

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"DIFERENCIAS EN LOS NIVELES DE TENDENCIA AL CONFLICTO EN EL TRABAJO, ENTRE UN GRUPO DE OPERADORES DE SERVICIO AL CLIENTE DE GÉNERO MASCULINO Y UN GRUPO DE GÉNERO FEMENINO EN UNA AEROLÍNEA."

TESIS DE GRADO

JOSÉ JORGE ASTURIAS SAMAYOA
CARNET 11534-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"DIFERENCIAS EN LOS NIVELES DE TENDENCIA AL CONFLICTO EN EL TRABAJO, ENTRE UN GRUPO DE OPERADORES DE SERVICIO AL CLIENTE DE GÉNERO MASCULINO Y UN GRUPO DE GÉNERO FEMENINO EN UNA AEROLÍNEA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
JOSÉ JORGE ASTURIAS SAMAYOA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS DE LARRAINZA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. JOSÉ ROBERTO ARRIAZA CASTRO

Guatemala,
13 de septiembre de 2016

Señores Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados señores del Consejo

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante, **José Jorge Asturias Samayoa, carné 1153411**, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional cuyo título es: **Diferencia en los niveles de tendencia al conflicto en el trabajo, entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de género femenino en una aerolínea**

He revisado el trabajo de investigación y a mi criterio, considero que llena satisfactoriamente los requisitos necesarios, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el revisor respectivo.

Atentamente,


Licda. Mayra Beatriz Peña Palacios
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSÉ JORGE ASTURIAS SAMAYOA, Carnet 11534-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051398-2017 de fecha 26 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIFERENCIAS EN LOS NIVELES DE TENDENCIA AL CONFLICTO EN EL TRABAJO, ENTRE UN GRUPO DE OPERADORES DE SERVICIO AL CLIENTE DE GÉNERO MASCULINO Y UN GRUPO DE GÉNERO FEMENINO EN UNA AEROLÍNEA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de octubre del año 2017.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha dado la fuerza y la fe de creer en algo que no veía, por darme la oportunidad de cada día tener el privilegio de aprender y crecer como persona. A mi madre por ser la persona más fuerte que mis ojos han podido ver. Por ser ese ejemplo de persona luchadora, versátil, amorosa y siempre positiva dándome aliento en cada situación en donde quise desistir, brindándome su apoyo y amor incondicional, por inculcarme los valores que hoy en día practico y me hacen querer ser mejor persona cada día.

A mis hermanos, Juan Carlos y Pedro Luis Asturias Samayoa, quien con sus risas, enojos y amor me hacen sentir que soy la persona más afortunada del mundo por tenerlos. Sin ellos, no hubiese sido posible. A mi tío Jorge Samayoa, por ser un ejemplo de padre, por su dedicación, perseverancia, que con su amor me apoyó en todo momento desde el primer día de mi existencia. A mi abuela Sofía Arroyave, por su apoyo, su amor y por ser la persona que me da fortaleza con sus consejos y experiencias.

Adicionalmente, a mi amigo Rubén Arriola, por todo su apoyo incondicional desde que inicié mi trabajo de tesis y por demostrarme lo que es una amistad verdadera, estaré eternamente agradecido. A una amiga muy especial, María José Arriaga, por demostrarme por medio de su ejemplo la dedicación, esmero, alegría y la lucha constante por alcanzar los sueños, sin duda sin ella esto no hubiese sido posible.

A mi demás familia y amigos, que sin su apoyo y cariño no hubiera logrado un sueño más en mi vida.

ÍNDICE

RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	31
	2.1. Objetivo General.....	32
	2.2 Objetivos Específicos.....	32
	2.3 Unidades de Análisis.....	33
	2.4 Definición de Unidades de análisis.....	33
	2.4.1 Definición Conceptual.....	33
	2.4.2 Definición Operacional.....	33
	2.5 Alcances y Límites.....	34
	2.6 Aporte.....	35
III.	MÉTODO.....	36
	3.1 Sujetos.....	36
	3.2 Instrumento.....	38
	3.3 Procedimiento.....	39
	3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	40
IV.	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	41
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
VI.	CONCLUSIONES.....	48
VII.	RECOMENDACIONES.....	50
VIII.	REFERENCIAS.....	51
	ANEXOS.....	56

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de género femenino en una aerolínea. Se eligió un grupo de estudio formado por 15 mujeres y 15 hombres tomando como aspecto principal el factor género, años de laborar en el puesto, edad, estado civil, nivel académico, departamento y los puestos que ocupan.

Para identificar el nivel de tendencia al conflicto laboral, el instrumento aplicado fue una escala de tipo Likert, de auto-aplicación donde los rangos de calificación del oscilan entre 1 y 4 puntos. Asimismo, el instrumento está compuesto por 30 ítems divididos en 6 factores: Criterios para administración de procedimientos, Comunicación, Reconocimiento, Relaciones, Manejo de instrucciones y Reserva y discreción de información.

Se realizó un estudio de tipo cuasi-experimental cuya metodología estadística fue la utilización de la distribución t de Student. Es así como, con la prueba t se comparó las medias y las desviaciones estándar de los grupos y se determinó si entre esos parámetros las diferencias fueron estadísticamente significativas. Como resultado de la investigación, se observó que no existe diferencia estadísticamente significativa con respecto al nivel de tendencia al conflicto laboral en el personal operativo que labora en la empresa Delta Airlines.

Por lo tanto, se concluye que no existe estadísticamente significativa en el nivel de tendencia al conflicto laboral en Delta Airlines, gracias a los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada a diversos factores como: reconocimiento, manejo de información, criterios, comunicación informal, relaciones interpersonales, confidencialidad, entre otros. Además, se concluye que, ningún factor evaluado está en un nivel significativamente alto, si no que hacen énfasis a un nivel de tendencia al conflicto estable, siendo esta levemente superior en el grupo masculino, ante el femenino. Se recomienda a la organización realizar un diagnóstico periódico en la organización, y poder implementar programas para mejorar el clima laboral de la empres

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los éxitos más grandes en las empresas es tener índices de conflictividad baja en el ámbito laboral. Esto se debe a que la productividad y capacidad de los colaboradores se maximiza y únicamente se enfoca en cumplir los objetivos organizacionales, dejando a un lado o sabiendo manejar conflictos: interpersonales, laborales, orientado a tareas, abuso de autoridad, entre otros. El no tomar las medidas necesarias y no poner como una prioridad este proceso causaría un desequilibrio para la empresa, ya que el ser humano posee un comportamiento negativo y deficiente si existiese conflicto entre colaboradores, y así, el empleado no podrá enfrentar los retos que se presentan diariamente en el lugar de trabajo.

Las personas que presentan poca iniciativa y apoyo en el trabajo son personas que tienen alguna dificultad para relacionarse con su entorno. Esto genera en ellas: ineficacia en las labores que realizan, aislamiento con el grupo de trabajo, resentimientos con el personal superior, etc.; lo cual se refleja en los resultados y productividad de su trabajo. Por lo tanto, es fundamental conocer si la conflictividad de una manera más profunda y certera contribuye a la mejora o desequilibrio del ambiente laboral de la empresa.

El presente estudio tiene como propósito dar a conocer los diferentes factores que tienen como influencia la generación de conflictos, ya que son inevitables y se presentan frecuentemente en todas las personas en las organizaciones, dado que los conflictos surgen cuando existen problemas que se presentan en el trabajo y los individuos deben actuar para encontrar soluciones, la resolución entre equipo de trabajo aumenta la productividad y la sinergia de equipo de trabajo.

En el mismo enfoque, la comunicación es esencial para crear un sitio de trabajo saludable. Cuando la comunicación se rompe, genera conflictos entre los trabajadores, lo que lleva a una pérdida de productividad y eficiencia.

Para eliminar los conflictos entre compañeros de trabajo, la dirección debe promulgar cierta seguridad, esto ayuda a crear una atmósfera de seguridad mutua. Los conflictos se resuelven más fácilmente cuando todos los involucrados se sienten seguros y se les deja hablar libremente. La comunicación debe ser respetuosa y clara, de esta manera se puede solucionar cualquier problema de comunicación que lleve a conflicto.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del estudio fue establecer si existe diferencia estadística en los niveles de tendencia al conflicto en el trabajo entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de operadores de género femenino en una línea aérea, para poder conocer y tener una base más a fondo de este estudio, las investigaciones nacionales e internacionales que forman el cuerpo de antecedentes se escogieron de acuerdo a los elementos de dicho estudio.

Por lo tanto, a continuación, se mencionan algunos estudios nacionales relacionados con el tema de esta investigación.

Para principiar se mencionará a Corzo (2009), quien tuvo como objeto de estudio determinar si existe una relación estadísticamente significativa, entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de gerentes que pertenecen a una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala, de distintos géneros: 8 de género masculino y 7 de género femenino, entre las edades de 25 a 40 años y de diversos niveles educativos superiores, conformando así una población de 15 gerentes en total. Los resultados obtenidos en su investigación descriptiva indicaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de autoestima y el estilo para afrontar los conflictos, así como la relación con las demás variables. Se encontró una correlación positiva moderada entre las áreas que comprenden el test de autoestima, estas áreas son, la imagen corporal y la propia estima laboral de los Gerentes.

Los instrumentos que se utilizaron fueron el Test de A-E de Autoestima elaborado por Pope y Cols., traducido y adaptado a Guatemala, por Guido Aguilar y Hade D. de Eduardo en 1990, el test de estilos de afrontar conflictos elaborado por Thomas Kilman. Por lo anterior se recomendó que en futuras investigaciones analizar con mayor profundidad la relación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos.

Por su parte, Ortiz (2011) en el estudio de investigación descriptivo realizado tuvo como finalidad determinar si existe conflictividad laboral, en el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de colaboradores del área administrativa y área operativa; que pertenecen a una empresa dedicada a la formulación, exportación y distribución de producto agroquímico en Guatemala, de distintos géneros; 61 de género masculino y 13 de género femenino, entre las edades de 18 a 61 años y de diversos años de laborar en la empresa, conformando así una población de 74 colaboradores en total. Los resultados obtenidos, indicaron que sí influye directamente en el manejo de conflictos desarrollado por los colaboradores del área operativa como del área administrativa, así como la relación con las demás variables, que comprende el test de conflictos, estas áreas son, competir, colaborar, compromiso, eludir y acomodarse de los colaboradores. El instrumento que se utilizó fue el test de estilos de afrontar conflictos elaborado por Thomas Kilman (1974). El estudio permitió identificar la existencia de conflictividad en el factor: años de trabajo en la empresa, predominando la diferencia entre el área administrativa y el área operativa. Asimismo, se recomendó trabajar en equipo para incorporar al personal para trabajar las diferencias que existen entre las áreas mencionadas.

Para continuar, Vilaró (2013) en su estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas. La investigación se realizó con 40 sujetos de ambos géneros y estado civil, entre las edades de 18 y 40 años, con un nivel académico de diversificado a maestría, que ocupan el puesto de agentes de servicio al cliente vía correo electrónico en idioma alemán y laboran en las oficinas centrales de dicho centro. Para la recopilación de datos se utilizó dos instrumentos que se tradujeron del inglés por la autora del estudio, los originales son de Robbins (2004). El primero, Test de Comunicación Cara a Cara, identifica 9 estilos de comunicación: dominante, dramático, argumentativo, animado, penetrante, relajado, atento, abierto y amigable; el segundo, Test de Manejo de Conflictos, determina 5 estrategias para afrontar y resolver problemas: competición, complacencia, evitación, colaboración y compromiso. Para el análisis estadístico se utilizó la r de Pearson, los resultados mostraron que existe

correlación negativa significativa al 0.05 entre el estilo de comunicación cara a cara Dramático y el de manejo de conflictos Competitivo. Además, se concluyó que el estilo de comunicación cara a cara “Argumentativo” y el “Evitación” de manejo de conflictos, fueron los que más predominaron en los sujetos. Finalmente se recomendó a la empresa que realice un programa de capacitación, para fomentar y fortalecer el uso de estrategias de negociación dentro de sus procesos de resolución de conflictos y que el estudio se amplíe a otros departamentos y puestos de trabajo.

Asimismo, Armas (2014) en su investigación se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización. Por lo que se tuvo como objetivo el determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el centro de llamadas de servicio al cliente de la ciudad de Quetzaltenango. Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del centro de llamadas de servicio al cliente que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años. El diseño de investigación que se utilizó para el presente estudio fue el descriptivo, y se obtuvo como resultado de éste que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Para esto se recomendó que se continúe con la práctica de las herramientas necesarias para que se dé la comunicación adecuada y esto de lugar a que cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera para que esto se realice; se propone el plan de proceso de comunicación interna y mejora del clima laboral.

Por último, Gálvez (2014) por medio de un estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la Inteligencia Emocional (IE) y el manejo de conflictos del puesto de trabajo en la Empresa Comercial Los

Hermanos S.A. La investigación se realizó con 17 sujetos de género masculino, solteros y casados, entre las edades de 18 y 40 años con un nivel académico de diversificado y universitario los cuales ocupan puestos administrativos, ventas y bodegueros. Para llevar a cabo la investigación se utilizó dos instrumentos creados por De León (2012), el primero es un Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de Inteligencia Emocional a través de 5 indicadores: el autoconocimiento, automotivación, empatía y habilidades sociales; el segundo instrumento es un Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) con el fin de determinar qué medio utiliza para manejar sus conflictos. Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson; de acuerdo con los resultados que se obtuvieron se logró establecer que no existe ninguna relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el nivel de Inteligencia Emocional (IE) con los tipos de estrategias para resolver conflictos laborales. Se logró concluir que el medio que utilizan la mayoría de los sujetos para resolver sus conflictos es la estrategia “Mediación”, de acuerdo con los rangos establecidos la mayoría de los colaboradores se encuentran en un nivel de Inteligencia Emocional (IE) “Óptimo”. Por último, se recomendó a la empresa que realice programas de capacitación para fomentar y fortalecer en todos sus colaboradores el uso adecuado de las estrategias para el manejo de conflictos y el control de las emociones, para mantener clima organizacional agradable.

Después de haber obtenido una revisión de la investigación realizada en Guatemala, se pueden tomar en cuenta otros que se han efectuado en el extranjero los cuales denotan la importancia del conflicto laboral. Entre estos estudios internacionales se puede mencionar los siguientes:

De acuerdo con Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004), en su investigación teniendo como objetivo analizar las relaciones existentes entre el tipo de conflicto centrado en las tareas vs en las relaciones y el clima en los equipos de trabajo. Ciento sesenta y nueve empleados de diferentes organizaciones de servicios en España fueron analizados. El tipo de conflicto se midió mediante la escala de Jehn de conflicto de tarea y la escala de Cox (1998, Friedman, Tidd, 10 Currall y Tsai, 2000) conflicto relacional. El clima organizacional fue medido mediante la escala FOCUS- 93 (van Muijen et al., 1999). Los resultados confirman que un determinado nivel de controversia entre

los empleados en cuanto a aspectos relacionados con la actividad laboral facilita la aparición de un clima laboral caracterizado por la creatividad y la adopción de retos laborales, mientras que un elevado conflicto centrado en las relaciones personales afecta negativamente al clima de dichos equipos de trabajo. Del mismo modo se confirma que la satisfacción de los trabajadores se incrementa cuando éstos pueden plantear controversias constructivas sobre el trabajo, en un clima laboral que permita la consecución de objetivos grupales.

Por su parte, Pozo, Alonso, Hernández y Martos (2005), el estudio de tipo descriptivo, estuvo centrado en un contexto laboral específico, la Administración Pública, examina la relación entre condiciones de trabajo, apoyo social percibido (incluyendo dos fuentes de apoyo: compañeros y superior inmediato), reciprocidad percibida y satisfacción laboral en 294 empleados de la Administración de Justicia de la Junta de Andalucía, España. Los resultados revelan que las variables ligadas a las relaciones interpersonales, especialmente el apoyo social, la reciprocidad y la ausencia de conflictos interpersonales, así como las relativas al desarrollo profesional tienen un peso importante en la proporción de varianza explicada de la satisfacción laboral. Se recomendó la creación de capacitaciones en donde se proponga actividades de trabajo en equipo, buscando la mejora continua de relaciones interpersonales, así como también un mejor entendimiento en los equipos de trabajo.

Es así como Câmara (2012) en su investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos (Cádiz, España), los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional. El estudio se basa en los resultados obtenidos utilizando una muestra de 513 profesores, distribuidos por 63 instituciones escolares de la región autónoma de Madeira y aplicándose un instrumento que reúne la escala de conflicto intragrupal (adaptada por Passos y Caetano, 2002), la escala de compromiso organizacional (adaptada por Gomes, 2006) y las escalas de medida de factores de la cultura organizacional (Dela Coleta, 2005). Los resultados revelaron la existencia de diferencias al nivel de los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad y categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo y se observaron

también variaciones significativas en los factores de la cultura organizacional, dependiendo de la tipología de los centros educativos y del género y grupo profesional de los profesores. Se observó que el nivel de compromiso es influenciado de forma positiva por el índice de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo en el centro educativo y de forma negativa por el conflicto de proceso. La conflictividad en una organización puede tener un grave resultado, hasta el punto en que los empleados no puedan trabajar juntos. Por otra parte, también puede tener resultados positivos, aunque éstos son menos conocidos.

Por lo tanto, Conejeros, Contreras, Gutiérrez y Salgado (2012) en su investigación realizada en trabajadores dependientes pertenecientes al sector público y privado de las comunas del Gran Concepción y Cabrero (Chile), busca determinar el conflicto de la relación Familia – Trabajo, estableciendo diferencias de género, edad y características laborales, la distribución del tiempo que los trabajadores dedican a su vida laboral y familiar, la participación de los padres en la crianza de los hijos, la percepción del conflicto, el acceso, interés y pertinencia a las estrategias de conciliación y la disposición a compartir o ceder roles por parte de los hombres y de las mujeres. Los resultados con base en esta investigación se orientaron hacia la presencia de un moderado nivel de conflicto Familia – Trabajo, caracterizado por tener una baja flexibilidad y segmentación entre ambas esferas, evitando conductas paralelas y vivenciando un comportamiento secuencial solo en el ámbito familiar. Con relación a la distribución de las tareas domésticas y de crianza de los hijos, las actividades domésticas son realizadas mayoritariamente por las mujeres, mientras que los hombres le dedican mayor tiempo a las actividades de ocio y recreación. Finalmente, con relación al acceso son las mujeres quienes presentan mayor acceso a las estrategias de conciliación Familia – Trabajo que los hombres y los trabajadores del sector público tienen mayor acceso a las estrategias que los del sector privado. Como recomendación se estableció la creación de un programa de distribución de tareas y ocio en donde sea equitativo por familia en un tiempo establecido de 3 meses, así comparar los resultados previos.

Asimismo, Valdés y Arellano (2013) en su investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre compromiso organizacional, satisfacción laboral y conflicto

trabajo-familia y determinar si existen diferencias significativas entre estas variables, con el fin de medir cómo se relacionan con el sistema de turno. Durante el proceso se administraron tres cuestionarios a un total de 87 trabajadores pertenecientes a una empresa del rubro forestal de la ciudad de Constitución de Chile. Para la medición de la variable compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (Revisado 2002), para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral (J.L. Meliá y J.M. Peiró 1998) y finalmente para medir conflicto trabajo-familia se utilizó la escala CTF/CTF (Carlson, Kacmar y Williams, 2000). Dentro de los resultados del estudio no se observó una relación significativa entre las variables de compromiso organizacional, satisfacción laboral, conflicto trabajo-familia y sistema de turno. Observando que el compromiso organizacional en ambos sistemas de turnos (“turno de baja diaria” y “turno de 10x5”) se encuentra en un nivel moderado, destacando un mayor compromiso en el “turno de 10x5”. La satisfacción laboral presentó un nivel alto en ambos sistemas de turnos y finalmente la variable conflicto trabajo-familia, se observa con interferencia moderada en ambos sistemas de turnos, es decir, afecta tanto en la familia como el trabajo. Como recomendación se estableció brindar e incentivar a los empleados por medio de estudios para indagar en el impacto real que tiene tanto en el trabajo como en tiempo efectivo de familia.

Por último, Valladares (2014), en la investigación que realizó correspondió a un estudio exploratorio, que desde un abordaje cualitativo pretende identificar las distintas formas en que se expresa el conflicto en pequeñas empresas, tanto aquellas que aparecen reconocidas como tales para los involucrados como otras formas posibles de confrontación tácita o soterrada. La población de estudio que se utilizó fue un conjunto de pequeñas empresas de la comuna de Temuco (IX Región de la Araucanía, Chile), definidas según el número de trabajadores (entre 10 y 49). La muestra por su parte corresponde a un número de 10 pequeñas empresas formales de la comuna. Estas fueron seleccionadas a partir de un listado de pequeñas empresas clientes del Banco Estado de la comuna de Temuco, previa comprobación del número de personas asociado a cada una de ellas. La información fue analizada a través de un análisis de contenido cualitativo. Ese contenido consistió en las relaciones laborales en la empresa. El texto

producido en cada una de las entrevistas representa la definición de éstas a partir de las representaciones parciales de trabajadores y empleadores, perspectivas que son contrastadas en función de los objetivos de estudio. Como resultado, se obtuvo que en las pequeñas empresas de la comuna de Temuco se configuran distintas formas de conflictividad, expresas y por sobre todo tácitas, cuyo conjunto expresa tanto una individualización de los trabajadores como la existencia de una violencia simbólica subyacente en las relaciones laborales.

Para concluir, la información presentada en los antecedentes nacionales e internacionales, evidencia que la conflictividad laboral juega un papel crucial en las organizaciones, proporciona conocimientos innovadores sobre la conflictividad laboral, lo cual permite servir de aporte para el desarrollo de este estudio. Para comprender a su totalidad la definición de conflicto laboral, a continuación, se presentan a varios autores que fundamentan la variable de estudio. La conflictividad en los departamentos de una organización conlleva a un gran resultado, hasta el punto en que los empleados no puedan trabajar juntos como un equipo. Es importante definir qué significa y a qué se relaciona la conflictividad, para ello se citan a varios autores que tienen conocimiento y han manejado los conflictos laborales.

Conflicto

Según Vinyamata (2001) indica que el conflicto es definido como: lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

Los conflictos no son solamente inevitables, es una realidad importante en la vida de toda organización pues ya que es algo que nunca se podrá suprimir. Es decir, no se supone suprimir, sino mantenerlos en un nivel aceptable de conflictividad. En la actualidad más que nunca parece ser también parte necesaria fundamental, puesto que,

en la esencia misma de la vida, en el centro de cada organización, de cualquier grupo de personas se expresa cierta lógica de selección, es decir, aquella y aquello que comportara más lucha. Pues es en la afirmación de la dinámica de diferencias entre personas, la aceptación y a la diversidad, donde nace la fuerza de un conjunto, de un equipo de trabajo.

En la misma línea, Barrera (2002) indica que el conflicto organizacional es aquel que se encierra, dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo, que en un momento dado deciden manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales es preciso saber interpretar, ya que muchas veces no se presentan de forma verbal, sino más bien por medio de actitudes, formas y mecanismos usados por los seres humanos para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan. Esto acontece que en la relación tan estrecha que puede desarrollar el nivel de autoestima o autoconocimiento de sí mismo con el nivel de conflictividad, ya que cada persona posee una manera de analizar y un pensamiento crítico profundo con una autenticidad que puede provocar diferentes acontecimientos, responsabilidades, problemas, soluciones, entre otros.

Esta situación pueda que se dé cotidianamente, puede llegar a marcar diferencia entre unos y otros pues ya que el no conocerse ni estimarse entre ellos puede llegar a generar conflictos tanto internos como externos cada persona, que se ve influenciado y afectado el desenvolvimiento personal y colectivo dentro de las organizaciones.

Asimismo, Entelman (2002) define conflicto como un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos. Es así como el conflicto entre una o más personas se ven influenciados por actitudes y comportamientos distintos y únicos que se ven reflejados a la hora del resultado de los objetivos en conjunto.

De igual forma, Porret (2007) define el conflicto como la situación o momento en que varios miembros de la organización mantienen posiciones y criterios contrarios entre sí. Expone que todo conflicto tiene cierto grado de violencia, no necesariamente física, pero si una coacción para obligar a la otra parte a ceder en los intereses en el conflicto, el cual puede manifestarse en varias formas, como es absentismo, la rotación de personal, bajo rendimiento, entre otros. Estos resultados pueden traer respuestas negativas tanto para el individuo como para la empresa, ya que se ve afectado de forma fatal en el rendimiento y productividad.

Tal como se ha verificado por diversos autores, las definiciones tienen un aspecto común, el entender que si entramos en conflicto es una contraposición a alguien o algo. Así se comprende que el término conflicto se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias, más sin embargo sirve de respaldo para un cambio positivo.

En la misma línea Furnham (2001) indica que el conflicto es básicamente un desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. El conflicto es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Normalmente los conflictos se pueden presentar debido a cuatro circunstancias: cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes. Cuando un comportamiento diseñado para derrotar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar tensión. Si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto. Cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen y con contra ataques ocasionan un problema.

De los conflictos se puede dar énfasis al hecho de lucha o desacuerdo. Está claro que cuando uno entra en conflicto con alguien de su entorno es porque en cierta parte se siente amenazado desde sus valores sociales, morales, culturales, etc. Aspectos que conciernen al individuo y a su rendimiento, así como desacuerdo de tomas de decisiones, incompatibilidad de logro de metas, interpretación de hechos, entre otras situaciones.

Etapas de un conflicto

Un conflicto es un proceso que se puede dar gradualmente y puede llegar a ser letal, como indica Robbins (2004), un conflicto está dividido en cinco diferentes etapas:

- Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial: en esta etapa, se da inicio a la presencia de las condiciones que abren la oportunidad para que surja el conflicto. No necesariamente va a conducir a uno, pero estas condiciones si son necesarias para que se dé. Estas condiciones son realmente necesarias a la hora de relacionarse entre los individuos los cuales se pueden ver afectados, estos se han clasificado en variables de comunicación, estructura y personales.
- Etapa II: Cognición y personalización: esta etapa sucede cuando las condiciones mencionadas en la etapa I afectan o lastiman los intereses de un individuo, en esta etapa se centra la oposición o incompatibilidad entre las partes. Estas condiciones solo desembocan en un conflicto si una parte se ve afectada y si se da cuenta de que existe.
- Etapa III: Intenciones: esta etapa se basa en inferir las intenciones de los otros para saber cómo responder a su comportamiento. Las intenciones median entre la forma de ver de la persona, las emociones y sentimientos y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones que se reflejan en las diferentes y auténticas maneras de actuar de cada individuo.
- Etapa IV: Conducta: en esta etapa se abarcan las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto. Estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones. Pero estas conductas tienen una condición de estímulo independiente. Es un proceso dinámico de interacciones entre partes, que se ven influenciados en la Etapa III.
- Etapa V: Resultados: esta última etapa, sucede cuando ya se tienen las consecuencias del conflicto en cuestión. Estas secuelas o resultados pueden ser funcionales, si este termina en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales, si acaba obstaculizando este mismo desempeño y productividad del individuo que de manera futura afecta a la organización.

Fuentes del Conflicto

Mazariegos (2014) establece que los conflictos pueden tener diversas fuentes; estas pueden ser:

- Los valores y creencias: son privilegios que administran la existencia de los seres humanos. Los conflictos pueden darse cuando los valores que rigen la vida de las personas, no se practican o son desvalorizados, rechazados o minimizados por la otra parte.
- La percepción del conflicto: los seres humanos implicados en un conflicto interpretan los hechos de forma diferente, lo miran desde su propia manera de ver e interpretarlos. Y en algunas ocasiones la información que se opera es inexacta e insuficiente. Estos supuestos podrían formar circunstancias conflictivas en un establecido ambiente.
- Las necesidades e intereses: un conflicto se puede dar cuando una persona o un grupo perciben que se intenta afectar la satisfacción de sus necesidades o intereses. Este se da cuando no hay un convenio sobre lo que se debe respetar o satisfacer para que la persona o grupo de persona puedan desarrollarse.
- Las relaciones interpersonales: deben ser de manera amena y las emociones mutuas, entre el líder y sus colaboradores, la comunicación entre ellos debe mantenerse. Cuando se dan conflictos, la relación y comunicación son pocas, malas o nulas. En las que se manifiestan las dos partes como enemigas, en los diálogos, que de vez en cuando se dan, existen diferencias de opiniones, contradicciones y desacuerdos.
- La estructura y sistema organizacional: las organizaciones y estructuras pueden ser orígenes del conflicto, esto se da generalmente cuando se da la desigualdad, exclusión de poder y procesos inadecuados de poder.

Los recursos escasos: es probable que cuando faltan recursos se dan diversos conflictos, es mayor en cuanto a la distribución de los mismos.

Teorías del conflicto

Asimismo, Robbins (2004) establece tres teorías acerca del conflicto en las organizaciones en las cuales se pueden dar, acorde a diferentes contextos y situaciones:

- Teoría tradicional: tiene como objetivo principal el generalizar los conflictos, es decir, todos los conflictos son malos y los considera negativos. Percibe los conflictos como violentos, destructivos e irracionales, por lo que estos debiesen de evitarse. Los conflictos se catalogaban como resultados disfuncionales que se daban por la falta de comunicación y confianza entre las personas y por la falta de capacidad de los gerentes de ser sensibles a las necesidades de los empleados. Esta teoría, busca evitar todo tipo de conflicto, enfocándose en la búsqueda de encontrar la causa de los conflictos para la solución del desempeño de los empleados y de las organizaciones.
- Teoría de las relaciones humanas: conspira en que los conflictos ocurren de forma natural en todos los grupos y organizaciones. Esta teoría expone que todos los conflictos son inevitables y por esta razón deben ser aceptados. De igual forma, menciona que no hay manera alguna de poder eliminarlos y que en ocasiones los conflictos pueden resultar beneficiosos tanto a nivel individual como a nivel organizacional respecto a su desempeño.
- Teoría interaccionista: se basa en la aceptación general de todo conflicto, es decir, acepta los conflictos y los alienta, con el argumento que un grupo armonioso tiende a volverse estático e insensible a las necesidades de cambio e innovación. Dicha teoría incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, para que el grupo sea creativo y autocrítico. La teoría interaccionista no sugiere que todos los conflictos sean buenos, es por esto por lo que existen conflictos funcionales y disfuncionales.

- Los conflictos funcionales: aquellos que sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, son constructivos.
- Los conflictos disfuncionales: aquellos que son los que estorban el desempeño del grupo, son formas de conflicto destructivo.

Tipología de los conflictos en las organizaciones

Como se ha mencionado con anterioridad, las organizaciones refieren a un conflicto cuando se da una oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se da por la búsqueda de medios violentos, negociaciones o por algún tipo de apelación a una tercera persona que se pudiese involucrar como un mediador. En la vida cotidiana empresarial se viven conflictos de diversas naturalezas e intensidades, de acuerdo con Chalvín (2007) se dividen en tres:

- Conflictos sociales: Se trata de conflictos de forma colectiva, organizados por las estructuras sindicales, basándose en la movilización de los asalariados de la empresa; estos conflictos sociales se han visto experimentados en los últimos años con una profunda evolución y que se han convertido en las empresas en estos dos aspectos:
- A huelga; el principal símbolo de conflicto social en una empresa, teniendo como objetivo principal obtener la atención de los medios de comunicación social y sensibilizar la opinión pública
- Asunto de especialistas; mediante la gran complejidad y múltiples consecuencias en las negociaciones sociales. Este fenómeno es igualmente válido para todo conjunto de fuerzas sociales, entiéndase como: sindicatos, Estado, patronal o dirección de la empresa
- Conflictos tradicionales: Se refiere a tradicionales debido a la pertenencia de la historia de las empresas, tratándose de conflictos que agrupan a los individuos alrededor de una misma colectividad de intereses y consolidan su solidaridad por la lucha con una colectividad vecina.

Para su entendimiento se citan los más frecuentes:

La sede central (no conoce nuestros problemas)	La filial (todo lo oculta y hace cualquier cosa)
La sede central (funcionarios, adocenados, incompetentes, inmovilistas)	Los puntos de acción sobre el terreno (vendedores, alojados en hoteles de cuatro estrellas, que se pasan el tiempo en los restaurantes)
Producción (Desprecian la labor comercial)	Comercial (venden sin preocuparse de cómo lo hacen, sin reparar en las consecuencias)
Ventas (solo piensan en colocar la mercancía)	Crédito (consideran que todos los clientes son unos mentirosos)
Ventas (no saben vender lo que es difícil)	Marketing (crean productos sin escuchas los consejos de los que tienen que venderlos)
Finanzas (“cortan” brazos y piernas, hasta tal punto que, pronto, la empresa no podrá funcionar)	Personal (anteponen lo social a todo)



Fuente: Chalvin, D. *Cómo resolver pequeños conflictos en el trabajo*(2007).

- Conflictos Individuales: se refiere a conflicto individual cuando surgen problemas entre un individuo y otro en las relaciones normales de trabajo, es decir en

departamento, en una confrontación con algún nivel jerárquico, entre otros. Este tipo de conflictos se dividen en dos grupos:

- Jerárquicos: ponen en juego relaciones del subordinado (conflicto con su jefe) o del superior (conflicto de mando; conflicto entre subordinados de su departamento). Este tipo de conflictos se caracteriza al trascender una actuación técnica, es decir, quedar un poco desamparado a la hora de toma de decisiones.
- Personales: atañen al individuo, a su forma de ser, de actuar, de hablar y de decidir. Es decir, las situaciones en las organizaciones que hacen que X e Y no se entiendan, y que, por otra parte, no se hablen, se basan generalmente en pequeñas situaciones en donde ambos se asocian por un bien común que se tiene por resultado a un conflicto tácito.

Por su parte, Fuentes (2000) indica de las particularidades de la conciencia aparecerán diferentes tipos de conflictos, los cuales se manifiestan de forma particular en el contexto de las organizaciones:

- Conflicto auténtico: este tipo de conflicto se da cuando ambas partes reconocen la existencia del conflicto, o sea, de la situación conflictiva objetiva. Es importante resaltar que cada una de las partes interpreta que el otro quiere obtener esa meta porque tiene un interés auténtico. Tomando de ejemplo, el caso de dos trabajadores de una empresa de proyectos que quieren laborar en una tarea o proyecto determinado pero que la participación de uno de ellos impide la presencia del otro en dicho proyecto. Si ambos perciben la situación, de que al otro le interesa participar en el proyecto licitado, estamos haciendo referencia a un conflicto de tipo auténtico, pues aparecen intereses similares y se perciben como conflictivos.
- Conflicto de atribución errónea: se refiere a conflicto de atribución errónea cuando ambas partes confieren una interpretación diferente a la situación

conflictiva objetiva. Para su mayor entendimiento citaremos un ejemplo: si uno de los trabajadores interpreta que la otra parte quiere participar en la realización del proyecto por competir y por fastidiarle, más que por los motivos reales que pudiera tener, entonces se da este tipo de conflicto, ya que cada una de las partes le atribuye intenciones o motivaciones que no están en la base de la obtención de la meta. Es importante destacar que la actitud que se asume por individuo puede ser de: desconfianza, de defensa, entre otros.

- Conflicto latente: este tipo de conflicto no se expresa a través de una conducta manifiesta, y muchas veces aparece en la base de otros conflictos. Citando un ejemplo para su comprendimiento se podrá observar que: los trabajadores de proyecto, pudiéramos pensar que uno de ellos es capaz de darle la interpretación de que el otro se interpone al deseo de realizar el proyecto, porque es una forma de hacer que aflore algún conflicto latente entre ellos.

- Pseudoconflicto: este conflicto radica cuando no aparece una situación conflictiva objetiva de forma evidente, no obstante, las partes involucradas en el conflicto sí lo vivencian. En este tipo de conflicto no existe una meta excluyente, es un problema de vínculo interpersonal.

- Mezcla de conflictos: este tipo de conflicto implica la existencia de forma simultánea de varios tipos de conflictos. En su base tienen casi siempre un conflicto latente sobre el que se instalan el resto de los conflictos vistos anteriormente. Esta es la forma más usual en que aparecen los conflictos. Las diferentes formas descritas que adoptan los conflictos se pueden encontrar a diario en las organizaciones, teniendo en cuenta que este fenómeno atraviesa necesariamente por la subjetividad humana.

Asimismo, existen conflictos de carácter intrapersonal donde una misma persona percibe como inalcanzables, determinados fines que quiere lograr y posee puntos de vista distintos acerca de toma de decisiones en la empresa. En estos conflictos la conducta se asocia a las necesidades de la jerarquía motivacional de las personas, permitiéndoles

tomar decisiones en base a los motivos que predominan y son afines con sus intereses primordiales.

Conflicto Laboral

Según Chalvin, (2007) se entiende como conflicto laboral a una condición entre trabajadores, cuyos trabajos son interdependientes, que están enfadados, que perciben que el otro tiene la culpa, y así su actitud genera problema laboral entre el equipo de trabajo. Cabe destacar que el comportamiento del trabajador se ve reflejado por sus sentimientos (emociones), percepciones (pensamiento) y acciones. El conflicto arraiga en todas las partes de la naturaleza del ser humano que se divide en las tres dimensiones dichas con anterioridad.

Por su parte, Picard (2002) define el conflicto laboral como una lucha que se expresa entre dos partes interdependientes al menos, las cuales perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en la obtención de sus metas.

Se debe reconocer que la actividad conflictual representa sumas catastróficas en la economía de una organización, ya que siendo uno de los gastos más elevados en las empresas son los usos de resolución de conflictos afectando a su vez los niveles de productividad de toda la empresa.

Por otra parte, Sánchez, (2005) indica que después que la persona o grupo toma conciencia del conflicto en que está inmerso, percibe este proceso de forma real. Tomando una conducta conflictiva, como consecuencia inmediata del proceso esta conducta se manifiesta de distintas maneras, que van desde las que se aprecian de forma externa, tales como discusiones, agresiones físicas, enfrentamientos, violencia hasta las que no se expresan a través de la conducta, sino que el sujeto la vive y procesa internamente. Este momento se acompaña de una fuerte carga emocional.

En relación con las definiciones de estos autores, el conflicto laboral en sí, es percibir que personas de su entorno laboral, afectan o causan daños a sus intereses

personales o laborales en este caso, influenciado por las actitudes inadecuadas de las personas en un equipo de trabajo que laboran junto a ellos en la organización; haciendo del conflicto sea una característica organizacional cotidiana, confirmándolo como un suceso inevitable que suele manifestarse en casos extremos con enfrentamientos o luchas entre departamentos, niveles o personas entre sí, eso genera un conflicto que después se ve reflejado en la productividad por departamento, individual y a mayor rasgo la organización.

Efectos negativos de un conflicto laboral

Desde el momento en que las personas en una organización se relacionan para alcanzar sus objetivos, pueden surgir entre ellas situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de las partes no son coincidentes, pero sí interdependientes, de manera que su satisfacción depende exclusivamente de la conducta a tomar por las partes adopten mutuamente.

Un conflicto laboral es una fuente que desencadena efectos negativos en la productividad de las organizaciones, como las que a continuación describen Robbins y Coulter (2005):

- ✓ Deficiente productividad de los empleados: es la medida de desempeño tanto de la eficiencia como la eficacia
- ✓ Ausentismo: no presentarse a trabajar.
- ✓ Rotación: el retiro voluntario e involuntario permanente del personal de una organización.
- ✓ Comportamiento de ciudadanía organizacional: este es el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización. ejemplo ayudar a los compañeros de trabajo, evitar conflictos innecesarios, en resumen, hacer cosas extras a sus tareas usuales.
- ✓ Satisfacción en el trabajo: es la actitud general, así como también la manera de sentirse de un empleado hacia su trabajo.
- ✓ Entre otros.

Tipos de conflicto laboral

Según Dana (2001) hay distintos tipos de conflictos que se ajustan a los contextos de las organizaciones, las cuales los define en seis distintos tipos:

1. **Conflicto de interdependencia:** este tipo de conflictos se producen solamente entre partes que se necesitan mutuamente y que no pueden simplemente abandonar la relación sin consecuencias negativas.
2. **Conflicto de las partes interesadas:** a medida que el número y el tamaño de las partes aumenta, existe la posibilidad de que sea más lenta y difícil la resolución, debido a que hay más personas a las que complacer y la dificultad para resolver el conflicto incrementa.
3. **Conflicto de representación constituyente:** este tipo de conflicto puede llegar a ser sumamente afectado en el momento de que las partes representadas no lleguen a representar los intereses de otros que no estén personal y directamente implicados en el proceso de búsqueda de la resolución. Llegar a un acuerdo aceptable para todo el mundo en la organización o en el departamento puede ser más difícil.
4. **Autoridad negociadora:** si las partes consisten en más de un individuo, sea un departamento de la organización, será más complicado si la autoridad negociadora es baja debido a que la persona o equipo de personas que representa los intereses de este departamento hacen concesiones o llegan a soluciones creativas y se toma una postura cerrada contra ellos, es decir, no existe un respaldo de la autoridad de forma positiva.
5. **Urgencia crítica:** este conflicto se ve influenciado por la necesidad de hallar una solución al conflicto con respecto al tiempo, en un futuro cercano, en los siguientes minutos, en las próximas horas y así poder resolver un conflicto antes de que sea un desastre.
6. **Conflicto con los canales de comunicación:** este conflicto se da cuando un nivel de tendencia al conflicto entre las partes no se puede dar frente a frente. La necesidad de la búsqueda de un canal de comunicación apropiado para el momento se puede dar vía telefónica, videoconferencia o un chat.

Asimismo, es importante destacar que el diálogo en el momento y en el mismo lugar produce un mayor impacto a la hora de una resolución.

En la misma línea, Filley (1989) expone nueve condiciones que posibilitan la aparición del conflicto, las cuales pueden producirse o existir en las organizaciones.

1. Jurisdicciones ambiguas: cuando las partes poseen responsabilidades que tienen relación y no están especificados con claridad los límites entre ambas existen posibilidades que se produzcan situaciones de conflicto.

2. Conflicto de interés: se asocia a las formas de evaluación y proyección en un asunto común.

3. Barreras de la comunicación: las dificultades que se relacionan con las barreras de la comunicación facilitan la aparición de situaciones conflictivas. En este sentido el nivel de conocimiento que una parte tenga de la otra tiene que ver con la aparición de conflictos.

4. Dependencia: cuando una parte depende de la otra, es muy probable que se produzcan conflictos.

5. Diferenciación de la organización: pueden emerger conflictos cuando el grado de diferenciación de una organización aumenta, debido a la diversidad en los niveles de autoridad.

6. Asociación de las partes: cuando las partes deben tomar decisiones de conjunto, se incrementa la posibilidad de que surjan conflictos.

7. Necesidad de consenso: se hace necesario que las partes lleguen a un consenso. Esto puede crear una posible situación de conflicto.

8. Regulaciones comportamentales: cuando los intereses de las partes se contraponen al contenido de las regulaciones, pueden generarse ciertos conflictos ante la aplicación de las mismas.

9. Conflictos previos no resueltos: “ La existencia de un conflicto anterior que no haya sido resuelto, puede resultar un conflicto latente que se arrastra, y conducir a la aparición de nuevos. Se debe aclarar que Filley reconoce que las condiciones mencionadas no necesariamente conducen a la aparición de conflictos. Esto depende, en gran medida, de la percepción que tengan las partes de la situación conflictiva.” (Rodríguez, y García: (2006): p.27)

Por su parte, González (2006) indica que la existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, pues ya que al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los empresarios y de otra parte los trabajadores los intereses son contrapuestos.

Los conflictos sociales, también formar parte de estos, puesto que es una consecuencia directa entre las relaciones interpersonales que existen en las organizaciones. Asimismo, define los conflictos industriales como aquellos que surgen de las discrepancias existentes entre los intereses de los miembros del proceso productivo de una organización.

Bajo esta perspectiva si se comparan los tres conceptos mencionados con anterioridad, se puede deducir que, por un lado, los conflictos laborales están incluidos dentro de los conflictos sociales, y, por otro lado, que no todos los conflictos industriales se pueden considerar como conflictos laborales ya que en los primeros entran en juego intereses más amplios que los derivados de las relaciones laborales.

Continuando con González, indica que podemos distinguir los conflictos laborales entre tres clasificaciones:

1. **Conflictos individuales y colectivos:** se entiende como conflicto individual a aquel que afecta a un solo trabajador. Por el contrario, los conflictos colectivos son aquellos que afectan a varios trabajadores.
2. **Conflictos jurídicos o de interpretación:** son aquellos que tienen su origen en la aplicación o interpretación de una norma legal que este en vigencia. El único medio de solución de estos conflictos es por la vía judicial (jurisdicción social), o bien por distintos sistemas de solución extrajudicial que existe en la actualidad.

3. **Conflictos económicos o de intereses:** son aquellos que surgen cuando se pretende la creación o modificación de alguna norma ya existente que regula aspectos laborales. En estos casos, la solución pasa por la intención de crear una norma mediante la negociación colectiva y la intervención administrativa.

Se puede concluir que la exteriorización de los problemas es parte fundamental en la búsqueda de la solución del conflicto debido a que si se desconoce de su existencia difícilmente se podrá solucionar. Cabe destacar que la cantidad de conflictos que puedan surgir en la organización va a depender de las condiciones laborales en las que están inmersos los empleados, siempre desde el punto de vista de las relaciones laborales. Siendo mayores cuantas más diferencias existan en el equipo de trabajo.

Asimismo, es importante destacar que los conflictos deben desarrollarse de forma concreta, es decir, que no se planteen problemas que tengan como base aspectos demasiado generales.

Los conflictos entre personas de un mismo departamento

Según Chalvin (2007), los conflictos en el interior de un grupo, de un servicio, o un departamento, sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo.

Las actitudes desencadenantes de los problemas se clasifican en tres formas:

- ✓ Perseguidor: cada uno trata de manipular al otro compañero, que a su vez trata de manipularle. Desvaloriza a los otros tratando de utilizar un vocablo suave, buscando ser “demasiado cortés”
- ✓ Salvador: el colega que crea problemas para poder arreglarlos, el que se cree indispensable y del que, no obstante, se puede prescindir perfectamente. Asimismo, se introduce como el árbitro de los desacuerdos de los colegas teniendo la suposición que así les ayudará.
- ✓ Víctima: el colega que ya no puede más, que no tiene tiempo de hacer lo que se le pide.

Formas de proceder para afrontar un conflicto laboral

Con respecto a las distintas formas de afrontar un conflicto laboral, González (2006) define que el entorno laboral es una situación imprevisible, por ello el responsable de gestión humana debe tomar decisiones para intentar solucionar esta falta de previsión.

Continuando con el mismo autor, clasifica diversas formas de actuar hacia los conflictos de los responsables:

a. Obviarlo:

Cuando la polémica se produce por causas de carácter superficial y no parece que vaya a desencadenar problemas serios mayores, lo mejor es que el responsable haga caso omiso al conflicto. Si éste realmente no era de una gravedad alta, con el tiempo el equipo de trabajo tenderá a negarlo o reprimirlo.

b. Excluirlo:

El responsable debe actuar de esta manera cuando el equipo de trabajo trata el conflicto de tal manera que los oponentes se ven la necesidad de abandonarlo por el bien de todas las partes.

c. Someterlo:

Esta actitud se toma por el responsable cuando el equipo haga frente a la oposición con violencia o agresión. Por ello, se toma esta postura para que la mayoría obligue a la minoría a la obediencia.

d. Tolerarlo:

Cuando en una situación de conflicto la mayoría domina y la minoría no tiene la sensación de inferioridad, así la consecuencia directa es que la minoría toma la postura de aceptación.

e. Solicitar una colaboración

En esta clase de postura, el responsable puede intentar una alianza si observa que ninguna de las partes cede. Teniendo como objetivo que el conflicto se congele más bien no desaparece.

f. Solicitar un acuerdo

El responsable intenta la búsqueda de un compromiso mutuo debido a que los bandos formados tienen la similitud de fuerza y puntos válidos.

g. Constituirlo como parte del equipo

Esta postura es la menos común con la que se puede afrontar un conflicto, si los oponentes son capaces de exponer sus opiniones contradictorias y existe la posibilidad de ceder y formulen de nuevo, será mejor mantener el nivel del conflicto. Para poder optar por esta postura se debe estar seguros de que ambas partes son sumamente maduras para poder sobrellevar el conflicto, se recomienda la utilización de las estrategias mencionadas anteriormente.

Una vez que el responsable del equipo decida afrontar el conflicto, se ha de disponer varias vías para resolverlo. La utilización dependerá de los siguientes factores:

- ✓ Tipo de conflicto
- ✓ Complejidad
- ✓ Forma en la que se ha manifestado
- ✓ Voluntad de ambas partes para la implementación de un proceso más guiado
- ✓ Nivel de colaboración en el equipo

Finalmente se expone que el objetivo principal de la afrontación de conflictos no es otro que el de favorecer el clima laboral, ya que si se mantiene un clima laboral estable se promueve el aumento positivo de productividad y un mejor desarrollo personal.

Por su parte, Chalvin (2007) indica que hay cinco aspectos fundamentales que se deben detectar en cada conflicto para la mejor resolución de los problemas, que los describe de la siguiente manera:

1. El tipo de conflicto: se debe determinar qué conflicto es el que se está desencadenando para poder utilizar las estrategias adecuadas.
 2. El contexto preciso de poder: determinar si alguna de las partes tiene suficiente poder para imponer al otro su solución personal. (En caso de que exista)
 3. El clima de seguridad y libertad: determinar si se encuentran en un ambiente para poder cooperar, o por otra parte desencadenar una guerra muy agresiva.
 4. Las secuencias habituales del conflicto:
 - 4.1. Determinar los mensajes ocultos detrás de la conversación oficial
 - 4.2. Determinar puntos débiles para que no exista manipulación por alguna de las partes
 - 4.3. Determinar los sentimientos ineficaces que no ayuden a la resolución del conflicto y que impide la cooperación
 5. Las causas psicológicas del conflicto:
 - 5.1. Que no exista la necesidad de sentirse vencedor y vencido
 - 5.2. Las falsas creencias sobre las actitudes a adoptar
 - 5.3. La mayoría de las veces ambas partes del conflicto desconocen la variedad de soluciones posibles.
 - 5.4. En un momento dado, ambas partes buscan la necesidad de huir de los problemas
- Tolerancia: para permitir que las demás personas posean pensamientos y actitudes y sentimientos diferentes, a fin de aceptarlas y minimizar los efectos de conflictos o violencia.

- **Autonomía:** para actuar libres bajo riesgos y éxitos propios, es tener poder sobre sí mismo y actuar según las propias convicciones, aspecto que ayuda grandemente a afrontar de manera más adecuada los conflictos.
- **Diálogo:** para expresar lo que se piensa, siente y se cree; aceptando con ello que las demás personas expresen de igual manera los mismos aspectos y que se llegue a la definición objetiva del problema y se busquen soluciones en forma conjunta.

Resolución de conflictos

Asimismo, Chiavenato (2007) menciona que, en referencias a la administración de conflicto, el mismo puede ser resuelto en tres maneras:

1. **Resolución ganar - perder:** al utilizar varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra a los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. **Resolución perder – perder:** cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de algunas formas de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, esto es ambas pierden.
3. **Resolución ganar – ganar:** las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen o que ambas venzan.

Es importante destacar que todas las resoluciones llegan a un acuerdo concreto. Sin embargo, cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y siguen motivadas para iniciar otro episodio en el cual quizá pueden ganar. Mencionando la tercera resolución ganar – ganar, el ciclo de continuidad

se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder.

Bracca (2012) indica que, para negociar es necesario que las personas involucradas cambien de actitud o de conducta, el negociador les inducirá a percatarse del problema y se sienten a negociar de acuerdo con los intereses de ambas partes y de una manera flexible para que haya una relación ganar-ganar y no de quién pierde menos.

Continuando con lo mencionado por el autor, indica que existe siete elementos de una metodología creada en Harvard por Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980, que se utiliza para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores.

Los siete elementos son los siguientes:

- Interés, definir lo que se desea alcanzar claramente, sin que queden dudas.
- Alternativas: después de definir lo que se desea, hay que establecer alternativas o planes tipo B, para poder negociar.
- Ceder: presentar opciones, de acuerdo con las necesidades de ambas partes, que permitan el ceder aquellos aspectos menos relevantes para una parte y que cubran necesidades de la otra parte.
- Criterios: valorar las propuestas para aceptar aquellas que se ajusten a las necesidades de las partes.
- Argumentos: argumentos sólidos, razonables y racionales, permiten convencer a las partes en conflictos.
- Compromiso: asumir los compromisos responsablemente.
- Comunicación: debe ser coherente y adecuada, con relación a las necesidades y expectativas de las partes en conflicto.

De esta manera, se determina que la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos.

Por su parte Martínez y García (2011) determinan que existen cuatro técnicas para poder lograr una resolución de conflictos y una comunicación eficaz, dichas técnicas son las siguientes:

- ✓ La comunicación cara a cara: que le permite ver a la persona y observar cómo reacciona ante su mensaje.
- ✓ Simplicidad y repetición: independientemente del medio de comunicación que se utilice, los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.
- ✓ Empatía: este proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.
- ✓ Escucha efectiva: escuchar constituye una competencia difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo; no se debe fingir que se está prestando atención, o rehuir a presentaciones difíciles o técnicas, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpan el proceso de escuchar.

Es así como la comunicación se utiliza como una estrategia de poder cuando se incide en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional. Asimismo, tiene una gran influencia en la resolución de conflictos debido a que una buena comunicación sirve como puente para que exista variedad de canales y así poder comunicarse eficazmente.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante el entorno laboral que acontece en todo tipo de problemas, es de suma importancia abordar el tema de cómo se desencadena un conflicto laboral, y a su vez cómo se le da solución a los distintos problemas laborales que acontecen día a día. Toda situación trae efectos y deja rastros en las organizaciones, así como lo es en cada departamento y colaborador que contribuye al trabajo diario de la organización.

Los distintos tipos de conflictos que se generan en las empresas traen consigo un efecto en el desempeño de un equipo de trabajo como a la persona misma. Al tener una mala relación laboral con los compañeros, no solo la producción será distinta, así también el clima en el trabajo, que ocasiona graves situaciones que son difíciles de solventar, debido a una mala comunicación y sus demás secuelas. Sin embargo, uno de los principales efectos negativos que generan los conflictos laborales es la negación de continuar trabajando con el compañero que fue partícipe de la incongruencia que desencadenó un conflicto laboral en el departamento o lugar de trabajo donde se desempeña, ya que el saber que no se puede contar con la persona o personas para ejecutar el trabajo en equipo afecta su estabilidad, las relaciones laborales y a la organización.

También es necesario mencionar que mantener las relaciones interpersonales de manera eficaz en el ámbito laboral puede repercutir resultados positivos en el desempeño de los trabajadores, las cuales generan confianza, seguridad, mejor estado del ánimo, y, por lo tanto, la productividad se ve potenciada.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta, la cual es considerada la base y fundamento de la investigación a realizar: **¿Existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en los niveles de tendencia al conflicto en el trabajo entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de operadores de género femenino de una línea aérea?**

2.1 Objetivo General

- Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en los niveles de tendencia al conflicto en el trabajo entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de operadores de género femenino de una línea aérea.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 en el factor “**Comunicación informal**” luego de medir el nivel de tendencia al conflicto en un grupo operadores de servicio al cliente de una línea aérea de género masculino y un grupo de operadores de género femenino
- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo en un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y uno de operadores de género femenino, en el factor “**manejo de instrucciones**”.
- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo en un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y uno de operadores de género femenino, en el **factor “criterio para administrar procedimientos”**.
- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo en un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y uno de operadores de género femenino, en el factor “**(confidencialidad) reserva y discreción con la información**”.
- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 en el factor “**Reconocimiento**” luego de medir el nivel de tendencia al conflicto en un grupo operadores de servicio al cliente de una línea aérea de género masculino y un grupo de operadores de género femenino.
- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo en un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y uno de operadores de género femenino, en el factor “**Relaciones**”.

- Establecer si existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo en un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y uno de operadores de género femenino, en el **factor “género”**.

2.3 Variables de investigación

2.3.1 Variable: Conflicto en el trabajo.

2.4 Definición de Variables de investigación

2.4.1 Definición Conceptual

- **Conflicto en el trabajo:** “El conflicto laboral es toda tensión concreta y específica manifestada externamente entre trabajadores y empresarios; es decir, como las diferencias surgidas entre empresarios y trabajadores en el marco de sus relaciones laborales, teniendo como notas características:
 - Una tensión concreta y específica, pues de otra manera no existiría un conflicto diferenciado
 - Debe exteriorizarse y versar sobre cuestiones laborales, para que el conflicto adquiera relevancia en el marco jurídico laboral”. (González, 2006, pp.10)

2.4.2 Definición Operacional:

Para el presente estudio se entiende conflicto en el trabajo como el resultado que se obtendrá del instrumento aplicado a los colaboradores de nivel operativo, de género femenino y masculino de una aerolínea, mismos que identificará los principales indicadores desencadenantes de conflicto en el trabajo.

Asimismo, se enlistan los indicadores a medir en el estudio:

- Criterios para administración de procedimientos
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones
- Manejo de instrucciones
- Reserva y discreción de información

2.5 Alcances y límites

El presente trabajo se realizó con los colaboradores del departamento servicio al cliente en una empresa de aerolíneas, dicha empresa cuenta con instalaciones en la ciudad capital. El estudio que se realizó será válido únicamente en el tiempo y circunstancias en que fue realizado. Con este estudio la empresa tendrá la oportunidad de conocer nivel de tendencia al conflicto de los empleados y también los factores que influyen. Así, por medio de este mejorar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo del departamento de servicio al cliente.

Por otro lado, los resultados que se obtuvieron en la presente investigación a través de la medición de la tendencia al conflicto en el trabajo aplican únicamente para la empresa con cual se trabajará.

Como limitante principal, se puede mencionar que no existió una cantidad elevada de investigaciones previamente realizadas, adicional, puede considerarse como limitante principal, la falta de tiempo, poca colaboración de parte de los sujetos de estudio.

2.6 Aporte

El presente trabajo será de utilidad como un catalizador para mejorar las relaciones entre los trabajadores y tener como propósito dar a conocer los diferentes conflictos que se puedan generar en las organizaciones así como sus causas.

Contribuirá también al área de la psicología industrial aportando conocimientos en la materia de la conflictividad en el ámbito laboral y sobre la importancia de las relaciones interpersonales en un equipo de trabajo. Asimismo, a estudiantes e investigadores que estén interesados en la temática, el estudio proporciona conocimientos innovadores y podrá servir como referencia para futuros estudios.

Finalmente, contribuirá tanto a la empresa como a la sociedad Guatemalteca, tomando de referencia este estudio al momento de realizar futuras investigaciones relacionadas con determinar los factores críticos y/o las características más representativas de las personas a la hora de enfrentar y manejar un conflicto entre colaboradores

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa dedicada al transporte aéreo internacional situada en la ciudad de Guatemala, y se eligió un grupo de estudio formado por 30 personas dividido por 15 mujeres y 15 hombres en el área de servicio al cliente, tomando como aspecto principal el factor género, años de laborar en el puesto, edad, estado civil, nivel académico, departamento y los puestos que ocupan. Según Buendía, Colás y Hernández (1998), los sujetos no fueron elegidos al azar, sino que se utilizaron grupos intactos que, en este caso, son el grupo de estudio que representa la totalidad de la población del departamento de Servicio al cliente y servirá para conocer cuáles son sus inquietudes que conllevan un conflicto laboral.

Tabla 3.1
Género

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	15	50%
Femenino	15	50%

Tabla 3.2

Años de laborar en el puesto

Años de laborar en el puesto	Cantidad	Porcentaje
0 a 5 años	25	84%
6 años a 10	5	16%
11 años a 15 años	0	0%
Más de 15 años	0	0%

Tabla 3.3

Edad

Edad	Cantidad	Porcentaje
18 a 30 años	21	70%
31 años a 40 años	7	24%
41 años a 50 años	1	3%
51 años a 60 años		
Mayor de 61 años	1	3%

Tabla 3.4

Estado civil

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	23	77%
Casado	7	23%

Tabla 3.5

Departamento

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Atención/Servicio al cliente	15	100%
Otro	0	0%

3.2 Instrumento

El instrumento utilizado fue diseñado por el autor de la presente investigación, consiste en un cuestionario tipo Likert, con cuatro opciones de respuesta, consta de 30 ítems que miden el nivel de tendencia al conflicto en el trabajo para el personal de puestos operativos, en el departamento de servicio al cliente.

El instrumento muestra los resultados a través del nivel de tendencia al conflicto en el trabajo, determinados de acuerdo con la puntuación obtenida que será resultado de la suma de todos los ítems por factor.

(Puntuación máxima de 120 y mínima de 30), siendo las cuatro opciones las siguientes:

- 1- Totalmente de acuerdo: 4
- 2- Parcialmente de acuerdo: 3
- 3- En desacuerdo: 2
- 4- Totalmente en desacuerdo: 1

Los factores en los que está dividido el cuestionario son:

- Criterios para administración de procedimientos (Preguntas #: 1, 7, 16, 22, 11)
- Comunicación (Preguntas #: 6, 2, 20, 29, 13)
- Reconocimiento (Preguntas #:5, 18, 10, 14, 23)
- Relaciones (Preguntas #: 3, 27, 12, 19, 8)
- Manejo de instrucciones (Preguntas #: 26, 4, 15, 28, 25)
- Reserva y discreción de información (Preguntas #: 21, 17 ,24, 9, 30)

Cabe destacar que no se tiene un tiempo límite de aplicación, estipulado, aunque aproximadamente toma de 10 a 20 minutos contestar a los ítems.

3.3 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se siguieron diversos pasos, los cuales se definen a continuación:

- Se contactó a diversas empresas de líneas aéreas para presentarle los objetivos del proyecto mediante una carta, así como también un perfil preliminar de lo que se estaría implementado y evaluando a lo largo de la intervención.
- Se realizó el anteproyecto, el cual incluyó la recopilación de información para el sustento teórico y antecedentes, el planteamiento del problema, la metodología a seguir acorde al tipo de investigación.
- Se diseñó el instrumento para recabar los datos y se buscó la validación de 3 ó más expertos en el tema para que el instrumento tenga confiabilidad
- Se definió la empresa de aerolínea en la cual se llevó a cabo la investigación, ésta solicitó no ser consignada con su nombre comercial.
- Se procedió a realizar el trabajo de campo, el cual consistió en: aplicación del instrumento al departamento de servicio al cliente / nivel operativo.
- Los empleados se dividieron en dos grupos de quince personas cada uno, teniendo como objetivo principal que fuesen de solo un género en cada grupo, es decir hombres (15) y mujeres (15).
- A cada grupo se le dieron las instrucciones y se les aplicó el instrumento en, brindándoles veinte minutos para la ejecución del instrumento.
- Seguidamente se elaboró el análisis y la discusión de los resultados obtenidos durante la investigación para formular las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.
- Por último, se redactó el informe final de la investigación.

3.4 Tipo de Investigación y Metodología estadística

La presente investigación es de tipo cuasi-experimental; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), este análisis manipula deliberadamente, al menos una variable independiente.

Cabe destacar que, para la realización de este estudio, no se determinó un grupo de control en específico, ya que se comparó dos grupos previamente escogidos, estableciendo las diferencias que la variable ejerce sobre los mismos para observar su efecto y relación.

Para la metodología estadística del presente estudio, se utilizará la distribución t de Student. De la tabla de distribución t se obtiene el nivel de error deseado, que en este caso será de 0.05 (o sea, el 95 % de confiabilidad). Con la prueba t se comparan las medias y las desviaciones estándar de grupo de datos y se determina si entre esos parámetros las diferencias son estadísticamente significativas o si solo son diferencias aleatorias.

El programa que utilizar será Microsoft Excel en el cual se realizarán el análisis de los resultados, en donde estos, se estarán presentando por medio de matrices para la explicación.

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada. Para efectos estadísticos del estudio, se tomó únicamente el área operativa, aplicando el Test de Manejo de nivel de tendencia al conflicto. El estudio abarcó los años de laborar, edad, género, manejo de instrucciones, comunicación informal, criterio para administrar procedimientos, relaciones, (confidencialidad) reserva y discreción con la información, área operativa.

TABLA DE RESULTADOS

#6

Factores	Grupo	N	Media	Desviación Estándar	t P
Criterios	Mujeres	15	9.6	2.5	0.223
	Hombres	15	9.4	2.41	0.825
Comunicación	Mujeres	15	8.86	2.92	0.265
	Hombres	15	8.6	2.58	0.793
Reconocimiento	Mujeres	15	9.73	2.76	-0.557
	Hombres	15	10.2	1.69	0.582
Relaciones	Mujeres	15	8.46	2.85	-0.48
	Hombres	15	9	3.22	0.635
Manejo	Mujeres	15	8.86	2.35	-0.071
	Hombres	15	8.93	2.78	0.944
Confidencialidad	Mujeres	15	7.13	2.82	-0.756
	Hombres	15	8	3.42	0.456
Total	Mujeres	15	52.66	10	-0.382
	Hombres	15	54.13	10.97	0.705

Según los resultados obtenidos, el factor criterio en los procesos administrativos muestra que la media para el grupo de hombres es de 9.4 con una desviación estándar de 2.41 mientras que para las mujeres es de 9.6 y su desviación estándar es de 2.5 ligeramente arriba que el grupo de hombres, por otro lado, cabe mencionar que la probabilidad entre los grupos es de 0.82, por lo que no existe diferencia estadísticamente significativa en dicho factor.

En cuanto al factor comunicación informal muestra que el valor de la media para el grupo de mujeres es de 8.86 con una desviación estándar de 2.92, mientras que para el grupo de hombres es de 8.60, mostrando que la desviación estándar es de 2.58 siendo esta ligeramente baja que el de las mujeres. Cabe mencionar que la probabilidad entre los grupos es de 0.79, por lo que no se determina diferencia estadísticamente significativa en este factor.

Por otro lado, en el factor reconocimiento, determina que el valor de la media para el grupo de mujeres es de 9.73 con una desviación estándar de 2.76, mientras que para el grupo de hombres refleja una media de 10.2 siendo su desviación estándar de 1.69, lo cual nos indica que está ligeramente más baja que el grupo de mujeres. Por consiguiente, es importante hacer mención que la probabilidad entre los grupos es de un 0.58, lo que determina que no hay diferencia estadísticamente significativa en dicho factor.

Asimismo, el factor relaciones, muestra que el valor de la media para el grupo de hombres es de 9 teniendo una desviación estándar de 3.22, mientras que el grupo de mujeres tiene una media de 8.46 siendo su desviación estándar de 2.85 mostrándose ligeramente baja en relación con el grupo de hombres. Cabe mencionar que la probabilidad que existe entre los grupos es de 0.63, por lo que no se determina diferencia estadísticamente significativa en el factor.

Sin embargo, el factor manejo de instrucciones muestra que el valor de la media para el grupo de mujeres es de 8.86 con una desviación estándar de 2.35, mientras que el grupo de hombres muestra una media de 8.93 siendo su desviación estándar de 2.78

mostrándose ligeramente más elevado que el grupo de mujeres. Cabe señalar que la probabilidad entre los grupos es de 0.94, por lo que no se determina diferencia estadísticamente significativa en el factor mencionado.

Por último, el factor confidencialidad (reserva y discreción con la información) muestra que el valor de la media de para el grupo de mujeres es de 7.13 obteniendo una desviación estándar de 2.82. Por otra parte, el grupo de hombres tiene una media de 8 con una desviación estándar de 3.42, mostrándose ligeramente más elevado que el grupo de mujeres. Por consiguiente, se deduce que la probabilidad entre los grupos es de 0.45, indicando que no se determina diferencia estadísticamente significativa en dicho factor.

Estos datos demuestran que el total de todos los factores no se presenta diferencia estadísticamente significativa, mostrándose en el grupo de mujeres con una media de 52.66, teniendo una desviación estándar de 10. Por contrario, el grupo de hombres muestra una media de 54.13 siendo su desviación estándar de 10.97 mostrándose ligeramente elevado en relación con el grupo de mujeres. Asimismo, se deduce que la probabilidad entre los grupos es de 0.70, lo cual indica que no existe diferencia estadísticamente significativa entre un grupo de operadores de género femenino y un grupo de operadores de género masculino en cuanto al nivel de tendencia al conflicto en Delta Airlines.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para cualquier organización identificar y combatir con el conflicto laboral entre el personal es de suma importancia, esto por el simple hecho de que hace que el colaborador se sienta a gusto y se sienta identificado en el equipo de trabajo en un ambiente sano, lo cual es vital para un buen desempeño. De acuerdo con varios autores mencionados en esta investigación es necesario identificar los principales factores que pueden ser relevantes influenciados en el conflicto laboral, con el fin de mejorar los factores que potencialmente pueden estar afectando o no llegan a ser tan relevantes.

Por la razón antes mencionada el objetivo de esta investigación fue identificar los factores que son relevantes en cuanto al conflicto laboral en un grupo de género femenino y un grupo de género masculino en la empresa Delta Airlines en la Ciudad de Guatemala.

Los resultados obtenidos en esta investigación hacen referencia a la muestra, que está comprendida por 30 sujetos del área operativa de la empresa Delta Airlines. Destinada al giro del transporte de pasajeros. Estos resultados se basaron en la relación que presentan el manejo de estilos de afrontar los conflictos con, otras variables como

- Criterios para administración de procedimientos
- Comunicación
- Reconocimiento
- Relaciones
- Manejo de instrucciones
- Reserva y discreción de información

Adicional, es fundamental mencionar, que si se puede establecer una correlación directa entre los resultados del test, que hace referencia al nivel de tendencia a conflicto entre los sujetos, ya que el estudio proporciona resultados estadísticos.

Esto ha llevado a que diversos autores en muchos lugares se hayan enfocado en el estudio de la repercusión que tiene la conflictividad en general, en el desarrollo y en la conducta, o desde el punto de vista empresarial, en el desempeño de las personas, con el fin de poder obtener, en la medida de lo posible, únicamente resultados positivos para la organización.

Estos resultados concuerdan con el estudio de Corzo (2009), quien buscó determinar si existe una relación estadísticamente significativa, entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de gerentes que pertenecen a una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala. Los resultados obtenidos, indicaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de autoestima y el estilo para afrontar los conflictos, así como la relación con las demás variables.

Los resultados lograron determinar que no existe diferencia estadísticamente significativa con respecto al nivel de tendencia al conflicto laboral en el personal operativo que labora en la empresa Delta Airlines. Los cuales se relacionan con la investigación de Gálvez (2014) la cual se buscó determinar por medio de un estudio de tipo descriptivo correlacional si existe alguna relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional (IE) y los tipos de estrategias para resolver conflictos laborales. El cual, para el análisis estadístico de estas se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson; de acuerdo con los resultados que se obtuvieron se logró establecer que no existe ninguna relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el nivel de Inteligencia Emocional (IE) con los tipos de estrategias para resolver conflictos laborales.

En la presente investigación se demostró que no existe una diferencia estadísticamente significativa en el factor comunicación informal, por lo cual estos datos concuerdan con la investigación de Armas (2014) quién se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La cual tomó una muestra de una de las cuentas del centro de llamadas de servicio al cliente que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores. Los resultados reflejan que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso

de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Asimismo, en la presente investigación, el indicador “relaciones” se muestra los resultados obtenidos, los cuales determinan que no existe diferencia estadísticamente significativa en el factor. Esto contradice con los resultados obtenidos en la investigación de Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004), quién tuvo objetivo analizar las relaciones existentes entre el tipo de conflicto centrado en las tareas vs en las relaciones y el clima en los equipos de trabajo. Los resultados confirmaron que un determinado nivel de controversia entre los empleados en cuanto a aspectos relacionados con la actividad laboral facilita la aparición de un clima laboral caracterizado por la creatividad y la adopción de retos laborales, mientras que un elevado conflicto centrado en las relaciones personales afecta negativamente al clima de dichos equipos de trabajo.

Câmara (2012) en su investigación tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre la cultura organizacional de los centros educativos (Cádiz, España), los tipos de conflicto vividos entre los profesores de cada establecimiento educativo y su nivel de compromiso organizacional. Los resultados revelaron la existencia de diferencias al nivel de los tipos de conflicto, dependiendo del género, edad y categoría profesional de los profesores y del tipo de centro educativo y se observaron también variaciones significativas en los factores de la cultura organizacional.

Aunque no se encontraron investigaciones previas donde midan factores similares, se consideró que las mismas podían enriquecer el presente estudio y sentar precedentes para futuras investigaciones abriendo de esta forma una brecha que permite ampliar las mismas en dichos temas.

Los resultados demuestran que el factor manejo de instrucciones muestra al grupo de los hombres, ligeramente más elevado que el grupo de mujeres.

Sin embargo, la probabilidad entre los grupos es muy baja, por lo que no existe diferencia estadísticamente significativa en dicho factor. Contradiéndolos resultados de la investigación de Ortiz (2011) quién investigó si existe conflictividad laboral, en el estilo

de afrontar conflictos, en un grupo de colaboradores del área administrativa y área operativa; que pertenecen a una empresa dedicada a la formulación, exportación y distribución de producto agroquímico en Guatemala, de distintos géneros. Los resultados obtenidos, indicaron que sí influye directamente en el manejo de conflictos desarrollado por los colaboradores del área operativa como del área administrativa, así como la relación con las demás variables, que comprende el test de conflictos, estas áreas son, seguir instrucciones, colaborar, compromiso, eludir y acomodarse de los colaboradores.

En términos generales, si bien existen algunos estudios que demuestran la incidencia del conflicto laboral entre los empleados. Se puede deducir que, tomando en cuenta que existen diversos contextos y situaciones, el resultado que se obtendrá en mayor o menor medida, puede sujeto a la interpretación y a cambios.

Para concluir se demuestra que el nivel de tendencia al conflicto laboral en Delta Airlines, no existe estadísticamente significativa, gracias a los resultados obtenidos por medio de la investigación realizada a diversos factores como: reconocimiento, manejo de información, criterios, comunicación informal, relaciones interpersonales, confidencialidad, entre otros, además se puede concluir que ningún factor evaluado está en un nivel significativamente alto, si no que hacen énfasis a un nivel de tendencia al conflicto estable, siendo esta levemente superior en el grupo masculino, ante el femenino.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que:

- Se determinó que no existe diferencia estadísticamente significativa con respecto al nivel de tendencia al conflicto laboral en el personal operativo que labora en la empresa Delta Airlines.
- Los sujetos que participaron en la investigación trabajan en el área operativa, específicamente orientada hacia el servicio al cliente. Por lo tanto, no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en los niveles de tendencia al conflicto en el trabajo entre un grupo de operadores de servicio al cliente de género masculino y un grupo de operadores de género femenino de Delta Airlines.
- Se logró identificar que a pesar de que no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 con respecto al nivel de tendencia al conflicto laboral. Sin embargo, el grupo de hombres tiende a inclinarse ligeramente a condiciones conflictivas.
- Se concluyó que en el factor "reconocimiento" el grupo de mujeres muestra una desviación estándar de 2.76, mostrándose ligeramente elevada en comparación con la desviación estándar de 1.69 del grupo de hombres en relación con condiciones conflictivas con dicho factor.
- En cuanto al factor "criterios para administrar procesos" el grupo de mujeres muestra una desviación estándar de 2.50 denotando estar ligeramente elevada en comparación con la desviación estándar de 2.41 perteneciente al grupo de hombres en relación con condiciones conflictivas de dicho factor. En cual se evidencia que los datos de un grupo no son tan dispersos que el otro.

- Se puede evidenciar que el género masculino tiene la tendencia al conflicto al nivel general teniendo como resultado una desviación estándar de 10.97, en comparación a la desviación estándar de 10 perteneciente al grupo de mujeres. Sin embargo, a nivel individual el género femenino tiende a ser más conflictivo.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones a las que se pudieron llegar con los resultados de este estudio, se mencionan las siguientes recomendaciones.

- El presente estudio podrá ser de utilidad como fuente y herramienta de consulta para la empresa Delta Airlines y otras organizaciones con un giro de negocios similar. Relacionándolo con la variable de conflictos en el ámbito de trabajo. Ya que este presenta datos estadísticos que proveen una visión objetiva de la investigación, desde experiencias significativas de los sujetos investigados.
- Se recomienda a la empresa promover trabajo en equipo dirigido al personal que tiene mayor tiempo de laborar en la empresa, así como el personal que tiene menos tiempo para que se integren unos con otros.
- Brindar al personal las herramientas efectivas que ayuden a mejorar el estilo para afrontar los conflictos.
- Se sugiere a la organización la creación e implementación de programas, talleres o charlas de interacción para el fortalecimiento en la resolución de conflictos de la organización. Tomando como pilar los resultados de la investigación.
- Para efecto de un mejor desarrollo en el futuro, se recomienda a la organización realizar un diagnóstico periódico en la organización, y poder implementar programas para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Se recomienda a la empresa el desarrollo de un plan de incentivos no monetarios, que influyan objetivamente en aspectos de actitudes y acciones de los colaboradores, para generar un impacto positivo dentro del ámbito laboral.

VIII. REFERENCIAS

- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral (Estudio realizado en el call center de la ciudad de Quetzaltenango.)* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Barcelar, L. (2009). *Una mirada genérica de los conflictos*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. (Homepage) Recuperado de:
www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm
- Barrera, Y. (2002). *Negociación y transformación de conflictos: Reto entre escasez y bienestar.* (2a. Edición). Texas: Editorial Serviprensa
- Bracca, C. (2012). *Método Harvard de Negociación.* (Homepage). Recuperado de:
<http://www.degerencia.com/articulo/metodo-harvard-de-negociacion>
- Buendía, L., Colás, M. y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicología.* España: Editorial McGraw-Hill.
- Câmara, S. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira* (Tesis Doctoral Universidad de Cádiz, España) Recuperado de:
http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=gjyL_zSehc%3D&tabid=2817
- Chalvin, D. (2007). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo* (2a. ed.) Bilbao: Deusto.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Conejeros, F. Contreras, N. Gutiérrez, D. y Salgado, D. (2012). *Conflicto familia trabajo, estrategias de conciliación en trabajadores dependientes del sector público y privado de las comunas del Gran Concepción y de Cabrero*. (Tesis de Licenciatura Universidad de Concepción, Chile) Recuperado de:

http://repositorio.udec.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/803/Tesis_Conflicto_Familia_Trabajo.pdf?sequence=1

Contreras, R. (2014). *Diferencia en las relaciones interpersonales entre el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de seguros*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Contreras, C., Díaz, B., y Hernández, E. (s.f.). *Multiculturalidad: su análisis, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Recuperado de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html

Corzo, E. (2009). *Correlación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar los conflictos en el ámbito laboral de un grupo de gerentes en una empresa de construcción en la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Dana, D. (2001). *Conflict resolution: Mediation tools for everyday worklife*. (6ª. Edition). New York: McGraw-Hill.

Entelman, F. (2002). *Teoría de conflictos: Hacia un nuevo paradigma*. (2a Edición). Barcelona: Gedisa.

Fuentes, M. (2000). *Mediación en la solución de conflictos*. España: (2da. Edición). Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford University Press, S.A. de C.V

Gálvez, H. (2014). *Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la empresa comercial Los Hermanos, S.A.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

González, J. (2006). *Gestión de conflictos laborales.* (1era. Edición) España, IC Editorial. Recuperado de:

http://books.google.com.gt/books?id=m5QSPtILhJ0C&pg=PA7&dq=conflicto+laboral&hl=es&sa=X&ei=p5dWT6ChNYiGsgKR0K3mCQ&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=conflicto%20laboral&f=false

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Martínez, E. y García, L. (2011) *La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud.* Artículo de educación: Perinatología y reproducción humana. . Volumen 25, Número 2, pp 115-122 (México) Recuperado de:

<http://www.medigraphic.com/pdfs/inper/ip-2011/ip112i.pdf>

Mazariegos, F. (2014). *Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos. (Estudio realizado en escuelas oficiales del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango).* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., y Mañas, M. (2004). *Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo.* (Revista de Psicología Social, ISSN 0213-4748, ISSN-e 1579-3680, Vol. 19, Nº 1). Recuperado de:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=776667>

Meliá, J. (s.f.). *Psicometría.* (Homepage) Recuperado de:

<http://www.uv.es/meliajl/Docencia/Tablas/TablasEstad4.htm>

Ortiz, G. (2011). *Conflicto laboral en los empleados de la empresa Agrocentro, S.A.* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Picard, C. (2002). *Mediación de conflictos interpersonales y de pequeños grupos.* España:(2da. Edición). Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.

Porret, M. (2007). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* (2a. Ed.). España: ESIC.

Pozo, C., Alonso, E., Hernández, S. y Martos, M. (2005). *Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.* Ansiedad y Estrés. Vol. 11, p247-264.

Rodríguez, M. y García M. (2006). *Conflictos en las organizaciones: formas y estilos adoptados. Un método alternativo: La mediación.* Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente te, Desarrollo y Medio Ambiente Vol. 26 No.1 2006 (57) ol. 26 N
Recuperado de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102056/102056_AVA_Material_bibliografico/Conflictos_en_la_organizaciones_formas_y_estilos_adoptados.pdf

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* (8va. Edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* (10ma. Edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Sánchez, T. (2005). *Algunas consideraciones del conflicto como variable organizacional.* (Homepage) Recuperado de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102056/102056_AVA_Material_bibliografico/Conflictos_en_la_organizaciones_formas_y_estilos_adoptados.pdf

Valdés, M. y Arellano, F. (2013). *Compromiso organizacional, satisfacción laboral y conflicto trabajo-familia en trabajadores con sistema de turno en una empresa del rubro forestal de Constitución*. (Tesis de Licenciatura Universidad de Talca, Chile)
Recuperado de:

<http://dspace.otalca.cl/handle/1950/9591>

Valladares-Marchant, S. (2014). *Formas del conflicto laboral en pequeñas empresas de la comuna de Temuco*. Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135031>

Vilaró, L. (2013). *Relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos de un grupo de representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología: Curso de resolución de conflicto*. (2ª. Edición).

Barcelona: Editorial Ariel.

ANEXOS

ANEXOS

Ficha técnica	
Nombre	Instrumento de medición tendencia al conflicto en el ámbito laboral
Autor	Jose Jorge Asturias Samayoa
Objetivo	Determinar el nivel de tendencia al conflicto en el ámbito laboral en los colaboradores.
¿Qué mide?	Niveles de tendencia al conflicto entre un grupo de género femenino y un grupo de género masculino del área operativa de servicio al cliente.
Reactivos	<p>Los factores en los que está dividido el cuestionario son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para administración de procedimientos (Preguntas #: 1,7,16,22,11) • Comunicación (Preguntas #: 6,2,20,29,13) • Reconocimiento (Preguntas #:5,18,10,14,23) • Relaciones (Preguntas #: 3,27,12,19,8) • Manejo de instrucciones (Preguntas #: 26,4,15,28,25) • Reserva y discreción de información (Preguntas #: 21,17,24,9,30)
Valor de la Escala de medición	<p>Cada Ítem tiene cuatro opciones de respuesta con la siguiente valoración y simbología para su interpretación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo: 4pts. • Parcialmente de acuerdo: 3 pts. • En desacuerdo: 2 pts. • Totalmente en desacuerdo: 1 pts.
Escala de medición	<p>Se incluye los 6 indicadores ponderados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para administración de procedimientos Mínimo 6 / Máximo 24 • Comunicación (Mínimo 6 / Máximo 24) • Reconocimiento Mínimo 6 / Máximo 24 • Relaciones Mínimo 6 / Máximo 24 • Manejo de instrucciones Mínimo 6 / Máximo 24 • Reserva y discreción de información Mínimo 6 / Máximo 24

<p>Punteos a obtener/ Forma de interpretación</p>	<p>El evaluado puede obtener puntuaciones de la siguiente manera: Puntuación Máxima: 120 Puntuación Mínima: 30 De esta manera se determinan rangos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malo: 0-40 • Regular: 41-80 • Bueno: 81-120
<p>Tiempo de resolución</p>	<p>Se tiene un tiempo límite de aplicación, estipulado, aunque aproximadamente toma de 10 a 20 minutos contestar a los ítems</p>
<p>Forma de aplicación</p>	<p>El cuestionario tiene formato de auto aplicación; Este se resuelve por medio de una escala tipo Likert que presenta distintas opciones de respuesta.</p>
<p>Juicio de Expertos</p>	<p>Licenciado Rubén Alejandro Arriola Zamora Licenciado Estuardo Ceballos Licenciado Mario Rodríguez Licenciado Manuel Arias</p>

Instrumento de medición tendencia al conflicto en el ámbito laboral

Datos Generales			
Sexo:	M ____ F ____	Edad:	
Estado Civil:		Tiempo laborado en el puesto:	

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La puntuación de la escala utilizada será de la siguiente manera:

- 1- Totalmente de acuerdo**
- 2- Parcialmente de acuerdo**
- 3- En desacuerdo**
- 4- Totalmente en desacuerdo**

(Las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**)

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. Los criterios de administración de procedimientos se consideran justos para la mayoría				
2. Cada vez que se le comunica una información es de manera clara y entendible				
3. Se lleva bien con sus compañeros de trabajo				
4. Generalmente acepta y cumple bien las instrucciones de sus superiores, y realiza su trabajo de acuerdo con lo programado				
5. Su jefe lo hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en su trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.				
6. Se puede comunicar con su jefe de la misma manera que el (ella) se comunica con usted				
7. Los criterios para administrar los procedimientos son conocidos por todos los involucrados				
8. Cree que participan activamente por la meta común, aun cuando un objetivo no está relacionado con el interés personal de cada uno				
9. Los compañeros de trabajo manejan la información de clientes discrecionalmente				
10. La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando he cometido un error.				

11. Los criterios se basan en políticas generales establecidas				
12. Considera que sus compañeros son además sus amigos				
13. La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena				
14. En el trabajo, cree que sus opiniones cuentan				
15. Cuando se realiza un cambio en los procesos, las instrucciones que reciben son claras y concisas				
16. Conoce usted cuáles son los criterios para administrar procedimientos, quién o quiénes lo hace				
17. La información sensible se maneja bajo un estricto control de confidencialidad				
18. Considera que su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que le asignan				
19. La cooperación y la solidaridad entre los miembros de su grupo o área de trabajo es buena				
20. Percibe que la comunicación que existe se provee de una manera cordial y el ambiente es agradable				
21. Existe una política de confidencialidad en la empresa				
22. Existe flexibilidad en los criterios de administración de procedimientos				
23. Siente que se valoran se experiencia y conocimientos.				
24. Puede realizar su trabajo con plena confianza ya que la información es manejada con toda la discreción posible				
25. Cuando ingresó a la institución le proveyeron manual, perfil de puesto y reglamento interno de trabajo				
26. Los cambios, metas o estrategias se les informan con suficiente tiempo de anticipación				
27. Se siente integrado en su grupo de trabajo				
28. Existen manuales de procesos con instrucciones entendibles y manejables para los colaboradores				
29. Se comunica constantemente con sus subalternos				
30. Considera indispensable la confidencialidad en cualquier organización				

SUGERENCIAS:

(Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

Calificación

➤ La puntuación de los ítems se divide de la siguiente forma:

- 1- Totalmente de acuerdo: 4
- 2- Parcialmente de acuerdo: 3
- 3- En desacuerdo: 2
- 4- Totalmente en desacuerdo: 1

➤ Puntuación más alta posible: (120)

➤ Puntuación más baja posible: (30)