



DOI:10.23857/fipcaec.v4i12.86

Efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación

Effectiveness of strategies for conflict management and resolution based on negotiation

Eficácia das estratégias de gerenciamento e resolução de conflitos com base em negociação

Carmita Leonor Álvarez-Santana ¹

carmitaalvarez1@yahoo.es

<https://orcid.org/0000-0001-5508-924X>

Correspondencia: carmitaalvarez1@yahoo.es

* Recepción: 23/ 07/ 2019 * Aceptación: 26/09/ 2019 *Publicación: 15 /10/ 2019

¹ Consejera del Consejo de Educación Superior, Quito. Ecuador. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

Resumen

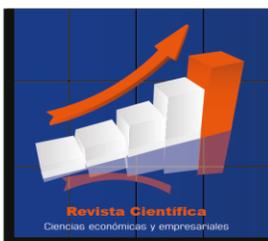
La investigación tiene por objetivo general determinar la efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación dirigida a gerentes medios de la administración pública del Ecuador. Se realizó un estudio explicativo con diseño cuasi experimental. El g3 representa el grupo experimental en pos prueba, lo cual indica que tiene una significancia bilateral de ,163 lo cual al ser diferente a 0, aunado al resto de los grupos estudiados, se cataloga que existe diferencia significativa, lo cual implica que el tratamiento aplicado surtió efectos positivos en la muestra poblacional. Los gerentes que participaron en el grupo experimental se encuentran en capacidad de asumir con asertividad el manejo de los diferentes conflictos que puedan surgir en la organización, utilizando técnicas y estrategias para la disuasión de eventos negativos, por medio de la negociación, mediación y diálogo como generadores de un ambiente sinérgico de trabajo.

Palabras clave: Comunicación en grupo; comunicación interpersonal; psicología de la comunicación; persuasión.

Abstract

The general objective of the research is to determine the effectiveness of strategies for conflict management and resolution based on negotiation directed at middle managers of the public administration of Ecuador. An explanatory study was carried out with a quasi-experimental design. The g3 represents the experimental group in post test, which indicates that it has a bilateral significance of, 163 which, being different from 0, combined with the rest of the groups studied, is cataloged that there is a significant difference, which implies that the treatment applied had positive effects on the population sample. Managers who participated in the experimental group are able to assertively handle the different conflicts that may arise in the organization, using techniques and strategies for deterrence of negative events, through negotiation, mediation and dialogue as generators of a synergistic work environment.

Keywords: Group communication; interpersonal communication; communication psychology; persuasion.



Resumo

O objetivo geral da pesquisa é determinar a eficácia de estratégias para gerenciamento e resolução de conflitos com base em negociações direcionadas a gerentes de nível médio da administração pública do Equador. Um estudo explicativo foi realizado com um desenho quase experimental. O g3 representa o grupo experimental em pós-teste, o que indica que possui significância bilateral de 163 que, sendo diferente de 0, combinado com o restante dos grupos estudados, é catalogado que existe uma diferença significativa, o que implica que o tratamento aplicado teve efeitos positivos na amostra populacional. Os gerentes que participaram do grupo experimental são capazes de lidar assertivamente com os diferentes conflitos que podem surgir na organização, usando técnicas e estratégias para impedir eventos negativos, por meio de negociação, mediação e diálogo, conforme necessário. Geradores de um ambiente de trabalho sinérgico.

Palavras-chaves: comunicação em grupo; comunicação interpessoal; psicologia da comunicação; persuasão

Introducción

La transición de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, la revolución en la tecnología de la información y las telecomunicaciones, así como el cambio en el patrón productivo mundial, están gestando profundas transformaciones en la forma de gestionar las organizaciones, derivadas del vínculo entre globalización y conocimiento, así como los generados por el desarrollo económico, social, político, educativo y cultural de la sociedad.

Cabe considerar, que la formación hasta hace poco tratada y concebida como un tema aislado, se vincula progresivamente en nuestros días al paquete complejo de las relaciones laborales y forma parte en las negociaciones colectivas de igual a igual con temas como la seguridad en el trabajo, la fijación de remuneraciones, la salud ocupacional, bienestar al personal, entre otros. La formación está acudiendo a nuevos enfoques de la calificación laboral, la nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia los trabajadores.

En otro orden de ideas, una respuesta constructiva frente a la reciente cantidad de conflictos, es abogar por la práctica de procesos de resolución de conflictos tales como: la negociación, la mediación o el arbitraje. Sin embargo, a menudo no basta un procedimiento para solucionar una disputa, a veces se requiere del conocimiento de un conjunto integrado de factores que inciden en la formación del conflicto para poder lograr una solución efectiva.

En este sentido Constantino (1995) refiere que “las organizaciones y los individuos que cumplen una función determinada y forman parte de grupos dentro de esas organizaciones, viven conflictos en la interacción con fuerzas tanto externas como internas” (p. 52). Se puede decir que el conflicto es un proceso y no un producto que puede gestarse dentro de la organización o fuera de ella con implicaciones directas. Es importante destacar que la administración pública, una negociación exitosa es aquella donde los involucrados incluyen opciones de mutuo beneficio. (Rodríguez, 2006), es decir, se espera que ambas partes resulten beneficiadas.

De allí que la sociedad del siglo XXI se caracterice por un espiral de cambios que sustituyen en el pensamiento del ser humano los de actuar y relacionarse con los demás y con su entorno, estos cambios esquemáticos son considerados paradigmas emergentes que afectan cada una de las ciencias, artes, saberes, valores, emociones y cada uno de los aspectos que constituyen la vida de las personas.

En concordancia, Chiavenato (2007) señala que el gerente en el siglo XXI debe ser capaz de afrontar los giros transformadores en una sociedad que evoluciona vertiginosamente, que es diversa, multicultural y compleja. Para este investigador el gerente debe asumir lo complejo y contradictorio como parte de su rol, teniendo la certeza de que ninguna persona es igual y, que las organizaciones están conformadas por grupos de personas lo cual las convierte en sistemas complejos que buscan adaptarse a un sistema superior más complejo y diverso que cada una de sus partes.

Lo anterior permite ver a la gerencia como una ciencia que se desarrolla en función de la teoría de los sistemas donde el conocimiento, según Chiavenato (2007), es un recurso que aunado a la innovación crea ventajas competitivas y de integración; considerando las estrategias de



administración y gerencia herramientas para crear el futuro donde el elemento integrador de las dimensiones estratégica y cultural es el liderazgo.

Sin embargo, hoy en día puede observarse que en las instituciones existen problemas que se originan en la convivencia diaria entre los empleados, debido a que una organización es un grupo de individuos que tienen un objetivo, misión o meta en común, en este sentido, los miembros de una organización son diferentes entre sí y a menudo tienen distintos niveles socioculturales, ética de trabajo, estilos de comunicación y opiniones. Aunque se espera que trabajen en conjunto como equipo, existen muchas fuentes potenciales de conflicto dentro de una organización que pueden afectar negativamente su progreso.

Estas fuentes del conflicto pueden ser producto de aspectos tales como: excesivo conflicto organización que genera constantemente clima organizacionales negativos, uso inadecuado del poder, pocas habilidades de negociación por parte del nivel directivo, entre otros, siendo necesario tomar acciones para generar un clima organizacional basado en el diálogo como medio para acercar a las personas a las múltiples interrelaciones de modo asertivo, siendo indispensable para los gerentes manejar estrategias para la resolución de conflictos, Estrada Mejía (2012), señala que “las organizaciones necesitan negociaciones y soluciones que impacten positivamente la productividad y competitividad de la misma” (p. 65).

Es así que las organizaciones públicas requieren contar con líderes eficaces en el tema de la negociación y resolución de conflictos, por cuanto esto permite configurar acciones en propiciar la motivación adecuada para formular planes estratégicos en conformidad a la filosofía de gestión de la organización en abordar asertivamente el manejo de estrategias para la resolución de problemas, siendo importante contribuir en esta acción, por lo tanto, la actual investigación tiene por objetivo general determinar la efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación dirigido a gerentes medios de la administración pública del Ecuador.

Desarrollo

El Conflicto

Amado (2005), define el conflicto como un proceso que puede “ocasionarse a causa de la percepción de que otro va a frustrar o ha frustrado nuestros intereses” (p.14) Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto, es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto.

La posición de conflictos intergrupales según Kinichi & Kreither (2003) daba por sentado que los conflictos entre grupos de trabajo, equipos y departamentos son un problema común con efecto negativo en la competitividad organizacional. (p.281) Siendo inevitable el conflicto, considera que los administradores que entienden la dinámica de los conflictos intergrupales están mejor preparados para entender este tipo de situación.

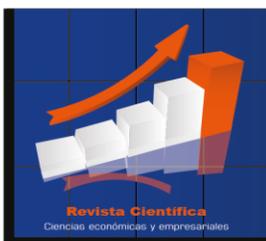
La Negociación

La negociación es precisamente un campo de conocimiento y acciones para alcanzar lo que se desea lograr en la vida, es una manera de dar respuesta al cómo. Saber de negociación es lo que le permitirá a algunos saber mejor como conseguir lo que se desea. Es por ello que para alcanzar las metas depende, en gran medida, de la capacidad que se tenga para dialogar, persuadir a los demás, dejar convencer sobre una variedad muy amplia de asuntos y finalmente llegar a algún acuerdo (Rodríguez, 2002). Ello significa uso de información y poder

Sin embargo, para Kinicki & Kreitner (2003), la definen como el proceso de toma de decisiones de estire y afloje de incluye a partes independientes cuyos intereses están en conflicto. Para Amado (2005), la negociación se presenta dentro de una confrontación de intereses, en el cual las diferencias existentes deben ser resueltas por las partes, aprovechando los distintos valores que cada uno de ellas asigna a la toma de decisiones.

Negociación efectiva

Hay que partir de la base que no se puede prescindir de un proceso de negociación cuando una parte carece del dominio total sobre la otra (Kennedy, 1990). Para alcanzar acuerdos armónicos hay que poner énfasis en los intereses y no en las posiciones (Fisher, 1996). En la negociación



basada en posiciones, conocida como “Positional Bargaining” por expertos de la Universidad de Harvard, las partes asumen una postura, argumentan en su favor y se encierran dentro de ella; mientras más la defienden más se comprometen con una posición.

De acuerdo con ello, normalmente se parte de puntos de vista extremos y se hacen pequeñas concesiones sólo cuando es necesario proseguir la negociación. Son habituales los usos de tácticas dilatorias, amenazas de ruptura, inmovilismo. Este tipo de negociación mira el corto plazo, al poner énfasis en lo que se puede ganar de manera inmediata (Rodríguez, 2002). En términos prácticos se produce una especie de competencia por obtener la mayor ganancia posible, sin que importen mucho las relaciones de vínculo que se puedan establecer en el futuro. Es lo que se conoce como ganar/perder. Lo que uno gana lo pierde el otro.

Es difícil que las partes que negocian lleguen a un acuerdo satisfactorio si se concentran únicamente en sus posiciones y más aún si estas posiciones son extremas. Cada parte se centrará en lograr que la otra abandone o ceda. Bajo estas circunstancias, si llega a materializarse un acuerdo, lo más probable es que quede mal definido y tenga pocas posibilidades de cumplimiento.

Sin embargo, la negociación que privilegia los intereses es aquella en que ambas partes están dispuestas a ganar o perder algo. En la medida que las partes logran descubrir sus intereses crearán las oportunidades de satisfacer en mejor forma sus aspiraciones y podrán llegar a acuerdos más beneficiosos. En lugar de competencia existe cooperación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Es un ganar/ganar que mediante la generación conjunta de opciones permite construir un acuerdo satisfactorio y posible de cumplir. En el largo plazo permite mantener una relación positiva a los negociadores.

Es por ello que para lograr una negociación efectiva o exitosa tiene como condición o pre requisito descubrir e identificar los intereses. Por lo general las posiciones son concretas y explícitas (precio, plazo, lugar), en cambio los intereses suelen ser implícitos y además intangibles, una sumatoria de necesidades, deseos, preocupaciones, temores, responsabilidades. ¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte? La mejor manera es mediante la formulación de

preguntas claras y precisas (sin que aparezca como un interrogatorio), por ejemplo, preguntarle a la pareja: “¿Qué te molesta de mí?”.

También ayuda a descubrir los intereses cuando nos colocamos en el lugar del otro, cuando pensamos en las situaciones que está viviendo el otro y las asumimos como propias. A su vez, si deseamos que tengan en cuenta nuestros propios intereses, nada mejor que expresarlos, ponerlos de manifiesto.

No obstante ¿Es posible centrar una discusión en los intereses? Contribuye a ese propósito cuando existe el análisis previo de un problema, postergando las respuestas o soluciones para una etapa posterior. La curiosidad por conocer intenciones despierta mayor interés en un diálogo que la propuesta de soluciones. Veamos el siguiente ejemplo: dos compañeros de oficina, que comparten el mismo espacio físico, discuten porque uno quiere abrir la ventana y el otro quiere cerrarla. Ninguna solución logra satisfacerlos sobre qué tan abierta pueda quedar; un pequeño espacio, la mitad, casi toda, o turnos de tiempo abierta y cerrada. ¿Cómo negociar? Preguntando al que quiere abrirla y seguramente su respuesta será: “Para obtener aire fresco” y la respuesta del que quiere cerrarla será: “Para que no exista corriente de aire”. Solución: abrir una ventana en un recinto contiguo, logrando así la entrada de aire fresco, sin producir corriente. Ambos ganaron.

Para clarificar intereses se puede definir el dónde vamos, más que quedarse en el de dónde venimos. La gente quiere saber más lo que se hará mañana que justificar lo que se hizo o no se hizo ayer.

Una negociación exitosa es aquella que incluye opciones de mutuo beneficio, una vez que se han descubierto los intereses de ambas partes. El ejemplo siguiente puede ilustrarnos mejor: dos niñas disputaban la misma naranja, llegó un adulto la partió y le entregó una mitad a cada niña. Ambas siguieron molestas. Al preguntarles para que querían la naranja, una respondió que para sacarle el jugo y la otra para jugar con la cáscara. Los intereses diferentes, pero complementarios, pueden ser la base de un acuerdo prudente. También para lograr un resultado positivo puede tener algún efecto que las partes consideren como algo poco atractivo el no llegar a un acuerdo.



Tipos de estrategias para la Negociación

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas de acuerdo a los tipos de negociación presentados por Rodríguez (2006), a saber:

Negociación por posiciones (ganar-perder): En este tipo de negociación se emplea las siguientes tácticas: exigir lo imposible (fuera de las posibilidades del otro); pedir y pedir (exprimir al otro para obtener concesiones); no dar nada a cambio (como mucho dar uno por cada diez que da el otro); usar recursos emocionales (gritar, enojarse, insultar,...); anunciar términos de negociación (amenaza en forma permanente de abandono unilateral); por último, ignorar fechas límites actuar como si la variable tiempo no existiera)

Negociación por intereses (Ganar-Ganar): este tipo de negociación implica la presentación de opciones de mutuo beneficio entre las partes. Dentro de las tácticas que se pueden desarrollar aquí se tiene: lograr confianza mutua (actuar en forma amistosa, honesta y coherente; destacar los vínculos), (enfaticar lo que acerca a las negociaciones); suavizar intereses (cuando son muy distintos, volver a plantearlos para generar aproximaciones); usar la creatividad (encontrar alternativas aceptables para ambos); intercambiar información (un recurso aportado por ambas partes); y por último, resumir puntos de acuerdo (a medida que se produzcan).

Por otra parte Amado (2005), existe la negociación convencional y la negociación de principios. La negociación convencional es la que conocemos como “regateo” es la negociación que carece de metodología para el logro del objetivo sin producirse un ganar-ganar. En el caso de la negociación de principio, esta se basa en la formulación de un sistema que persigue acuerdos, es decir, existe una preparación previa de la negociación que se desarrolla a través de una metodología.

Por su parte La metodología que presenta la negociación de principios presentada por Amado (2005), se desarrolla en función de siete (7) elementos que un buen negociador debe manejar esto sería:

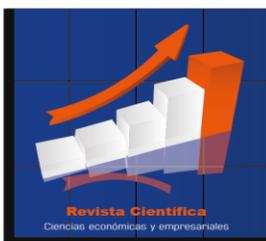
- Intereses: el negociador debe conocer cuáles son los intereses de la contraparte, conocer sus necesidades, deseos, temores, esperanzas e inquietudes.
- Opciones: el negociador maneja todas las posibilidades u opciones de llegar a un acuerdo.
- Alternativas: el negociador conoce de antemano cual es la opción que se puede manejar para dar fin a una negociación donde no se logra llegar a un acuerdo del tipo ganar-ganar.
- Legitimidad: Se refiere a los principios de aceptación general entre las partes, pro un ejemplo, la leyes o reglamentos que pueden manejarse en la situación conflictiva.
- Compromisos o acuerdos: los acuerdos planteados refieren lo que las partes involucradas pueden o no hacer, y se presentan en forma verbal o escrita para generar confianza en el proceso de negociación.
- Comunicación: la comunicación debe ser eficaz para que la negociación sea efectiva.
- Relación: referido a la relación posterior luego de la negociación, por lo tanto mientras más óptimas y satisfactorias sean las negociaciones, más sólidas y armoniosas serán las relaciones a futuro.

Adicionalmente a la recomendación de negociar en base a intereses, se puede añadir algunas sugerencias para obtener mejores resultados en la mesa de negociaciones:

Llegar preparado a una negociación, mediante una planificación estratégica, un uso eficiente de la comunicación, manejo de la retórica, empleo de la persuasión y poder de convencimiento. El origen de estas competencias puede ser natural o adquirido a través de un proceso de entrenamiento. Antes de comenzar a negociar es necesario conocer los márgenes o rangos en los que se está dispuesto a llevar el proceso de negociación. Estos se denominan punto de partida, punto objetivo y punto de retirada.

a) Punto de partida. Corresponde a la oferta inicial que se está dispuesto a proponer a la otra parte. Es difícil estimar el punto de partida del otro, pero al revelar el propio la respuesta que recibamos indicará el punto de partida de la otra parte.

b) Punto objetivo. Es el resultado que se espera obtener. Se puede definir en términos monetarios, un tangible fácil de precisar, o en intangibles difíciles de determinar, como son las



responsabilidades, sentimientos, afectos. Lo importante aquí es tener claro lo que se quiere obtener mediante la negociación y lo que estamos dispuestos a entregar.

c) Punto de retirada. Es la oferta límite de la negociación. Puede estar un poco más allá del punto objetivo, pero tiene un límite y después de éste la operación no será conveniente, salvo que si damos por finalizada la negociación, resulte peor.

Saber manejar los trucos emocionales. Si la otra parte lo agrade, rompe en llantos, pierde la compostura en su lenguaje, no enganche, no contraataque, no insulte. En lugar de estar preocupado de cómo responderle, escuche atentamente al otro. Muchas veces detrás de las agresiones están las verdaderas motivaciones e intereses de la otra parte. Si mantenemos la atención en escuchar podremos desarrollar la inteligencia analítica que nos permitirá comprender a la otra parte y generar opciones que resuelvan el conflicto. No perder de vista que se debe ser suave con las personas y duro con el problema.

Escuchar al otro tiene bajo costo y al sentirse comprendido generará un alto beneficio. Al lograr dar este paso habrán mayores probabilidades que el otro tenga una mejor disposición para lo que nosotros queramos decirle, especialmente si ya estamos al tanto de los intereses que habían permanecido ocultos, como en el iceberg. Escuchar activamente puede convertir a un oponente en colaborador para la búsqueda de un acuerdo (Fisher, 1998).

Observar la comunicación no verbal. Las manifestaciones del lenguaje corporal, como los gestos, expresiones faciales, postura del cuerpo, sirven como indicadores de lo que el otro puede pensar y sentir. En la mayoría de los casos las personas no son conscientes de sus mensajes no verbales. Alguien puede decir: “No tengo problema con eso”, mientras cierra fuertemente el puño o mantiene arrugada la entreceja. Los brazos cruzados pueden reflejar una actitud de descreimiento (“ demuéstreme lo que dices”).

La investigación sobre la comunicación no verbal aún no está en condiciones de dar una orientación muy precisa sobre conductas particulares y quizás sea imposible llegar a tan alto grado de conocimiento. Por ejemplo, una persona puede hablar en voz muy alta expresando ira o

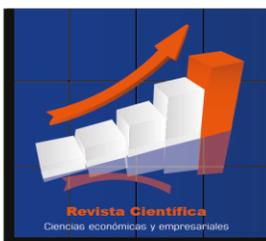
ansiedad, mientras que el mismo tono de voz en otra persona puede indicar la existencia de problemas auditivos.

Si al frente tenemos un negociador muy duro y queremos obtener alguna apertura en su disposición para llegar a un acuerdo, que insiste en ganar a como dé lugar, sin ninguna colaboración, podemos hacerle una pregunta, que probablemente lo va a dejar descolocado. “¿Cuál es el motivo que lo lleva a satisfacer sus propios intereses y no los nuestros?”.

Mediación

Cuando la negociación no ha tenido éxito o no se ha podido realizar, es posible recurrir a una negociación asistida o más conocida como mediación. La función de mediador la puede cumplir una persona, una institución, un organismo internacional, algún gobernante, un país o un conjunto de países (Rodríguez, 2002). También puede cumplir este rol un vecino conciliador, un padre impidiendo que sus hijos se peleen, el profesor interviniendo oportunamente para que dos alumnos no se golpeen.

El mediador debe dar garantías de neutralidad e imparcialidad y ser depositario de la confianza de ambas partes. Lo ideal es que sea elegido de común acuerdo por las partes y de manera voluntaria. Su principal responsabilidad es aislar sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo que se ajuste a las necesidades de los negociadores (Folberg & Taylor, 1992). Le brinda la asistencia necesaria a las partes para que lleguen a un entendimiento. El signo distintivo es que los negociadores mantienen el control sobre el resultado, a diferencia de un arbitraje, donde la solución queda en otras manos. Es por ello, que la mediación es un proceso limitado que produce resultados específicos mediante la utilización de los valores, normas y principios de los propios participantes (Folberg & Taylor, 1992). A diferencia del proceso judicial, donde el énfasis está radicado en determinar quién tiene la razón o no, o quién gana y quién pierde, en la mediación se trata de establecer una solución práctica que responde a los intereses de las partes. Un acuerdo alcanzado de esta manera tiene más posibilidades de ser aceptable en el largo plazo, que aquel impuesto por un tribunal.



Proceso de la Mediación

Cada modelo o tipo de mediación tiene sus propias características con duración y contenidos variables. Veamos algunas que están presentes en la mayoría de los modelos.

La reunión inicial, donde el mediador cita a las partes en conjunto, si es posible, o por separado, con el propósito de establecer las características básicas, las reglas de procedimiento y lo que es posible esperar de la mediación, advirtiendo que no existen soluciones mágicas. El mediador debe hacer hincapié que el resultado va a depender de la voluntad de llegar a un acuerdo y de lo que estén dispuestos a ceder y a aceptar para lograrlo (Martínez, 1999).

Confidencialidad del proceso. El mediador deberá explicar el cómo será tratado lo que en las reuniones se diga y qué restricciones limitan el uso de la información.

Proceso voluntario. Señalar a las partes que iniciar un proceso de mediación significa una buena disposición y voluntad, versus lo que implicaría en costos, tiempo, sentencia posible, acudir a los tribunales para dirimir el caso judicialmente.

Informar de los honorarios del mediador, si procede, y dejar claro que cada parte deberá abonar la mitad de la suma al final de las reuniones. Si por alguna razón, una de las partes se hace cargo del total de los honorarios, es necesario un acuerdo explícito sobre ello, así como la garantía que no influirá en el comportamiento del mediador.

Acordar reuniones por separado. Debido a que la gente, habitualmente, no se atreve a hablar con entera libertad delante de su adversario, y puede retener información que sería relevante para comprender los intereses que hay en juego, es aconsejable que el mediador determine la necesidad de reuniones por separado. Los negociadores deben estar al tanto de esta situación, porque el contacto del mediador con uno de ellos en privado y sin el conocimiento del otro, puede invalidar el proceso y destruir la confianza en el mediador.

Divergencias y convergencias. El objetivo principal en esta fase es determinar las razones del enfrentamiento y los intereses que cada una de las partes tiene al respecto. Identificar los motivos

reales suele ser una tarea ardua. Paralelamente el mediador debe ir registrando los puntos de coincidencia, aunque no estén señalados expresamente.

Plantear opciones posibles. Es el paso fundamental para llegar a redactar un acuerdo final. Si se produce, las partes deben firmar el acuerdo y comenzar a cumplirlo.

Metodología de la investigación

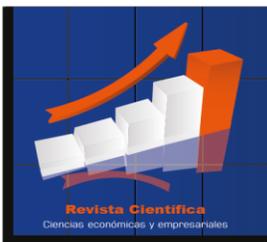
Se realizó un estudio explicativo, desde la vertiente de Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que este tipo de investigación “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p. 95), siendo que así se procedió a aplicar un programa de formación con la finalidad de determinar la efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación dirigido a gerentes medios de la administración pública del Ecuador, para lo cual se generó un grupo experimental y control, constituido el experimental por 17 gerentes públicos, mientras que el control por 18 gerentes a quienes no se le aplicó el tratamiento, teniendo desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014), un diseño de investigación cuasi experimental, de ese modo, se generó el siguiente esquema de trabajo:

G1= Grupo experimental momento de pre prueba

G2 = Grupo control momento de pre prueba

G3 = Grupo experimental momento de pos prueba

G4 = Grupo control momento de pos prueba



Resultados

Cuadro 1

Prueba T

Valor de prueba = 5

| | t | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | |
|----|---------|----|------------------|----------------------|--|----------|
| | | | | | Inferior | Superior |
| g1 | -18,000 | 16 | ,000 | -3,17647 | -3,5506 | -2,8024 |
| g2 | -29,503 | 17 | ,000 | -3,55556 | -3,8098 | -3,3013 |
| g3 | -1,461 | 16 | ,163 | -,11765 | -,2884 | ,0531 |
| g4 | -20,783 | 17 | ,000 | -3,27778 | -3,6105 | -2,9450 |

El g3 representa el grupo experimental en pos prueba, lo cual indica que tiene una significancia bilateral de ,163 lo cual al ser diferente a 0, aunado al resto de los grupos estudiados, se cataloga que existe diferencia significativa, lo cual implica que el tratamiento aplicado surtió efectos positivos en la muestra poblacional. Por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la afirmativa, según la siguiente estructura: Se rechaza a:

Nula H0: El tratamiento aplicado no tiene efectos positivos sobre la muestra poblacional.

Aceptándose a:

Alternativa H1: El tratamiento aplicado tiene efectos positivos sobre la muestra poblacional.

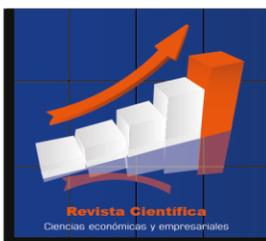
Conclusiones

Al aceptarse la hipótesis afirmativa se determina que la efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación dirigido a gerentes medios de la administración pública del Ecuador, es favorable para el desarrollo organizacional, siendo necesario formar permanente en temas que permitan el crecimiento integral de la persona en aras de promover su mayor potencial en favor no solo de la organización, sino, de la sociedad, siendo concordante con la posición de Labrador, Argota & Ojeda (2019), es así que los gerentes que participaron en el grupo experimental se encuentran en capacidad de asumir con asertividad el manejo de los diferentes conflictos que puedan surgir en la organización, utilizando técnicas y

estrategias para la disuasión de eventos negativos, por medio de la negociación, mediación y diálogo como generadores de un ambiente sinérgico de trabajo.

Referencias

1. Amado L. (2005). Resolución de Conflictos. Medios alternos para transformar conflictos de manera pacífica. Coeditado en el marco del Convenio de Cooperación Internacional entre C.A Editorial El Nacional y la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Caracas. Venezuela.
2. Constantino C, (1995). Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos. Editorial Granica. Barcelona.
3. Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. (3ra Ed.). McGraw Hill.
4. Estrada Mejía, S. (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84923910009.pdf>
5. Fisher R (1998). El arte de Negociar sin Ceder. Editora. Continental. México.
6. Folberg, J. & Taylor, A. (1992). Mediación, Resolución de conflictos sin litigio. Limusa. México.
7. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional.
8. Kennedy, G. (1990). Como negociar con éxito. Ediciones Deusto, Bilbao.
9. Labrador, J., Argota, G., & Ojeda, J. (2019). Fenomenología de la otredad y su importancia en los cambios de conversación sobre ética, límite y moral. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 692-709. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.367>
10. Martínez, B. (1999). Mediación y resolución de conflictos. Paidós. España
11. Rodríguez, H. (2002). Administrar los conflictos. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. N°1. Stgo de Chile, marzo.



12. Rodríguez F.H. (2006) Documento de Apoyo Docente n° 12: Negociación y Manejo de Conflictos. Recuperado de <Http://www.inap.uchile.d / gobierno/dad12.pdf>

References

1. Beloved L. (2005). Conflict resolution. Alternate means to transform conflicts peacefully. Co-edited within the framework of the International Cooperation Agreement between C.A Editorial El Nacional and the Rafael Belloso Chacín University. Caracas. Venezuela.
2. Constantine C, (1995). Systems Design to Confront Conflicts. Granica editorial. Barcelona.
3. Chiavenato, I. (2007). Human Talent Management. (3rd Ed.). McGraw Hill
4. Estrada Mejía, S. (2012). Negotiation and solution of situations for organizational leaders. Recovered from <https://www.redalyc.org/pdf/849/84923910009.pdf>
5. Fisher R (1998). The art of negotiation without giving. Editor Continental. Mexico.
6. Folberg, J. & Taylor, A. (1992). Mediation, Conflict resolution without litigation. Limusa Mexico.
7. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Investigation methodology. Mexico, Mc Graw Hill Hispanic American. Hill International
8. Kennedy, G. (1990). How to negotiate successfully. Deusto editions, Bilbao.
9. Labrador, J., Argota, G., & Ojeda, J. (2019). Phenomenology of otherness and its importance in conversational changes about ethics, limits and morals. Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía, 4 (8), 692-709. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.367>
10. Martinez, B. (1999). Mediation and conflict resolution. Paidos Spain
11. Rodríguez, H. (2002). Manage conflicts State, Government and Public Management Magazine. N°1. Stgo from Chile, March.

12. Rodríguez F.H. (2006) Teacher Support Document No. 12: Negotiation and Conflict Management. Recovered from <http://www.inap.uchile.d/gov/dad12.pdf>

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).