administrador.	Desarrollar una nueva manera de percibir su propia experiencia.	Nivel de mecanismos de defensa (negación, inhibición, racionalización)/ Insight.	Estimular al paciente a interpretarse y desarrollar su auto comprensión.	El capacitador construye el campo para la interpretación del proceder del administrador, además guía en el desarrollo de las habilidades de auto comprensión. Se estimula la capacidad de insight (darse cuenta de), lo que permite abstraer y salir del pensamiento concreto, para disminuir las defensas del yo como la negación.	Capacidad de insight
INTERPRETAR	Se interpreta el significado de las conductas, motivaciones y finalidades latentes (que existe sin manifestarse), en particular las de carácter conflictivo.	Determinar que esta estrategia sea vivida como un elemento práctico.	Concepción de los hechos / Significado que se da a los mismos.	Buscar la introducción de una racionalidad en el lugar donde existía hechos inconexos o contradictorios	Se busca dar sentido a los hechos y las motivaciones internas del administrador por medio de: Plantear hipótesis sobre el conflicto actual - Determinar la aparición de este hecho anteriormente en su vida. - Explicar el trasfondo emocional que se le adjudica a esta modalidad de afrontamiento del conflicto. - Comprender la conducta de los otros desde su nueva percepción d sí mismo. - Destacar las consecuencias de mantener estereotipos en su trabajo.	Significación de los hechos sucedidos.

SUGERIR	Se propone el uso de actitudes determinadas, para establecer cambios a manera de ensayo.	Proponer al administrador conductas alternativas.	Respuesta habitual / Respuesta sugerida.	Insertar en el proceso una experiencia diferente a un hecho, para que se cristalice en un acto	A través del uso de la sugerencia se busca instaurar dramatizaciones imaginarias de distintas alternativas de relación interpersonal, permitiendo darse cuenta de las dificultades propias y de los otros y de la manera en que se están comunicando.	Análisis de la dramatización instaurada.
----------------	--	---	--	--	---	--

6.7. Evaluación de la propuesta y producto final

La aplicación adecuada de esta estrategia generará un beneficio progresivo en la habilidad directiva de autoconocimiento en los administradores del TH, debido a que se refuerza sus capacidades de seguridad básica, cognición, percepción y afrontamiento ante nuevas situaciones, desarrollando a partir de esta propuesta una experiencia base para el afrontamiento de situaciones de conflicto o situaciones del mismo nivel de complejidad.

Esta propuesta ha sido diseñada en la base metodológica planteada por Fiorini, quien ha desarrollado un modelo similar, pero aplicado a la intervención en el campo de la psicología clínica.

Los seres humanos indistintamente del lugar en el que se desempeña, actúa de manera similar frente a las situaciones ajenas a la rutina, por lo que se puede concluir que esta estrategia mantiene un nivel adecuado de aplicabilidad en el campo organizacional, y sobre todo en la figura del administrador del TH, quien no es ajeno a su naturaleza humana.

Por medio de esta estrategia se busca generar una capacitación, la cual a través de la práctica diaria se convierte en un aprendizaje, que permite al administrador un desarrollo armónico en su desempeño laboral, y a la vez promulga el desarrollo de sus colaboradores a través de situaciones óptimas que favorezcan al mejoramiento continuo del clima laboral de la organización.

REFERENCIAS

- Alcover de la Hera, C., Martínez, I., Rodríguez Mazo, F., & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. España: Mc Graw Hill.
- Anaya. (1980). *Diccionario Anaya de la lengua*. Madrid: Anaya
- Balluerka, N. & Vergar, I. (2002). *Diseños de investigación experimental en Psicología*. España: Pearson.
- Bonifáz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red tercer milenio.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2000). *La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Borisoff, D., & David, A. (1989). *Gestión de conflictos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno del trabajo*. España: Tromson.
- Domínguez, R. García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Copy Red, S.A.
- Fiorini, H. (2002). *Teoría y técnica de psicoterapias*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Freud, S. (2012). *Obras completas*. España: Biblioteca Nueva.
- Freud, S. (2012). *Obras completas*. (El yo y el Ello 1923) España: Biblioteca Nueva.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional*. México: Alfaomega.
- García, M. & Vallejo, M. (2012). *Diseños experimentales en Psicología*. España: Pirámide.
- González F. (2007). *Instrumentos de evaluación psicológica*. La Habana: Editorial ciencias médicas
- González, R., Lavin, M., & Curiel, L. (25 de noviembre de 2014). www.bibliociencias.cu. Obtenido de

<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0135.dir/doc.pdf>

Hiam, A. (2002) Instrumento para la resolución de conflictos. E.UU: HRD Press, Inc.

Hornstein, L. (2011) *Autoestima e Identidad.Narcisismo y Valores Sociales*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.

Klein, M. (2005) Obras completas .Buenos Aires : Paidós.

Lewin, K. (15 de 10 de 2014). *www.infoamerica.org*. Obtenido de http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf

Laplanche, J. & Pontalis, J. (2010). *Diccionario de Psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Marin, M. & Troyano, Y. (2012). *Psicología Social de los procesos grupales*. España: Pirámide.

Matinez, P., Rosete, M., & Escalante, R. (2007). Niños de la calle:autoestima y funcionamiento yoico. *Enseñanza e Investigación es Psicología*, 11.

Marx K. (2012). *Obra selecta: Antología de textos de economía y de filosofía*. Madrid: Gredos.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico D.F.: Pearson.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. España: Esic.

Prior, D. (25 de 11 de 2014). <http://pagines.uab.cat/servei/>. Obtenido de http://gent.uab.cat/diego_prior/sites/gent.uab.cat.diego_prior/files/el_proceso_de_investigacion.pdf

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rojas S. (2007) Instrumento Sobre las Modalidades de Resolución de Conflictos. Chile: Escuela universitaria La Araucana

Russed Yesid. (2004). Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar. Guatemala: Serviprensa.

Shaughnessy, J., Zechmeister, J. (2008). Métodos de investigación en Psicología. México: Mc Graw- Hill.

Whetten, C. (2005) Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO N° 01



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

**Instrumento sobre las modalidades de resolución de conflictos
dirigido a Administradores del Talento Humano**

Finalidad: Los resultados obtenidos serán utilizados para la elaboración del trabajo de graduación previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

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**, marcando 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.

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 de subrayar las 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: Trato de mitigar los sentimientos del otro y preservar 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: Trato de mitigar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

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.