

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACILITADOR HACIA UN ADECUADO MANEJO DE CONFLICTO

Claudia Alejandra Espinoza Enrico y Ximena Peres Arenas¹

Universidad Católica Boliviana

En el ámbito empresarial se observan diferentes niveles de relaciones a nivel laboral, como por ejemplo: de gerencia y subalternos, entre compañeros de trabajo dentro de un mismo departamento o como entre los socios si es que la conforman. Existiendo también las relaciones con el entorno que están enmarcadas principalmente por la relación con diferentes empresas representadas por: usuarios, compradores y proveedores, entre otros. En general, es dentro de estas relaciones donde se manifiestan una serie de conflictos, los cuales pueden llevar a un desequilibrio de la empresa. Todos estos conflictos que se generan, según Robbins (1997), son a causa de una deficiente comunicación, afectando sus relaciones interpersonales, lo cual conlleva una serie de problemas, generados por una serie de causas que nacen dentro de la misma empresa (Dessler, 1989).

Actualmente estas empresas han sufrido cambios y modificaciones en cuanto al producto que se comercializa y en lo referente a su estructura organizacional. En varias ocasiones se ha visto que existe mucha migración de trabajadores de otros países para enrolarse en nuestras empresas, originando conflictos interpersonales, falta de comunicación, generando bajos niveles de producción. Tal situación se da por la diferencia y la poca aplicación de sus métodos o procedimientos laborales, operativos y administrativos con respecto a la realidad de nuestro país (Robbins, 1997).

Según Dessler (1989), se considera un problema en el manejo de conflictos la poca comunicación que existe en la interacción diaria entre compañeros de trabajo, supervisores y demás miembros que la conforman; tratan de imponer sus decisiones o mandatos para así llegar a sus propios objetivos y metas y no así para favorecer los intereses colectivos de la empresa. Pero no solo afirma que se origina el conflicto por esta causa, sino también por varios otros motivos como el egoísmo y la

¹ ximepres@hotmail.com

interdependencia, además de manejos administrativos insuficientes, mala remuneración o problemas organizacionales dentro de un departamento o en la misma empresa. Todo ello puede afectar de alguna manera a su crecimiento y a los niveles de productividad deseados.

La comunicación se constituye en un pilar importante y fundamental para afirmar la relación grupal, accediendo así a resultados acordes con los planeados; esta comunicación enriquece el ambiente de desempeño de las personas que trabajan dentro de la empresa, es decir, que el proceso de comunicación donde interactúa una fuente junto a un receptor por medio de una canal de comunicación (Robbins, 1997), ayuda a fortalecer buenas relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa.

El conflicto entendido como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra a afectado negativamente algo que le interesa a la primera o está a punto de afectarla en forma negativa” (Robbins, 1997, pág. 505); también entendido como Hellriegel (1999, pág. 363), como “un proceso en que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses”. Este conflicto puede llegar a ser un serio problema en cualquier organización, si es que no se tiene un buen manejo del mismo a través de un adecuado estilo de manejo de conflicto. Según Robbins (1997), estos estilos llamados intenciones son decisiones para actuar en una forma determinada. Estas intenciones son específicas de cada persona ya que intervienen las percepciones y emociones, además de su comportamiento explícito. Sin embargo Gordon (1997) afirma que el estilo de manejo de conflicto de cada persona depende de las experiencias que haya tenido en el manejo de un conflicto, además de su disposición personal para las relaciones interpersonales; pero no todos son óptimos para obtener buenos resultados. Por lo que el objetivo primordial de esta investigación será de promover hacia un estilo de manejo del conflicto más adecuado a través de buenas relaciones interpersonales, para que de esta manera se logren resultados más beneficiosos para la empresa, como así otras empresas que estén pasando por esta problemática.

Justificación

Como se ha podido observar, dentro de las empresas surgen varios tipos de problemas por diferentes causas (Dessler, 1989), los cuales pueden llevar a un desequilibrio de la misma, afectado de alguna manera en su desarrollo y crecimiento.

Una de las causas más importantes para el desequilibrio empresarial, es el deficiente manejo que existe en la resolución de sus conflictos. El correcto u óptimo manejo del conflicto es un aspecto muy importante tanto como para buenas relaciones interpersonales y de grupo que se conforman por motivos u objetivos comunes dentro de la empresa u organización (Dessler, 1989). Por lo que es necesario que existan personas asertivas en su estilo de manejo de conflicto a través de buenas experiencias en la resolución del mismo y de una buena predisposición para sus relaciones interpersonales (Gordon, 1997), así como un nivel de comunicación clara y directa que presente interés, motivación, estrategias de solución y negociación siendo esto beneficioso para ambas partes, por lo que también se beneficia la empresa (Robbins, 1997).

Considerando entonces un problema en el estilo de manejo de conflicto, la poca interacción y comunicación que existe entre grupos de personas que interrelacionan o de ambas partes que estén implicadas en la resolución del conflicto. Como así también el tratar de imponer sus decisiones o mandatos para que de esta manera pueda llegar a sus propias metas favoreciéndose él como persona y no como un todo que es la organización (Dessler, 1989). Todo esto conlleva como lo plantea Robbins (1997), a un uso inadecuado del estilo de manejo de conflicto, afectando de esta manera en el resultado al que se pueda llegar en el momento de la resolución.

Es importante analizar esta problemática ya que un uso inadecuado de estilo de manejo del conflicto influye en los estándares de crecimiento, proyección y expansión de una empresa. Por lo que un factor importante dentro de un proceso productivo y de servicio es el bienestar de la organización, logrando de esta manera alcanzar los objetivos trazados por la misma.

Por lo tanto el comportamiento laboral relacionado a los estilos de manejo del conflicto basado en buenas relaciones interpersonales y una buena comunicación de las

personas que comprenden la empresa, podría facilitar en un ambiente armónico, cooperativo y motivador. Al estudiar como las relaciones interpersonales pueden facilitar el cambio hacia un adecuado uso de los estilos de manejo del conflicto, se pueden aportar con sugerencias que ayuden a un mejor manejo de la empresa en cuanto a sus conflictos y así beneficiar al crecimiento y/o mejoramiento de empresas u organizaciones que estén pasando por esta problemática.

La presente investigación fue realizada en dos empresas privadas de la ciudad de Cochabamba dedicada a la fabricación de bebidas gaseosas; se trabajó con doce participantes, los cuales conforman los mandos altos y medios de las empresas según el organigrama de las mismas, dichos participantes pertenecen al sexo masculino y con un nivel de educación superior (Licenciatura).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un paradigma cuantitativo, ya que se aplicó como instrumentos de investigación al cuestionario de autoanálisis: Estilos de manejo de conflicto presentado por Hellriegel (1999), el cual ayuda a determinar el estilo de manejo de conflicto de cada participante; este cuestionario está compuesto por treinta y dos preguntas con dos opciones cada una, en las cuales el participante debe contestar, además de un Cuestionario de estilo interpersonal de Bowen (mencionado en Rodríguez, 1982) estos instrumentos fueron utilizados tanto en pre test como en el post test a partir de los cuales se obtendrán datos objetivos, mostrándonos de esta manera la parte cuantitativa de la investigación. Por otro lado se aplicó un programa de capacitación centrado en la persona basado en las relaciones interpersonales.

Se utilizó un diseño cuasi experimental de medidas repetitivas y grupo control no equivalente con la aplicación de pre test y post test. En una primera fase se aplicó el pre test en ambas mediciones con el cuestionario de autoanálisis: Estilos de manejo de conflicto de Hellriegel y El cuestionario de estilo interpersonal de Bowen; posterior a esto se aplicó se llevó a cabo la realización del programa de capacitación centrado en la persona basado en las Relaciones Interpersonales. Una vez finalizado el programa se procedió a la aplicación del post test con las mismas características y pruebas aplicadas en el pre test.

Hipótesis de la investigación

Hipótesis

Las relaciones interpersonales asertivas facilitan el cambio hacia el estilo de manejo del conflicto proactivos para el manejo del mismo.

Hipótesis Nula

Las relaciones interpersonales asertivas no facilitan el cambio hacia estilos proactivos para el manejo del conflicto.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Conocer la relación que existe entre los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales asertivas.

Objetivos Específicos

Conocer los estilos de manejo de conflicto y su estilo de relación interpersonal.

Generar mediante el programa de capacitación un estilo de relación interpersonal asertivo.

Desarrollar la adopción de estilos de manejo de conflicto proactivos a partir de relaciones interpersonales asertivas.

Establecer en que medida las relaciones interpersonales asertivas son un factor determinante en el manejo del conflicto.

MÉTODO

Diseño de investigación

La presente investigación es cuasi-experimental, de medidas repetitivas y grupo control no equivalente; que se usa a menudo cuando es imposible o muy difícil asignar aleatoriamente sujetos a los grupos (Salkind, 1997). En este tipo de diseños se requiere una observación en un momento previo a la administración del tratamiento (Y_1 pre-test), el tratamiento solo al grupo experimental (x), y una observación posterior a su aplicación (Y_2 post-test). La diferencia entre el pre y post test está en el efecto que produce el tratamiento (Anguera, Arnau, Ato, Martínez, Pascual, Vallejo, 1995).

Tabla 1. Diseño de la investigación.

	Pre-test		Tratamiento	Post-test	
GE	Y ₁	Y ₂	X	Y ₃	Y ₄
GC		Y ₂	----	Y ₃	Y ₄

Donde:

GE = Es el grupo Experimental Y₁, Y₂ = Pruebas anteriores

GC = Es el grupo Control Y₃, Y₄ = Pruebas posteriores

X = Es el tratamiento

Este diseño ofrece un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en la variable dependiente antes del tratamiento, es decir hay un seguimiento del grupo. El diseño tiene como objetivo el buscar los procesos de cambio a través de la evaluación del efecto de la variable independiente (Tratamiento).

Variables

Las variables con las que se trabajaron en la presente investigación, se detallan a continuación según Hernández, Fernández y Baptista (1991):

Variable dependiente

La variable dependiente es el efecto provocado por dicha causa. Esta variable no se manipula, sino que se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente. En el caso de la presente investigación la variable dependiente fue los estilos de manejo del conflicto.

Variable Independiente

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es decir, es la condición antecedente. La presente investigación se tomó como variable independiente a las relaciones interpersonales.

Participantes

Se tomaron en cuenta doce participantes quienes conformaron la totalidad del universo, es decir todas las personas que forman parte tanto al mando alto (gerentes), como a los mandos medios (subgerentes de los distintos departamentos), de las empresas sujetas a investigación.

Ambiente

La presente investigación se realizó en dos empresas privadas de la ciudad de Cochabamba, dedicadas a la fabricación y elaboración de bebidas gaseosas. La aplicación del instrumento se realizó en las mismas instalaciones de dichas empresas, ya que se tuvo un fácil acceso a la misma, pero sobre todo se tuvo una relación inmediata con los participantes por tratarse de su fuente de trabajo; cabe recalcar que estos ambientes contaban con todas las comodidades necesarias.

Instrumentos

Se utilizaron tres instrumentos para la realización de la presente investigación, los cuales se detallan a continuación:

Cuestionario de Auto análisis: Estilos de Manejo de Conflicto

Este instrumento es planteado por Hellriegel (1999), se lo utilizó como pre y post test para identificar el estilos de manejo de conflictos que presenta cada uno de los participantes.

El instrumento consta de 30 secciones numeradas, cada sección contiene dos afirmaciones que describen la forma en que las personas manejan el conflicto.

El participante debe distribuir 5 puntos entre cada par de afirmaciones. Cabe recalcar que la afirmación que refleje de manera más exacta su respuesta deberá recibir el mayor número de puntos. Por ejemplo, si la respuesta a) describe con mayor exactitud su comportamiento entonces registre 5 a); 0 b) .Sin embargo si tanto a) como b) caracterizan su comportamiento, pero b) es ligeramente más característico, entonces deberá registrar 2 a); 3 b) o viceversa. Es importante mencionar que la suma de ambas afirmaciones no debe ser mayor a 5.

Para la calificación de la prueba se registra el valor de cada afirmación en cinco columnas que caracterizan a los diferentes estilos del manejo del conflicto, para de esta manera poder determinar el estilo que predomina en cada participante.

Este instrumento fue aplicado a ambos mandos en dos diferentes ocasiones, una en el pre-test, ya que de esa manera se determinó el estilo de manejo de conflicto antes de la aplicación del programa de tratamiento. Una segunda ocasión fue en el post-test, para así evaluar el cambio que existió realizando una comparación de ambas ocasiones. Este auto análisis se aplicó de forma grupal y de manera escrita tuvo una duración de 10 minutos aproximadamente.

Cuestionario de estilo interpersonal

Se utilizó también el cuestionario de estilo interpersonal (CEI) elaborado por Bowen, el cual ha sido extraído del libro de Andrés Rodríguez (1995) “Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” . Este instrumento tiene como objetivo medir el estilo interpersonal que presenta cada uno de los participantes.

El CEI consta de 18 afirmaciones a las cuales el participante debe responder. Según las respuestas propuestas por el cuestionario, y que a su vez se aplique mejor al participante en cuanto a sus relaciones interpersonales en el contexto del trabajo.

Para calcular las puntuaciones del estilo interpersonal que cada uno de los participantes presenta, se deben sumar las respuestas dadas a las frases que corresponde a cada estilo interpersonal, determinando cual de los estilos interpersonales es el que predomina en cada uno de los participantes en cuanto al trabajo.

Este instrumento se lo utilizó como pre y post test, de manera que se pueda observar el cambio que se obtuvo en cuanto al estilo interpersonal una vez aplicado el programa de capacitación centrado en la persona basado en las relaciones interpersonales.

Taller de capacitación centrado en la persona

Este taller de capacitación centrado en la persona está basado en las relaciones interpersonales y sus componentes. Consta de siete sesiones, las cuales tienen una duración de una hora y media y se realizó una vez por semana, por lo que se requirió de un mes y tres semanas para concluir el proceso (anexo 4).

Procedimiento de la investigación

Fase A: Contacto con los participantes

Se tuvo un primer contacto con los participantes en una pre entrevista en la cual se les informó los objetivos de la investigación, así como también se les explicó en que consistían los instrumentos a utilizarse para llevar a cabo la obtención de información y datos para la investigación, este contacto se realizó tanto con el grupo experimental como con el grupo control.

Fase B: Aplicación del Pre-Test

Esta fase está compuesta por una diferentes etapa:

Etapa1: Aplicación del cuestionario de auto análisis Estilos de Manejo del conflicto y el cuestionario de estilo interpersonal en ambas mediciones.

Luego de haber realizado el primer contacto con la población se aplicó los instrumentos (se aplicó tanto en el grupo experimental como en el grupo control).

Esta fase consistió en la aplicación del cuestionario de auto análisis: Estilos del manejo del conflicto y el cuestionario de estilo interpersonal. Estas pruebas se aplicaron de manera grupal en ambos mandos, con una duración de 25 minutos cada aplicación.

Fase C: Aplicación del programa de capacitación.

La aplicación de este programa se realizó al grupo experimental, tuvo una duración de siete sesiones siendo éstas realizadas una vez por semana, con una duración de un mes y tres semanas.

Fase D: Aplicación del Post-Test.

Esta fase estuvo compuesta por una etapa:

Etapa1: Aplicación del Cuestionario de auto análisis: Estilos de Manejo del conflicto y el Cuestionario de estilo interpersonal (De igual forma se aplicó tanto al grupo experimental como al grupo control).

Después de la aplicación del programa de tratamiento se aplicó nuevamente el cuestionario de auto análisis: Estilos de Manejo del Conflicto y el Cuestionario de estilo interpersonal, en las dos mediciones presentadas en el diseño. De esta manera se puede verificar si existió un cambio en el grupo experimental en comparación a las mediciones del pre-test tomados antes de la aplicación del programa de tratamiento.

Fase E: Comparación y análisis de la información obtenida del pre-test y post-test y programa.

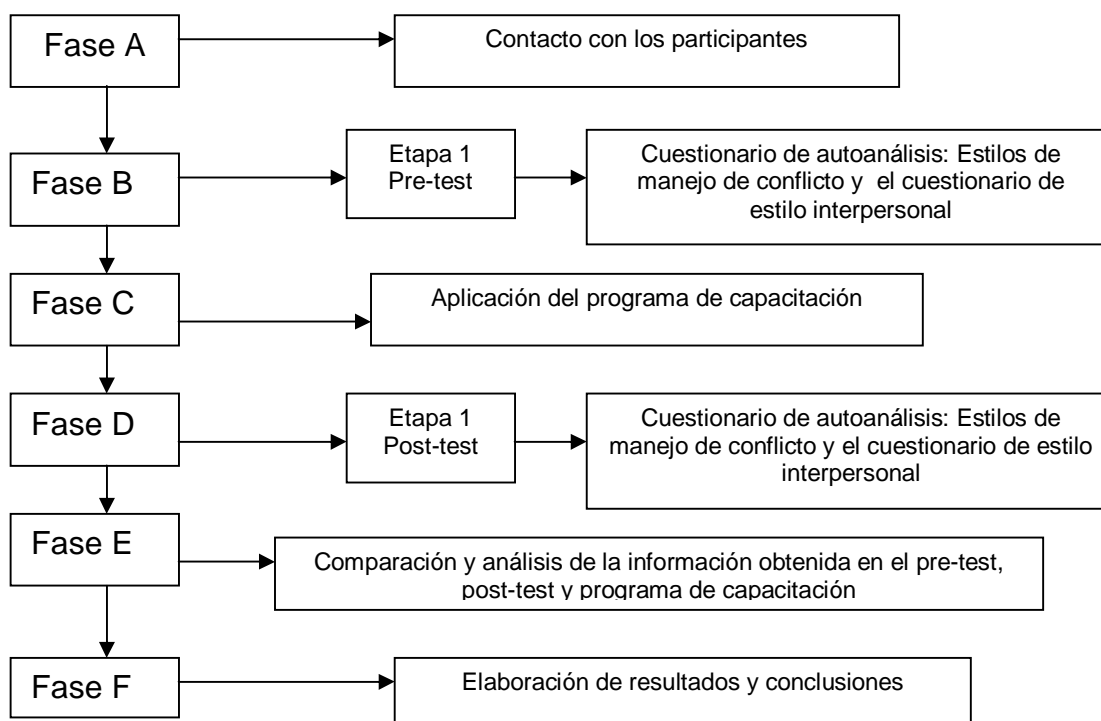
Se realizó un análisis comparativo de la información sobre la base de los resultados obtenidos tanto en el pre-test como en el post-test, para poder determinar si existió un cambio después de la aplicación del programa de tratamiento.

Fase F: Elaboración de Resultados y Conclusiones.

Se realizó la elaboración de resultados en base al análisis realizado en el pre - post test y del programa de tratamiento, para finalmente llegar a las conclusiones generales en base a toda la información obtenida.

A continuación se presenta la forma esquemática del procedimiento:

Tabla 1. Esquema de procedimiento.



RESULTADOS

Comparación de resultados entre el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del Cuestionario estilos de manejo de conflicto.

La tabla 1. muestra la comparación de los resultados obtenidos en el Cuestionario estilos de manejo de conflicto en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control. Los resultados están cuantificados en porcentajes.

Tabla 1. Comparación de resultados obtenidos en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del cuestionario estilos de manejo de conflicto.

EMC	PRE-TEST (Grupo Experimental)	PRE-TEST (Grupo Control)
Compulsivo	59%	59%
Compromiso	42%	48%
Evasivo	51%	44%
Servicial	53%	50%
Colaboración	44%	47%

Según la comparación realizada en el pre-test del grupo experimental y el grupo control, se puede observar que en el estilo compulsivo no existe diferencia en el porcentaje, ya que ambos grupos presentan un 59%, en cambio en los demás estilos se presentan diferencias. En el estilo de compromiso se tiene una diferencia del 6%; en el estilo evasivo una diferencia del 7%; en el estilo servicial una diferencia del 3% al igual que en el estilo de colaboración, mostrando de esta manera una diferencia entre grupos (Ver Figura 1).

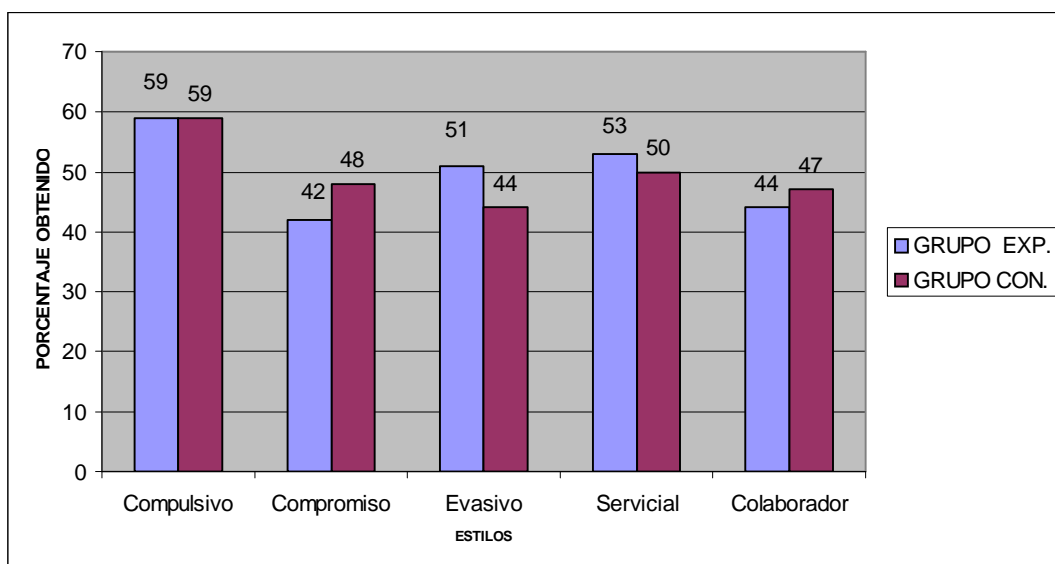


Figura 1. Comparación de resultados obtenidos en el pre-test del grupo experimental y el pre test del grupo control del cuestionario estilos de manejo de conflicto.

Comparación de resultados entre el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del Cuestionario estilos de relación interpersonal.

La tabla 2 muestra la comparación de los resultados obtenidos en el Cuestionario estilos de relación interpersonal en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control. Los resultados están cuantificados en porcentajes.

Tabla 2. Comparación de resultados obtenidos en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del cuestionario estilos de relación interpersonal.

ERI	PRE-TEST (Grupo Experimental)	PRE-TEST (Grupo Control)
Pasivo	67%	54%
Agresivo	56%	59%
Asertivo	48%	52%

Se puede observar que existen diferencias en los porcentajes en ambos grupo. En el estilo pasivo se tiene una diferencia del 13%, en el estilo agresivo una diferencia de 3% y en el estilo asertivo una diferencia 4% (Ver Figura 2).

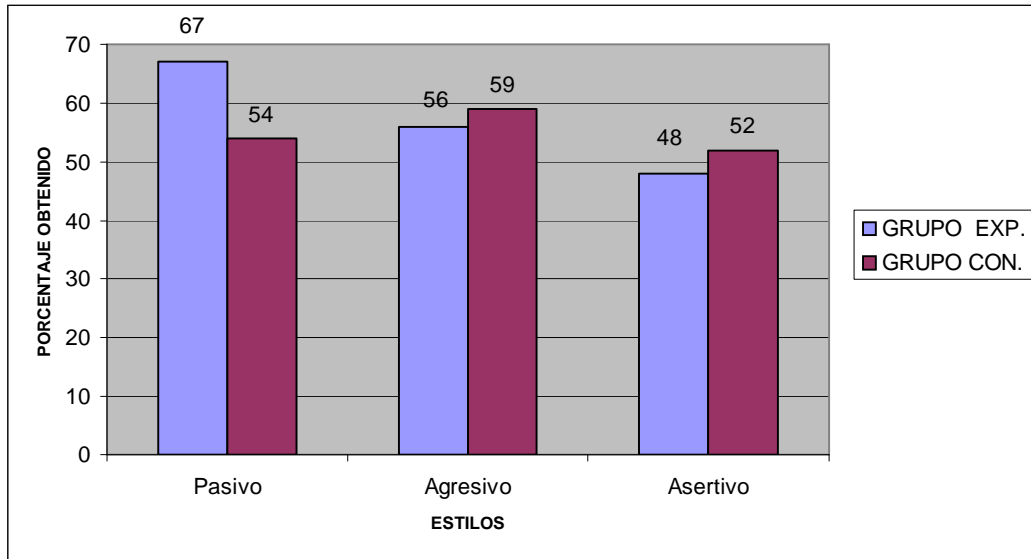


Figura 2. Comparación de resultados obtenidos en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del cuestionario estilos de relación interpersonal.

Comparación de resultados entre el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control del Cuestionario estilos de manejo de conflicto.

La tabla 3 muestra la comparación de los resultados obtenidos en el Cuestionario estilos de manejo de conflicto en el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control. Los resultados están cuantificados en porcentajes.

Tabla 3. Comparación de resultados obtenidos en el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control del cuestionario estilos de manejo de conflicto.

EMC	POST-TEST (Grupo experimental)	POST-TEST (Grupo control)	U DE MANN-WHITNEY	SIGNIFICANCIA
Compulsivo	41%	59%	3.500	0.015
Compromiso	60%	48%	4.000	0.026
Evasivo	41%	44%	11.000	0.310
Servicial	41%	50%	6.000	0.065
Colaboración	65%	47%	0.000	0.002

Según la comparación realizada en el post-test del grupo experimental y el grupo control, se puede observar que después de la intervención realizada con el grupo control se tiene una diferencia más notable. En el estilo compulsivo se tiene una diferencia de 18%; el estilo de compromiso se tiene una diferencia del 12%; en el estilo evasivo una diferencia del 3%; en el estilo servicial una diferencia del 9% y en el estilo de colaboración una diferencia de porcentaje del 18%, mostrando de esta manera una diferencia entre grupos (Ver Figura 3).

En cuanto al tratamiento estadístico aplicado por medio de la prueba no paramétrica de U de Mann - Whitney, se ha podido observar que existe un cambio significativo en los estilos compulsivo, compromiso y el estilo colaborador ya que su significancias son menores a 0.05. En el estilo evasivo y servicial se obtuvo una significancia mayor 0.05 lo cual es no es significativo para la prueba , mostrando de esta manera que no existió un cambio.

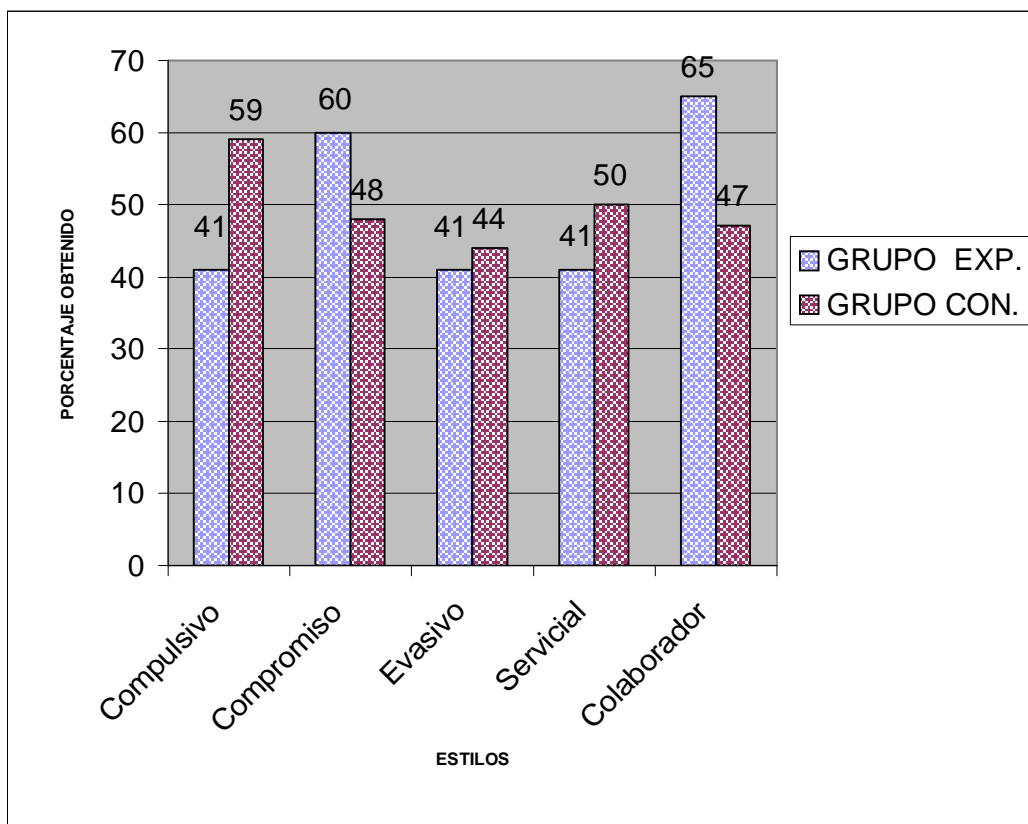


Figura 3. Comparación de resultados obtenidos en el pre-test del grupo experimental y el pre-test del grupo control del cuestionario estilos de manejo de conflicto.

Comparación de resultados entre el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control del Cuestionario estilos de relación interpersonal.

La tabla 4 muestra la comparación de los resultados obtenidos en el Cuestionario estilos de relación interpersonal en el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control. Los resultados están cuantificados en porcentajes.

Tabla 4. Comparación de resultados obtenidos en el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control del cuestionario estilos de relación interpersonal.

ERI	POST-TEST (Grupo Experimental)	POST-TEST (Grupo control)	U DE MANN-WHITNEY	SIGNIFICANCIA
Pasivo	49%	54%	17.000	0.937
Agresivo	51%	59%	13.000	0.485
Asertivo	73%	52%	0.000	0.002

Se puede observar que existen diferencias en los porcentajes en ambos grupo. En el estilo pasivo se tiene una diferencia del 5%, en el estilo agresivo una diferencia de 8% y en el estilo asertivo una diferencia 11% (Ver Figura 4).

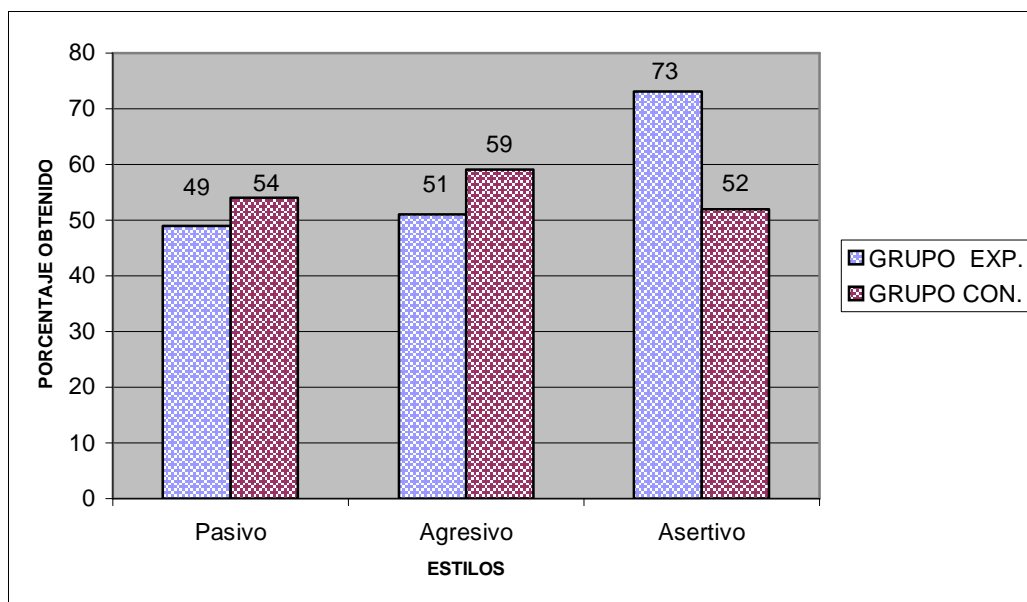


Figura 4. Comparación de resultados obtenidos en el post-test del grupo experimental y el post-test del grupo control del cuestionario estilos de relación interpersonal.

En cuanto a la aplicación del tratamiento, se obtuvo que para la prueba de U de Mann – Whitney solo se observó un cambio significativo en el estilo asertivo, con una significancia de 0.002 y no así en los demás estilos, ya que presentan significancia mayor a 0.05.

Resultados de la intervención realizada en el grupo experimental.

A continuación se presentarán los resultados de la intervención realizada al grupo experimental; los resultados serán presentados sesión por sesión.

- Al iniciar el programa de intervención se llevó a cabo en la primera sesión una dinámica de rompe hielos donde se busco un clima de trabajo basado en el respeto y la confianza hacia los demás, fue también en esta sesión donde se les explicó a los participantes los objetivos que se pretende con la investigación.

En la segunda sesión, se pudo lograr crear un clima de intimidad entre los participantes, para lo cual fue muy importante la anterior sesión ya que se pudo evidenciar que existía una mayor comunicación y participación de los miembros del grupo.

En cuanto a la tercera sesión, se realizó un ejercicio no verbal en el cual se logró hacer que los participantes comprobaran la diferencia entre lo que es el trabajo en grupo y lo que es el trabajo individual.

En la cuarta sesión se logró que los participantes tomen conciencia de la dificultad que existe para escuchar un mensaje y volver a transmitir adecuadamente lo que se ha escuchado, todo esto se logró a través de un ejercicio realizado de forma grupal.

En cuanto a la quinta sesión, los participantes lograron comprender y seguir correctamente instrucciones escritas, para poder llegar al objetivo fijado.

Dentro de la sexta sesión se logró hacer que los participantes se auto-expresen de manera individual y grupal, logrando de esta manera una escucha exacta del otro.

En la séptima sesión se trabajó con la confianza del grupo hacia sus miembros, logrando un apoyo de confianza del grupo con respecto a sus miembros, donde cada uno de los integrantes logró confiar en el grupo de forma incondicional.

A lo largo de la octava sesión se hizo que los participantes se centren en sí mismos y reflexionen de esta manera sobre el ¿Quién soy?. Se observó que cada participante pudo reflexionar, ya que lo corroboró en la discusión y análisis posterior al ejercicio.

En cuanto a la novena sesión, se realizaron ejercicios para poder comprender a los demás desde su punto de vista y no juzgarlos desde el punto de vista de los demás, logrando un apoyo cordial de empatía para progresar para poder progresar en las dificultades.

Durante la décima sesión se realizó un ejercicio en el cual se pudo examinar todas las técnicas, procesos y estrategias utilizadas para alcanzar el objetivo propuesto por el ejercicio.

En la décima primera se trabajó en base a lo realizado en la anterior sesión, se trabajó en el manejo y solución de conflicto, utilizando estrategias y procesos, se hizo que los participantes logren identificar los problemas a nivel de relaciones más comunes en la empresa, llegando de esta manera a soluciones asertivas logrando negociar entre las partes en conflicto.

En cuanto a la décima segunda sesión, después de todo lo trabajado en las anteriores sesiones, se logró hacer que el grupo trabaje en forma individual para luego hacerlo con el grupo para posteriormente comparar los resultados obtenidos, logrando de esta manera que exista un buen ambiente de trabajo tanto a nivel de confianza como de comprensión y colaboración, logrando de esta manera resultados asertivos en el momento de relacionarse y/o lograr la solución de un objetivo en conflicto.

CONCLUSIONES

De acuerdo a todos los resultados obtenidos a lo largo de la presente investigación, se ha podido observar varios cambios significativos en el grupo experimental y no así en el grupo control.

Se determinó una vez aplicada la primera evaluación (Pre test) en el grupo experimental existía un déficit en el nivel de uso de los estilos proactivos (Estilo de compromiso y el estilo colaborador), con relación a los estilos no proactivos (Estilo de compulsivo, estilo evasivo y el estilo servicial). Observando al mismo tiempo que de igual forma se presentaba un déficit en el estilo de relación interpersonal asertivo, ya que se tenía una mayor predominancia de estilos agresivos como pasivos; estas observaciones realizadas en el grupo experimental se dieron de igual forma en el grupo control, ya que los resultados presentan las mismas características.

A partir de la evaluación después del tratamiento, se observó que los déficits que existían tanto en el manejo de conflicto, como en el estilo interpersonal, habían mejorado en el grupo experimental, ya que los puntajes obtenidos en la evaluación final presentaban cambios significativos; mostrando de esta manera que el programa de intervención fue efectivo ya que no se observan estos cambios en el grupo control, grupo que no tuvo la aplicación del tratamiento.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede determinar que existe una muy estrecha relación entre los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales asertivas, pues en base a los resultados obtenidos, se observó que los participantes que fueron sometidos al tratamiento para mejorar su estilo de relación interpersonal, presentan un incremento en el uso de los estilos de manejo de conflicto proactivos, atribuyéndose de esta manera que al presentar un estilo de relación interpersonal asertiva la persona es más abierta y auto expresiva, además de ser sensible a las necesidades de los demás (Mackay, 1979), defendiendo y expresando sus propias ideas, pero considerando el pensar de los otros.

Lo anteriormente mencionado se encuentra muy relacionado con los estilos de manejo de conflicto colaborador, que implica resolver el problema mediante la

acларación y discusión de las diferencias, en búsqueda de objetivos comunes (Robbins, 1996), como también se encuentra relacionado con el estilo de manejo de conflicto de compromiso el cual se refiere a que no hay un ganador ni un perdedor, más bien existe la voluntad de razonar el objetivo del conflicto en busca de una solución para ambas partes (Robbins, 1997).

Concluyendo de esta manera que cuando uno desarrolla relaciones interpersonales asertivas, tiende a una frecuencia mayor en el uso de estilos de manejo de conflicto de compromiso y de colaboración, estilos que fueron denominados como estilos proactivos.

Conclusiones del tratamiento estadístico

En cuanto a los resultados estadísticos obtenidos por la prueba no paramétrica de Wilcoxon, se puede decir que se han observado cambios significativos en el grupo experimental.

Para Wilcoxon se dan cambios significativos a nivel intra en el grupo experimental; en cuanto al cuestionario estilos de manejo de conflicto, los cambios significativos se dan en todos los estilos, es decir, en el estilo compulsivo, de compromiso, evasivo, servicial y colaborador. En lo que respecta a los resultados obtenidos por la prueba de Wilcoxon en el grupo control a nivel intra no se observa ningún cambio significativo en ninguno de los estilos anteriormente mencionados.

Dentro de los puntajes del cuestionario estilos de relación interpersonal, se observa que los resultados obtenidos por la prueba de Wilcoxon es significativo solo en el estilo asertivo y no significativo en los estilos pasivo y agresivo. Sin embargo no se observa ningún cambio significativo en el grupo control.

Se debe tomar en cuenta que para Wilcoxon de los estilos de relación interpersonal pasivo y agresivo, se encuentran por encima del 0.05, que es el valor de significancia que asigna Wilcoxon, lo cual nos muestra que no existe un cambio significativo. Estos estilos no son tomados dentro de los cambios significativos ya que

lo que se intenta es lograr un cambio en las relaciones asertivas, pero sin dejar de lado los demás estilos.

En cuanto al tratamiento estadísticos realizados con la prueba no paramétrica de U de Mann – Whitney a nivel Inter, se pudo detectar que hubo cambios significativos en los estilos de manejo de conflicto compulsivo, compromiso y colaborador y en el cuestionario estilos de relación interpersonal, se presenta un cambio significativo en el estilo asertivo, mostrando de esta manera que según la prueba estadística se ha logrado un cambio significativo en los estilos que se deseaba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anguera, m.; Arnau, J.; Ato, M.; Martínez, R.; Pascual, J.; Vallejo, G. (1995). *Métodos de investigación en Psicología*. España: Ed. Síntesis. S.A.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Gordon, T. (1980). *Líderes eficaces técnicamente preparados*. México. Ed. Diana S.A.

Hellriegel, D.; Slomm, J.; Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional 8º Edición*. México: Ed. International.

Mackay y Cols. (1979). *Auto control emocional*. México: Martínez Roca.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, A. (1995). *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. España: Tecnos.