



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título

Psicólogo Industrial

TEMA:

“LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO DE LAS
FUNCIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE LA PROVINCIA DE PASTAZA”

AUTOR: Ab. Christian Israel Flores Flores

TUTORA: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

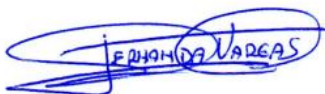
AMBATO – ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos; CC.: 0501856330, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”, desarrollado por el egresado: Ab. Christian Israel Flores Flores, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....
Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

C.C. 0501856330

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación de la autora, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.



.....
Ab. Christian Israel Flores Flores

CC: 1600494734

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Ab. Christian Israel Flores Flores, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Ab. Christian Israel Flores Flores

CC: 1600494734

AUTOR

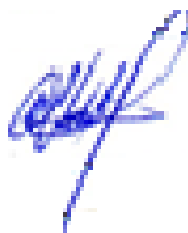
**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE
LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”, presentada por Ab. Christian Israel Flores Flores, de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Abril – Septiembre 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



.....
Lcda. Mg. Mónica López



.....
Lcdo. Mg. Carlos Valdes

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado, es una muestra de sacrificio, constancia y dedicación; demostrados en seis años, de felicidades, logros y tristezas; lo dedico con humildad y con mucha responsabilidad a Dios, a mi familia, y a mi esposa.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento sincero a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, a los distinguidos docentes de la Carrera de Psicología Industrial en especial a la Ing. Mg. María Fernanda Vargas por el apoyo, guía y orientación profesional brindada.

A mis padres Luis y Laura; y familia en general por el amor y dedicación entregados durante veinte y seis largos años.

A mi esposa Grace Alexandra por su inmenso cariño y fuerza moral.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación	ii
Autoría de la Investigación	iii
Cesión de Derechos de Autor	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice de Contenidos.....	viii
Índice de Graficos	xii
Índice de Cuadros	xiii
Tabla de Anexos	xv
Resumen Ejecutivo	xvi
Executive Summary	xvii
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1.Tema	3
1.1.Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Contextualización	3
1.1.2. Árbol de Problemas	5
Análisis Crítico	6
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del problema	7
1.2.6.1. Delimitación de contenido	7
1.2.6.2. Delimitación espacial.....	7
1.2.6.3. Delimitación temporal	8
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica.....	13
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.2. Fundamentación Axiológica.....	14
2.2.3. Fundamentación Ontológica.....	14
2.2.4. Fundamentación Psicológica	14
2.2.5. Fundamentación Sociológica.....	14

2.3.Fundamentación Legal.....	15
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)	15
2.3.2. Código del Trabajo (2009)	16
2.3.3. Decreto Ejecutivo 2393 (2012)	16
2.4.Categorías Fundamentales	17
2.4.1. Los Conflictos Interpersonales	20
2.4.1.1.Elementos Intervinientes.....	22
2.4.1.1.1.Características Personales	22
2.4.1.1.2.Emociones.....	24
2.4.1.1.3.Contexto	24
2.4.1.1.4.Historia	25
2.4.1.1.5.Terceros	25
2.4.1.1.6.Recursos	25
2.4.1.1.7.Antagonismo	26
2.4.1.2.Fuentes	26
2.4.1.2.1.Variable de Estructura.....	26
2.4.1.2.2.Variable de Comunicación.....	28
2.4.1.3.Efectos	29
2.4.1.4.Conflictos Grupales	31
2.4.2. Comportamiento Organizacional.....	31
2.4.3. Cultura Organizacional.....	33
2.4.4. Organización.....	35
2.4.5. Gestión de Talento Humano	37
2.4.6. Clima Laboral.....	39
2.4.7. Motivación.....	42
2.4.8. Desempeño de Funciones Laborales	44
2.4.8.1.Elementos	46
2.4.1.1.Rendimiento.....	49
2.4.1.1.Evaluación de Desempeño.....	51
2.5.Hipótesis	54
2.6.Señalamiento de variables.....	54
2.6.1. Variable independiente	54
2.6.2. Variable dependiente	54
2.6.3. Unidad de Observación	54
2.6.4. Términos de Relación.....	54
CAPÍTULO III.....	55
METODOLOGÍA.....	55
3.1.Enfoque de la investigación	55
3.1.1. Enfoque cuantitativo.....	55
3.2.Modalidad básica de la investigación	55
3.2.1. Investigación Documental y Bibliográfica.....	55
3.2.2. Investigación de Campo	55

3.2.3. Investigación De interacción social.....	56
3.3. Nivel o tipos de investigación.....	56
3.3.1. Tipo Exploratorio	56
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	56
3.3.3. Tipo Explicativo	56
3.4.1. Muestra	57
3.4.2. Operacionalización de variables.....	58
3.4.2.1. Variable Independiente	58
3.4.2.2. Variable Dependiente.....	59
3.5. Técnicas e instrumentos.....	60
3.5.1. Entrevista.....	60
3.5.2. Encuesta.....	60
3.5.3. Cuestionario.....	60
3.5.4. Validez y confiabilidad.....	60
3.6. Recolección de la información.....	61
3.7. Procesamiento y análisis	62
3.7.1. Procesamiento.....	62
3.7.2. Análisis	62
CAPÍTULO IV.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
4.1. Verificación de la Hipótesis.....	76
4.2. Modelo Lógico.....	76
4.3. Modelo Matemático	76
4.4. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión	77
CAPÍTULO V.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Conclusiones.....	81
5.2. Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI.....	83
PROPUESTA.....	83
6.1. Datos informativos.....	83
6.1.2. Ubicación.....	83
6.1.3. Equipo técnico responsable	83
6.1.4. Tiempo Estimado para la Ejecución.....	83
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	84
6.3. Justificación	84
6.4. Objetivos	84
6.4.1. Objetivo General	85
6.4.2. Objetivos Específicos	85
6.5. Análisis de factibilidad	85
6.5.1. Factibilidad Política.....	85
6.5.2. Factibilidad Administrativa.....	85

6.5.3. Factibilidad Sociocultural.....	85
6.5.4. Factibilidad Económica.....	86
6.5.5. Factibilidad Legal.....	86
6.6. Fundamentación Científico-Técnica.....	86
6.6.1. Fundamentación Científica.....	86
6.6.1.1. Plan.....	86
6.6.1.2. Tipos de Planes.....	86
6.6.1.3. Plan de Capacitación.....	87
6.6.1.4. Proceso de Elaboración Plan de Capacitación.....	88
6.6.2. Fundamentación Técnica.....	88
6.6.2.1. Parte procedimental.....	88
6.6.2.2. Parte actitudinal.....	89
6.6.2.3. Parte psico - emocional.....	89
6.7. Modelo Operativo.....	90
6.8. Administración de la propuesta.....	91
6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta.....	92
MATERIAL DE REFERENCIA.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Planteamiento del problema	5
Gráfico N° 2. Categorías fundamentales	17
Gráfico N° 3 Constelación de ideas. Variable independiente	18
Gráfico N° 4 Constelación de ideas. Variable dependiente	19
Gráfico N° 5 Criterios opuestos.	63
Gráfico N° 6 Dificultad al relacionarse	64
Gráfico N° 7 Rivalidades Personales	65
Gráfico N° 8 Trabajo bajo dependencia	66
Gráfico N° 9 Dificultad en la organización.....	67
Gráfico N° 10 Cumplimiento de metas y objetivos.	68
Gráfico N° 11 Calidad en su desempeño.	69
Gráfico N° 12 Productividad en su desempeño	70
Gráfico N° 13 Valores personales.....	71
Gráfico N° 14 Necesidades y rasgos personales.	72
Gráfico N° 15 Exigencias técnicas.....	73
Gráfico N° 16 Servicio de Calidad.....	74
Gráfico N° 17 Zona de aceptación de la Hipótesis	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Población investigada	56
Cuadro N° 2. Variable independiente	58
Cuadro N° 3. Variable dependiente.....	59
Cuadro N° 4. Recolección de información.....	61
Cuadro N° 5 Criterios opuestos.....	63
Cuadro N° 6 Dificultad al relacionarse	64
Cuadro N° 7 Rivalidades Personales.....	65
Cuadro N° 8 Trabajo bajo dependencia	66
Cuadro N° 9 Dificultad en la organización	67
Cuadro N° 10 Cumplimiento de metas y objetivos.....	68
Cuadro N° 11 Calidad en su desempeño.....	69
Cuadro N° 12 Productividad en su desempeño.....	70
Cuadro N° 13 Valores personales.	71
Cuadro N° 14 Necesidades y rasgos personales.....	72
Cuadro N° 15 Exigencias técnicas	73
Cuadro N° 16 Servicio de calidad.....	74
Cuadro N° 17 Frecuencias Observadas	77
Cuadro N° 18 Frecuencias Esperadas	78
Cuadro N° 19 Cálculo de X^2_c	78
Cuadro N° 20 Distribución Chi Cuadrado X^2_c	78

Cuadro N° 21 Modelo Operativo	90
Cuadro N° 22 Administración de la propuesta.....	91
Cuadro N° 23 Previsión de la evaluación de la propuesta	92

TABLA DE ANEXOS

ANEXO N° 1	108
ANEXO N° 2	111
ANEXO N° 3	112
ANEXO N° 4	113

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”

AUTOR: Ab. Christian Israel Flores Flores

DIRECTORA: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado es una investigación de carácter bibliográfico documental, acompañado de una investigación de campo recopilada a través de encuestas y entrevista a colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, sobre los conflictos interpersonales y la incidencia que estos tienen en el correcto desempeño de sus funciones laborales dentro de la institución investigada.

Durante el desarrollo de la investigación bibliográfica documental se podrán evidenciar las causas de mayor influencia en el origen de los conflictos interpersonales, como son: las variables de estructura y las variables de comunicación. A su vez los factores que determinan un correcto desempeño de funciones laborales del colaborador dentro de la organización: ética profesional, rasgos personales, capacitación, entre otras.

El trabajo finalizará con una investigación de campo, que permitirá recabar datos reales del Talento Humano de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza; facilitando al investigador realizar sus respectivas conclusiones y recomendaciones sobre el tema investigado. Sin olvidar el planteamiento de la propuesta, posible alternativa de solución al problema.

Antes de concluir, hay que tomar en cuenta que los conflictos no son un problema que deba erradicarse inmediatamente aparezcan; todo lo contrario, primero se debe analizar el efecto que estos generen en el talento humano de la organización, determinar su correcto manejo y posterior considerar las mejores acciones correctivas.

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER NURSERY EDUCATION
BLENDED MODE STUDIES

TOPIC: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”

AUTOR: Ab. Christian Israel Flores Flores

DIRECTORA: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

EXECUTIVE SUMMARY

Descriptors:

This degree work is a bibliographical research document, accompanied by a field research gathered through surveys and interviews with employees of the Sporty Federation of the province of Pastaza, about interpersonal conflict and the impact they have on the right performance of their job functions within the research institution.

During the development of documentary bibliographical research it may reveal the causes of higher rates of influencing the origin of interpersonal conflicts, such as: the structure tags and communication variables. In turn, the factors that determine a proper performance of job duties of the employee within the organization: Ethics, personal characteristics, capacitation, among others.

The work will end with a field investigation that allows real data gathering Human Resource of the Sporty Federation of the Province of Pastaza; facilitating the investigator make his own conclusion's and make recommendations on the subject investigated. Not forgetting the approach of the proposal, possible alternative solution to the trouble.

Before concluding, we must take into account that conflicts are not a problem that must be eradicated immediately it appear; in the other hand, is first necessary to analyze the effect these generate in the human talent of the organization, determinate their proper handling and further consider the best corrective actions.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza”.

La variable independiente: Los conflictos interpersonales, permitirá al investigador profundizar en el amplio y escasamente tema indagado de las relaciones personales del talento humano de una organización y su problemática de diario vivir al relacionarse con semejantes en el ámbito laboral.

La variable dependiente: El Desempeño de Funciones Laborales, concederá la posibilidad de mejorar el rendimiento de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza, desencadenando en mejores réditos para la organización, a la cual prestan sus servicios lícitos y personales.

El presente trabajo de grado se encuentra orientado dentro de las normas y lineamientos establecidos por la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis, conformado por 6 capítulos:

CAPÍTULO I. Parte del establecimiento del problema a investigarse durante el desarrollo del trabajo de grado, consecutivamente establece la contextualización del mismo, abarcando el problema desde un nivel macro, meso y micro. Se establece el árbol de problemas, que será base para el análisis crítico de las causas y consecuencias del problema; se procederá a realizar la prognosis y la formulación del problema, sin olvidar sus respectivas preguntas directrices; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; para concluir con la justificación y los objetivos de investigación.

CAPÍTULO II. En el Marco Teórico se efectúa una investigación detallada sobre los antecedentes investigativos, referentes a los conflictos interpersonales; la Fundamentación Filosófica; Epistemológica; Pedagógica; Axiológica; Psicológica; Sociológica; y Legal; vincula las categorías fundamentales a través de una constelación de ideas con sus respectivas variables desencadenando en la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de datos, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente, la bibliografía y anexos respectivos, especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza”

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

En el **mundo** los recursos humanos son abundantes. La diversidad cultural que conforma este recurso humano implica diferencias de criterios y percepciones contrastadas, promoviendo la discusión y los conflictos interpersonales a diario en todo tipo de organización.

La globalización ha permitido la interrelación entre varias personas de diferentes entornos del mundo, ocasionando muchas veces roces y divergencias, al desarrollar labores cooperativas dentro de la organización.

Es indispensable, actualmente, que las organizaciones tengan muy en claro el papel importante e irremplazable que tiene el talento humano en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Por ello el motivo que los colaboradores cuenten con medios y circunstancias que faciliten su correcto desempeño de funciones.

En **Ecuador** se han emitido políticas del buen vivir, favorables para el bienestar del trabajador tanto en el aspecto físico como psicológico; políticas y normas que tratan de plasmar, mediante el fortalecimiento de la mediación, la solución a los conflictos laborales, evitándose así el deterioro de las relaciones personales de sus colaboradores.

El papel del psicólogo industrial u organizacional en estos casos es ser sujeto interventor y facilitador del proceso, no dar las soluciones al problema sino hacer responsables a las partes que intervengan en el conflicto.

El conflicto interpersonal que desencadena un mal desempeño de funciones laborales debe ser resuelto por los mismos actores causantes de la disputa. El responsable de talento humano debe guiar en el proceso de mediación y resolución de conflictos.

Dentro de la **Federación Deportiva de la provincia de Pastaza**, existe un Departamento de Recursos Humanos, y el talento humano que lo administra por el momento no ha desarrollado competencias afines a mediación de conflictos y fortalecimiento de relaciones, agravándose cada vez más las diferencias y disputas existentes, siendo consecuencia directa, el no desempeño adecuado de sus funciones.

Un inadecuado desempeño laboral, por parte de los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza: equipo técnico, administrativo y de servicios; perjudica a la organización deportiva, incrementando la tensión y estrés en el ambiente de trabajo.

1.1.2. Árbol de Problemas

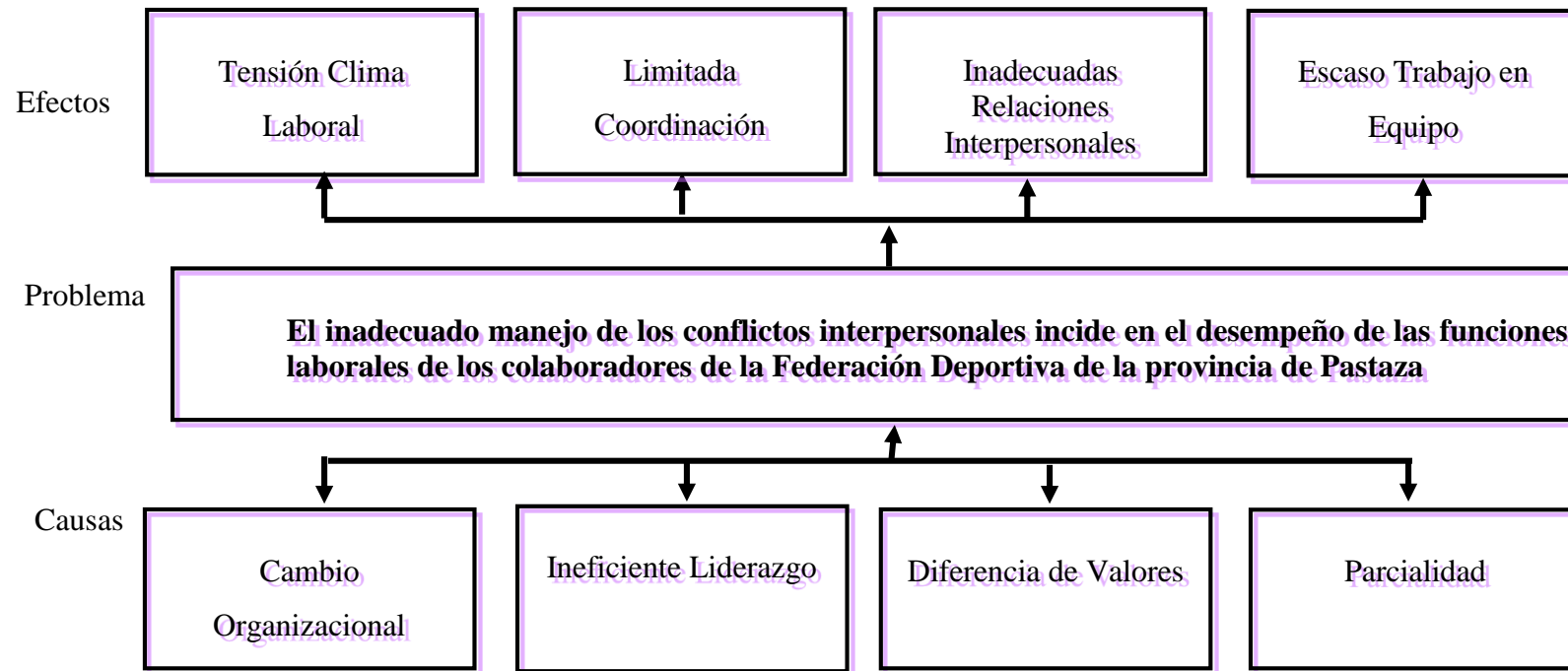


Gráfico Nº 1 Planteamiento del problema
Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis Crítico

El cambio organizacional no analizado en manos de personal no calificado, que altere directrices y políticas laborales correctamente aplicadas en anteriores administraciones, tiende a generar incertidumbre y tensión en el clima laboral de los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, al no tomarse en cuenta años de servicio y gestión realizada, desencadenando circunstancias y situaciones de estrés. Siendo el estrés causa principal para que el trabajador no desempeñe correctamente sus funciones.

El ineficiente liderazgo dentro de la organización producto de una limitada comunicación asertiva, afecta directamente a todos los niveles de coordinación existente en la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza: administrativo, técnico y auxiliares de servicio; generando pérdidas de recursos materiales, de tiempo invaluable y por ende desencadena en el incumplimiento de objetivos trazados con anterioridad.

La diferencia de valores y sobre todo la contraposición axiológica, provoca afectaciones a una cultura organizacional responsable, solidaria y cooperativa. Promoviendo en los colaboradores actitudes descorteses y hostiles dentro del sitio de trabajo, degradando las relaciones interpersonales existentes en la organización.

La parcialidad por parte de las autoridades y directores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza hacia sus colaboradores que poseen intereses laborales personales homónimos, tiende en ocasiones a generar conflictos. Comportamiento parcial que dificulta la objetividad de no siempre juzgar imparcialmente a todos sus colaboradores. Provocando en el personal de la organización la segmentación grupal, al no sentirse tratados equitativamente, no permitiendo un trabajo en equipo.

1.2.3. Prognosis

De no darse solución a la presente problemática, la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, seguirá laborando con grupos sesgados de talento humano, no sincronizados y un inexistente trabajo en equipo. Esto generará desconfianza y falta de cooperación entre los trabajadores, que a la final vendrá a afectar directamente al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Sin olvidar el deterioro del ambiente, clima laboral e incremento de estrés en todos sus colaboradores, imposibilitándoles de un desempeño laboral efectivo. La imagen organizacional de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, también se verá afectada por mantener un ambiente de trabajo conflictivo entre su capital humano, al no dar un adecuado manejo y solución al mismo.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el manejo de los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los trabajadores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son las causas de los conflictos interpersonales entre los trabajadores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de funciones las laborales de los trabajadores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza?
- ¿De qué manera incide el manejo de los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los trabajadores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza?

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Delimitación de contenido

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Conflictos Interpersonales

Desempeño de Funciones Laborales

1.2.6.2. Delimitación espacial

El presente trabajo investigativo se realizará en la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

Parroquia: Puyo

Cantón: Pastaza

Provincia: Pastaza

1.2.6.3.Delimitación temporal

La investigación comprende el periodo, Abril-Septiembre 2015.

1.3. Justificación

El trabajo de grado cuenta con un **interés** significativo para los fines organizacionales de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, posibilitando a sus administradores tener un conocimiento mayor sobre el entorno que rodea a sus colaboradores y como se manejan las relaciones interpersonales entre el personal.

La **importancia** de este estudio, radica en que el Estado Ecuatoriano promueve en su Constitución, aprobada en la Asamblea Constitucional de Montecristi en el 2008, un ambiente de trabajo en buenas condiciones; y, en las Políticas del Buen Vivir.

La **utilidad teórica** de la investigación consiste en proponer estrategias para la correcta solución y manejo de conflictos interpersonales entre los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

La investigación es de **utilidad** porque su desarrollo permite conocer más a fondo la problemática en que se desenvuelven los conflictos interpersonales frente a una realidad laboral en la cual se exige productividad ante un adecuado clima laboral.

La presente investigación es **novedosa** porque dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, no existen datos sobre antecedentes investigativos referentes al tema planteado de los conflictos interpersonales y el desempeño de funciones laborales; por lo tanto la organización se verá beneficiada con esta investigación.

La investigación es **factible** porque la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza no tendrá que afrontar costos elevados, sino que el investigador trabajará mediante autogestión, asumiendo los gastos de recopilación de información y desarrollo de alternativas de solución.

Los **beneficiarios** de la investigación son los trabajadores y administradores de talento humano que se encuentran con dificultades al momento de dar solución y manejo a conflictos interpersonales, que desencadenan en deterioro productivo de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

1.4. Objetivos

1.4.1 General

Investigar la incidencia de los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar las causas de los conflictos interpersonales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.
- Analizar el nivel de desempeño de las funciones laborales de los colaboradores.
- Proponer una alternativa de solución al problema: De qué manera incide el manejo de los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los trabajadores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, no existen trabajos anteriores afines al presente tema de investigación, no obstante dentro de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, se ha encontrado trabajos relacionados a la variable independiente y dependiente.

Tema: Sisa, A. (2013) LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo

- Identificar la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional en el grupo corporativo Mary Carmen en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato.
- Detectar el nivel de relaciones Interpersonales en el Grupo Corporativo Mary Carmen.
- Identificar los factores que afectan el clima Organizacional en el Grupo Corporativo Mary Carmen.
- Delinear una propuesta de posibles soluciones al problema planteado. Aplicar el Programa de mejoramiento de las Relaciones Interpersonales para elevar la interacción social y mejorar el Clima laboral.
- Crear un instrumento de evaluación para el Programa de mejoramiento de las Relaciones Interpersonales para mejorar el Clima laboral de los trabajadores del Grupo Corporativo Mary Carmen de la ciudad de Ambato.

Conclusiones:

- Los planteamientos y los análisis permitieron deducir que el nivel de relaciones interpersonales en el grupo corporativo Mary Carmen es bajo y deficiente, por lo cual actualmente existe inconformidad por parte de los colaboradores en cuanto a la primera y segunda variable.
- A través de los resultados se concluye que el bajo nivel de relaciones interpersonales en el grupo corporativo Mary Carmen muestra un alto porcentaje de incidencia sobre el clima organizacional, el mismo que está afectando directamente al bienestar de la empresa.
- En cuanto al clima laboral del grupo corporativo Mary Carmen se deduce que se encuentra afectado a causa de las malas relaciones interpersonales de los colaboradores y directivos de la empresa provocados a causa de: falta una comunicación efectiva, falta de reconocimiento de logros, poco compañerismo, escaso trabajo en equipo, desmotivación laboral.
- También que el sistema de comunicación que se aplica actualmente en la Corporación es bastante formal lo que impide fortalecer los lazos de confianza entre directivos y trabajadores, por tal motivo el estilo de comunicación no es el mejor.

Recomendaciones:

- Elaborar un programa de mejoramiento de las relaciones interpersonales que contribuya y facilite la administración del recurso humano corporación, basándose en áreas claves tales

como: reconocimiento de logros, trabajo en equipo, comunicación y motivación laboral, con el fin de intervenir en cada uno de los colaboradores quienes constituyen el recurso humano y el motor de la empresa.

- Formar equipos de trabajo y delegar cumplimientos de metas mensuales con la finalidad de crear mayor sentido de comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y liderazgo participativo entre los integrantes, puesto que con esta estrategia se logrará promover y mejorar las relaciones interpersonales y por lo tanto un buen clima laboral sin descuidar el cumplimiento de metas.
- Cultivar un cambio de actitud en los directivos, con el propósito de cambiar las percepciones negativas de los trabajadores hacia sus jefes y 72 convertirlas en una fortaleza para la organización que incida de manera positiva en el comportamiento de los colaboradores y a su vez en el desempeño laboral de ellos.
- Implementar estrategias que fomenten las relaciones humanas y a la vez ayuden a manejar las diferencias personales o laborales del personal, puesto que estas dificultan e impiden el alcance de un clima laboral agradable y perjudica el cumplimiento de los objetivos.

El presente antecedente investigativo aporta un análisis valioso para nuestra investigación ya que en el destaca que las deterioradas relaciones interpersonales de los colaboradores, intervienen directamente en el clima organizacional de la empresa, ocasionando malestar y tensión en el ambiente.

Tema: Casa, G. (2013) EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SALCEDO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Objetivo:

- Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa del Municipio del Cantón Salcedo.
- Determinar el tipo de clima organizacional existente en el área administrativa Municipio del Cantón Salcedo.
- Establecer el nivel de desempeño laboral en los colaboradores en el área administrativa del Municipio del Cantón Salcedo.
- Elaborar estrategias de solución que permitan dar una solución a la problemática existente del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa del Municipio del Cantón Salcedo.

Conclusiones:

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo participativo, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

- En el desempeño laboral no existe compromiso con los trabajadores del área administrativa con la organización.
- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el área administrativa del Municipio de salcedo.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

Recomendaciones:

- Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.

- Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido en el liderazgo participativo en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

El presente antecedente investigativo, otorga un aporte importante dentro de la variable dependiente de nuestra investigación, denotando la importancia del liderazgo en la organización, para la consecución de metas y objetivos planificados como compromiso y bienestar de los colaboradores.

Tema: Guevara, J. (2014) LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS RADIOS AM Y FM DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Objetivo:

- Determinar el desempeño del talento humano en el desempeño laboral del personal de las Radios AM y FM de la ciudad de Baños.
- Analizar el talento humano con el que cuenta las emisoras de radio.
- Determinar el desempeño laboral que actualmente tienen en las Radios AM y FM de la ciudad de Baños.
- Proponer una alternativa que permita mitigar la problemática de la gestión del talento humano que permita incrementar el desempeño laboral y condiciones de trabajo en la Radios AM y FM de la ciudad de Baños.

Conclusiones:

- Existe una clara relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el personal no están eficiente porque no recibe capacitación y reconocimiento por su labor, además no existe claridad en las funciones de cada cargo.
- El nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente, se debe la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al recurso humano El ambiente laboral no es el más idóneo, lo que ha creado malestares e incomodidades que se refleja en una actitud inhóspita hacia los demás convirtiendo a la organización en un ambiente difícil de llevar y desarmonioso.
- No existe un plan del talento humano que mejore el desempeño de los trabajadores.
- Las características de la gestión del talento humano están basadas en que se han implementado solo algunos beneficios sociales, pero no para todo el personal, no es buena la misma puesto que no existe claridad en las funciones del personal, ni procesos para el reconocimiento, incentivos y capacitación del personal de la empresa.

Recomendaciones:

- Desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando en los valores, las creencias, normas y hábitos que resultan determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.
- Implementar programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

- Proponer programas de motivación al personal con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional. Reestructurar los valores de la organización en consenso con sus trabajadores, y políticas de la organización para que estén alineadas a las buenas costumbres, y puedan ser acatadas por todos.
- Implementar un plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y condiciones de trabajo en las radios seleccionadas.

Por lo determinado en este antecedente investigativo, el desempeño laboral vendrá hacer óptimo si dentro de la organización existe: motivación, gestión interna, ambiente laboral idóneo, capacitación y sobre todo un plan de talento humano actualizado. Caso contrario el desempeño será ineficiente y se perderán recurso económicos y humanos.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la actual investigación, el investigador recogerá un lineamiento y modelo crítico-propositivo durante la realización de su trabajo de grado, debido a que el problema proviene de una situación real, se promoverá cambios de esquemas socioculturales y su fin es el bienestar de la población agredida, en este caso los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, emitiendo críticas constructivas y generando alternativas de solución al problema en investigación.

Luthans F. (2008). “El desarrollo en el campo organizacional apoya al trabajador en el optimismo, la esperanza, auto eficiencia, aportando en la inteligencia emocional para la solución de problemas. Logrando la máxima productividad, el auto desarrollo, la motivación y valores culturales que promueven el pensamiento crítico propositivo favoreciendo en la toma de decisiones empresariales.” Pag. 249.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

La investigación presente permite analizar, detectar y determinar la importancia que posee el correcto manejo y solución de conflictos interpersonales dentro de una organización, además del daño económico que produce un ineficaz desempeño de funciones laborales, ocasionado por diversas causas inherentes a una cultura organizacional caduca y falta de modernización en sus métodos e instrumentos de gestión de talento humano.

Piaget J. (1981). “El conocimiento promueve la dirección del ser humano, reflejándose la conciencia de los problemas que se han de resolver en el campo profesional, teniendo como herramienta el nivel cognitivo, el conocimiento, y el procedimiento para relatar acciones sucesivas; buscando la emisión de juicios de valor para una mejor comprensión y resolución del conflicto.”

2.2.2. Fundamentación Axiológica

El ser humano es un ente gremial por defecto; es por ello que se debe fomentar conductas y criterios asados en valores asertivos: como la responsabilidad, la tolerancia, la honestidad y la justicia. Valores que permitan el desarrollo continuo y eficiente de relaciones entre los colaboradores y a su vez generen climas idóneos para el correcto desenvolvimiento de sus funciones laborales.

Garcia R., Jover G. & Escámec J. (2010). “Las líneas de acción en el campo profesional son fortalecidos través de la comunicación, fundamental para el fortalecimiento laboral aportando en la autonomía, auto suficiencia, estimulando la capacidad para satisfacer las propias aspiraciones y deseos de autorrealización afán de l responsabilidad, compromiso, colaboración, la voluntad de participación para tomar decisiones que compliquen el campo laboral y profesional.”

2.2.3. Fundamentación Ontológica

La provincia de Pastaza ha venido creciendo demográficamente a pasos agigantados durante los últimos 10 años, acrecentando el número de niños y jóvenes que desean emplear su tiempo libre en la práctica deportiva. Es por ello que la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza debe mejorar su calidad de servicio, empleando técnicas e instrumentos que evalúen a sus colaboradores y motive a desempeñar efectivamente sus funciones.

Cornfor J. & Francis M. (1983). “El ser en cuanto el estudio del ser humano dentro del campo organizacional tiene como herramienta fundamental el dialogo a través de una conversación introductoria que permite el descubrimiento de problemas en las empresas, enfocándose en la verdad transmitiendo respuestas a temas de discusión entre trabajadores, estableciendo soluciones que admiten su engrandecimiento en: sabiduría, valores y compromiso. Mediante el razonamiento en el fortalecimiento de las relaciones personales.”

2.2.4. Fundamentación Psicológica

Con la elaboración del presente trabajo de investigación se buscara alcanzar caminos en el comportamiento organizacional y más aún en la cultura organizacional de los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza. Obteniendo beneficios directos en la satisfacción y eficiencia del personal. Villafane H. (2010). “Piscología, estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que los rodea.”

2.2.5. Fundamentación Sociológica

La sociedad continuamente sigue avanzando y el talento humano al ser parte fundamental de la misma no puede quedarse atrás, debe reestructurarse y acoplarse a los nuevos sistemas de gestión y desarrollo organizacional, es decir actualizarse o desaparecer.

La buena y sana interacción entre personas, determina la salud e higiene mental de un sistema mayor asociado, permitiendo que se desarrolle, alcance sus propósitos y supere sus expectativas. Ya que solo juntos lograremos objetivos imposibles de alcanzar individualmente.

Piaget J., Ricoeur. & Zazzo R. (1971). “La sociología del conocimiento considera en el hombre la importancia de la formación científica, manifestando que el conocimiento adquirido no entra en competencia ni en rivalidades con la ciencia. Considera su reflexión para el apoyo a la sociedad. Orientándoles hacia nuevos caminos donde comienza el éxito y desarrollo.”

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está fundamentada en:

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Título IX

Supremacía de la Constitución

Capítulo Primero

Principios

Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.

La Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

Título I

Elementos Constitutivos del Estado

Capítulo Primero

Principios Fundamentales

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

Num.8. “Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz”

Título II

Derechos

Capítulo Primero

Principios de aplicación de los derechos

Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

Num.2. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Capítulo Segundo

Derechos del buen vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Capítulo Noveno

Responsabilidades

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

Num.12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.

Título VI

Régimen de Desarrollo

Capítulo Sexto

Trabajo y Producción

Sección Tercera

Formas de Trabajo y su Retribución

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Num.5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Num.10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

Sección undécima

Seguridad humana

Art. 393.- El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir las formas de violencia y discriminación y la comisión de infracciones y delitos. La planificación y aplicación de estas políticas se encargará a órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno.

2.3.2. Código del Trabajo (2009)

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

Lit. a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Lit. d) Observar buena conducta durante el trabajo.

Lit. e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

2.3.3. Decreto Ejecutivo 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (2012)

Título I

Disposiciones Generales

Art. 11.- Obligaciones de los Empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

Num.2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

2.4. Categorías Fundamentales

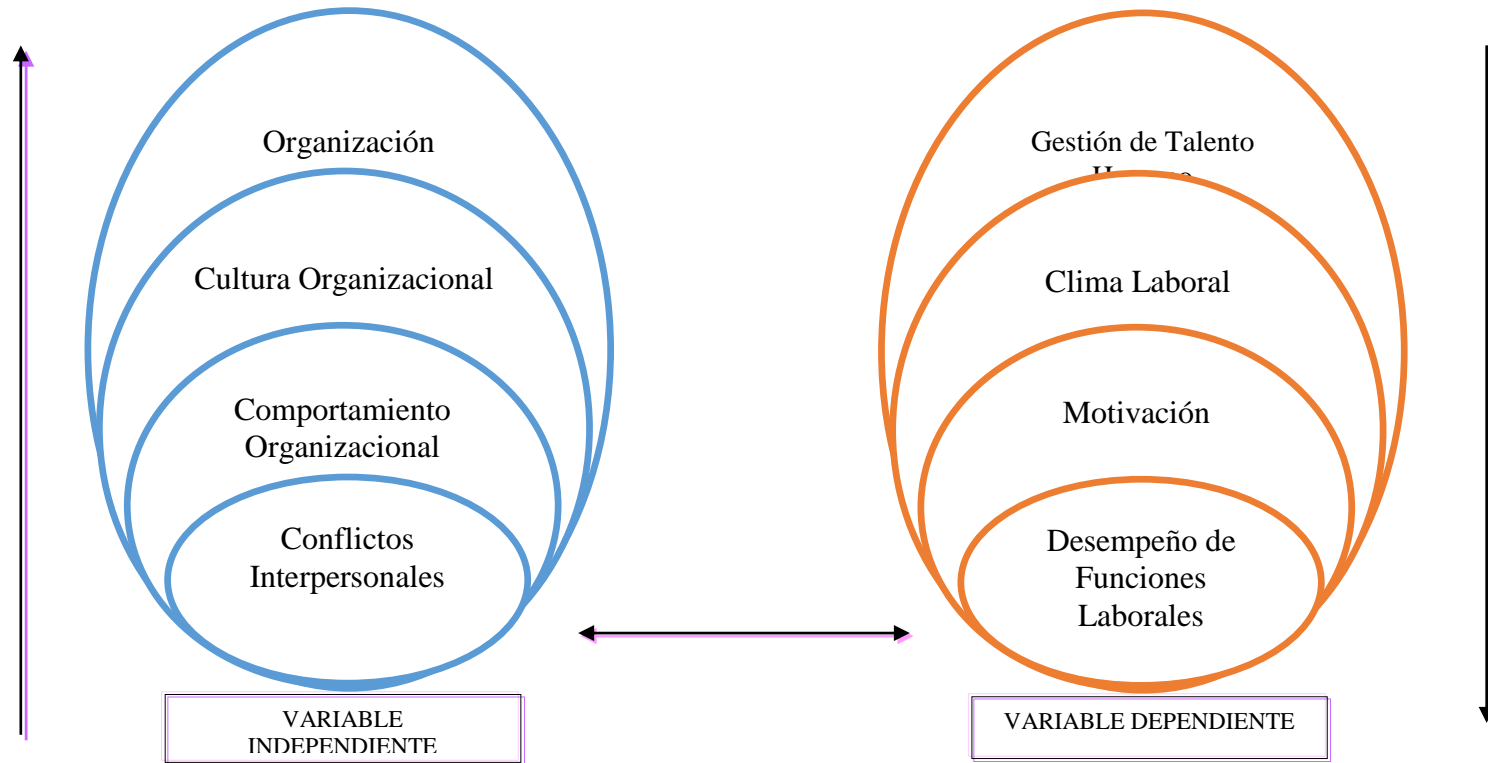
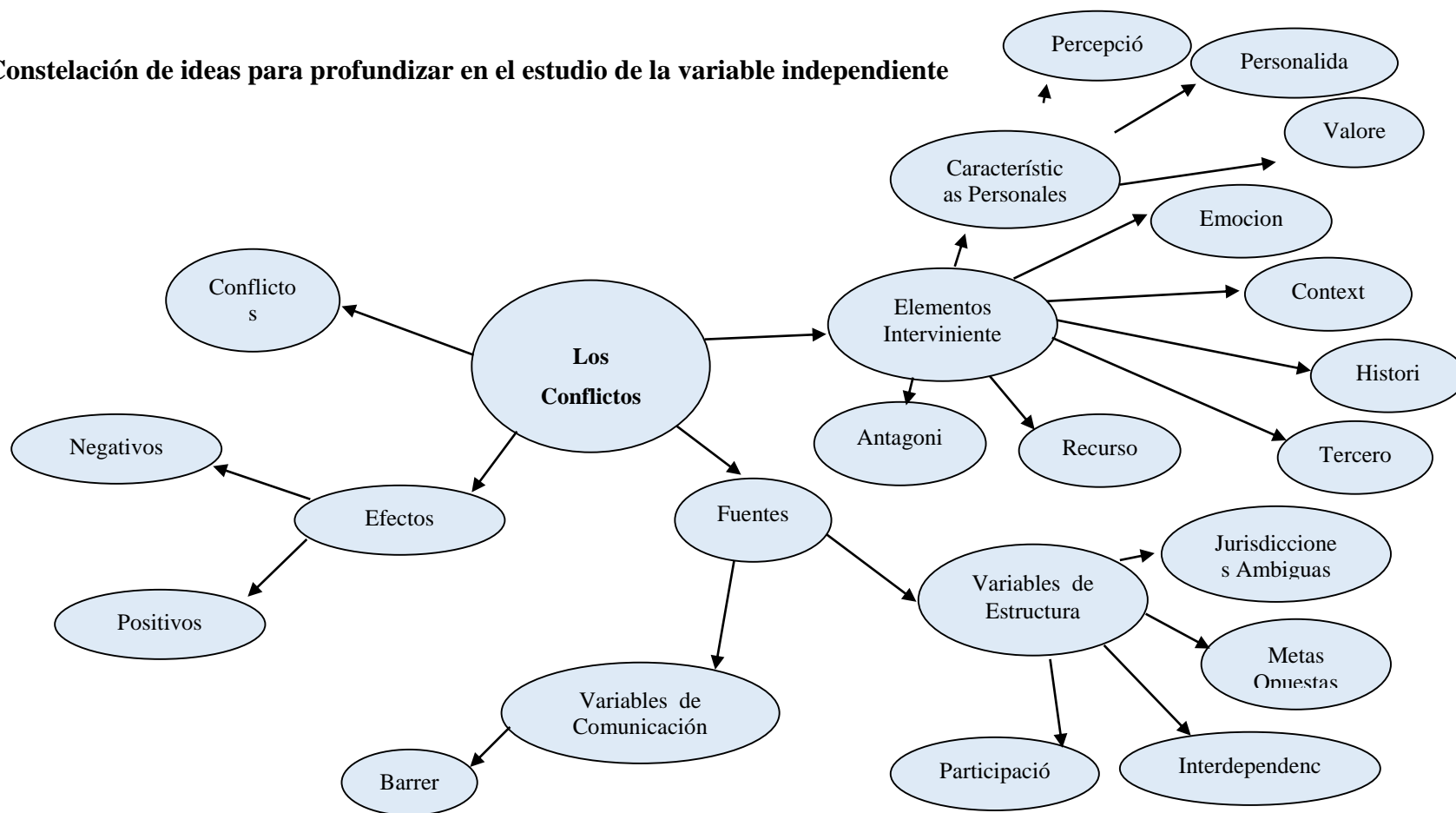


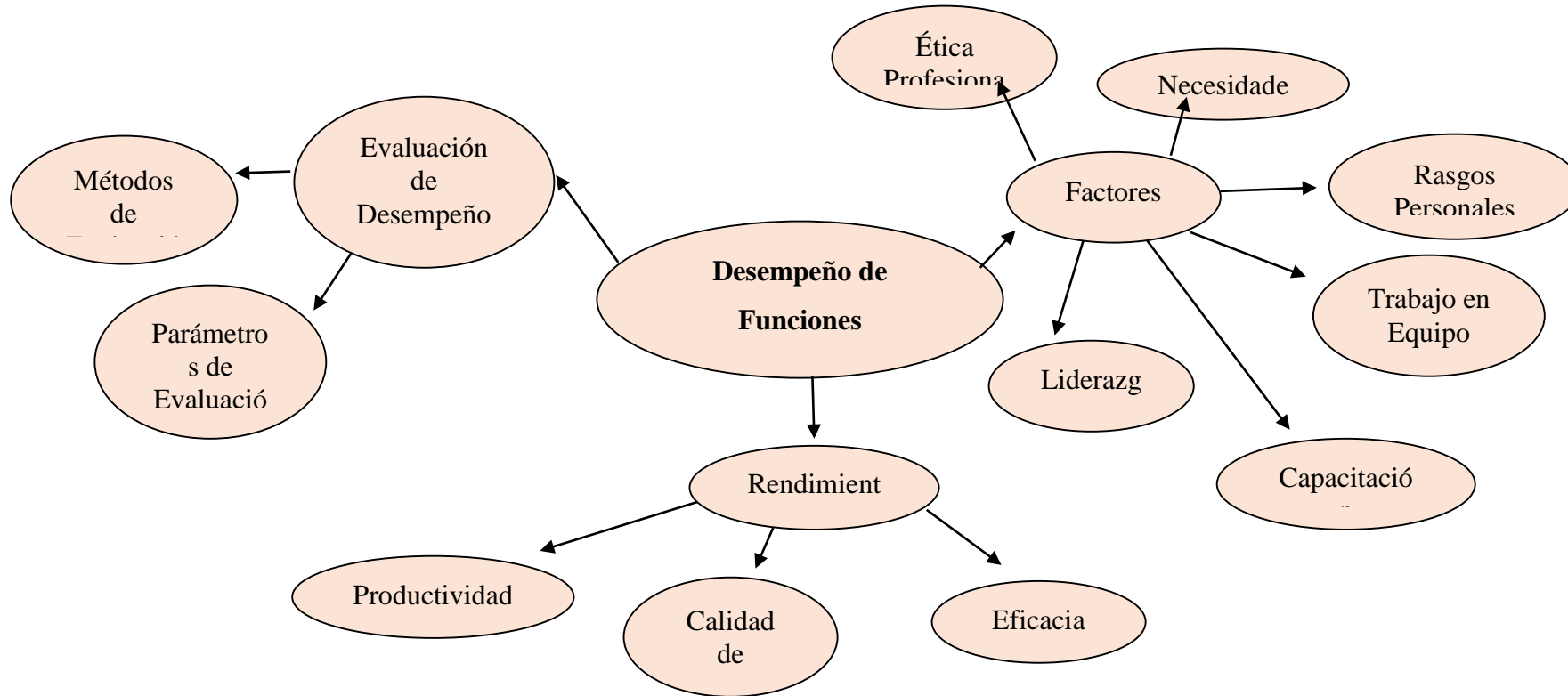
Gráfico N° 2. Categorías fundamentales
Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente



Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores
Gráfico Nº 3 Constelación de ideas. Variable independiente

Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente



Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores
Gráfico N° 4 Constelación de ideas. Variable dependiente

2.4.1. Los Conflictos Interpersonales

Actividad incompatible es todo comportamiento producto de una interrelación de seres humanos; relación que posea cierto grado de antagonismo resultante de criterios o creencias diferentes o discrepantes acordes al entorno social vivido en ambos lados. Según Deutsch M. (1983). “un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible.”

Las creencias como diferencia de valores tienden hacer una causa clave en la dificultad de interrelacionarse y que tiene total efecto en el origen de los conflictos interpersonales, al pensar que las personas a nuestro alrededor se guían con similares principios, tendemos a sentirnos agredidos y no retribuidos si actúan de otra forma no similar a la nuestra. De acuerdo a Baron E. (2006). “Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.”

Dentro de las organizaciones sean estas públicas o privadas, a su tiempo en todas nacerán problemas debido a que tienen un factor común; los seres humanos. Al ser recurso indispensable en cualquier estructura organizacional sus conflictos interpersonales van a afectar directamente al medio que los rodea: personas, tiempo y recursos.

Chiavenato I. (2007). “Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones.” (Pag. 364).

El motivo radica en que no todos pensamos iguales ni laboramos con un objetivo o meta homónima, cada persona es un mundo diferente y por ello tiene una visión interna contraria a la de sus colaboradores, pares o superiores. Generando discrepancias a la hora de elegir mecanismos como procedimientos a ejecutarse dentro de cualquier grupo de trabajo. Newstrom J. (2007). “El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por lograr o los métodos que se usaran para lograr esas metas” (Pag. 253).

Los conflictos variaran según el entorno, circunstancias y estructura de cada organización, así mismo sus actores que defenderán posturas de acuerdo al cargo y responsabilidad que desempeñen, con la única intención de salvaguardar su posición, comodidad y económica. Transgrediendo en ocasiones los intereses de sus compañeros por el afán de obtener el reconocimiento y éxito personal. Considerando lo dicho por Pruitt D. (1981). “al definir al

conflicto como un episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste.”

Los intereses personales dentro de una relación laboral entre colaboradores determinan futuras disputas, si no se manejan estándares procedimentales de mutuo consentimiento y congratulación, deteniendo la entrega oportuna de resultados e incumpliendo objetivos determinados. Lo ideal es fomentar la equidad de trabajo y la reciprocidad. Para Smith W. (1987). “el conflicto surge cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de acciones conjuntas.” (Pag. 641).

Los conflictos interpersonales tienden a hacerse mucho más grandes si no se los maneja correctamente. Un conflicto de marido y mujer puede afectar a sus hijos y esto a su vez a toda su familia convirtiendo un conflicto interpersonal en algo mayor como lo son los conflictos intergrupales. Aún más difíciles de solucionar, que conllevan más tiempo y recursos. Alcáida M. (1987). “indica que las partes implicadas pueden variar desde individuos a naciones.”

Los conflictos interpersonales no siempre deben ser vistos como algo malo o negativo que acarrea perjuicio o malestar a la organización y a sus miembros sino verlo como una oportunidad, un llamado de atención que ayudara a hacer mejor las cosas, sentara un precedente que permitirá desarrollar métodos y mecanismos de manejo y resolución de conflictos.

El adecuado manejo de conflictos sean estos interpersonales o intergrupales, debe convertirse en política organizacional y herramienta imprescindible que acompañe a toda gestión de talento humano de cualquier organización no importa su tamaño, productividad ni número de colaboradores.

Para que una organización se encuentre sana, operante y fuerte ante la sociedad, deben sus autoridades dar atención, manejo y solución a los conflictos interpersonales de su capital humano. Un talento humano sin conflicto que disminuya sus esfuerzos cooperativos, es un talento humano productivo y unido en alzas de cumplir metas y objetivos.

Chiavenato I. (2007). “la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.”. (Pag. 363).

2.4.1.1. Elementos Intervinientes

Los conflictos interpersonales tienden a originarse debido varios elementos que interfieren al momento de llevar una equilibrada relación laboral entre colaboradores de una misma organización. Relación que tiende a alterarse fácilmente, primero si no se manejan criterios semejantes y segundo si no existe una adecuada gestión de talento humano por parte de sus autoridades o profesionales llamados a ser los responsables.

Para **Baron E. (2006)**. Pueden considerar elementos intervinientes en los conflictos interpersonales a las: **“Características Personales, Emociones, Contexto, Historia, Terceros y Recursos.”**

2.4.1.1.1. Características Personales

Debido a que toda estructura organizativa sin excepción cuenta con personas que a la hora de integrarse a sus labores poseen ya sus caracteres individuales, su proceder variará según sus características y actitudes al momento de afrontar el conflicto con sus compañeros de trabajo. Demostrando firmeza en unos casos o siendo sensible en otros, y esto tiene un impacto considerable en el comportamiento del entorno.

- **Percepción**

La percepción varía de acuerdo al individuo, su entorno en el que se crió o las condiciones en las cuales vivió. Por lo cual la forma de ver las cosas o interpretarlas no siempre son similares para todas las personas miembros de un equipo de trabajo, departamento o área.

La mayoría de conflictos que surgen entre colaboradores de una determinada institución se debe a percepciones contrarias, por temas de manejo, estructura, procesos de llevar las responsabilidades que conlleva el trabajo diario. Percepciones cognitivas, dogmáticas propias de cada sujeto y difíciles de cambiar en poco tiempo. Para Inglés E. (2003). “percibir significa darse cuenta, percatarse e interpretar la estimulación del ambiente, a partir principalmente de la experiencia, los valores, las expectativas y la educación recibida.” (Pág. 55).

La dificultad radica cuando un miembro de la organización trata de forzar a otro a tener las mismas percepciones, ver lo mismo sin tomar en consideración otra visión o interpretación de

algún acontecimiento suscitado dentro o fuera de la jurisdicción de horas laborables. La agresión se manifiesta al tratar de suprimir el criterio de un compañero e imponer el suyo, produciendo tensión y apatía en la relación interpersonal de trabajo actual y posterior.

Robbins S. & Judge T. (2010). “¿Por qué es importante la percepción para el estudio del comportamiento? Sencillamente, porque la conducta de los individuos se basa en su percepción de la realidad, y no de la realidad en sí misma. El mundo, tal y como es percibido, es el mundo relevante desde el punto de vista de la conducta.” (Pág. 233).

- **Personalidad**

La personalidad tiende a ser un factor desencadenante en el bienestar de toda relación entre colaboradores de una organización. Ya que determina el comportamiento de la persona hacia su entorno, por ello todo organismo estructural debe invertir tiempo y dinero en investigar las personalidades de su talento humano actual y al que va a contratar, así podrá adquirir una visión global de su ambiente y evitar alteraciones en el equilibrio de su clima laboral.

Dentro del Diccionario de Psicología de Consuegra N. (2010). “Personalidad: Patrón global de rasgos comportamentales, temporales, emocionales, mentales y de carácter, que dan lugar a la manera única y relativamente consiente de una persona de sentir, pensar y comportarse.” (Pág. 214).

Tener talento humano con diversidad de personalidades no implica disputa o disonancia, existe el riesgo cuando una sola persona o varias toman una personalidad desequilibrada, agreden al bienestar de todos los colaboradores que tengan una directa o indirecta relación laboral con ella. Quienes no posean un autocontrol de sí mismo son explosivos con cuenta regresiva iniciada, tarde o temprano ocasionaran una onda de efectos negativos colaterales.

- **Valores**

Los conflictos que se producen por valores opuestos llegan a ser complejos de abordar, teniendo en cuenta que actuamos bajo la racionalidad de estos, percibiendo lo que es correcto e incorrecto. La relevancia que damos a determinados valores genera una jerarquización en nosotros.

Para un compañero de trabajo su valor supremo puede ser la responsabilidad mientras que para otro sería la solidaridad. La contraposición que existiría entre ellos por dar mayor relevancia a su valor ocasionaría un conflicto interpersonal, que atraería posteriores repercusiones negativas por su inadecuado manejo.

2.4.1.1.2. Emociones

Encontrarse en un conflicto con un compañero del lugar de trabajo, afecta emocionalmente a las dos partes, manifestándose en cada uno diferentes emociones como la ira, la tristeza, el miedo y el disgusto. Factores que van a encaminar el proceso de conflicto a seguir. Manejar inteligentemente las emociones ayudara a que se incline la balanza a nuestro favor. Redorta J., Obiols M & Bisquerra R. (2006). “El estado emocional de una persona determina la forma en que percibe el mundo.” (Pág. 23).

La tensión que nace del proceso de conflicto, ocasiona un deterioro y posible ruptura de interrelaciones laborales, si es solucionado mediante la fuerza, sumisión y no consensuado o aceptado por los integrantes de la discordia o disputa. El acuerdo mutuo es la mejor forma de manejo para dar fin a un conflicto interpersonal. Goleman D. (1996). “para llegar a dominar el arte de las relaciones personales, consiste en el desarrollo de dos habilidades fundamentales: el autocontrol y la empatía.” (Pág. 186).

2.4.1.1.3. Contexto

La Federación Deportiva de La Provincia de Pastaza es una entidad mixta, que se maneja con fondos públicos provenientes del Ministerio de Deportes pero que posee autonomía en su dirección. Los conflictos surgen cuando los fondos estatales son distribuidos sin tomar como prioridad las remuneraciones mensuales de sus colaboradores, creando malestar entre grupos que apoyan la actual administración y otros que la rechazan.

Este continuo enfrentamiento entre grupos producto del contexto de la organización, degrada aún más el ambiente de trabajo. Todo porque los colaboradores en afán de defender su lado y obtener su beneficio personal, están dispuestos a sacrificar relaciones interpersonales creadas y fortalecidas por años de cooperación y buena costumbre.

La Federación Deportiva de la provincia de Pastaza se guía por el cuerpo legal del Código del Trabajo, donde establece los deberes y derechos que tiene su talento humano contratado hacia ella y viceversa, los límites y el comportamiento permitido por la ley.

Baron E. (2006) “El grupo, la familia, la organización en la que se manifiesta el conflicto “enmarcan” la situación y delimitan las posibilidades. El contexto indica qué es permitido o no, qué es conveniente o no, y qué consecuencias pueden tener nuestras acciones.”

2.4.1.1.4. Historia

Todo conflicto interpersonal posee su historia, cuáles fueron sus causales para que se produjera sean positivas o negativas. Existe diversidad de actos o eventos que detonaron un comportamiento antagónico, es responsabilidad de las partes actoras no olvidarlo, ya que de ello determinará si existe o no una alternativa de manejo del problema.

En las organizaciones el cambio de autoridades no soluciona un conflicto, los antecedentes y sentimientos quedan en las memorias de las partes, se necesita dar seguimiento y tratamiento a las discrepancias pasadas. Administrar una empresa implica conocer su pasado, trabajar su presente y fortalecer su futuro.

2.4.1.1.5. Terceros

Por un lado los amigos y personas que defienden los mismos principios e ideales y por el otro la pareja, los hijos, la familia en general intervienen también en los conflictos interpersonales que llega a sufrir un colaborador con un compañero de labores, por el mero hecho que los problemas no siempre se quedan en el trabajo, se comparten en la sociedad y el núcleo del hogar y son sus integrantes los cuales guían, asesoran y apoyan en la resolución y manejo del conflicto.

2.4.1.1.6. Recursos

Tener un conflicto desgasta recursos necesarios para el correcto funcionamiento de una institución, ya que el tiempo que se pierde tratando llegar a un acuerdo entre dos partes con criterios divididos, se lo podría emplear en proyectos y productos que beneficien a la Organización.

Se pierde también cooperación y trabajo en equipo, un sector disgustado con otro, no trabaja de la misma manera. No se encuentran motivados y se preocupan más en lo que hacen terceros. La inteligencia y creatividad del colaborador se emplea resolviendo pequeñas disputas, en vez de servir al fortalecimiento y desarrollo de la organización.

Los recursos limitados también forman parte en un conflicto, la disputa por obtener el mayor margen de suministros a su disposición genera tensión e irritabilidad entre trabajadores en especial si son integrantes de diferentes departamentos con metas contrarias. Todo colaborador

quiere desempeñar bien sus funciones y para ello desea contar con los materiales necesarios sin impórtale que sus homónimos no los posean.

2.4.1.1.7. Antagonismo

La presencia de antagonismo determina el grado de conflicto en una organización, si existe discrepancia en todas las opiniones e ideas que se deseen implementar la rivalidad y oposición van a impedir acelerar los procesos y demora significativa en la toma de decisiones. lema.rae.es. (2014). “Antagonismo: Contrariedad, rivalidad, oposición sustancial o habitual, especialmente en doctrinas y opiniones”

Los intereses personales incrementan el nivel de antagonismo en la estructura organizativa, pues se va actuar acorde a lo que más le convenga a una persona o un grupo de personas. Nuestros intereses personales van a prevalecer siempre por encima de los intereses de los demás.

2.4.1.2.Fuentes

A continuación detallaremos dos variables que son fuente de conflictos interpersonales en una organización:

2.4.1.2.1. Variable de Estructura

Al hablar de variable de estructura se tomara en consideración el tamaño de la organización, su nivel de especialización de funciones, su sistema de administración en general. Para la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza prestas sus servicios lícitos y profesiones a más de 60 colaboradores, conformando un tamaño considerable de capital humano bajo su dependencia.

Al existir un número considerable de persona crece la variedad de criterios e intereses, lo que incrementa la frecuencia y numero de enfrentamientos entre compañeros de área, departamento o sección. Entre los más frecuentes podemos detallar os siguientes:

- **Jurisdicciones Ambiguas**

Definir los roles y funciones de cada puesto de trabajo es primordial si se quieren evitar conflictos interpersonales. Al interferir o chocar en actividades semejantes no delimitadas entre

colaboradores se genera tensión en el clima laboral. Un adecuado manual de funciones favorecerá la clarificación de actividades y competencias jurisdiccionales.

Robbins S. & Judge T. (2010). “Cuando mayor sea la ambigüedad en la definición de quien tiene la responsabilidad de la acción, mayor es el potencial que surja un conflicto. Estas ambigüedades jurisdiccionales aumentan las luchas dentro del grupo para controlar los recursos y el territorio.” (Pág. 190).

- **Metas Opuestas**

La especialización en los departamentos de trabajo como en sus ramas alternas genera conflicto al interactuar, debido que cada persona o grupo desarrolla metas contrarias. La situación se agrava cuando existen recursos limitados sea dinero, personas o materiales, aún más si la organización otorga métodos de recompensa por desempeño.

- **Interdependencia**

La interdependencia en los departamentos de trabajo no viene a ser mala sino cuando sus miembros, no cumplen responsablemente sus deberes y funciones establecidas a su cargo, lo que ocasiona tardanza e ineficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas planteadas. Esto degrada la confianza y relación entre colaboradores, viendo afectada la imagen de su trabajo ante sus inmediatos superiores por la inobservancia ajena.

Ivancevich J., Matteson M., Nuñez J & Konopaske R. (2006). “El trabajo es interdependiente cuando dos o más grupos de la organización dependen unos de otros para completar sus tareas. En estas situaciones, la posibilidad de conflicto va de la escasa a la muy grave, según la naturaleza de la interdependencia”

La interdependencia conjunta: no existe interacción entre miembros de diferentes grupos de trabajo, cada grupo se dedica a lo suyo, el éxito de la organización y su desarrollo dependerá si todos los grupos o departamentos realizan bien sus funciones laborales. Debido a que su trabajo conforma parte de un todo y lo que se busca no es el beneficio individual más bien el desarrollo organizacional. La interdependencia según Ivancevich J., Matteson M., Nuñez J & Konopaske R. (2006). “Se identifican tres tipos de interdependencia de los grupos: interdependencia conjunta, secuencial y recíproca.” (Pág. 360).

La interdependencia secuencial: sucede cuando existen procesos secuenciales en una organización, en la que un departamento no puede empezar a realizar sus labores cotidianas si el otro departamento no finaliza su trabajo. Tiende hacer una de las interdependencias más comunes en generar conflicto, si no existe una adecuada planificación.

La interdependencia recíproca: todos representan una pieza importante para la elaboración de su trabajo, son bases necesarias que del cumplimiento de sus metas apoyan y desarrollan las metas de sus colaboradores.

La organización puede llegar a adquirir una de las interdependencias o todas, esto dependerá por su tamaño, especialización de tareas y complejidad en su estructura. Mientras más compleja sea una organización más proclive será a sufrir conflictos interpersonales por el factor de interdependencia de tareas y por ello su nivel de desempeño se verá reducido.

- **Participación**

La importancia y oportunidad que se debe dar al talento humano a la hora de tomar decisiones implica reconocerlos y valorarlos. Otorgarles responsabilidad y autonomía para resolver inconvenientes del desenvolvimiento laboral cotidiano incrementa su auto-valía. Un colaborador empoderado hacia su institución defenderá los objetivos y metas a toda costa, volviéndose un porta estandarte de ella.

Todo lo opuesto, si existe un monopolio por grupos determinados que deciden qué y cómo se van a realizar las cosas en la organización, no tomando en consideración criterios e ideas de los colaboradores en su mayoría. Generarán malestar y tensión en el clima laboral, interfiriendo en forma negativa las relaciones interpersonales.

2.4.1.2.2. Variable de Comunicación

La comunicación es fuente determinante de conflicto si falla entre los colaboradores. El grado de conflicto se establecerá según las carencias en los canales comunicacionales formales e informales que se manejen en la organización.

Chiavenato I. (2007). “La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.” (Pág. 363).

La dificultad la encontramos cuando no se percibe o entiende el correcto significado del mensaje o no se lo descifra oportunamente. Las consecuencias se manifiestan en labores

erradas o incumplidas por falta de instrucciones precisas. Es ahí cuando surgen los conflictos interpersonales por no desempeñar correctamente las tareas designadas, producto de una mala distorsión del mensaje.

- **Barreras**

Chiavenato I. (2007). “Algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación lo afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas.” (Pág. 362).

Barreras Personales: vienen de los principios, sentimientos de cada individuo, sus caracteres personales como no querer escuchar. Esto afecta la idónea recepción del mensaje entre colaboradores, limita su comunicación asertiva, da lugar a malos entendidos y agrede a las interrelaciones personales.

Barreras Físicas: son todas las características y mecanismos que rodean al ambiente de trabajo: agentes distractores como el ruido, distancia entre colaboradores y teléfonos defectuosos. Detractores externos materiales de una correcta comunicación entre colaboradores.

Barreras Semánticas: se refiere a la diversidad de interpretaciones que puede tener una palabra, un gesto y como el mensaje llega a distorsionarse por ello. El dialecto que se utiliza en la región costa no es el mismo que se emplea en la región sierra u oriente.

2.4.1.3.Efectos

Los conflictos interpersonales pueden generar diversidad de resultados en las personas que los sufren y en consecuencia las organizaciones en que desempeñan su trabajo, siendo estos positivos o negativos, variará acorde la manera que los colaboradores y el psicólogo industrial los aborden.

- **Positivos**

Motiva: el conflicto interpersonal ocasiona que el colaborador se despierte, sea más activo, se esfuerce más por solucionar sus problemas o divergencias, que busque nuevas y novedosas alternativas de resolución a su mala relación personal con colaboradores de trabajo.

Identifica: la discrepancia entre colaboradores de una misma organización nos une más, nos identifica con un fin y meta en común, ayuda a motivarse y realizar de mejor manera funciones laborales. El hecho de vernos mejor que la otra persona opositora mueve al ser humano a mostrar ante la sociedad sus mejores cualidades.

Armonía de Poder: el conflicto entre grupos de colaboradores utiliza recursos como el tiempo que emplea el jefe de talento humano para intervenir y mediar en su manejo, armonizando así el posible desequilibrio de poder.

- **Negativos**

Estrés: la disputa ocasionada por las partes en conflicto, genera tensión en el clima de trabajo, a su vez esto desborda en comportamientos agresivos y hostiles hacia sus detractores. El continuo desgaste de lucha de oposición degrada la salud del colaborador e interfiere en su desempeño laboral.

Ineficiencia: la cohesión resultado del conflicto interpersonal decrece la libertad de decisión de sus integrantes, llevándoles a conformarse con los estándares establecidos por el grupo, disminuyendo la eficacia en la elaboración y ejecución de sus tareas asignadas. Además se pierde energías propias que servirían para desarrollar proyectos productivos para la organización.

Sesgamiento Grupal: el conflicto impide que los colaboradores trabajen en equipo, evita la cooperación mutua y favorece comportamientos negativos como dificultar el trabajo de la otra parte. Retardando el correcto y normal funcionamiento institucional.

Interrelación: se deterioran las relaciones interpersonales de los colaboradores inmersos en el problema, su comunicación se dificultan, su percepción de cómo se ven él una al otro cambia,

sus emociones y sentimientos se hacen negativos. Todo esto agranda los efectos negativos de los conflictos interpersonales en la organización.

2.4.1.4. Conflictos Grupales

Los conflictos interpersonales en general tienden a abarcar con el tiempo si no son manejados adecuadamente a un mayor número de personas, formando así conflictos grupales, agrandando las discrepancias originales y dificultando aún más su resolución, ya que implica un aumento significativo de utilización de tiempo y recursos indispensables para el funcionamiento organizativo.

Dos colaboradores en disputa dentro de un grupo de trabajo afectarán gradualmente al resto de personal que forme parte de su departamento, área o sección, ocasionando malestar e incomodidad al entorno de trabajo, obteniendo inadecuadas relaciones personales. Lo que al final no solo traerá perjuicio económico a las arcas de la institución a la cual pertenezcan sino que agrede al bienestar psicológico del colaborador incrementando sus niveles de estrés.

2.4.2. Comportamiento Organizacional

Interactuar entre el capital humano y los directivos que conforma una estructura organizativa es primordial para el desarrollo integral de la empresa, estudiar y entender el comportamiento de los colaboradores permite evitar dificultades futuras de interrelación y desempeño de funciones. La empresa ejerce una influencia importante en las actuaciones de su personal, es por ello que en sus políticas y reglamento debe existir manuales de convivencia armoniosa entre empleados.

Para Chiavenato I. (2009). “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.” (Pág. 120).

El comportamiento organizacional al estudiar a las personas y como estas interactúan en una organización debe preocuparse por las características personales de cada individuo que conforma su nómina actual o las que desean formar parte. Determinar su personalidad, temperamento, actitudes y percepciones ayudará al funcionario responsable de sobrellevar el conflicto interpersonal. Qué medidas y mecanismos usar guiándose por el contexto que rodea

a la persona. Para Robbins S. (2004). “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.” (Pág. 493).

Una organización que no se entienda o que su comunicación sea distorsionada por diversidad de factores, es una organización propensa a fracasar, si existe entendimiento entre los jefes departamentales y sus trabajadores, estos podrán abordar eficientemente cualquier conflicto interpersonal que surja en un área determinada. Fortaleciendo sus relaciones de amistad y evitando resentimientos. Chiavenato I. (2009). “El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor” (Pág.7).

Por lo visto existen variedad de objetivos que puede abarcar el comportamiento organizacional no solo el estudio sino que puede ser una ciencia practica que determine un comportamiento, lo clasifique y pueda establecer como se manejara esa persona en una circunstancia futura, previniendo alteraciones emocionales que desencadenen en conflictos interpersonales. Va más allá pues controlar y programa a sus colaboradores para que actúen acorde a su conveniencia.

Según Alles M. (2007). “Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional pueden sintetizarse en los siguientes aspectos: Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias. Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir comportamientos futuros. Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo.” (Pág. 287).

El estudio e investigación del comportamiento organizacional permite que mediante la experiencia de tratar con casos conflictivos en determinadas organizaciones, ayuda a manejar de mejor forma nuevos conflictos en otras. Con esto se evita la pérdida de tiempo y se optimiza resultados. Davis K., Newstron J. (1999). “Comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como en grupo) actúan en las organizaciones.”

El comportamiento organizacional parte del individuo, de la conducta que demuestra una persona al realizar su trabajo, luego asciende al comportamiento que tiene un grupo de colaboradores efectuando sus labores diarias y finaliza decretando el comportamiento con el cual se guía la organización. Basándose siempre en su origen que es el comportamiento individual.

Para analizar el comportamiento organizacional hay que hacerlo primero por su interior es decir ¿cómo está constituida su organización?, ¿qué entorno tienen que soportar los colaboradores?, ¿con qué personal cuenta? o ¿Qué tecnología se maneja? Todas son interrogantes válidas que demuestran cómo influyen las principales fuerzas en el comportamiento organizacional.

El entorno global también es determinante a la hora de influenciar el comportamiento organizacional: las políticas de gobierno, la globalización, las tendencias de mercado; ocasionan en los colaboradores diversidad de conductas opuestas entre sí debido a su percepción propia de interpretar la realidad creando conflicto en su lugar de trabajo.

Chiavenato I. (2009). “El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior.” (Pág. 10).

2.4.3. Cultura Organizacional

Los seres humanos actuamos y guiamos nuestras acciones según mapas mentales establecidos por principios y valores que nos son inculcados desde pequeños y fortalecidos en la adolescencia. Dichos valores varían según el lugar, la historia y la cultura a la cual pertenezcamos. La cultura moldea nuestro comportamiento, actuando de específica forma en la labor que nos desempeñemos. La costumbre conforma la cultura de una organización y sirve como decálogo de sus integrantes. Para Cole G. (1995). “cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.”

A la actualidad las organizaciones cuentan con una multi-diversidad de culturas y plurinacionalidad de etnias que enriquecen sus filas, pero a su vez incrementa la complejidad de interacción entre colaboradores por percepciones contrarias, llegando a producirse los conflictos interpersonales.

El choque de culturas dentro de las organizaciones sean tradicionales o modernas es inminente para ello es menester desempeñar una gestión de talento humana competente y acorde al tiempo en que vivimos. Para un trabajador que se maneje con una cultura masculinizada donde prima los resultados y la falta de interés por sus semejantes va a discrepar con otro que maneje una cultura de feminidad donde la calidad de vida e interés colectivo son valorados. Está claro que

no poseen un manual de comportamiento homónimo. Detonando los desacuerdos entre compañeros por valores no compartidos.

Las culturas paternalistas tienden también a generar conflicto en los colaboradores. Al verse perjudicados por decisiones que toman sus jefes en razón de agrado a determinada persona o grupo de personas, se rompe toda clase de relación personal y es reemplazado por sentimientos de rencor y odio entre colaboradores. La falta de parcialidad deteriora el trabajo cooperativo y disminuye el aprovechamiento colectivo del talento humano.

Chiavenato I. (2009). “Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Pág. 9).

Depende de la cultura organizacional que las relaciones interpersonales entre colaboradores se empeoren con una cultura que desconfíe de la comunicación informal de sus trabajadores los aleje y evite cualquier interacción posible entre ellos. O se fortalezca incentivando la confianza y reciprocidad a través del trabajo cooperativo solidario. Para Robbins S. (2004). “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otra. Es un conjunto de características básicas que valora la organización.” (Pág. 493).

La cultura de una organización determina el grado de afectación entre los conflictos interpersonales y el correcto desempeño de sus funciones. Dos instituciones pueden tener el mismo nivel de conflicto, el impacto posible en la organización dependerá de las características organizacionales: los valores, supuestos y normativa de cada una de ellas con las que se formaron o asimilaron con el tiempo.

Alles M. (2007). “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consiente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo.” (Pág. 58-59).

Si se maneja con una cultura de innovación, creatividad y adaptación eficiente al ambiente de trabajo su nivel de desempeño en conjunto será alto. Pero si su cultura es pasiva, existen pocos cambios y estancamiento de ideas su nivel de desempeño organizativo será bajo. Convirtiendo a la cultura organizacional en pilar fundamental para convertir al conflicto en funcional o disfuncional.

Alles M. (2007). “La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. La empresa con

cultura definida, que trabaje sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifica con la organización y su cultura.” (Pág. 21-22).

La organización que muestre una cultura abierta a nuevas ideas, sólida en sus principios y valores, fuerte en sus relaciones interpersonales. Es una organización apetecible y deseada para el talento humano nuevo con ansias de éxito. Si su reputación es reconocida, el interés por integrarse a sus líneas aumenta, proporcionando a la organización un mayor número de candidatos idóneos de los cuales elegir.

El éxito del acoplamiento de un profesional en la organización dependerá de cómo éste se adapte a su entorno, a las políticas institucionales y la cultura ya establecida. Un profesional no importa lo capacitado que se encuentre sino se adapta al medio, será un ente conflictivo que mermara las relaciones interpersonales existentes en la organización.

Cambiar la cultura de una organización necesita de tiempo, los valores, costumbres y hábitos adquiridos con los años no se eliminan en pocos días o meses. Se necesita de trabajo arduo por parte de sus integrantes, continuos ejercicios de reforzamiento de conducta y predisposición al cambio. Todo en aras de brindar a sus colaboradores una cultura que permita reforzar sus relaciones interpersonales y evite tensión por conflictos o malas interpretaciones.

Chiavenato I. (2009). “las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrolla una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.” (Pág. 8-9).

2.4.4. Organización

La organización permite agruparnos o asociarnos en estructuras con diferentes fines de lucro y trabajar en conjunto por metas y objetivos de difícil alcance si trabajamos solos. Las limitantes de un individuo: económicas, de tiempo y capacidad se ven complementadas con el apoyo de otras personas. Real Academia Española. (2014). “Organización: 1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse. 2. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”

El ser humano se ha asociado en estructuras organizativas con metas y fines en concordancia por cientos de años atrás, lo cual les ha permitido mediante prueba y error crear métodos y técnicas de resolución de conflicto, todo en beneficio del desarrollo colectivo empresarial. Depende de la organización emplearlos oportunamente.

Es de relevancia que al momento de formar una estructura asociativa se establezcan las reglas y normas con las cuales se va a guiar la organización. Contar con un reglamento interno permitir establecer parámetros y límites de comportamiento entre colaboradores. Sin olvidar las sanciones aplicables a la inobservancia del ordenamiento jurídico establecido.

El condicionamiento producto de una sanción por mal comportamiento permite reforzar en los colaboradores infractores buenos modales de convivencia, respetar el reglamento interno consensuado, presentado por los dirigentes, y aprobado por las autoridades laborales nacionales, ofrece una herramienta clave para el manejo de conflictos interpersonales.

Contar con eficientes canales comunicacionales es primordial dentro de una organización, permite el correcto entendimiento de funciones, no existe caos y disminuyendo el nivel de conflicto interpersonal por distorsión del mensaje. Los canales de comunicación son parte importante pero si el talento humano no cuenta o desarrolla competencias en el área de interacción y comunicación con sus compañeros que lo rodean será un fracaso administrativo.

Chiavenato I. (2009). “La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse, que 2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, 3. A fin de alcanzar un objetivo común.” (Pág. 236).

La cooperación es indispensable si se quiere formar una organización, anteponer el interés individual por el colectivo es un requisito sine qua non. Dejar bien en claro el objeto por el cual se está trabajando cooperativamente, identifica al colaborador con la causa, motivándole a un rendimiento óptimo e impidiendo discrepancias futuras por el fin.

El fin colectivo supera al fin individual, pero dicho fin debe traer un beneficio al grupo de trabajo que se esfuerza por alcanzarlo. Es cuestión de reciprocidad, la organización gana, el colaborador gana. La organización pierde, el colaborador pierde. Esto motiva e impulsa a laborar empoderado por una causa. Alles M. (2007). “Los intereses mutuos constituyen una

meta suprema para los colaboradores, la organización y la sociedad. Cuando no existen los intereses mutuos, carece de sentido la organización.” (Pág. 287).

No se debe establecer como política estricta e inflexible la total y sin cuartel exterminación de los conflictos interpersonales que vayan apareciendo permanentemente durante la vida jurídica de la organización, pues no todos son perjudiciales o interfieren negativamente en el adecuado convivir diario de los colaboradores.

Ciertos conflictos interpersonales favorecen al fortalecimiento de las relaciones personales entre compañeros de labor, ya que si se liman asperezas y malas interpretaciones la confianza y trabajo cooperativo beneficiará a la organización. Desarrollar un correcto manejo del conflicto en la organización determinara su funcionalidad.

El manejo o resolución de conflictos interpersonales o cualquier otro tipo de conflicto tienen que transformarse en política interinstitucional para la organización. Los directivos deben tomar muy en serio su papel y ser miembros activos que identifiquen el conflicto y apliquen el mejor mecanismo de solución acorde a sus características y circunstancias individuales.

Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J & Konopaske R. (2011). “El conflicto es inevitable en las organizaciones; sin embargo, como puede ser una fuerza positiva y negativa, la administración no debe empeñarse en eliminarlo por completo, sino sólo a aquello que de alguna manera obstaculiza los esfuerzos de la organización por lograr sus metas. Cierta tipo o grado de conflicto puede resultar benéfico si se emplea como instrumento para el cambio o la innovación, por consiguiente, el tema fundamental parece no ser el conflicto en sí, sino la manera de manejarlo.” Pág. 260

2.4.5. Gestión de Talento Humano

Chiavenato I. (2009). “El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. RH como función o departamento. 2. RH como prácticas de recursos humanos. 3. RH como profesión.” (Pág. 120). **Como función o departamento:** la gestión de talento humano se encarga de brindar servicios de asesoramiento a la empresa u organización que pertenezca, sus funciones primarias son: la administración del personal en general, su cuidado, establecimiento de eficaces canales de comunicación, seguridad e higiene laboral.

Como práctica de recursos humanos: se interpreta mediante qué mecanismos u operaciones la gestión de talento humano realiza procesos de reclutamiento, selección de personal, administración de nómina esto es remuneraciones mensuales, bonificaciones de ley o capacitación a los colaboradores que brindan sus servicios lícitos a la organización.

Como profesión: refiriéndose a la actividad laboral profesional responsable que personas con formación superior efectúan diariamente, siendo: reclutadores, psicólogos industriales, capacitadores, administradores. En total y mutua relación con el capital humano perteneciente a la organización.

La gestión de talento humano al desarrollarse en un contexto histórico entre personas y organizaciones, busca el establecimiento sinérgico de un beneficio mutuo entre ellos. El capital humano busca su autorrealización profesional que genere ingresos económicos a su familia, mientras que la organización desea el desarrollo productivo a nivel nacional e internacional, que sus ideales planteados y metas deseadas se hagan realidad.

La gestión de talento humano debe luchar por apoyar la gestión de la empresa y a su vez ser el representante de los intereses del personal. No siempre va hacer fácil ya que debemos sujetarnos a las demandas de orden jerárquico superior que lo que más buscan, es producir y en ocasiones se olvidan del talento humano que se sacrifica por la compañía. Es ahí donde nosotros debemos actuar como profesionales de psicología industrial y proporcionar los ambientes adecuados para que los colaboradores desempeñen sus funciones con tranquilidad y motivación, sin sobre explotar sus capacidades.

Cuan variante puede resultar la gestión de talento humano de una organización a otra, esto dependerá de las características de cada estructura organizativa, el profesional administrador o psicólogo industrial debe modificar su sistema de gestión acorde donde se encuentre y efectúe sus funciones profesionales. Un personal gestionado asertivamente es un capital humano productivo que desempeña bien sus funciones laborales.

Chiavenato I. (2009). “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág. 6).

El objeto de la gestión de talento humano es brindar apoyo constante a la organización a través del cumplimiento de sus metas y objetivos. Entregar un personal capacitado con habilidades y competencias, que generen desarrollo organizacional incrementa significativamente el grado o nivel de desempeño de los colaboradores en su lugar de trabajo.

La gestión de talento humano, gestiona valga la redundancia a los miembros de una organización, a las personas que mediante el esfuerzo y utilización de sus capacidades físicas y mentales alcanzan sus objetivos individuales al unir fuerzas por el cumplimiento de un propósito colectivo. Es por ello que el psicólogo industrial debe saber discernir los procesos internos y externos organizacionales que favorezcan condiciones armoniosas de trabajo, emplearlas y eliminar barreras que interfieran en el desempeño de los colaboradores.

La tecnología y la comunicación representan una herramienta base para administrar el capital humano, las personas van desarrollándose competentemente con los años y la tecnología como los canales de información que se maneje en la organización no les debe perder el paso. Mantener un sistema técnico caduco de gestión humana limita el crecimiento de una estructura organizativa, al no desarrollar y fortalecer competencias actuales necesarias en su personal. Sin olvidar que el éxito de una organización se sujetará o sostendrá de la correcta gestión de talento humano que se maneje.

Cuesta A. (2008). “La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano.”

2.4.6. Clima Laboral

El desempeño de funciones laborales que tenga un colaborador dentro de la organización dependerá mucho del clima laboral que en ésta exista. El clima laboral es una característica propia y única de cada estructura organizativa, son los medios que rodean al talento humano al desempeñar su labor, si estos medios son agresores y perturban la calma no existirá un desempeño óptimo del personal.

Las relaciones personales, las capacitaciones, los estilos de supervisión, las políticas y prácticas organizacionales conforman el entorno de un clima laboral. La percepción que los colaboradores tengan de su entorno de trabajo establece conductas de comportamiento positivas o negativas al desempeñar sus funciones.

Gran F. (2007). “El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional.” (Pág. 173).

Si se percibe un clima laboral agradable, los colaboradores motivados responderán eficientemente a los estímulos internos y externos, trabajaran cooperativamente, en equipo con sus pares y superiores, incluso con mayor predisposición laboral en aras del cumplimiento de objetivos organizacionales que contribuirán al goce de matas conjuntas.

Las percepciones negativas por el contrario desatan conflicto entre los colaboradores y los dirigentes dueño de las organizaciones. Un colaborador que no se encuentre satisfecho con el clima de su lugar de trabajo, no realiza su mejor esfuerzo, su capacidad física y mental se encuentra disminuida, tiene que utilizar tiempo valioso de la empresa en solucionar las dificultades que le genera un deteriorado clima laboral, en vez de solo enfocarse en su desempeño. Estas insatisfacciones laborales ocasionan desmotivaciones, perjudicando a corto y largo plazo la productividad de la organización.

Fernández E. (1997). “La relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.” (Pág. 14).

La satisfacción en el trabajo a través de la motivación que se ejerza en el clima laboral por gestión del departamento de talento humano, engrandece el positivismo entre los colaboradores, sin distinguir al área que pertenezcan. La influencia del positivismo incorporado al entorno de trabajo, admite estándares mayores de desempeño de funciones laborales en el comportamiento habitual beneficiando al interés de la organización que presten sus servicios. Además el clima idóneo favorece niveles elevados de competitividad laboral.

Gran F. (2007). “Hay varios conceptos que hablan del clima laboral pero sin duda alguna la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores más

importantes lo que la hace substancial para el rendimiento profesional esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características del temple que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento.” (Pág. 176).

El clima laboral de una organización es su carta de presentación ante la sociedad, el talento humano libre de vínculo contractual que busca iniciar o expandir su experiencia laboral mediante la contratación, toma decisiones de elección acorde al clima, condiciones de trabajo y prestigio que la institución posea.

Las organizaciones con condiciones de trabajo idóneas: físicas, ambientales y psicológicas tienden a quedarse con los mejores postulantes. Mientras que las organizaciones que sean conflictivas y se manejen en ambientes o climas de tensión serán mal vistas y difíciles de considerar para formar una dependencia laboral. Esto influye en el desempeño de funciones al no contar con capital humano apto y capacitado que desee permanecer bajo estas circunstancias.

El clima laboral de una organización interfiere en el desempeño de funciones, el grado de insatisfacción que demuestra un colaborador ante las adversidades del entorno que lo rodea no a menudo va hacer total, en ocasiones son pequeños aspectos que lo desmotivan.

Es prioridad para la administración de la empresa y sobre todo para el departamento de talento humano identificar cuáles son estas pequeñas insatisfacciones que demuestran un deterioro en el desempeño de funciones laborales, afectando considerablemente la productividad y competitividad de la organización en el mercado nacional o global.

Chiang M. (2010). “Se considera que se cuenta con un buen clima organizacional cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro en un medio ambiente interno favorable usando sus conocimientos y habilidades de una manera conveniente y oportuna, al no ser así usualmente nos encontramos con un empleado insatisfecho con su trabajo aun que un mismo empleado puede estar satisfecho con algunos puntos en su trabajo e insatisfecho con otras áreas haciendo imprescindible ubicar si existe una satisfacción completa o parcial.” (Pág. 267).

Agregando a esta lista, el reglamento interno de la organización queda fuera del alcance del personal y a su vez las diferentes tendencias políticas o religiosas de los colaboradores se encuentran fuera del alcance de la organización. Por lo manifestado se requiere formar una sinergia entre los agentes de la organización y los agentes de los empleados, para solidificar la

adecuada convivencia organizacional. Una vez que se haya solidificado esta convivencia armónica resultara mucho más efectivo el desarrollo laboral.

El clima laboral coexiste profundamente con el comportamiento de los colaboradores, sus acciones son guiadas por la conducta que éste motive. El colaborador satisfecho con el ambiente de trabajo guía sus esfuerzos al correcto desempeño de funciones laborales en la organización.

Puchol L. (2007). “El clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, así mismo existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud.” (Pág. 277).

2.4.7. Motivación

Cada persona posee un motivo específico que lo hace moverse, actuar y realizar sus funciones laborales, la o las conductas que manifieste a través del comportamiento en su lugar de trabajo dependerán sustancialmente de la necesidad que lo impulse. El colaborador que cuente con un motivo claro y determinado, desempeñará mejor sus funciones laborales. Fremont K., Rosenzweig J. (1970). “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.”

Las necesidades surgen de la escasez propia de la persona, de una alteración en el equilibrio psicológico o fisiológico que posea en determinado momento o lugar. Padecer de alimento, resguardo o compañía, ocasiona una ruptura armónica del organismo, que desencadena en tensión por parte del personal al tratar de satisfacer la necesidad.

Al impulso podemos considerarlo como el mecanismo que busca solucionar la necesidad, el motor del procedimiento motivacional. Identifica y busca detalladamente incentivos, que al ser tratados alivian la necesidad ocasionada y minimizan la tensión en el colaborador.

El incentivo concluye el ciclo motivacional, al dar solución efectiva a la necesidad y reducción del impulso. Reequilibra la armonía del organismo, brindando un periodo de satisfacción psicológica y fisiológica al individuo. Hasta que una nueva necesidad surja alterando la armonía y deba ser enfrentada mediante la reactivación del ciclo motivacional.

Luthans F. (2002). “La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia objetivos o incentivos. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.” (Pág. 249).

El departamento de talento humano con su psicólogo industrial designado debe conocer a profundidad a sus colaboradores, conociéndoles personalmente facilitará visualizar las causas que los estimulan y de esta forma promover en ellos conductas proactivas que los seguirá motivando a desempeñar bien sus tareas.

Soto E. (2002). “La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.”

Dentro la **Teoría de la Pirámide de necesidades Maslow**, se jerarquiza las necesidades que el ser humano pudiera tener en su vida, al cubrir una necesidad básica, la motivación ascendía a una necesidad más compleja de superación y así sucesivamente, esa era su teoría.

Ahora se debe tomar en cuenta que las necesidades y motivaciones del hombre cambian con el tiempo, no siempre van hacer las mismas y los medios con los cuales se desea alcanzarlas tampoco. El departamento de talento humano debe descifrar que necesidad motiva a su personal, con el objeto de trabajar en ella, reforzarla e incrementar su nivel de desempeño laboral.

Se manifiesta que la motivación es pilar fundamental del comportamiento que demuestran los colaboradores en su trabajo, que su existencia es indispensable en el desempeño del personal y que dicho desempeño ejerce influencia significativa en el desarrollo de la organización, en su éxito o fracaso.

El psicólogo industrial como administrador de talento humano tiene como tarea de suma importancia motivar a los trabajadores, incrementar su autoestima, su auto valía, llenarlos de energía, empoderarlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin un estímulo que los mueva hacia delante, el colaborador no será proactivo.

Chiavenato I. (2009). “La motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. La motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas.” (Pág. 9).

Para ello las necesidades individuales como colectivas, deben ser reconocidas y valoradas por todos los directores, administrados y gerentes de la organización. El colaborador que sienta que su esfuerzo es apreciado, que sus exigencias y necesidades son tomadas en cuenta, actúa comprometido. Laborando en total y completo uso de sus capacidades cognoscitivas, beneficiando al organismo que preste sus servicios profesionales.

Al no cubrir con las necesidades básicas expresadas, los colaboradores presentan insatisfacción, desgano, molestia o frustración. La frustración deteriora el equilibrio interior de la persona, generando grandes niveles de estrés y bajos niveles de desempeño laboral. El trabajador enfoca su atención en cubrir a toda costa su necesidad, su requerimiento. Dejando de lado su calidad al momento de brindar su servicio al público en general. Chiavenato I. (2009). “Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.” (Pág. 10).

2.4.8. Desempeño de Funciones Laborales

El desempeño laboral consiste en el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto de trabajo por el talento humano que conforma la estructura organizativa. Además son las expectativas que los directivos tienen de la labor de sus colaboradores, que mediante un arduo esfuerzo pretenden cumplir responsablemente sus actividades, por ello los altos mandos deben dotar con las necesidades y peticiones básicas de su personal, motivándoles e incrementando la satisfacción en el trabajo.

Vivimos actualmente en un entorno que el aprovechamiento de recursos es mayor y necesario, se debe saber emplear proactivamente los materiales, por ello el desempeño laboral no debe solo guiarse en la eficacia de cumplir una tarea u objetivo, sino en la eficiencia del capital humano al emplearlos. Chiavenato I. (2002). Manifiesta que desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Pág. 236).

El colaborador al ingresar a formar parte de la fuerza laboral en una organización debe centrarse en ser un ente productivo, eficiente, que alcance los propósitos encomendados a su cargo, administrar bien sus recursos con el objeto de priorizar el equilibrio entre los resultados y el gasto empleado. Araujo M. & Guerra M. (2007). “El Desempeño Laboral está referido a la

ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.” (Pág. 140).

Las capacidades de un colaborador están forjadas por su educación, su capacitación, su cultura y valores inculcados dentro y fuera de su hogar. Le incumbe al departamento de talento humano mediante una correcta gestión, discernir entre los postulantes y colaboradores cuáles, por sus capacidades y competencias son elegibles o no elegibles, para incluirse en la estructura organizacional. La ineficiente selección de personal interfiere en el decremento del desempeño laboral.

Araujo M. & Guerra M. (2007). “El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.” (Pág.140)

Las organizaciones actuales por competencias con otras organizaciones rivales, piden a sus colaboradores la realización de funciones cada vez más rápido y eficientemente, el procedimiento de su trabajo debe contar con estándares de calidad y premura de tiempo en efectuarlo. Olvidándose totalmente del bienestar del trabajador, la carga de tensión que le genera y que repercutirá de seguro en su desempeño laboral futuro. No hay que olvidar que la acumulación de tareas en vez de agilizar los tramites, los empeoran y retardan.

El desempeño de funciones laborales comprende varios factores que son valorados dentro de parámetros correspondientes a la actitud del colaborador ante el trabajo, sus principios, valores formados y como este se comporta en su entorno. Por otro lado los operativos, refiriéndose a los conocimientos profesionales técnicos y teóricos que requieren un cargo determinado en su ejercicio diario.

El encargado de administrar el departamento de talento humano debe tener un claro conocimiento de todos los requisitos primarios y secundarios que debe manejar una persona para desempeñar correctamente sus responsabilidades. Sin olvidar las competencias conductuales que el colaborador demuestre ejecutando sus labores en la organización.

De la calidad de capacidades y competencias que posea un colaborador dependerá el grado de desarrollo institucional, recordando que es el capital humano quien mueve a la organización

hacia la concesión de sus metas y objetivos, acorde a la calidad de desempeño de funciones que realice.

Chiavenato I. (2000). “determina que el desempeño de los colaboradores se evalúa a través de factores anteriormente identificados y valorados, los cuales se enumeran a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.” (Pág. 367).

El desempeño laboral puede ser observado mediante el esfuerzo físico y mental del colaborador y el rédito que este comportamiento se concrete en el cumplimiento de tareas. Todo colaborador que inicie sus labores en una organización nueva trata de dar todo de sí, pero pasan los años y la energía con la cual iniciaron va decayendo.

Es responsabilidad significativa que el equipo de talento humano conformado dentro de la estructura organizativa, sepa reactivar la motivación inicial e incentivar al colaborador a mantenerla e incluso incrementar el nivel de desempeño que demostró. Benavides O. (2002). “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.” (Pág. 72).

2.4.8.1.Elementos

Al estudiar el desempeño de funciones laborales, debemos tomar en consideración a los elementos que en ella coexisten o forman parte. Ya que de la falencia o inobservancia de uno de los elementos que a continuación detallaremos, impactará directamente el nivel de desempeño de los colaboradores que conforman la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

- **Ética Profesional**

El colaborador cuando se integra al talento humano de una estructura organizativa, ya cuenta con un ordenamiento normativo axiológico interno que le permite discernir de lo que está bien y lo que está mal. Esta normativa moral determina e influye en el desempeño laboral del colaborador. Valores como la responsabilidad, la honestidad y la puntualidad son indispensables en la ética profesional.

Forjar códigos de ética no solo permite regular la convivencia social dentro de la organización, sino también ayuda a establecer valores asertivos que fortalezcan el desarrollo y productividad del colaborador. Aportando al ejercicio profesional virtudes y cualidades necesarias para un correcto desempeño de funciones laborales. González L. (1996). Sostiene que la ética profesional es “la reflexión sistemática sobre las normas morales que regulan el comportamiento en la actividad profesional”

- **Necesidades**

A la necesidad personal podemos considerarla como un elemento de carácter motivacional dentro del desempeño laboral, que promueve el ejercicio eficiente de funciones. Independientemente del colaborador todos cuentan con una necesidad que los mueve a laborar, siendo estas necesidades de carácter: económico, sociales y auto valía.

El psicólogo industrial debe indagar en los colaboradores, descubriendo que aspectos los motiva y partiendo de este conocimiento, desarrollar mecanismos que permitan que el capital humano satisfaga sus necesidades. Recordando que la satisfacción laboral desencadena en un adecuado cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización. Un colaborador feliz consigo mismo, es un colaborador empoderado en beneficio del desarrollo organizacional.

- **Rasgos Personales**

Cada colaborador cuenta con atributos, capacidades, competencias, aptitudes únicas que los caracterizan cuando desempeñan una labor determinada, estas características o rasgos personales influyen positiva o negativamente en su correcto desempeño laboral. Corresponde a los dirigentes y por medio del departamento de talento humano identificar estos rasgos y saber emplearlos asertivamente, fortalecerlos y desarrollarlos en busca del mutuo beneficio.

Los rasgos personales son positivos frente al trabajo si ayudan a su mejor ejecución y cumplimiento de tareas y funciones. Un colaborador que cuente con un razonamiento lógico verbal desarrollado sería un excelente comunicador para el puesto de relaciones públicas de una organización, mientras que otro colaborador sin los mismos rasgos personales retardaría y entorpecería los procesos institucionales.

Es de relevancia que se tengan establecidas las competencias generales y específicas necesarias para el desempeño óptimo de todo puesto de trabajo dentro de la organización, evitando así la pérdida de tiempo y recursos necesarios en nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal.

Alles M. (2007). “Si bien los individuos deben poseer igualdad de oportunidades e igualdad ante la ley, en la práctica las personas son diferentes entre sí y estas diferencias pueden ser menores o significativas. Las personas desempeñan puestos diferentes y esto requiere características específicas en cada caso. Las personas que conforman cada organización poseen características específicas que las diferencian entre sí.” (Pág. 58).

- **Trabajo en Equipo**

Los equipos de trabajo son tomados como nuevo mecanismo o formas de obtener y cumplir con las metas u objetivos propuestas por parte de una organización, ya que son actividades que un solo colaborador no puede realizar. Para trabajar en equipo se necesita de un sistema, contexto que lo demande, a unir fuerzas por un propósito común.

La relación de reciprocidad en el trabajo permite fortalecer el trabajo en equipo, todos unidos, laborando con la misma intensidad y por los mismos beneficios permiten que el colaborador se sienta satisfecho desencadenando un desempeño laboral preciso. Lo opuesto si falla la reciprocidad entre trabajadores incrementará la desconfianza, sesgando al personal, delimitándolos a esfuerzos individuales y no conjuntos.

Kozlowski S. & Ilgen D. (2006). “Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes.” (Pág. 77).

- **Capacitación**

Cuán importante es la actualización continua y permanente del talento humano en una organización, que lleva a las grandes y medianas empresas a invertir miles y millones de dólares en formar a sus colaboradores. La razón radica en que si contamos con personal que se modernice, acople al sistema globalizado y cambiante del mundo, sus acciones en el trabajo producto del desarrollo de nuevas competencias serán eficientes.

Para capacitar al personal se debe tomar en cuenta la problemática y entorno que vive la estructura organizativa, con fundamento en ello se puede formar a los colaboradores en: destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética, formaciones técnicas, competencias en relaciones interpersonales, manejo de conflictos y formación en valores.

Las capacitaciones poseen métodos formales e informales de aprendizaje, pero la mayoría del personal las aprende mediante la convivencia diaria, la experiencia con los compañeros de trabajo de su análisis e interpretación del problema. También se debe tomar en cuenta donde se puede capacitar si es dentro o fuera de la empresa. Dependiendo del área que necesite actualizarse. Robbins S. (2004). “Los empleados no son competentes para siempre. Las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas. Por esa razón las organizaciones gastan cada año miles de millones de dólares en capacitación formal.” (Pág. 493).

- **Liderazgo**

Si lo que se desea es un desarrollo organizacional en el entorno actual, la organización debe contar con líderes que impulsen y fomenten ideales corporativos conjuntos, creativos y dinámicos. Que creen y diseñen propios mecanismos y herramientas de superación en base a su contexto y circunstancias.

Debemos ser más líderes que jefes, guiar continuamente a nuestros colaboradores y no solo imponernos autoritariamente y con prepotencia. El liderazgo implica motivar, empoderar al personal hacia la consecución de metas y objetivos de beneficio común, a través del establecimiento de estructuras y procesos eficientes, sin olvidar la oportuna y constante supervisión de actividades.

Un adecuado liderazgo incrementa los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores, permitiéndoles desarrollar sus funciones en condiciones psicológicas y de higiene mental óptima, evitando así elevados niveles de estrés generados por el autoritarismo e incompreensión.

Robbins S. & Judge T. (2010). “En el mundo dinámico actual, necesitamos líderes capaces de desafiar el status quo, crear una visión de futuro e inspirar a los miembros de la organización para alcanzar esta visión. Y también necesitamos de directivo capaces de formular planes detallados, crear estructuras organizativas eficientes y supervisar las actividades cotidianas.” (Pág. 190).

2.4.1.1.Rendimiento

La responsabilidad y obligación del colaborador ante la organización en la cual se encuentra bajo relación laboral de dependencia es realizar eficientemente las funciones por las cuales fueron requeridos sus servicios lícitos y personales. El incremento o disminución de tal rendimiento en el personal estará sujeto a factores interno y externo de la organización.

lema.rae.es. (2014). “Rendimiento: producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.”

- **Eficacia**

El desempeño de funciones que realiza un colaborador dentro de la organización en ocasiones carece de eficacia, lo que desencadena incumplimiento en plazos y términos de metas planteadas. Le compete al departamento de talento humano intervenir en estos casos y si es necesario como última opción desvincular al personal no comprometido y que genera pérdidas a la empresa.

La eficacia no depende únicamente de las habilidades natas del colaborador, sino de la formación en competencias que la organización otorgue a su capital humano. La capacitación continua viene hacer una variable imprescindible a la hora de obtener resultados planificados o deseados. Para Da Silva R. (2002). La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado."

- **Calidad de Servicio**

Es un conjunto en que la totalidad de rasgos y características que desempeñen los colaboradores, se sustentan para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas de un buen servicio. Todas las características como proceso, producción, organismo, sistema o persona confieren un cierto estado de aptitud, que en cada una de estas etapas van fortaleciendo y llenando las expectativas del cliente. Además permite a la organización mostrar ante la sociedad una excelente imagen institucional.

La calidad de servicio trata de estimular y crear beneficios, teniendo en cuenta los 4 elementos que deben tomar en consideración como el cliente, el personal, el servicio y el sistema. Las estrategias planteadas dan una visión, una guía en la cual las necesidades se compensan con las habilidades que presenta el servidor por un adecuado desempeño.

- **Productividad**

El colaborador debe ser actor principal en la mejora de los procesos productivos, entregando a la organización empleadora el mejor desempeño posible. Porque a través de su gestión se podrán reducir tiempos, insumos y mejorar la calidad del producto que se entregue a la sociedad consumidora. Carro R. & Gonzáles D. “La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”.

2.4.1.1.Evaluación de Desempeño

Anteriormente se utilizaba a la evaluación de desempeño como mecanismo de sanción a las deficiencias e incumplimiento de metas del trabajador. Ocasionando tensión y estrés a las partes al momento de realizarla, debido a que del informe presentado, los directivos tomaban decisiones de permanencia o promoción del colaborador dentro de la organización.

A la actualidad el criterio de solo enumerar las deficiencias, las metas no cumplidas y sancionar ha cambiado. Ahora se busca identificar las causas que influyeron en la no consecución del fin, desarrollar competencias en áreas de dificultad y optimizar el desempeño futuro del colaborador basándose en los errores cometidos.

Para Robbins S. & DeCenzo D. (2008). “La evaluación del desempeño se debe manejar como una herramienta de evaluación y desarrollo, así como un documento legal y formal, el cual revisa el desempeño anterior que pone énfasis en los logros, igual que en las deficiencias. Además, la usan para ayuda a los empleados a mejorar su desempeño futuro” (Pág. 331).

- **Parámetros de Evaluación**

Para considerar el tiempo o frecuencia con la que se debe evaluar al personal, debemos toma en cuenta el aspecto formal e informal. Describiendo lo formal como las evaluaciones de carácter obligatorias realizadas anual o semestralmente determinando el grado de eficacia y productividad del colaborador ante sus metas asignadas. Y la informal el nivel de desempeño mostrado del capital humano ante determinada tarea cotidiana que puede ser corregida o alagada ese momento.

Si se desea evitar tensiones en el trabajador es necesario evaluar con mayor frecuencia de manera informal, así la persona está al tanto de sus falencias y las puede superar

oportunamente, disminuyendo el grado de ansiedad y preocupación por una evaluación formal única.

El papel del supervisor o personal del departamento de talento humano de cualquier organización en forma total o en parte va estar sujeto a procedimientos estándares de evaluación establecidos internamente, en virtud de brindar condiciones equitativas e igualitarias en el trabajo. Es relevante que el profesional de psicología industrial se acople, domine y mejore estos procedimientos.

Para obtener una mejor visión del desempeño del colaborador en la actualidad se están manejando conjuntamente evaluaciones: del supervisor, autoevaluaciones propias y evaluaciones de integrantes del equipo de trabajo. Su finalidad es brindar una perceptiva completa del desempeño de cada parte, así mismo incrementar la confiabilidad y validez del proceso de evaluación.

Para Robbins S. & DeCenzo D. (2008). “Existen parámetros que se deben considerar al evaluar: ¿Cuándo hay que evaluar?, ¿Cuál es su papel en las evaluaciones de desempeño?, ¿Cuáles son los aspectos legales en las evaluaciones del desempeño?, ¿Hay criterios adecuados para evaluar el desempeño?, ¿Cómo se recolectan los datos de desempeño?” (Pág. 349).

Es de vital importancia que tanto el administrador, supervisor y personal de la organización conozcan, interpreten y apliquen los manuales de evaluación de desempeño vigentes, ya que estos son un compromiso formal adquirido por todos los colaboradores que se encuentren vinculados a la institución. Dentro de estos manuales se encuentran tipificadas políticas y procedimientos de evaluación necesarios para fortalecer el buen desempeño laboral.

Es un inconveniente que organizaciones funcionen sin manuales de evaluación de desempeño propios, acoplados a su razón social y funciones.

El inexistente procedimiento establecido, dificulta una evaluación objetiva, además de un completo desconocimiento de los parámetros de evaluación para el colaborador. Se debe tener especial cuidado con los criterios de evaluación, precautelando los derechos de los grupos de atención prioritaria establecidos por la ley, descartando posibles malos entendidos en razón de discriminación.

Para Robbins S. & DeCenzo D. (2008). “Tal vez los dos hechos legales más importantes que debe tener en mente respecto de las evaluaciones del desempeño son las siguientes: 1) las políticas y los procedimientos de evaluación del desempeño y 2)

usted tiene que hacer todo lo posible por evitar la apariencia de prejuicio y discriminación”. “Los tres conjuntos de criterios más aceptados son: los resultados de tareas individuales, los comportamientos y los atributos” (Pág. 349).

Los resultados de tareas individuales.- se evalúan las cantidades que produzcan los colaboradores, su prioridad es la eficacia del personal al producir nuevos productos o servicios. El volumen de producción es su ideal. Este criterio lo utilizan las organizaciones que buscan los resultados ante los recursos.

Los comportamientos.- mide las acciones: el esmero, la prontitud y el cuidado de los colaboradores al realizar sus funciones cotidianas. Tiende hacer usada en situaciones que por trabajar en equipo es difícil evaluar individualmente al personal, por ello se recurre a ella, ya que evalúa el comportamiento de cada integrante.

Los atributos.- suele ser el menos utilizado y valorado de los tres criterios, debido a que los atributos del colaborador son referencias posibles del desempeño y no evalúan un desempeño realizado durante un determinado tiempo.

Para una buena y oportuna evaluación de desempeño la recolección de datos debe realizarse continuamente, mantener informes actualizados permite tener una visión real del desempeño de los colaboradores que influye en el desarrollo o estancamiento de una organización. A mayor observación, mayores estándares de objetividad para evaluar. Robbins S. & DeCenzo D. (2008). “Una vez establecidos los estándares de desempeño, comunicadas las expectativas y definidos los criterios de evaluación, es necesario reunir datos de desempeño. Ésta es una actividad que todo supervisor puede y debe hacer” (Pág. 331).

- **Métodos de Evaluación**

La aplicación y elección de estos métodos de evaluación dependerá absolutamente de las condiciones y circunstancias de cada organización en las cuales se desee evaluar. Sobre todo de las políticas y procedimientos establecidos por los responsables de administrar el talento humano. Para Robbins S. & DeCenzo D. (2008). “Hay tres enfoques para evaluar. 1) estándares absolutos, 2) estándares relativos y 3) objetivo. Ningún enfoque es el mejor” (Pág. 349).

Estándares Absolutos: se refiere a que cada colaborador es diferente y debería ser evaluado individualmente teniendo como parámetros sus fortalezas y debilidades. Dentro de este enfoque se encuentran métodos de evaluación como: **Ensayos Escritos, Incidentes Críticos, Listas de Verificación, Escalas de Calificación Gráfica y Escalas de Calificación Apoyadas en el Comportamiento.**

Estándares Relativos: es un enfoque muy diferente al anterior, ya que confronta los niveles de desempeño entre colaboradores para así evaluarlos, además para su correcta aplicación e interpretación depende del número de colaboradores. Permite diferencias el grado de desempeño impidiendo los empates técnicos. Conforman parte de los estándares relativos los métodos: **Clasificación por Orden de Grupos y Clasificación Individual.**

Objetivos: Es un método que verifica y evalúa los niveles de cumplimiento de metas y objetivos planteados inicialmente luego de un tiempo determinado, pudiendo ser mensual, trimestral, semestral o anual. Se debe tener especial cuidado con este tipo de método ya que para su eficiente evaluación es indispensable haber elegido y establecido cuidadosamente metas factibles, verificables y medibles.

2.5. Hipótesis

El inadecuado manejo de los conflictos interpersonales incide en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

- Los Conflictos Interpersonales

2.6.2. Variable dependiente

- El Desempeño de Funciones Laborales

2.6.3. Unidad de Observación

- Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza

2.6.4. Términos de Relación

- La incidencia que tienen mutuamente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación se enmarca en el paradigma crítico propositivo con un enfoque preferente de orden cualitativo y cuantitativo.

3.1.1. Enfoque cualitativo

Manifestamos que tiene un enfoque de carácter cualitativo porque se orienta a la comprensión de los fenómenos sociales, dentro de una sociedad dinámica.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Lo consideramos de carácter cuantitativo debido a que se requiere de información expresa en forma numérica y se transforma en porcentaje estadístico sobre el problema existente y observado.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Para desarrollar, sustentar y profundizar el presente estudio de investigación se acudió a las siguientes fuentes de información:

3.2.1. Investigación Documental y Bibliográfica

La investigación se sustenta y amplía a diferentes enfoques, teorías, conceptualizadas y criterios de diversos autores sobre este tema, basándose en documentos impresos como son: Comportamiento Organizacional como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias, artículos como: Manejo de Conflictos y otras publicaciones, así también direcciones electrónicas como <http://www.dian.gov.co>.

3.2.2. Investigación de Campo

Porque la investigación se lo realiza dentro de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza, y se obtendrá la información con la colaboración de cada uno de los miembros que conforman la entidad deportiva.

3.2.3. Investigación De interacción social

La presente investigación cuenta con una característica de interés social, por el grado de beneficio que aportará a los miembros que conforman el talento humano de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza y a su vez conforman la sociedad de Pastaza.

3.3. Nivel o tipos de investigación

3.3.1. Tipo Exploratorio

Es exploratorio porque en la investigación se examina, reconoce, averigua y se registra con diligencia el objeto de estudio que es Determinar la influencia de los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

3.3.2. Tipo Descriptivo

La investigación utiliza la descripción al aportar la **información** sobre el tema de estudio, con diversos y distintos grados de detalle de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.3.3. Tipo Explicativo

Su objetivo es, a más de medir el grado de relación que existe entre las dos variables, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar el por qué ocurre el problema y en qué condiciones se presenta o por que las dos variables están relacionadas.

3.4. Población

El universo en su totalidad a estudiar se encuentra compuesto por todos los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, sin distinción jerárquica alguna.

Cuadro Nº 1 Población investigada

Fuente: Nómina de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

PERSONAS	CANTIDAD
Dirección	3
Administrativo	20
Técnico	37

Mantenimiento y Seguridad	8
TOTAL	68

3.4.1. Muestra

Se tomó a la totalidad de la población debido al número de colaboradores existentes en la organización y por lo cual no es factible realizar fórmula de muestreo alguna. Además que el encuestar al 100% de la población permite que la investigación cuente con datos altamente efectivos y nos den una visión clara y real del problema de investigación.

3.4.2. Operacionalización de variables

3.4.2.1. Variable Independiente

Cuadro Nº 2. Variable independiente

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS	E
Los Conflictos Interpersonales Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin. (BARON, Edmundo. 2006)	Antagonismo	Rivalidad Oposición Dificultad	¿Existe criterios opuestos al momento de tomar decisiones? ¿Presenta dificultades al relacionarse con sus colaboradores, pares o superiores?	Técnica: La encuesta	
	Interdependencia	Vínculo Dependencia Relación	¿Considera que existen rivalidades personales en su lugar de trabajo?	Instrumento: cuestionario	El
	Sistema	Proceso Estructura Organización	¿Encuentra incomodidad al trabajar bajo dependencia?	Instrumento: cuestionario	El
			¿Cree que la organización presenta dificultades en sus procesos y estructura?	Técnica: La encuesta	

	Fin	Objetivo Meta Propósito	¿Se cumple con los objetivos y metas planteados dentro de la F.D.P?	Instrumento: El cuestionario
--	-----	-------------------------------	---	------------------------------

3.4.2.2.Variable Dependiente

Cuadro Nº 3. Variable dependiente

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
El Desempeño de las Funciones Laborales Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo (ÁLABA, Jesús, 2006)	Rendimiento	Eficiencia Calidad Productividad	¿Realiza eficientemente y con altos estándares de calidad sus funciones laborales?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.
	Actuación	Necesidades Rasgos Personales Valores	¿Considera productivo su desempeño laboral dentro del último año?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.
			¿Influyen sus valores personales al momento de realizar sus funciones laborales?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.
	Exigencias	Técnicas Productivas Servicio	¿Sus necesidades y rasgos personales, interfieren en su desempeño laboral?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.
			¿Cumple con todas las exigencias técnicas dentro de sus funciones laborales?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.
	¿Entrega un servicio de calidad a los usuarios internos y externos de la organización?	Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario.		

3.5. Técnicas e instrumentos

Dentro del problema a investigar se seleccionaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

3.5.1. Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información, que mediante una conversación, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga se obtiene criterios y juicios de valor por parte de los entrevistados quienes son especialistas en la materia.

3.5.2. Encuesta

Es una técnica de investigación que se utilizará como instrumento y desarrollo del cuestionario estructurado en la recolección de información a la cual las informantes responden por escrito a preguntas cerradas que enfocan hechos y aspectos que interesan investigar en diferencia de las dos variables con el instrumento del cuestionario.

3.5.3. Cuestionario

Se utilizó:

- Guía de encuesta: Se utilizaron preguntas cerradas de tres opciones de respuesta: SIEMPRE, A VECES y NUNCA.

3.5.4. Validez y confiabilidad

Validez Según HERRERA E & otros (2004). Un instrumento de recolección es válido “Cuando mide de alguna manera demostrable aquello que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas”. Muchos investigadores en ciencias sociales prefieren asegurar la validez cualitativa a través de juicios de expertos en la perspectiva de llegar al objeto de estudio, más allá de lo que expresan los números. La validez del instrumento de investigación se la obtuvo a través de “Juicios de expertos” es decir personas capacitadas y formadas para verter criterio sobre el tema de discapacidades.

Confiabilidad según HERRERA E & otros (2004). “Una Medición es confiable o segura cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales o parecidos. La determinación de la confiabilidad consiste, pues, en establecer si las diferencias de resultados se deben a inconsistencias en la medida”

De la revisión de los expertos y de sus recomendaciones se procederá a la modificación de los instrumentos, si es necesario. La confiabilidad del instrumento de investigación se obtuvo de una prueba piloto.

3.6. Recolección de la información

Cuadro N° 4. Recolección de información

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para investigar la incidencia de los conflictos interpersonales sobre el desempeño de funciones laborales
2. ¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Conflictos Interpersonales y Desempeño de Funciones Laborales
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Christian Israel Flores Flores A los colaboradores Federación Deportiva de Pastaza.
5. ¿Cuándo?	Abril-Septiembre 2015
6. ¿Dónde?	Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.
7. ¿Cuántas veces?	Una vez

8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1. Procesamiento

El procesamiento y análisis de datos se realizará en bases a los siguientes pasos:

- Recolección y depuración de la información.
- Revisión crítica de la información
- Tabulación de acuerdo a las variables de la investigación.
- Elaboración de los cuadros estadísticos.
- Presentación de los datos en gráficos estadísticos con sus respectivos análisis e interpretación.

3.7.2. Análisis

- Análisis destacando relaciones entre objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados apoyada en el marco teórico.
- Redacción de las conclusiones y planteamiento de las recomendaciones.
- Formulación de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De la encuesta aplicada a los 68 colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza

Pregunta 1. ¿Existe criterios opuestos al momento de tomar decisiones entre colaboradores?

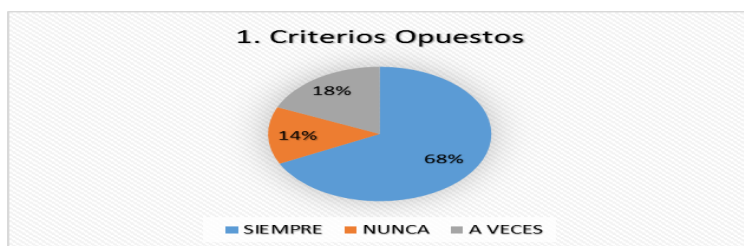
Cuadro Nº 5 Criterios opuestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	44	68%
NUNCA	9	14%
A VECES	12	18%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 5 Criterios opuestos.



Fuente: Cuadro N. 5

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 68% afirman siempre tener criterios opuestos al tomar decisiones con sus compañeros de trabajo; el 18% se manifiestan que a veces los tiene, y un 14% expresan no haberlos tenido nunca.

Interpretación de Resultados.

De los porcentajes obtenidos en la encuesta nos faculta conjeturar que los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza al momento de tomar decisiones entre ellos tienden a producirse contraposiciones de criterios, incrementando los niveles de conflictos interpersonales si son mal manejados.

Pregunta 2. ¿Presenta dificultades al relacionarse con sus colaboradores, pares o superiores?

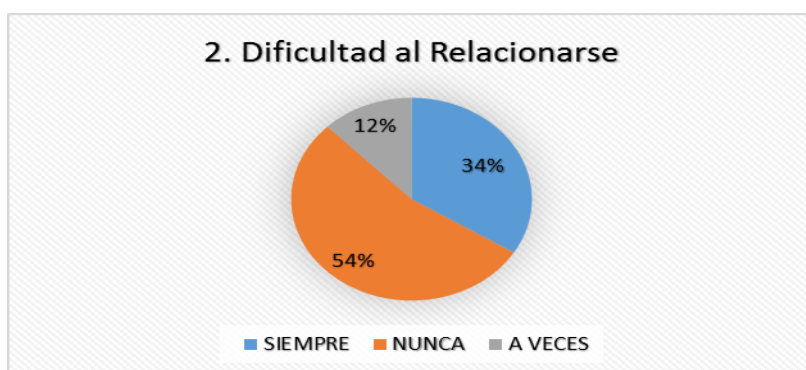
Cuadro Nº 6 Dificultad al relacionarse

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	34%
NUNCA	35	54%
A VECES	8	12%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 6 Dificultad al relacionarse



Fuente: Cuadro N. 6

Elaborado por: Ab. Christian Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 54% evidencian no haber tenido dificultades al relacionarse con sus pares o superiores; el 34% reflejan que si presentan dificultad, y un 12% sostiene que a veces les acontecen.

Interpretación de Resultados.

Se demuestra con los resultados conseguidos de la encuesta, que la mayoría de los colaboradores de la Federación Deportiva de Pastaza, no presentan dificultad para relacionarse con sus compañeros y jefes de trabajo. Pero se debe tener especial consideración con los colaboradores que sí o en ocasiones los padecen.

Pregunta 3. ¿Considera que existen rivalidades personales en su lugar de trabajo?

Cuadro N° 7 Rivalidades Personales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	43	66%
NUNCA	13	20%
A VECES	9	14%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico N° 7 Rivalidades Personales



Fuente: Cuadro N. 7

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 66% considera que siempre existen rivalidades personales en su lugar de trabajo; el 20% percibe que no existen rivalidades, y un 14% manifiesta que a veces se presentan rivalidades en su lugar de trabajo.

Interpretación de Resultados.

Se evidencia, que dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza existen rivalidades personales entre colaboradores, lo que dificulta un adecuado manejo de conflictos, e interfiere en su correcto desempeño de funciones laborales.

Pregunta 4. ¿Encuentra incomodidad al trabajar bajo dependencia?

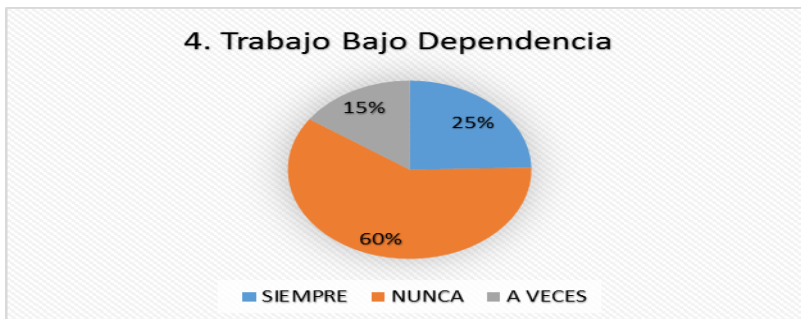
Cuadro Nº 8 Trabajo bajo dependencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	25%
NUNCA	39	60%
A VECES	10	15%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 8 Trabajo bajo dependencia



Fuente: Cuadro N. 8

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 60% afirman nunca haberles molestado trabajar bajo dependencia dentro del trabajo; el 25% manifiestan que siempre les desagradó trabajar bajo dependencia, y el 15% consideran que solo a veces le resulta incómodo.

Interpretación de Resultados.

Los porcentajes permiten evidenciar que no representa una incomodidad para los colaboradores de la Federación deportiva de Pastaza laborar bajo dependencia, es decir depender del trabajo de otro colaborador para realizar el suyo.

Pregunta 5. ¿Cree que la organización presenta dificultades en sus procesos y estructura?

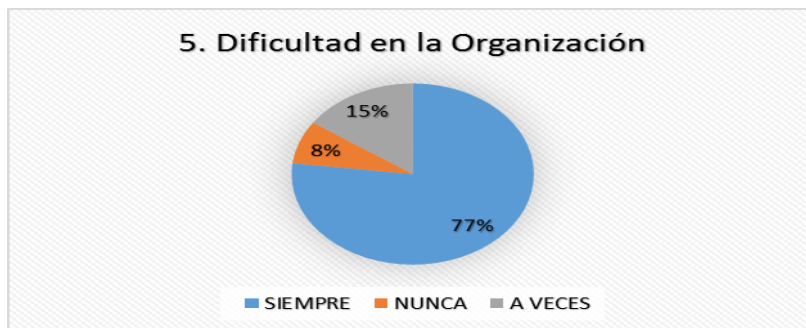
Cuadro Nº 9 Dificultad en la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	50	77%
NUNCA	5	8%
A VECES	10	15%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 9 Dificultad en la organización



Fuente: Cuadro N. 9

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 77% expresan que la organización presenta dificultad en sus procesos y estructura; el 15% considera que a veces son observables estas dificultades, y solo el 8% manifiestan que nunca se han producido inconvenientes organizacionales.

Interpretación de Resultados.

De los resultados obtenidos, concluimos que existen dificultades en la correcta administración de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, resaltando anomalías en los procedimientos y estructura.

Pregunta 6. ¿Se cumple con los objetivos y metas planteados dentro de la F.D.P?

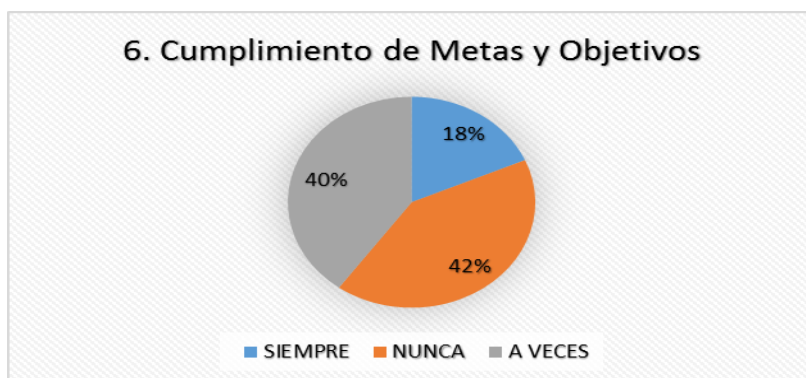
Cuadro Nº 10 Cumplimiento de metas y objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	18%
NUNCA	27	42%
A VECES	26	40%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 10 Cumplimiento de metas y objetivos.



Fuente: Cuadro N. 10

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 42% consideran que nunca se cumplen con los objetivos y metas planteadas; el 40% expresan que a veces se cumplen, y un 18% manifiesta que siempre se logran las metas y objetivos planteados.

Interpretación de Resultados.

Se puede revelar que un gran porcentaje de colaboradores tiene la percepción que dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza no se cumplen con los objetivos y metas planteadas a un inicio, y si lo hacen son proporcionales e incompletos.

Pregunta 7. ¿Realiza eficientemente y con altos estándares de calidad sus funciones laborales?

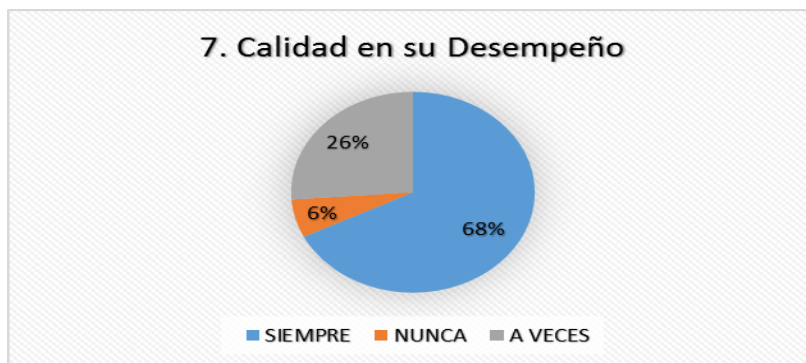
Cuadro Nº 11 Calidad en su desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	44	68%
NUNCA	4	6%
A VECES	17	26%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 11 Calidad en su desempeño.



Fuente: Cuadro N. 11

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 68% percibe que realiza eficientemente sus labores; el 26% considera que a veces cumple con calidad sus funciones, y un 6% manifiesta que nunca desempeña correctamente sus funciones laborales.

Interpretación de Resultados.

Los resultados nos permiten evidenciar que los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza consideran que desempeñan eficientemente sus funciones laborales cotidianas.

Pregunta 8. ¿Considera productivo su desempeño laboral dentro del último año?

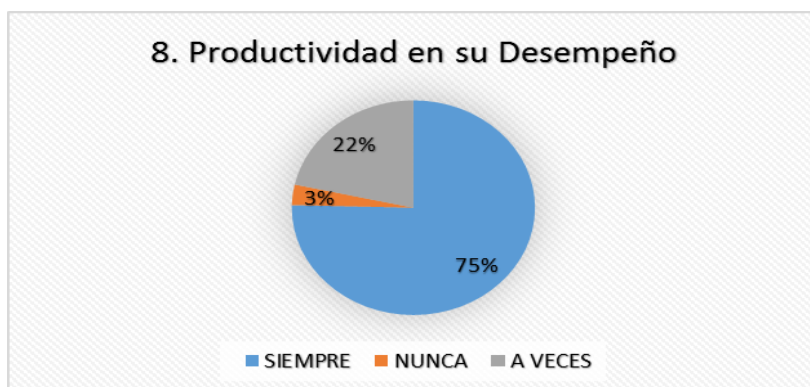
Cuadro N° 12 Productividad en su desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	49	75%
NUNCA	2	3%
A VECES	14	22%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico N° 12 Productividad en su desempeño



Fuente: Cuadro N. 12

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 75% percibe productividad en su desempeño; el 22% considera que a veces su desempeño es productivo, y el 3% manifiesta que su labor no ha sido productiva.

Interpretación de Resultados.

Los porcentajes reflejados en los resultados de la encuesta permiten inferir que el colaborador de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza considera que su trabajo dentro del año ha sido productivo para la organización, trayéndole beneficios y desarrollo.

Pregunta 9. ¿Influyen sus valores personales al momento de realizar sus funciones laborales?

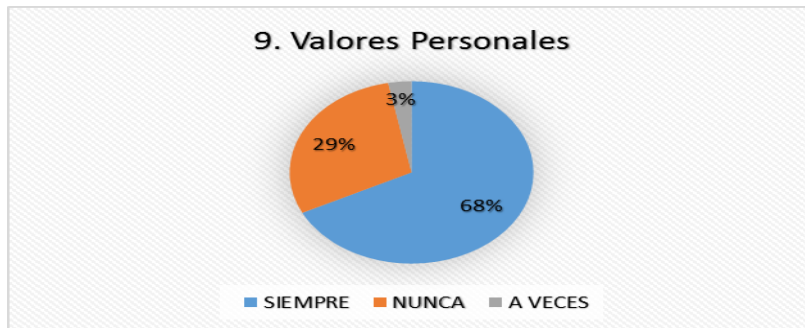
Cuadro N° 13 Valores personales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	44	68%
NUNCA	19	29%
A VECES	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico N° 13 Valores personales.



Fuente: Cuadro N. 13

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 68% afirman que sus valores personales siempre influyen en su desempeño laboral; el 29% no considera que sus valores interfieran en sus labores, y solo el 3% manifiesta que a veces influyen sus valores en el desempeño de sus funciones laborales.

Interpretación de Resultados.

Los resultados permiten evidenciar, que para los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, los valores son un factor influyente a la hora de realizar sus funciones cotidianas.

Pregunta 10. ¿Sus necesidades y rasgos personales, interfieren en su correcto desempeño laboral?

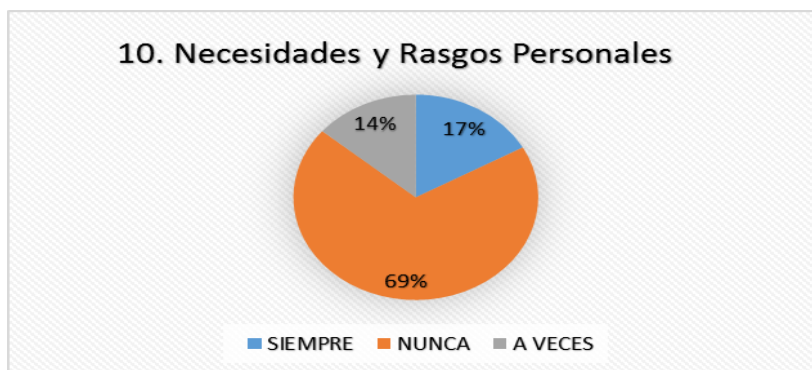
Cuadro N° 14 Necesidades y rasgos personales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	17%
NUNCA	45	69%
A VECES	9	14%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico N° 14 Necesidades y rasgos personales.



Fuente: Cuadro N. 14

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 69% consideran que sus necesidades personales nunca interfieren en un correcto desempeño laboral; en cambio para el 17% afirman que influye siempre, y el 14% expresa que a veces sus necesidades interfieren en un correcto desempeño.

Interpretación de Resultados.

Se evidencia de los resultados obtenidos, que un gran número de colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza percibe que sus necesidades personales nunca interfieren en el correcto desempeño laboral de sus funciones.

Pregunta 11. ¿Cumple con todas las exigencias técnicas dentro de sus funciones laborales?

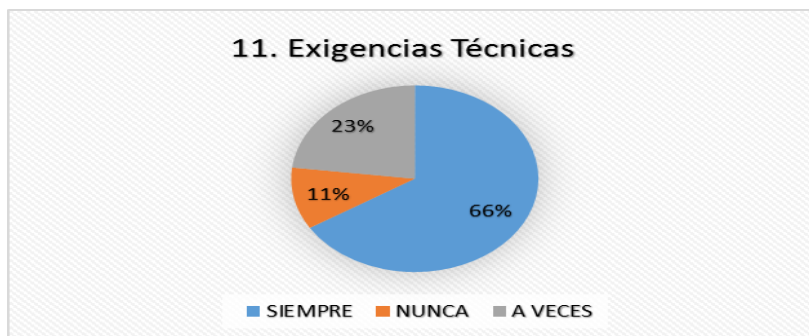
Cuadro Nº 15 Exigencias técnicas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	43	66%
NUNCA	7	11%
A VECES	15	23%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico Nº 15 Exigencias técnicas.



Fuente: Cuadro N. 15

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 66% afirman que siempre cumplen con los requisitos técnicos; mientras que el 23% sostienen que a veces los cumplen, y solo el 11% manifiestan que nunca cumplen con tales requisitos.

Interpretación de Resultados.

Los resultados obtenidos presumen que los colaboradores de la Federación Deportiva de Pastaza consideran que reúnen los requisitos técnicos necesarios para desempeñar las funciones por las cuales fueron contratados.

Pregunta 12. ¿Entrega un servicio de calidad a los usuarios internos y externos de la organización?

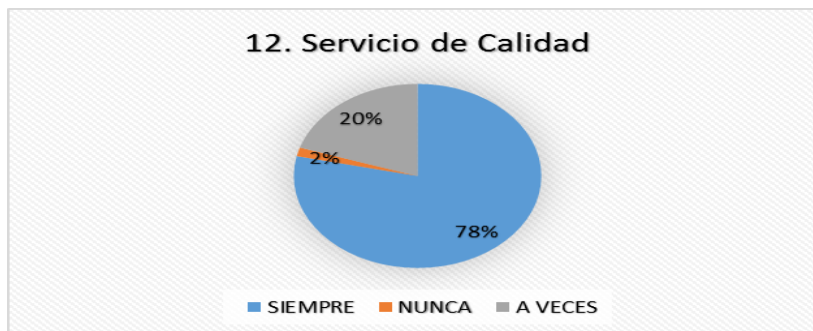
Cuadro N° 16 Servicio de calidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	51	78%
NUNCA	1	2%
A VECES	13	20%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Gráfico N° 16 Servicio de Calidad.



Fuente: Cuadro N. 16

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Análisis de Datos.

De los 68 encuestados el 78% de los colaboradores manifiestan brindar siempre a los usuarios un servicio de calidad; mientras que el 20% afirman que a veces lo hacen, y tan solo el 2% sostiene que nunca lo han hecho.

Interpretación de Resultados.

De los resultados obtenidos en la investigación se evidencia que los colaboradores consideran y perciben que siempre entregan un excelente servicio a los usuarios internos y externos de la organización, siendo responsables directos de la buena imagen institucional ante la sociedad.

Análisis e Interpretación de las entrevistas aplicadas a las Autoridades de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.

De conformidad a la entrevista realizada a las autoridades de la organización, se puede evidenciar la siguiente información.

- Existen varios conflictos interpersonales dentro de la organización, los cuales ocasionan tensión y roces entre colaboradores del mismo departamento o fuera de él.
- Los conflictos interpersonales se han venido agravando con los años debido a que no se los ha manejado correctamente por parte de los colaboradores y los responsables del departamento de talento humano.
- El celo profesional y los intereses propios impiden un adecuado manejo de los conflictos interpersonales, además que obstaculizan el correcto desempeño de funciones laborales, dificultando el trabajar en equipo.
- Los dirigentes anteriores no se han preocupado por resolver los roces personales entre colaboradores, deteriorando aún más las relaciones interpersonales en la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza.
- Nunca se ha contado con una herramienta que facilite a los responsables del manejo del talento humano de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, tener una guía que ayude y fomente la resolución de los conflictos entre colaboradores.
- La tensión y estrés ocasionados por los conflictos interpersonales ha venido repercutiendo en el desempeño de los colaboradores sobre todo del departamento técnico conformado por metodólogos y entrenadores. Siendo un factor determinante en la consecución de metas y objetivos deportivos.

Los dirigentes y autoridades de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza juegan un papel primordial en el adecuado manejo de los conflictos interpersonales, ya que son ellos quienes reclutan y seleccionan al personal de talento humano que se hará cargo de administrar eficientemente la nómina con el que cuenta la institución deportiva. Además de hacer cumplir

las estrategias y mecanismos que el profesional de talento humano designado considere necesarias en beneficio del desarrollo organizacional.

Se considera necesario que los dirigentes ejerzan un liderazgo transformador, incentiven al colaborador a solucionar sus problemas no los profundicen y agudicen siendo parciales y mostrando preferencia por determinados grupos, impidiendo de esta manera el fortalecimiento de la cooperación y mutuo apoyo entre personal.

4.1.Verificación de la Hipótesis

4.2.Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H₀: “El inadecuado manejo de los conflictos interpersonales no incide en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.”

Hipótesis alternativa:

H₁: “El inadecuado manejo de los conflictos interpersonales sí incide en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.”

4.3.Modelo Matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

Dónde:

$$X_c^2 = \text{Chi cuadrado}$$

$$\sum = \text{Sumatoria.}$$

$$O = \text{Frecuencia observada.}$$

$$E = \text{Frecuencia esperada.}$$

$$4.4.X_c^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \text{Modelo Estadístico}$$

4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

Con la finalidad de obtener la verificación de hipótesis se utilizará un nivel de $\alpha = 0.05$. Es decir tendrá un margen de error del 5% y 95% de Confiabilidad.

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$Gl = (4-1) \times (3-1)$$

$$Gl = (3) \times (2)$$

$$Gl = 6$$

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$ y un grado de libertad 6, se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor de χ^2 es \leq menor o igual al valor de χ^2 tabular caso contrario (12.59), se la rechazará y se aceptará la hipótesis alterna H_1 .

Recolección de datos y cálculos estadísticos

Cuadro N° 17 Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
CATEGORIA				
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SUBTOTAL
¿Considera que existen rivalidades personales con sus colaboradores, pares o superiores?	43	9	13	65
¿Cree que la organización presenta dificultades en sus procesos y estructura?	50	10	5	65
¿Influyen sus valores personales al momento de realizar sus funciones laborales?	44	2	19	65
¿Cumple con todas las exigencias técnicas dentro de sus funciones laborales?	43	15	7	65
TOTAL	180	36	44	260

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Cuadro N° 18 Frecuencias Esperadas

	FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	CATEGORIA			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	SUBTOTAL
¿Considera que existen rivalidades personales con sus colaboradores, pares o superiores?	45	9	11	65
¿Cree que la organización presenta dificultades en sus procesos y estructura?	45	9	11	65
¿Influyen sus valores personales al momento de realizar sus funciones laborales?	45	9	11	65
¿Cumple con todas las exigencias técnicas dentro de sus funciones laborales?	45	9	11	65
TOTAL	180	36	44	260

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Cálculo de X^2_c

Cuadro N° 19 Cálculo de X^2_c

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
43	45	-2	4	0,089
9	9	0	0	0,000
13	11	2	4	0,364
50	45	5	25	0,556
10	9	1	1	0,111
5	11	-6	36	3,273
44	45	-1	1	0,022
2	9	-7	49	5,444
19	11	8	64	5,818
43	45	-2	4	0,089
15	9	6	36	4,000
7	11	-4	16	1,455
108	108			21,220

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores

Zona de rechazo de la hipótesis nula

Cuadro N° 20 Distribución Chi Cuadrado X^2_c

Distribución Chi Cuadrado χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0.95	0.90	0.80	0.70	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.01	0.001	
1.	0.004	0.02	0.06	0.15	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	6.64	10.83	
2.	0.10	0.21	0.45	0.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	9.21	13.82	
3.	0.35	0.58	1.01	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	11.34	16.27	
4.	0.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	13.28	18.47	
5.	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	15.09	20.52	
6.	1.63	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	16.81	22.46	
7.	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	18.48	24.32	
8.	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	20.09	26.12	
9.	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	21.67	27.88	
10.	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	23.21	29.59	
No significativo									Significativo			

Fuente: <http://asociaciones.uca.es/>

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

Tenemos, el valor tabulado de X^2 con 6 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 12,59 (valor encontrado en la tabla de: Puntos porcentuales de la distribución X^2)

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 21,22

Valor de la tabla: 12,59

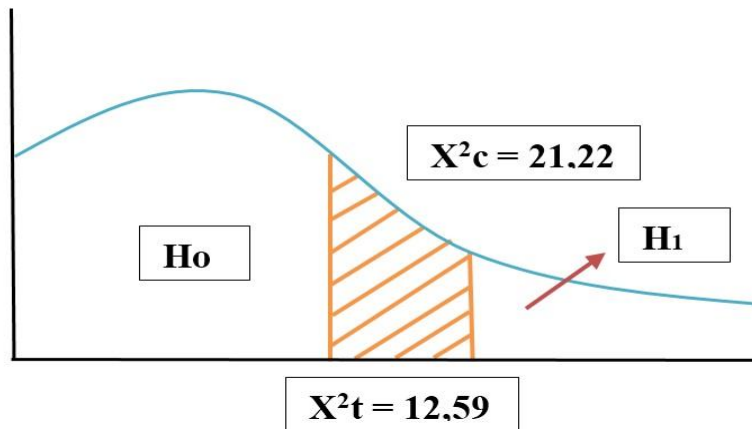
Es decir:

Chi cuadrado real 21,22

Chi-cuadrado teórico 12,59

Zona de rechazo de la hipótesis nula

Gráfico N° 17 Zona de aceptación de la Hipótesis



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ab. Christian Israel

Flores Flores

Decisión Estadística

Con 6 grado de libertad y 95% de confiabilidad la X^2_c es de 21,22 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior a X^2_t que es de 12,59; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna (H_a).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De conformidad con los objetivos específicos, el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista a los Directivos de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, se concluye que:

- Se puede evidenciar que son varias las causas por las cuales existen conflictos interpersonales dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, entre ellas, el conflicto de intereses, el celo profesional y las rivalidades personales. Rivalidades que han venido impidiendo un adecuado trabajo en equipo, sin olvidar la indiferencia por parte de las autoridades en brindar mecanismos a través de políticas de convivir social que ayude a su solución.

Dentro de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza no existen evaluaciones de desempeño anuales peor aún semestrales que den a conocer a los directivos y colaboradores su verdadero desempeño para que viabilicen la toma de decisiones fundamentadas en el rendimiento del colaborador.

- Existe un número considerable de talento humano que manifiesta el deseo de ser capacitados con mayor frecuencia, con el único objeto de retroalimentarse y ser mejores cada día.
- Los conflictos interpersonales han sido inadecuadamente manejados por parte del Departamento de Talento Humano de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, incrementado los niveles de antagonismo entre colaboradores, lo que desencadena un ambiente laboral tenso que estresa al capital humano y que tiene una repercusión directa en su correcto desempeño de funciones laborales.

5.2.Recomendaciones

- Desarrollar la competencia del trabajo en equipo a los colaboradores de la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, a través de charlas motivacionales mensuales dirigidas por el investigador y con apoyo del Departamento de Talento Humano, que incentiven la cooperación y mutuo apoyo.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores semestralmente, mediante métodos de evaluación formales vigentes. Además realizar periódicamente evaluaciones informales que ayuden a corregir acciones y aptitudes del personal oportunamente. Implementar métodos de evaluación del desempeño de 360 grados en la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, de esta forma se promuevan los niveles de retroalimentación, superiores a los alcanzados por métodos de autoevaluación.
- Implementación de un plan de capacitación en manejo de conflictos interpersonales, para el mejoramiento del desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título

PLAN DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.

6.1. Datos informativos

Unidad ejecutora

Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

Beneficiarios

La institución como tal y todo el talento humano que forma parte de la misma.

6.1.2. Ubicación

País:	Ecuador.
Región:	Oriente.
Provincia:	Pastaza.
Cantón:	Pastaza.
Tipo de plantel:	Gubernamental - Deportivo

6.1.3. Equipo técnico responsable

Investigador: Ab. Christian Israel Flores Flores

6.1.4. Tiempo Estimado para la Ejecución.

Fecha de Inicio: 01 de Diciembre 2015

Fecha Estimada de Finalización: 28 de Diciembre 2015

6.2. Antecedentes de la Propuesta

De acuerdo a la investigación efectuada se pudo constatar que por desconocimiento o falta de interés no se tomaron medidas pertinentes. Los colaboradores por el medio en el que se desenvuelven están expuestos a la interacción con otras personas.

Dentro de las organizaciones sean estas públicas o privadas, a su tiempo en todas surgirán problemas debido a que tienen un factor común; el ser humano. Al ser recurso indispensable en cualquier estructura organizacional sus conflictos interpersonales van a afectar directamente al medio que los rodea; el éxito está en intervenir para la resolución y manejo de conflictos.

Un plan de Capacitación en manejo de conflictos interpersonales basado en información actualizada ayudará como guía a los Directivos para mejorar el desempeño de funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

La elaboración del plan está orientado a inculcar y responder a la necesidad de implementar distintos sub sistemas de capacitación que se llevarán a cabo después de esta iniciativa para atender y manejar los conflictos interpersonales que puedan afectar el desempeño de las funciones.

6.3. Justificación

Los conflictos en las organizaciones han estado presentes a lo largo de la historia, y en la Federación Deportiva de la provincia de Pastaza, no es la excepción por lo que la presente propuesta será de gran **importancia** ya que busca mitigar estos o hacerlos más llevaderos para que no incidan en el rendimiento laboral.

Realizar y llevar a cabo la propuesta planteada tiene una **utilidad** considerable que se evidenciara de manera inmediata en el rendimiento de los colaboradores ya que al enseñar sobre los conflictos que se tienen en el interior de la institución, creara una cultura de solución de los mismos y de buen vivir.

La propuesta es **novedosa** en la institución ya que el problema no se ha estudiado con anterioridad por lo que no se ha planteado soluciones y no se tiene conocimientos capacitaciones anteriores se haya tocado el tema ni superficialmente.

Su **beneficio** se sentirá no solo de manera interna sino externamente ya que la organización al ser representante de una provincia y al estar involucrada en el deporte maneja constantemente una participación con otras similares del país, además que cuenta con una gran participación con deportistas de su localidad.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación en manejo de conflictos interpersonales para el mejoramiento del desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar el plan de capacitación en manejo de conflictos interpersonales para el mejoramiento del desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.
- Ejecutar la socialización del plan de capacitación en manejo de conflictos interpersonales para el mejoramiento del desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.
- Evaluar los conocimientos adquiridos con la socialización del plan de capacitación en manejo de conflictos interpersonales para el mejoramiento del desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

6.5. Análisis de Factibilidad

6.5.1. Factibilidad Política

No tenemos contradicciones políticas ni limitaciones de la misma índole, ya que el estado contempla que los miembros de una organización deben estar en un ambiente ameno de desarrollo personal, por lo que no encontramos barreras políticas que no nos dejen desarrollar a cabo la propuesta.

6.5.2. Factibilidad Administrativa

Tenemos un apoyo total de la parte administrada de la institución, que denota su interés en la aplicación de una capacitación que permita conocer sobre los conflictos que se tienen en la misma y la manera de solucionarlos, y ponen todo su apoyo de manera incondicional.

6.5.3. Factibilidad Sociocultural

El beneficio de intervenir en el manejo de conflictos interpersonales hace que los colaboradores de la federación durante el proceso vayan mejorando de una manera constante e indirectamente los usuarios también perciban una mejor atención. Genera un ambiente laboral adecuado y un mejor desempeño de las funciones laborales.

6.5.4. Factibilidad Económica

La institución al estar interesada en plasmar la propuesta pone a disposición el recurso económico que hiciese falta, ya que considera que manejar de mejor manera los conflictos de la misma repercutirá de buena manera en el rendimiento de los colaboradores.

6.5.5. Factibilidad Legal

Se ajusta a los parámetros dictaminados por la Constitución del Ecuador, la ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento de carrera y escalafón del profesor investigador del sistema de educación superior y de la universidad, así como el Plan Nacional del Buen Vivir.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

6.6.1. Fundamentación Científica

6.6.1.1. Plan

Agrupar rasgos de ideas que orientan y condicionan el resto de niveles de la planificación. Ayuda a determinar prioridades y criterios, optimiza recursos traza un horizonte temporal. Cuenta con metas genéricas que dan sentido al proceso; cada nivel está relacionado al otro de forma coherente y con una finalidad compartida.

Los planes son generados a través de ideas y programas. Sus objetivos son organizar, programar y prever.

6.6.1.2. Tipos de Planes

Se pueden clasificar en:

Planes Operativos.- Diseñados con la finalidad de determinar el rol particular de cada individuo en las organizaciones. Algunas características son:

- Llevado a cabo por las cúpulas jerárquicas de la organización.
- Las reglas y métodos son minuciosamente establecidos y respetados sin excepción de ningún individuo.
- Acoge orientaciones recibidas por planes tácticos y estratégicos.
- Diseñado para ser cumplido a corto plazo y busca la eficiencia.

Planes Tácticos.- Tiene referencia a la planeación estratégica. Tiene como destino trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos de las organizaciones. Garantiza optimizar recursos. Es táctico porque se encuentra orientado a un determinado sector por la cuestión tiempo. Entre las principales características tenemos:

- Llevado a cabo por personal que tiene un rango jerárquico medio en la organización.
- Su base es el de los planes estratégicos.
- La información será interna y externa.
- Coordina recursos.
- Busca alcanzar la eficacia como la efectividad.

Planes Estratégicos.- Orientada y relacionada con la misión y visión de la organización. Determina parámetros y limitaciones. Se establece recursos que van a ser utilizados. La organización es tratada en su totalidad; sin seccionar áreas o sectores:

- Llevado a cabo por las cúpulas jerárquicas de la organización.
- La información manejada suele ser ajena a la organización.
- Es el plan original de la organización, a partir de éste surgirán otros, que tratarán más específicos.
- Es aplicada a largo plazo.
- Busca la efectividad.

6.6.1.3. Plan de Capacitación

Werther. (2008) “Las actividades de capacitación y desarrollo también se pueden suplementar mediante cursos formales en instituciones educativas. Estos cursos se dictan en entidades que pueden incluir desde universidades hasta clases especializadas que ofrece un experto en un área específica.”

Catalogado como el recurso más valioso de las actividades de la Gestión de Talento Humano; al invertir planes y promocionarlos de manera continua – sistemática para mejorar el conocimiento y las habilidades del personal de la organización.

Un plan de capacitación es la respuesta de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Vincula al recurso humano, material y disponibilidad de la organización. Debe ser brindada en la medida necesaria, que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo.

Existen dos modos de capacitación; el interno y externo. La capacitación interna se la realiza dentro del grupo de trabajo y se la conoce también como “Inmamente”.

La capacitación externa o “Inducida” brindada por un agente u organismo ajeno a la organización. Ambos actúan de manera efectiva según las circunstancias.

Consta de 5 pasos:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Ayuda a la identificación de fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.
- Diseño del Plan de Capacitación. Se elabora la guía.
- Validación del Plan de Capacitación. Se socializa el plan en un grupo pequeño de trabajo con el fin de corregir errores.
- Ejecución del Plan de Capacitación. Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- Evaluación del Plan de Capacitación. Se determinan los resultados obtenidos.

6.6.1.4. Proceso de Elaboración Plan de Capacitación.

Se consideran por lo menos 3 aspectos:

- Lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Además fijar el presupuesto disponible.
- Las acciones deben ser orientadas a fortalecer conocimientos y habilidades del personal y a temas alejados a los intereses individuales de algunos trabajadores.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación muestra las fortalezas a medida que se han considerado perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación incluyen los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a la vez.
- Fijar el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar.
- Elegir el método según la tecnología con la que se cuenta.
- Establecer los recursos para implementar el plan de capacitación.
- Considerar el número de personas que va a ser capacitado, disponibilidad de tiempo.
- Definir el sitio donde se va a efectuar la capacitación.
- Conocer el grado de habilidad, conocimientos y actitudes del personal a capacitar.
- Calcular la relación costo – beneficio.
- Controlar y evaluar los resultados obtenidos.

6.6.2. Fundamentación Técnica

6.6.2.1. Parte procedimental

En esta parte del plan de capacitación se presenta paso a paso en cuanto a la parte administrativa que se debe cumplir para una implementación exitosa para el manejo de conflictos interpersonales. Estructurado en una guía clara para el desarrollo de cada de las estrategias.

6.6.2.2. Parte actitudinal

Consta de actividades que los colaboradores van a realizar, también se toma en cuenta con las personas que generalmente interactúan como parte activa del proceso. Conjuntamente con técnicas instrumentales para la mediación de conflictos y toma de decisiones. Provocando un mejor desempeño de las funciones laborales.

6.6.2.3. Parte psico - emocional

El autocontrol emocional que se pretende conseguir es fundamental para nuestra salud, ya que ayuda a erradicar pensamientos negativos. La falta de intervención genera mala comunicación, conflictos y competencia desleal que afectan en el correcto desempeño de las funciones laborales de los colaboradores.

6.7. Modelo Operativo

Cuadro N° 21 Modelo Operativo

N° DE FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Primera fase Planificación	Planificar la capacitación en manejo de conflictos interpersonales en los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Pastaza.	Establecer el proceso de capacitación.	-Humano -Material -Tecnológico	-Investigador: Christian Flores
Segunda fase Socialización	Socializar sobre la capacitación que se llevará a cabo con los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Pastaza.	Coordinar medios adecuados para la socialización pertinente.	-Humano -Material -Tecnológico	-Investigador: Christian Flores
Tercera fase Ejecución	Ejecutar la capacitación en manejo de conflictos interpersonales en los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Pastaza.	Aplicación de la capacitación de acuerdo a lo programado.	-Humano -Material -Tecnológico	-Investigador: Christian Flores
Cuarta Fase Evaluación	Denotar si la capacitación cumplió con lo esperado.	Finalizar el proceso de capacitación con una retroalimentación.	-Humano -Material -Tecnológico	-Investigador: Christian Flores

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

6.8. Administración de la propuesta

Cuadro Nº 22 Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	FASES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	Primera fase Planificación	Autoridades Investigador Docentes	Establecer el proceso que se tendrá en la capacitación.	\$120,00	Investigador
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	Segunda fase Socialización	Investigador Autoridades Docentes Capacitador	Establecer métodos y medios adecuados para la socialización pertinente.	\$300,00	Investigador
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	Tercera fase Ejecución	Investigador Docentes	Aplicación de la capacitación a todo el personal inmiscuido.	\$750,00	Investigador
FEDERACION DEPORTIVA DE PASTAZA	Cuarta Fase Evaluación	Capacitador Investigador	Terminar el proceso de la manera adecuada	\$120,00	Investigador

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta

Cuadro Nº 23 Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	EL Director General
¿Por qué evaluar?	Por qué se evidencia los resultados
¿Para qué evaluar?	Para contrastar los resultados con la realidad anterior
¿Con qué criterios?	Los establecidos
¿Indicadores?	Cumplimiento de objetivos con base al rendimiento laboral
¿Quién evalúa?	El investigador
¿Cuándo evaluar?	Al final del proceso
¿Cómo evaluar?	Por medio de la proyección esperada de la organización
Fuentes de información	Bibliográficas
¿Con que evaluar?	Cuestionarios

Elaborado por: Ab. Christian Israel Flores Flores

**PLAN DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE
CONFLICTOS INTERPERSONALES PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LAS
FUNCIONES LABORALES DE LOS
COLABORADORES DE LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.**



AUTOR: Ab. Christian Israel Flores Flores

PLAN DE CAPACITACIÓN EN MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.

PRESENTACIÓN

El Presente “Plan de Capacitación en Manejo de Conflictos Interpersonales para el Mejoramiento del Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza” surge del aporte del autor, experiencia de la Tutora de Tesis y la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza ya que fue en esta organización donde se realizaron los estudios para llegar a obtener los resultados.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Capacitación enfocado en el manejo de Conflictos Interpersonales forma parte del proyecto de investigación realizado para la obtención del Título de Psicólogo Industrial. Presenta una serie de pasos y actividades que ayudan a potenciar las competencias que necesitan los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza para manejar los conflictos interpersonales y poder mejorar el desempeño de sus funciones laborales. Obteniendo mayor eficacia y eficiencia vital para la organización.

ÍNDICE

Portada.....	1
Presentación.....	2
Introducción.....	3
Objetivo General.....	4
Misión y Visión de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.....	5
Objetivos Estratégicos de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.....	6
Manejo de Conflictos Interpersonales para un mejor desempeño laboral.....	7
Fases para la Guía de Capacitación.....	12
Fichas de Evaluación y Seguimiento.....	13
Análisis de Resultados.....	14
Bibliografía.....	15

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza en temas que abarquen el manejo de conflictos de distinta índole dentro de la organización y sus alternativas de solución.

MISIÓN _____

Hacer de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza una organización con valores y principios humanistas que permita coordinar el esfuerzo técnico-científico de todos sus integrantes en procura de conseguir eficiencia y eficacia en busca de excelencia deportiva en los eventos que nos representen.

VISIÓN _____

Dar atención multidisciplinaria a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos con carácter técnico - científico, cumpliendo el proceso de formación integral a fin de entregar atletas que representen a la provincia y al país sólidamente preparados para su participación en competencias nacionales e internacionales.

MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE FUNCIONES LABORALES.

Si se maneja con una cultura de innovación y adaptación eficiente al ambiente de trabajo su nivel de desempeño en conjunto será alto. Pero si su cultura es pasiva, existen pocos cambios y estancamiento de ideas su nivel de desempeño organizativo será bajo. La aparición de nuevos conflictos dentro de la organización y a su vez un mal manejo de los mismos, impide que los colaboradores trabajen en equipo, evita la cooperación y genere actitudes negativas.

Todo miembro de la organización tiene como obligación realizar eficientemente las funciones para las cuales fueron contratados. Al deteriorarse las relaciones interpersonales existe impacto en las personas involucradas y de igual manera en la organización.

FASES PARA LA GUÍA DE CAPACITACIÓN

FASE I: Comunicación



Objetivo: Establecer conceptos claros relacionados a la comunicación interna y externa.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: 34 personas

Lugar: Cancha cubierta de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

Materiales:

- Proyector - Pizarra - Marcadores

Desarrollo:

Es básico para un óptimo contacto entre personas y para adecuar los sistemas comunicativos a cada espacio de interacción personal, potenciándolos en aquellas situaciones de conflicto entre colaboradores.

- **Dinámica de Presentación:** Para conseguir la primera interacción con el grupo.
- **Aporte de Ideas:** Para formar un concepto claro sobre la comunicación, tipos de comunicación y elementos.
- **Constelación de Ideas:** ¿Qué deseo al asistir a esta capacitación?, ¿Qué aportaré yo en la capacitación?

FASE II: Conocimiento de Conflictos



Objetivo: Analizar conceptos, tipos, todo acerca de los conflictos que surgen dentro de la organización.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: 34 personas

Lugar: Cancha cubierta de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

Materiales:

- Proyector - Pizarra - Marcadores

Desarrollo:

Uno de los desafíos más importantes para quienes se desempeñan como líderes organizacionales consiste en desarrollar sistemas capaces de manejar y resolver conflictos.

- Diferenciar entre Problema y Conflicto.

Problema: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

Conflicto: Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.

- Antagonismo.- Posiciones dilemáticas y rivales.
- Interdependientes: Las partes se necesitan, están relacionadas por algún motivo.

- Tipo de Conflictos.

Conflictos Intrapersonales: Remite a los conflictos internos con uno mismo, muchas veces tenemos un debate entre lo que queremos y lo que debemos.

Conflictos Interpersonales: Existe entre dos o más personas por distintos intereses, necesidades, ideas o aspectos emocionales que generan conflictos.

Conflictos Organizacionales: Son los que se dan entre distintas áreas u objetivos contrapuestos.

- Elementos Intervinientes de un Conflicto.

Características Personales: Cada individuo es un ser único, por ende las actitudes y características personales de cada uno frente a un conflicto varían.

Emociones: La aceptación, rechazo, enojo, agresión, sumisión, etc. Son emociones que se pueden atravesar por la tensión entre un acuerdo o un desacuerdo.

Contexto: El medio que nos rodea enmarca la situación y delimita las posibilidades. Establece que se puede hacer y que no se puede hacer.

Historia: Son el resultado de una historia entre las partes; siempre existen antecedentes previos. Positivos o negativos influirán al momento de abordar el conflicto.

Terceros: Siempre hay más personas afectadas de algún modo. Compañeros, familiares y amigos intentan ayudar en la solución.

Recursos: Externos, los procedimientos de los que se puede hacer uso. Internos, la paciencia, inteligencia, capacidad para relacionarse.

FASE III: Proceso de Resolución de Conflictos



Objetivo: Socializar el proceso de resolución de conflictos.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: 34 personas

Lugar: Cancha cubierta de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

Materiales:

- Proyector - Pizarra - Marcadores

Desarrollo:

Un conflicto comienza cuando una de las partes, de manera intencional o no, afecta o influye negativamente en el bienestar físico o mental de la otra parte. Describiremos 4 etapas que deben ser consideradas para la resolución de conflictos:

ETAPA 1: CONOCIMIENTO

En esta etapa las partes toman conocimiento de la confrontación, uno de los primeros indicios de la existencia de un conflicto. Se reconocen necesidades a través de la posición de cada una de las partes.

Claramente se presenta un gran nivel de energía emocional: agresión, miedo, o autodefensa.

ETAPA 2: DIAGNÓSTICO

Se evalúa si el conflicto es de necesidades (considerar si afecta el tiempo, dinero, recursos); si es concreto y tangible para las partes. Si es de valores (respeto, imagen profesional, status); intangibles.

ETAPA 3: REDUCCIÓN

Envuelve la reducción del nivel de energía emocional y comprensión de diferencias entre las partes. Llegar a un compromiso mutuo para reducir conductas y actitudes negativas.

ETAPA 4: SOLUCIÓN

Comprende la visualización de las alternativas de soluciones para el conflicto y el establecimiento de acuerdos sobre las posibles medidas de acción que satisfagan ambas partes.

FASE IV: Estrategia Constructiva



Objetivo: Establecer estrategias constructivas.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: 34 personas

Lugar: Cancha cubierta de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza.

Materiales:

- Proyector - Pizarra - Marcadores

Desarrollo:

Son aquellas que se orientan a resolver el conflicto y aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje. Tres claves para adoptar una respuesta positiva:

- Asumir la responsabilidad para afrontar el conflicto.
- Aclarar, considerar la perspectiva propia y de la otra parte.
- Resolver, a través de conversaciones productivas.

ALTERNATIVAS CONSTRUCTIVAS

Persuasión: A veces es necesario poner nuestros propios intereses, antes que los de la otra parte. Siempre tratemos de:

- Ser firmes, no agresivos.
- Evitar ceder por afecto.
- Tener fundamentos firmes para defender nuestros intereses.
- Manifestar las consecuencias de no considerar nuestros intereses.

Concesión: Otras veces es necesario poner los intereses de los demás, antes de nuestros propios intereses. Debemos:

- Cooperar sin esperar retribución.
- Retirarse
- Reconocer las aspiraciones del otro.
- Sentir como se siente el otro.
- Explicar ¿por qué? De nuestra concesión.

Contención: Ocurre con algunos conflictos que cualquier propuesta de solución, solo genera discusiones interminables. Lo más conveniente es esperar reunir información y trabajar sobre la relación. Trataremos de:

- Conservar la calma.
- Buscar información.
- Conversar y escuchar.
- Mostrar libremente recursos y límites de ambas partes.

Ensamble: Supone un esfuerzo de creación entre ambas partes. Explorar posibilidades, ir más allá de lo obvio. Siempre tratemos de:

- Inventar juntos nuevas opciones.
- Preguntarnos: ¿qué tal si...?
- Ser flexibles.
- Escuchar y aprender.
- Evitar posturas que no beneficien ambas partes.

Distribución: Hacer un pacto, una solución en la que ambas partes ceden algo. Debemos:

- Asegurarnos que no hay ninguna alternativa mejor.
- Equidad.
- Equilibrio de los términos del acuerdo.

FASE V: Evaluación y Seguimiento

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: MANEJO DE CONFLICTOS INTERPERSONALES.

Cuestionario para el final de cada una de las Fases planteadas en la guía.

1.- ¿Qué cultura se debe manejar para desempeñar altos niveles de desempeño en el trabajo?

- a) Innovación y Adaptabilidad
- b) Adaptabilidad y Paciencia
- c) Pasiva
- d) Innovación

2.- ¿Qué dificultades pueden ocasionar a la organización, el mal manejo de conflictos?

- a) Cooperación
- b) Trabajo en equipo
- c) Actitudes negativas
- d) Todas las anteriores

3.- ¿Los conflictos intrapersonal son aquellos que se generan entre varias personas?

- a) Verdadero
- b) Falso

4.- ¿El Problema es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin?

- a) Verdadero
- b) Falso

5.- ¿Cuáles son los elementos que interfieren en los conflictos?

- a) Emociones, Contexto, Historia, Terceros y Recursos
- b) Contexto, Antagonismos, Comunicación
- c) Amistad, Apatía y Conformismo
- d) Emociones, Contexto, Interdependencia, Terceros y Recursos

6.- La visualización de las alternativas de soluciones para el conflicto nos permite:

- a) El establecimiento de acuerdos sobre las posibles medidas de acción que satisfagan ambas partes
- b) El establecimiento de acuerdos sobre las posibles medidas de acción que satisfagan a la otra parte
- c) Profundizar aún más el conflicto
- d) El establecimiento de acuerdos sobre las posibles medidas de acción que me satisfagan

Respuestas: 1= a) 2= d) 3= b) 4= a) 5= a) 6= a)

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA

- ALCAIDA, M. (1987). Conflictos y poder en las organizaciones. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. España.
- ALLES, M. (2007). Comportamiento Organizacional cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Edición Granica. Buenos Aires. Argentina. Pág. 21, 22, 58, 59 y 287.
- ARAUJO, M & GUERRA, M. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, en las Instituciones de Educación Superior Pública. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Pág. 140.
- BENAVIDES, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. Colombia. Pág. 72.
- CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. España. Pág. 267.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill, Quinta edición. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Pág. 367.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión de Talento Humano. Editorial McGraw-Hill, Primera edición. México. Pág. 236.
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, Octava edición. Pág. 59, 63, 64, 360, 361, 362, 363 y 364.
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, Segunda edición. Pág. 6, 7, 8, 9, 10, 120, 236.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestión de Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. Pág. 2, 7.
- COLE, G. (1995). Organisational Behaviour. DP Publications. Londres.
- CONSUEGRA, N. (2010). Diccionario de psicología. Ecoe Ediciones, Segunda edición. Bogotá. Colombia. Pág. 214.

- DAVIS, K & NEUSTRON, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. MACGRAW-HILL. México.
- DEUSTCH, M. (1983). Fitty years of conflict. En L. Festinger, (Ed.): Retrospections on social Psychology. New York: Oxford University Press.
- FERNÁNDEZ, E. (1997). La competitividad de la empresa. Universidad de Oviedo. España. Pág. 14.
- FREMANT, K & ROSENZWERG, S. (1970). Organization and management a system approach. Tokyo. McGraw-Hill. Kogakusha. Pág. 245.
- GRAN, F. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona. Pág. 173-176.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONNELLY, J & KONOPASKE, R. (2006). Comportamiento Organizacional. MacGraw-Hill, Séptima edición. México. Pág. 360.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONNELLY, J & KONOPASKE, R. (2011). Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. McGraw-Hill, Decimotercera edición. México. Pág. 260.
- GOLEMAN, D. (1996). Inteligencia emocional. Pág. 186.
- INGLÉS, MORIN, E. (2013). Percepción, Comunicación y Conflicto. Un necesario y deseado “Menage a trois”. Pág. 55.
- KOZLOWSKI, S & ILGEN, D. (2006). Entrancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Sience in the Public Interest, Supplement. Pág. 77-124.
- LUTHANS, F. (2002). Organizational Behaviar. McGraw-Hill. Irwin. Nueva York. Pág. 249.
- NEWSTROM, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, Duodécima edición. México. Pág. 253-255.
- PUCHOL, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Diaz de santos. Buenos Aires. Argentina. Pág. 277.
- PRUITT, D. (1981). Negatiation behavior. New York. Academic press.
- REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA. (1970). Diccionario de la lengua española. RAE. Madrid. España.
- REDORTA, J. OBIOLS, M. & BISQUERRA, R. (206). Emoción y Conflicto. Aprenda a manejar las emociones. Ediciones Paidús Ibérica, SA. España. Pág. 23.

- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación de México. Décima edición. Pág. 493-495.
- ROBBINS, S. & DECENZO, D. (2008). Supervisión. Pearson Educación de México. Quinta Edición. Pág. 331-349.
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. (2010). Introducción al comportamiento organizacional. Pearson Educación SA. Madrid. España. Décima edición. Pág. 40, 190, 233.
- SMITH, W. (1987). Conflict and negatation. Trends and emerging issues. Journal of applied social psychology. Vol. 17. Pág. 641-677.
- VLLAFANE, H. (2010). Conceptos Básicos de Psicología. Pág. Sp.

ANEXOS



ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Encuesta aplicada a los Colaboradores de la F.D.P

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo conocer criterios de Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Colaboradores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza

INSTRUCCIÓN: La encuesta es de característica anónima, por lo que solicito se digne contestar en apego a la verdad, marcando una X en el recuadro que usted considere.

CUESTIONARIO

1. ¿Existe criterios opuestos al momento de tomar decisiones entre colaboradores?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
2. ¿Presenta dificultades al relacionarse con sus colaboradores, pares o superiores?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
3. ¿Considera que existe rivalidades personales en su lugar de trabajo?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
4. ¿Encuentra incomodidad al trabajar bajo dependencia?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
5. ¿Cree que la organización presenta dificultades en sus procesos y estructura?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES

6. ¿Se cumple con los objetivos y metas planteados dentro de la F.D.P?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
7. ¿Realiza eficientemente y con altos estándares de calidad sus funciones laborales?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
8. ¿Considera productivo su desempeño laboral dentro del último año?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
9. ¿Influyen sus valores personales al momento de realizar sus funciones laborales?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
10. ¿Sus necesidades y rasgos personales, interfieren en su desempeño laboral?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
11. ¿Cumple con todas las exigencias técnicas dentro de sus funciones laborales?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES
12. ¿Entrega un servicio de calidad a los usuarios internos y externos de la organización?
 SIEMPRE
 NUNCA
 A VECES

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborada por: Ab. Christian Israel Flores Flores



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Entrevista aplicada a los Directores de la F.D.P

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objetivo conocer criterios de Los Conflictos Interpersonales en el Desempeño de las Funciones Laborales de los Directores de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza

INSTRUCCIÓN: La entrevista es de característica anónima, por lo que solicito se digne contestar en apego a la verdad.

- 1.- ¿Considera que dentro de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza existan conflictos interpersonales, que puedan afectar el desempeño laboral de sus colaboradores?
- 2.- ¿Cómo ha manejado el departamento de talento humano de la Federación Deportiva de la Provincia de Pastaza los conflictos interpersonales entre colaboradores?
- 3.- ¿Qué políticas o mecanismos de solución y manejo de conflicto usted como parte de la dirigencia a empleado?
- 4.- ¿Cuáles son los motivos que usted considera desencadenan u originan conflicto?
- 5.- ¿Qué consecuencia ha podido observar cuando los conflictos son mal manejado dentro de la institución deportiva a la cual pertenece?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborada por: Ab. Christian Israel Flores Flores

ANEXO N° 3

Fotografías

Fotografía N° 1.- Encuesta Personal Administrativo FDP



Se realizó la encuesta en primera instancia a los directivos, pues de esta manera se da a conocer las preguntas que se plantearan a los demás miembros. Lo positivo de este pequeño encuentro, es que se pudo dar una mayor explicación sobre él porque es indispensable saber los conflictos interpersonales en el desempeño de las funciones laborales de los colaboradores de la federación deportiva de la provincia de Pastaza. Los directivos tras realizar la encuesta formularon algunas situaciones que se han presentado, de las cuales en ocasiones se han generado soluciones rápidas y en otras medidas drásticas.

Fotografía N.2.- Encuesta Personal Técnico FDP



Se realizó de forma paulatina, tomando en consideración la disponibilidad de tiempo de los técnicos, pues el propósito de esto es que se encuentren relajados y calmados al momento de responder al cuestionario. Se explicó de forma clara el modo de resolver y si surgían inquietudes se las aclararía ese momento.



Fotografía N.4.- Personal Técnico FDP



Al finalizar la encuesta, se pidió a todos los participantes que conforman el departamento técnico una fotografía de constancia y agradecimiento público por su invaluable participación en este proyecto.

Fotografía N.5.- Personal Administrativo FDP



El personal técnico se mostró muy amable al participar en el proyecto, esto fue un antecedente en la federación deportiva de Pastaza, pues no se a realizado antes un estudio sobre los conflictos interpersonales en el desempeño de sus funciones laborables

Fotografía N.6.- Personal Administrativo FDP



Los directivos se encontraron conformes con el trabajo de investigación que se realizó, se dio las gracias públicas por su participación activa y su buena colaboración de todos los miembros.

ANEXO N° 4

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
 CARRERA DE.....
 UNIDAD DE TITULACIÓN.....



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Periodo académico.....

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: *Christian Isaac Flores Flores*
 CARRERA: *Psicología Industrial*
 MODALIDAD: *Presencial*
 TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: *Los conflictos en las prisiones en el desempeño de los funcionarios laborales de las instituciones de la Federación Deportiva de la Provincia de Bolívar*

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN				
ESQUEMA DEL TRABAJO FINAL	AVANCE BIMENSUAL			
	1ro.	2do.	3ro.	INFORME FINAL
Planteamiento del problema	<input checked="" type="checkbox"/>			
Justificación	<input checked="" type="checkbox"/>			
Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>			
Marco Teórico	<input checked="" type="checkbox"/>			
Hipótesis	<input checked="" type="checkbox"/>			
Metodología		<input checked="" type="checkbox"/>		
Operacionalización de Variables		<input checked="" type="checkbox"/>		
Análisis de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>	
Conclusiones y recomendaciones			<input checked="" type="checkbox"/>	
Cumplimiento del cronograma de trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>	
Bibliografía			<input checked="" type="checkbox"/>	

PAPER CIENTÍFICO
 OBSERVACIONES: *buena*

FECHA DE PRESENTACIÓN:

Ine. No. <i>10817 FE 21051137</i> <i>Vargas Rivas</i>	
Nombre del Tutor	Firma