



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

T e s i s

“La teoría del conflicto, sus antecedentes, la diversidad y su importancia en el mundo laboral de la mediana empresa”.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Isaías Ortiz Trejo

Tutor: M.A. José Filemón Mondragón Domínguez

México, D.F. junio 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción

Capítulo I Marco teórico

1.1	Antecedentes	1
1.2	Definiciones	2
1.3	Concepto	3
1.4	Tipología de los conflictos	3
1.5	El proceso del conflicto	5
1.6	Modelos tradicionales de la teoría del conflictos	10
1.7	Los conflictos en el contexto laboral	28
1.8	Consideraciones finales del capítulo	34

Capítulo II Marco teórico contextual

Capítulo III Diseño de la investigación

3.1	Importancia de la investigación	40
3.2	Justificación de la investigación	41
3.3	Planteamiento de la investigación	42
3.4	Objetivos	45
3.5	Variables	45
3.6	Hipótesis	46
3.7	Tipo de investigación	46
3.8	Censo	46
3.9	Población objetivos	47
3.10	Criterios de discriminación	47
3.11	Prueba piloto	47
3.12	Validez y confiabilidad	49
3.13	Prueba de campo	50
3.14	Procedimientos estadísticos elegidos	51

Capítulo IV Interpretación y Análisis

4.1	Definición de estadística	53
4.2	Estadística descriptiva	53
4.3	Estadística inferencial	63
4.4	Mecanismo de aceptación o rechazo de hipótesis	63
4.5	Contestación de variables	64

**Capítulo V
Conclusiones**

5.1	Cuantitativas	80
5.2	Cualitativas	82
5.3	Perfil del empleado	83

**Capítulo VI
Propuesta**

Modelo IICRA	85
---------------------	-----------

Bibliografía

Anexos

- 1. Instrumento de medición**
- 2. Tabla de contingencia**
- 3. Estadística descriptiva**
- 4. Estadística inferencial**

Introducción

El conflicto puede definirse como todo tipo de oposición y de interacción antagonista. El inevitable y no es necesariamente destructivo. La ausencia de conflictos. Es propiciada por la apatía o por la poca creatividad, puede constituir una problema tan grave como el exceso de conflictos. El conflicto funcional acrecienta los intereses de la organización, mientras que el conflicto disfuncional es contraproducente.

La presente investigación está dividida en seis capítulos.

Capítulo I. se cita todo lo referente al marco teórico del conflicto como son: sus antecedentes, sus definiciones, los conceptos, la tipología, su proceso, sus diferentes modelos y los conflictos en el contexto laboral.

Capítulo II. Este apartado tiene como propósito ubicar a la investigación en su marco contextual correspondiente.

Capítulo III. En este capítulo desarrollamos nuestro diseño de investigación, que está conformado por las siguientes etapas: Importancia de la investigación, justificación de la investigación, planteamiento de la investigación, objetivos, variables, hipótesis, tipo de investigación, censo, población objetivos, criterios de discriminación, prueba piloto, validez y confiabilidad, prueba de campo, pertinencia de procedimientos estadísticos.

Capítulo IV. En este apartado se interpreta y se analizan los resultados obtenidos en las corridas estadísticas, los cuales fueron abordados de la siguiente manera; estadística descriptiva, inferencial, mecanismo de aceptación o rechazo de hipótesis, contestación de variables.

Capítulo V. se citan y se dividen las conclusiones en tres grandes numerales: el primero se refiere a las de orden cuantitativas, el segundo a las cualitativas y por último, se describe el perfil del empleado.

Capítulo VI. Este apartado sugiere estrategias de negociación para solucionar los conflictos que se presentan cotidianamente.

Capítulo I Marco teórico

1.1 Antecedentes

El tema del conflicto siempre ha interesado tanto a los individuos como a la sociedad.

La Biblia abre la historia humana con un relato de conflicto: Dios pone al hombre en el paraíso terrenal dotado de mil dones. Pero formula una prohibición: no comer el fruto del árbol del conocimiento del bien y del mal. La serpiente tienta a Eva, Eva a Adán, y ambos desobedecen, se avergüenzan y esconden. Ya van por lo menos tres grandes conflictos. Dios castiga a la pareja expulsándolos del paraíso a luchar por su subsistencia y a ganarse el pan "con el sudor de su frente".

Los primeros hijos de la pareja, Caín y Abel, riñen y el conflicto termina en fratricidio.

Luego sigue el relato bíblico de la historia universal, después la del pueblo hebreo como apretadas cadenas de rivalidades, guerras, cismas, apostasías y los profetas empiezan a soñar en un Mesías que será el "Príncipe de la Paz". El Nuevo Testamento ofrece una imagen muy respetable de este Mesías. Pero el conflicto sigue en su apogeo. Jesucristo declara: "No creáis que vine a traer la paz sino la espada".

Los tres primeros siglos de cristianismo son épocas de persecuciones sangrientas y crueles, símbolo del conflicto con el paganismo que se resiste a morir.

Si del mundo bíblico pasamos al mundo griego, nuestra reflexión nos conduce a los filósofos clásicos.

Heráclito se hizo famoso con su tesis: "todo es proceso, cambio y lucha de opuestos". El mundo es un campo de batalla: actividad y pasividad, audacia y temor, dependencia e independencia, optimismo y pesimismo, ambición y resignación, vida y muerte, y mil contrarios más.

Reflejo de esta concepción y de toda la experiencia humana, es el teatro griego. En efecto, ¿qué es el drama?, ¿qué es la tragedia, sino conflictos enmarañados? Por esencia, el drama y la tragedia viven de la trama, que es conflictiva. Al actor principal le llamaban "protagonista", palabra que significa "combatiente primero".

En Grecia se inició la tradición literaria que perduraría hasta la época moderna: la de los grandes dramaturgos: Shakespeare, Moliere, Racine, Calderón de la Barca, Lope de Vega; y también los grandes novelistas como James Joyce y García Márquez, maestros en la descripción del conflicto.

Existieron filosofías centradas en el conflicto. Con herencia griega y oriental tenemos al gnosticismo y al maniqueísmo, que intentaron explicar los procesos cósmicos e históricos como lucha entre el bien y el mal, el espíritu y la materia, la luz y las tinieblas; y así transcurrió la historia de los pueblos entre guerras, intrigas cortesanas, luchas políticas y de clases, sublevaciones, represiones y credos religiosos antagónicos.

Pero tanto el hombre común como los intelectuales se limitaban en esto a la mera comprobación de los hechos, sin profundizar en las causas. El estudio estaba reservado a la edad moderna a través de investigaciones científicas del conflicto. Lo inicia Hegel al interpretar el devenir, no como una mera yuxtaposición y almacenamiento de sucesos, sino como rejuego de fuerzas. Su enfoque fue la dialéctica del espíritu y de las ideas; y su tesis básica: La historia es esencialmente dialéctica. Años más tarde Ludwig Feuerbach reorientó las observaciones de Hegel hacia el campo de lo sensible: la misma dialéctica, pero en su sentido materialista y no idealista.

Más tarde Marx y Lenin la ratificaron ubicándola en la sociedad y la lucha de clases; y Freud en la vida psíquica: Según ellos, la lucha de clases es el motor de la historia. Por su parte, Freud la aplicó a la vida psíquica de los individuos; somos campo de fuerzas entre lo consciente y lo inconsciente. Así, la ciencia moderna nació bajo el signo del conflicto.

Hoy, a principios del siglo XXI, el conflicto lejos de desvanecerse se ha agravado: los inventos tecnológicos, las confrontaciones entre culturas en las ciudades cosmopolitas, la rapidez de los medios de información, el clima competitivo en los negocios y en la vida profesional, son otros tantos ejemplos de factores de conflicto y, a la vez, su mejor "caldo de cultivo"¹.

1.2 Definiciones

"Es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte"².

Esta definición es amplia a propósito. Describe ese punto en cualquier actividad en desarrollo cuando una interacción se "cruza" para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más. Por lo que, nuestra definición es lo suficientemente flexible para cubrir un amplio rango de niveles de conflicto, desde los actos violentos abiertos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

Según la enciclopedia Larousse, un conflicto "Es una «oposición de intereses entre dos o más partes, cuya solución se puede buscar bien mediante medios violentos, bien a través de negociaciones o bien por la apelación a una tercera persona». En la vida cotidiana de la empresa, cada cual vive conflictos de diversa naturaleza y diferente intensidad, que pueden responder efectivamente a esta definición"³:

"El conflicto, de acuerdo con el epígrafe de Tagiuri, "es inherente a la vida social". El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un

¹ Rodríguez, Estrada Mauro. "Manejo de conflictos". Editorial. Manual Moderno. México 2005. p.p f

² Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México 1999. p.p 432

³ Chalvine, Dominique

proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”⁴.

“Se entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades. Allí hacen residir el problema. Éste aparece cuando las partes deben satisfacer simultáneamente intereses y necesidades que son incompatibles”⁵.

“Conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones”⁶.

“El experto en CO Stephen Robbins define el conflicto como «todo tipo de oposición o de interacción antagónica. Se basa en la falta de poder, de recursos o de posición social y en sistemas de valores diferentes”⁷.

1.3 Concepto

“No son pocas definiciones de conflicto. A pesar de los divergentes significados que el término ha adquirido, diversos conceptos comunes yacen bajo la mayoría de las definiciones. El conflicto debe ser percibido por los involucrados como tal; ya sea que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción. Si nadie está consciente de un conflicto, entonces se está de acuerdo en que no existe un conflicto. Los puntos comunes en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio del proceso de conflicto”⁸.

1.4 Tipología de los conflictos

1.4.1. Los conflictos sociales

“Se trata de conflictos colectivos, organizados por las estructuras sindicales, basándose en la movilización de los asalariados de la empresa; los conflictos sociales han experimentado durante estos últimos años una profunda evolución, que se puede caracterizar por dos aspectos”. El conflicto social ha trascendido el ámbito de la empresa: a la huelga, que durante tanto tiempo ha constituido el único símbolo del conflicto social, la han sustituido unas formas de acción muy diversas, espectaculares, que tienen por objetivo atraer la atención de los medios de

⁴ Davis, Keith. "Comportamiento humano en el trabajo" Editorial McGraw Hill, México 1999, Págs. 647 Coeeiwnte 336-345

⁵ Diez, Francisco. " Negociación, Herramientas para trabajar en mediación" Editorial Paidós, Argentina 1999, Págs. 227 23-29 modelo elegido- desarrollo del modelo- 135-165

⁶ Gordon A. Judith. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall, México 1997, Págs. 762. Corriente 356-390

⁷ Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las organizaciones" Editorial McGraw Hill, España 1997, Págs. 661. Corriente 285-315

⁸ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México 1999. Págs. 816. Corriente 432-454

comunicación social y sensibilizar a la opinión pública; nos referimos a la ocupación de edificios públicos, las marchas, los cortes de carreteras o de vías férreas”⁹.

Segundo. El conflicto social se ha convertido en un asunto para especialistas: la creciente complejidad y las múltiples consecuencias de las negociaciones sociales han propiciado el nacimiento de una casta de especialistas que intervienen sistemáticamente desde el mismo momento en que surge el conflicto. Este fenómeno es igualmente válido para todo el conjunto de las fuerzas sociales: sindicatos, organizaciones empresariales y Estado.

De este modo, las relaciones sociales vividas cotidianamente en el trabajo por los cuadros dirigentes y por los representantes del personal se pueden desglosar en dos partes:

- Los «grandes» conflictos, consecuencia de una dialéctica de orden nacional o sectorial, que, sobre un plano local, escapan casi completamente a la responsabilidad de unos y otros,
- Los pequeños conflictos, que acucian cotidianamente a los responsables y representantes del personal en un ámbito en el que éstos pueden decidir.

1.4.1.2. Los conflictos tradicionales

“Son tradicionales porque pertenecen a la historia de las empresas y porque hay muchos que piensan que no cesarán jamás.

Se trata 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”¹⁰.

Citaremos de forma descendente los más frecuentes:

Los conflictos organizacionales (tabla 1)

Nivel	Conflictos
Matriz	<ul style="list-style-type: none"> • No conoce los problemas de las filiales • Personal directivo incompetente
Filiales	<ul style="list-style-type: none"> • No proporciona la información • Privilegia y abusa del apoyo a su personal
<u>Áreas funcionales</u> I. Producción II. Finanzas III. Personal IV. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Desprecia las demás áreas • Recortan recursos, hasta tal punto que, la empresa no podrá funcionar • Privilegia el proceso de contratación. • Diseñan y crean productos sin consultar. Venden sin preocuparse Sólo piensan en colocar la mercancía • No saben vender lo que es difícil • Consideran que los clientes son mentirosos

⁹ Chalvin Dominique. “Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo” Editorial Deusto España 2002. Págs. 178.

¹⁰ Ibicem p.p 28

Estos conflictos los sufre todo el personal, pero conservan el aspecto humano y su trato es amigable. Los asalariados experimentan la sensación de pertenecer a un grupo único, seguro de su moral, cuyo protagonista, el director, representa las expectativas del grupo. Su fuerza, su imagen y su estilo se forjarán día a día, a medida que saque provecho para su grupo de las reuniones con sus colegas, de los corajes vividos en el teléfono o de las actitudes extremas en público.

En los casos donde las 'relaciones personales' entre los jefes se deterioran, los conflictos adquieren virulencia, hasta el punto de que, a veces, se decantan hacia «historias» un poco más duras (intrigas, golpes bajos, inversión de alianzas, trampas, etc.), que dejarán huellas profundas y duraderas en la empresa. Los conflictos demasiado agudos conducen a una crispación de energías sin negociación posible. Cualquier cosa puede constituir una maniobra: la pasividad y la expectativa se convierten en norma.

1.4.1.3 Los conflictos individuales

“Este tipo de problemas son los que surgen entre un individuo y otro en las relaciones normales de trabajo. Se clasifican 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 es característico de todo responsable que, al trascender su actuación técnica, tiene que dirigir a personas. Las dificultades cotidianas que encuentran, provocan que la mayoría quede desamparada respecto a qué camino deben seguir”¹¹.

Personales: concierne al individuo; a su forma de ser, de actuar, de hablar y de decidir. Las «querellas entre personas» que hacen que A y B no se entiendan, y que, por otra parte, no se hablen, se basan generalmente en «pequeñas diferencias» que nunca han sido abordadas por los interesados. Esto tiene por resultado un conflicto tácito que implica una importante pérdida de eficacia.

1.5 El proceso del conflicto

“Se puede considerar que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: a) oposición o incompatibilidad potencial; b) cognición y personalización; c) intenciones; d) comportamiento y e) resultados”¹². El proceso se apoya en la implementación de los medios alternativos de solución de conflictos, que se plantean como una vía segura y eficaz que ofrece una alternativa distinta sin complicaciones diferentes a las que tienen las partes enfrentadas para alcanzar una rápida solución.

1.5.1 Etapa I. Oposición o incompatibilidad potencial

Es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. No necesitan llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones

¹¹ Ibidem p.p.42

¹² Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México 1999. Págs. 816. Corriente 432-454

es necesaria si el conflicto va a emerger. Por simplicidad, estas condiciones (las cuales también pudieran ser consideradas como causas o fuentes de conflicto), son condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

- **Comunicación.** Una revisión de las investigaciones sugiere que las dificultades en la semántica, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y antecedentes de condiciones potenciales para el conflicto. Específicamente, la evidencia demuestra que las dificultades en la semántica surgen como resultado de diferencias en el entrenamiento, la percepción selectiva y la información inadecuada sobre los demás. La investigación ha demostrado, además, un hallazgo sorprendente: el potencial para el conflicto se incrementa cuando existe muy poca o demasiada comunicación. Aparentemente, un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, por lo que es posible sobre comunicar, con un incremento resultante en el potencial para el conflicto. La comunicación en extremo (demasiado o mínimo), puede crear las bases para el conflicto. Además, el canal elegido para comunicar puede influir para estimular la oposición. El proceso de filtración que ocurre mientras la información pasa entre los miembros y la divergencia de las comunicaciones desde los canales formales o previamente establecidos, ofrece oportunidades potenciales para que emerja el conflicto.
- **Estructura.** El tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y más especializadas sean las actividades, más grande será la probabilidad del conflicto. Se ha encontrado que la ambigüedad y el conflicto están inversamente relacionados. El potencial para el conflicto tiende a ser mayor donde los miembros del grupo son más jóvenes y donde la rotación es alta.

Mientras más grande sea la ambigüedad para definir de manera precisa dónde yace la responsabilidad de las acciones, más grande será el potencial de que el conflicto emerja. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las luchas intergrupales por el control de los recursos y el territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen diversas metas. Por ejemplo, al departamento de compras le interesa adquirir a tiempo los insumos a bajos precios; las metas de mercadotecnia se concentran en disponer de la producción e incrementar los ingresos; la atención del departamento de control de calidad está enfocada en mejorar la calidad y asegurarse de que los productos de la organización cumplan con los estándares, y las unidades de producción buscan la eficiencia de las operaciones al mantener firme el flujo de producción. Esta diversidad de metas entre los grupos es la mayor fuente de conflicto.

- **Variables personales.** La última categoría de fuentes potenciales del conflicto son las variables personales. Que incluyen los sistemas de valores individuales que cada persona tiene y las características de la personalidad entre las que se cuentan las idiosincrasias y las diferencias individuales.

La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad, por ejemplo los individuos que son altamente autoritarios y dogmáticos, y los que demuestran una baja autoestima conducen al conflicto potencial. Pero más importante es la variable de los sistemas de valores divergentes. Estas diferencias expresadas en costes, constituyen la mejor explicación para temas diversos como los prejuicios, el desacuerdo sobre la contribución que uno hace al grupo y las recompensas que uno merece.

1.5.2 Etapa II. Cognición y Personalización

Si las condiciones citadas en la etapa I afectan a la contraparte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas por, y están conscientes del conflicto.

El conflicto requiere de la percepción. Por tanto, una o más de las partes tienen conocimiento de la existencia de condiciones antecedentes. Sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido no significa que está personalizado. En otras palabras, A podría estar consciente de que B y A están en un serio desacuerdo... pero eso no significa que A esté tenso o ansioso, y puede no tener ningún efecto sobre el aprecio que A tiene por B. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Tenga en mente dos puntos.

Consideraciones básicas.

Primero, la etapa II es importante porque es donde los temas problemáticos tienden a definirse. Éste es el momento en el proceso cuando las partes deciden de qué se trata el conflicto. Y, a su vez, este "buscar el sentido" es crítico ya que la manera en que se define un conflicto tiene gran relevancia al establecer el tipo de resultados que pudieran arreglarlo. Por ejemplo si definimos nuestro desacuerdo salarial como una situación de suma-cero; esto es, si los representantes sindicales obtienen el incremento que quieren en salario, ese incremento se restará del presupuesto de la empresa, por lo que estaremos en presencia de la estrategia de ganar-ganar. De modo que la definición de un conflicto es importante, porque generalmente determina una serie de posibles arreglos.

Segundo, las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones. Por ejemplo, este sentimiento negativo produce una simplificación excesiva de los temas, una reducción de la confianza, e interpretaciones negativas de los comportamientos de la otra parte. En contraste, los sentimientos positivos incrementan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una visión más amplia de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

1.5.3 Etapa III. Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Estas intenciones son decisiones para actuar de una forma dada.

Muchos de los conflictos se acentúan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra parte. Además, casi siempre hay una relación entre los propósitos y el comportamiento, así que éste no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

Cuando se utilizan dos dimensiones como la cooperación (el grado al cual una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte) y la asertividad (el grado al cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses), pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto:

- a) Competencia (asertividad no cooperativa).
- b) Colaboración (asertiva y cooperativa).
- c) Evasión (ni asertiva ni cooperativa).
- d) Complacencia (no asertiva y cooperativa).
- e) Compromiso (rango medio entre asertividad y cooperación).

Descripción del manejo

- **Competencia.** Cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, a pesar del impacto en las demás partes en el conflicto, está compitiendo. Los ejemplos incluyen intentar lograr su meta sacrificando la meta del otro, tratar de convencer a otros de que su conclusión es correcta y la del otro está equivocada y tratar de hacer que alguien más acepte la culpa de un problema.
- **Colaboración.** Cuando cada una de las partes en conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de todas las partes es solucionar el problema aclarando las diferencias en lugar de reconciliar varios puntos de vista. Los ejemplos incluyen tratar de encontrar una solución ganar-ganar que permita que las metas de ambas partes se logren por completo y buscar una conclusión que incorpore los razonamientos válidos de ambas partes.
- **Evasión.** Una persona podría reconocer que un conflicto existe y quiere retirarse de él o suprimirlo. Los ejemplos de evasión incluyen tratar de ignorar un conflicto y evitar a otros con los cuales se está en desacuerdo.
- **Complacencia.** Cuando una parte busca pacificar al oponente, esa parte pudiese estar dispuesta a colocar los intereses del oponente por encima de los suyos. En otras palabras, a fin de que la relación se mantenga, una parte está dispuesta a sacrificarse. Aludimos a esta intención como complacencia. Los ejemplos son la voluntad de sacrificar la meta propia para que la meta de la otra parte pueda lograrse, apoyar la opinión de alguien más a pesar de las reservas que se tengan acerca de ella y perdonar a alguien por una infracción y permitirle que las repita.
- **Compromiso.** Cuando cada parte en el conflicto busca brindar algo, ocurre el fenómeno de compartir, como consecuencia de un compromiso. En el mismo, no existe un ganador o perdedor claro. En su lugar, hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que propone una

satisfacción incompleta a los intereses de ambas partes. La característica que distingue el compromiso, por tanto, es que cada parte tiene el propósito de renunciar a algo. Los ejemplos podrían ser la voluntad de aceptar un incremento de \$1 en lugar de \$2 la hora, reconocer un acuerdo parcial con un punto de vista específico y asumir la culpa parcial por la infracción.

Las intenciones proporcionan pautas generales para las partes en una situación de conflicto. Definen el propósito de cada parte. No obstante, las intenciones de las personas no son fijas. Durante el transcurso de un conflicto, éstas pueden cambiar debido a la conceptualización o a causa de una reacción emocional hacia el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, indica que la gente tiene una disposición interna para manejar los conflictos de ciertas maneras. Específicamente, los individuos tienen preferencias entre las cinco intenciones de manejo de conflictos que acaban de describirse; tienden a confiar de manera consistente en estas preferencias, y las intenciones de una persona pueden ser pronosticadas con bastante precisión de una combinación de características intelectuales y de personalidad. Así que pudiera ser más apropiado ver las cinco intenciones del manejo del conflicto como relativamente fijas en lugar de considerarlas como una serie de opciones entre las cuales los individuos escogen una, para que se ajuste a la situación adecuada. Esto es, cuando confrontan una situación de conflicto, algunas personas quieren ganar todo a cualquier costo; otras más desean encontrar la solución óptima; algunas quieren huir; otras prefieren condescender y aun otras desean "dividir la diferencia".

1.5.4 Etapa IV: Comportamiento

La etapa de comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Pero estas conductas tienen una calidad de estímulos aislados de las intenciones. Como resultado de cálculos erróneos o estatutos absurdos, los comportamientos abiertos a veces se desvían de las intenciones originales.

La etapa IV facilita el entendimiento del proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me exige, yo respondo discutiendo, usted me amenaza, yo lo amenazo a usted; y así sucesivamente. Las intensidades del conflicto se incrementan a medida que se asciende a lo largo del continuo hasta llegar a las altamente destructivas. Las huelgas, las revueltas y las guerras claramente caen en este rango superior. En su mayor parte, se debe asumir que los conflictos que alcanzan los rangos superiores, son casi siempre disfuncionales. Por lo general, los conflictos funcionales están confinados al rango inferior del continuo.

1.5.5 Etapa V: Resultados

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Estas son funcionales en el sentido que el conflicto dé como resultado un incremento en el desempeño del grupo, o disfuncionales si obstaculiza el desempeño.

1.6 Modelos tradicionales de la Teoría del Conflicto

1.6.1 Davis, Keith.

Naturaleza del conflicto

“En todas las organizaciones son inevitables los conflictos entre intereses diferentes, y en ocasiones el grado de conflicto es sustancial. En una encuesta se determinó que los administradores dedican aproximadamente 20% de su tiempo a enfrentar conflictos. Pueden ser participantes directos o mediadores interesados en resolver un conflicto entre dos o más de sus empleados. En cualquier caso, los conocimientos y la comprensión del conflicto y de los métodos para resolverlo son importantes”¹³.

1.6.1.1 Niveles de conflicto

“El conflicto puede ocurrir con un empleado, entre individuos o grupos y entre organizaciones en competencia”.

- Conflicto intrapersonal. Aunque casi todos los conflictos de roles ocurren cuando el supervisor o los compañeros de un empleado depositan en éste expectativas contradictorias, es posible que el conflicto de roles intrapersonal surja del interior mismo de un individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos.**
- Conflicto interpersonal. Son un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. En ocasiones los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos los conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción.**
- Conflicto intergrupales. Los conflictos intergrupales (entre diferentes departamentos, por ejemplo) también causan problemas. A gran escala podría compararse con los enfrentamientos entre bandas juveniles. Cada grupo se propone debilitar al otro, obtener poder y mejorar su imagen. En este caso los conflictos se originan en causas como puntos de vista diferentes, lealtades grupales y competencia por recursos. Los recursos de todas las organizaciones son limitados, son cada vez más difíciles de obtener en virtud de las exigencias competitivas de las organizaciones. Dado que la mayoría de los grupos creen necesitar más recursos de los que tienen asegurados, en condiciones de recursos limitados siempre cabe la posibilidad de conflictos intergrupales en potencia.**

¹³ Davis, Keith. "Comportamiento humano en el trabajo" Editorial McGraw Hill, México 1999, Págs. 647 Coeeiwnte 336-345

Algunos conflictos pueden ser constructivos, lo cual es indudablemente cierto en el nivel intergrupar. En este contexto un conflicto puede dar indicio de la importancia de resolver un problema crítico entre las necesidades de dos departamentos en lugar de permitir que siga latente. Si las dificultades no salen a la luz, es imposible entenderlas o examinarlas por completo. Una vez surgido un conflicto intergrupar, de él se desprende una fuerza motivadora que empuja a los dos grupos a resolver el conflicto a fin de conseguir un nuevo equilibrio en la relación. Visto de esta forma, en ocasiones el conflicto intergrupar se intensifica; esto es, se estimula intencionalmente en las organizaciones debido a sus constructivas consecuencias. En otras ocasiones puede ser deseable quitarle intensidad, disminuirlo intencionalmente en razón de sus consecuencias potencialmente destructivas. Esto implica para los administradores el reto de mantener el conflicto en un nivel moderado (en el que más probablemente estimule el pensamiento creativo sin interferir en el desempeño). El conflicto nunca debe ser tan intenso que las partes individuales lo oculten o eleven a niveles destructivos.

1.6.1.2 Fuentes de conflicto

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes:

- **Cambio organizacional.** Los individuos sostienen opiniones diferentes sobre la dirección a seguir, las rutas por adoptar y su probabilidad de éxito, los recursos por emplear y los resultados probables. Dado el creciente ritmo del cambio tecnológico, político y social y el hecho de que el mercado se precipita a una economía global, los cambios organizacionales siempre estarán presentes.
- **Enfrentamiento de personalidad.** El concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento organizacional. Nadie piensa, siente, observa o actúa igual que otra persona. Algunos individuos sencillamente nos irritan, sin que necesariamente podamos explicarnos el porqué. Aunque las diferencias de personalidad pueden provocar conflictos, también son un excelente recurso para la creativa resolución de problemas. Los empleados deben aceptar, respetar y aprender a usar tales diferencias cuando se presenten.
- **Diferentes sistemas de valores.** Cada persona posee sus propias convicciones y sistema de valores. La filosofía de cada individuo es diferente a la de sus compañeros, por lo que la orientación es variada. Las disputas resultantes pueden ser difíciles de resolver, debido a que son menos objetivas que los desacuerdos, niveles de inventario o campañas promocionales”¹⁴.
- **Amenazas al estatus.** El estatus o rango social de una persona en un grupo es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus personal se ve amenazado, preservar el honor se convierte en una poderosa fuerza impulsora en tanto que una persona se empeña en mantener la imagen deseada.

¹⁴ Ibidem. p.p 343

- **Percepciones contrastantes.** Cada quien percibe las cosas de diferente manera, como resultado de su experiencia previa y sus expectativas. Puesto que para cada individuo sus percepciones son muy reales (y cree que tales percepciones deben ser igualmente evidentes para los demás), en ocasiones somos incapaces de darnos cuenta que los demás pueden tener percepciones contrastantes con las nuestras acerca del mismo objeto o suceso. Esto puede dar lugar a conflictos si los empleados no aprenden a ver las cosas como las ven los demás y no ayudan a éstos a hacer lo mismo.
- **Falta de confianza.** Para que perdure, toda relación requiere de cierto grado de confianza, la capacidad de depender de las palabras o acciones del otro. La confianza elimina obstáculos, ofrece oportunidades de acción y enriquece el tejido social de una organización. Su generación es lenta, pero puede desaparecer en un instante. Cuando alguien tiene un motivo real o percibido para no confiar en una persona, el potencial de conflicto se incrementa.

1.6.1.3 Efectos del conflicto

El conflicto suele ser visto por los participantes como destructivo, pero esta consideración es limitada. De hecho, si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo, es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra. El conflicto no es del todo malo, puede derivar en resultados productivos o no productivos. Así pues, una visión más positiva del conflicto es concebirlo como prácticamente inevitable y buscar la manera en que pueda ofrecer resultados constructivos.

Uno de los beneficios del conflicto es que las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da energía para ser más creativas y para experimentar con nuevas ideas. Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos.

Por otro lado, el conflicto también tiene posibles desventajas, sobre todo si es prolongado, se vuelve muy intenso o se le permite girar en torno a asuntos personales. En el nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse. Puede crecer la desconfianza entre personas, que deberían coordinar sus esfuerzos. En el nivel individual, algunos sujetos pueden sentirse vencidos, mientras que la identidad de otros se resentirá, lo que incrementará los niveles de tensión personal.

1.6.1.4 Resultados del conflicto

Los administradores deben aplicar una estrategia de resolución de conflictos para prevenirlo, reducirlo o resolverlo. Después los resultados del conflicto (ya sea que se gane o se pierda), deben evaluarse desde las perspectivas de ambas partes.

El conflicto puede producir cuatro resultados distintos, dependiendo de los métodos adoptados por las personas involucradas.

Resultado de conflicto (tabla 2)

<p>Ganar- ganar Ambas partes perciben hallarse en mejor posición que antes de iniciado el conflicto. Éste es el resultado preferible por alcanzar en las relaciones duraderas, como las sostenidas con proveedores, clientes y empleados. Aunque en algunas situaciones puede constituir un ideal poco realista, se trata de una perspectiva fundamental del comportamiento organizacional a la que deben tender todas las partes.</p>	<p>Ganar- perder La situación es la inversa, dado que el individuo B es vencido por el A.</p>
<p>Perder- ganar Situación en la que una persona (el individuo A) es derrotada mientras que en la otra (el individuo B) sale victoriosa.</p>	<p>Perder- perder Representa una situación en la que un conflicto se deteriora hasta el punto de que ambas partes se encuentren peor de como estaban antes.</p>

1.6.1.5 Estrategias de resolución.

Las intenciones permiten a los participantes seleccionar sus estrategias. Una vez elegidas, las estrategias instrumentadas tendrán un impacto sustancial en los resultados que se obtengan, ganancia o pérdida, las estrategias más simples se basan en los contrastantes enfoques de cooperación o competencia, pero una tipología de amplio uso propone la existencia de por lo menos cuatro estrategias claramente diferenciadas (y una adicional de combinación, llamada "de negociación"). Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados propios y en los de la otra persona, y tiene un efecto previsible:

- **Evitación:** distanciamiento físico o mental del conflicto. Esta estrategia refleja escaso interés en los resultados de cualquiera de las partes y suele desembocar en una situación perder-perder.
- **Suavizar:** adaptación a los intereses de la otra parte. Esta estrategia hace énfasis en los intereses de los demás, a menudo en detrimento propio, lo que se deriva en un resultado perder-ganar.
- **Forzamiento:** uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Esta estrategia se apoya en la agresividad y el predominio para la consecución de metas personales a expensas del interés en la otra parte. El resultado probable es una situación ganar-perder.
- **Confrontación:** enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria. También conocida como resolución de problemas o integración, esta táctica busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes, lo que deriva en un resultado ganar-ganar.

- **Negociación:** búsqueda de un punto medio o disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés en uno mismo y los demás, sin resultado definido.

1.6.2 Gordon, Judith

1.6.2.1 La naturaleza del conflicto

El conflicto se presenta con gran facilidad en situaciones multinacionales o pluriculturales, toda vez que las diferencias básicas de idioma, normas, estilos personales y otras características culturales entorpecen la comunicación efectiva y preparan el escenario para el conflicto. La sensibilidad y la comprensión interculturales son ingredientes clave para reducir al mínimo los conflictos disfuncionales.

“El conflicto puede tener varias dimensiones. Por ejemplo, el conflicto puede ser público (abierto, visible y autorizado) o privado (encubierto, oculto, no autorizado); formal o informal; racional (premeditado o lógico) o irracional (espontáneo, impulsivo o emocional). La probabilidad de conflicto aumenta cuando las partes interactúan, cuando consideran que sus diferencias son incompatibles y piensan que el conflicto es una forma constructiva para resolver desacuerdos”¹⁵.

“Normalmente, el conflicto se presenta 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 conflicto.
- Cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen y con contraataques, ocasionan conflictos,
- Cuando cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto”¹⁶.

1.6.2.2 Las percepciones en los conflictos.

Las personas pueden enmarcar o reconocer el conflicto según tres dimensiones.

- **Relación/tarea.** Las partes se concentran en su relación corriente o en el contenido del conflicto.

¹⁵ *idem* p,p 356-390

¹⁶ Gordon A. Judith. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall, México 1997, Págs. 762. Corriente 356-390

- **Emocional/intelectual.** Las partes prestan atención a los elementos emocionales o cognoscitivos del conflicto.
- **Cooperar/ganar.** Una parte puede tratar de cooperar con la otra, o una puede tratar de ganar a expensas de la otra.

La forma en que las personas o los grupos manejan el conflicto dependerá muchas veces de la forma en que lo encuadren dentro de cada dimensión. Por ejemplo, cuando las partes se concentran en las relaciones es más probable que conserven su respeto por los demás. Cuando las partes se concentran en la tarea tal vez eludan la carga de la reacción emocional. Encuadrar el conflicto de una manera en lugar de otra no garantiza que el conflicto sea funcional o disfuncional.

1.6.2.3 Los resultados del conflicto dependen de una serie de factores.

- En los resultados funcionales, algunos conflictos son benéficos. Pueden fomentar las innovaciones, la creatividad y la adaptación en las organizaciones. El conflicto también puede aumentar el entusiasmo de los trabajadores a producir mejores decisiones. En ocasiones, el conflicto conduce a buscar posiciones nuevas para resolver desacuerdos o problemas antiguos.
- Resultados disfuncionales, el conflicto puede ser disfuncional para las organizaciones, dando por resultado menor productividad, peor estado de ánimo, enorme insatisfacción y mayor presión o tensión. Puede producir angustia en las personas, elevar la tensión en un sistema de la organización y sus subsistemas, reducir la satisfacción y disminuir la productividad. Además, algunas personas, con frecuencia las menos favorecidas en una situación competitiva, se sienten derrotadas y denigradas. Conforme aumenta la distancia entre las personas se puede presentar un clima de desconfianza y suspicacia. Las personas o los grupos tal vez se concentren más estrictamente en sus propios intereses, impidiendo que se desarrolle el trabajo de equipo. La producción y la satisfacción pueden disminuir. La rotación y el ausentismo de empleados puede aumentar.

1.6.2.4 Factores que influyen en los resultados del conflicto

El hecho de que un conflicto sea funcional o disfuncional dependerá de varios factores.

- **El contexto sociocultural.** Las diferencias de los antecedentes socioculturales de las partes exagerarán las barreras y reducirán la probabilidad de resolver un conflicto funcional.
- **Los asuntos relevantes.** Los asuntos muy importantes, complejos y antiguos tienen mayor probabilidad de producir resultados disfuncionales que los asuntos triviales, sencillos y de reciente aparición.
- **El marco cognoscitivo.** Las personas que tienen una actitud de cooperación con mayor probabilidad pretenderán un resultado funcional que las personas que tienen actitudes competitivas.

- **Las características de las partes en conflicto.** El conocimiento, las experiencias y los estilos personales de las partes pueden influir en el resultado del conflicto. Por ejemplo, los resultados serán diferentes si las dos partes tienen bastante experiencia en cuanto a los temas en conflicto o si ninguna de las partes tiene los conocimientos necesarios.
- **Errores de juicio y de percepción.** Los errores de percepción y atribución pueden hacer que las partes actúen con base en información equivocada, exagerando así el conflicto existente o produciendo desacuerdos nuevos.

Los administradores efectivos aprenden a crear conflictos funcionales y a administrar los conflictos disfuncionales. Desarrollan y aplican técnicas para diagnosticar las causas y la naturaleza de los conflictos y para convertirlos en una fuerza productiva de la organización. Para ello, tienen que entender los niveles y las etapas del conflicto.

A fin de manejar bien los conflictos, los administradores deben diagnosticar con exactitud dónde se encuentran éstos, para así poder elegir las estrategias administrativas indicadas. El conflicto se puede presentar a nivel individual, de grupo o de organización.

1.6.2.5 Nivel individual:

Las presiones de los roles. En el nivel individual, la persona puede tener un conflicto cognoscitivo, es decir, un enfrentamiento intelectual resultado del intento por alcanzar metas incompatibles.

Los roles. Todo el mundo tiene una serie prescrita de actividades o un comportamiento potencial, los cuales constituyen el rol que desempeñará cada persona. Los roles pueden ser formales (vicepresidente) o informales (chismes de oficina). Los roles se presentan también en marcos laborales y no laborales. Normalmente, la persona que desempeña un rol específico se relaciona o interactúa con otros que desempeñan roles comparables o relacionados, situación que se conoce como conjunto de roles.

Características del rol

- **La ambigüedad de los roles.** Por regla general, una persona desempeñará su rol de acuerdo con las expectativas ligadas a ese rol. Sin embargo, en ocasiones, las personas que tienen un rol se salen de él y realizan actividades que normalmente no estarían ligadas a sus roles. Por otro lado, las personas suelen tener diversas expectativas en cuanto a las actividades correspondientes a un rol, sobre todo en un entorno global y complejo. Las diversas expectativas son ejemplo de la ambigüedad de los roles. La ambigüedad de los roles también se presenta cuando las expectativas de los roles no han quedado debidamente aclaradas. El empleado nuevo que no recibe explicaciones de su trabajo muchas veces sufre la ambigüedad de roles, porque carece de información completa de las actividades y las obligaciones laborales que le competen, así como de la organización que lo ha contratado.

- **El conflicto de roles.** Las diversas expectativas que presionan a una persona para desempeñar su rol de una manera, en lugar de otra, pueden producir un conflicto de roles, es decir, un conflicto creado por expectativas incompatibles en cuanto a los roles, del tipo que fuere. El cumplimiento de una serie de presiones relacionadas con un rol entorpece o impide el cumplimiento de una serie diferente de presiones relacionadas con otro rol. Por ejemplo, los mandos superiores tal vez esperen que un contador sea muy detallista, exacto y veloz, así como que realice la mayor cantidad posible de cuentas sin errores cada día laborable.

Podemos identificar cuatro tipos de conflicto de roles:

El conflicto intraemisores: cuando una persona deposita expectativas encontradas o incongruentes en la persona que desempeña el rol. El contador que tiene un jefe que, por una parte, le dice que haga la mayor cantidad posible de auditorías a los clientes y, por la otra, que haga auditorías sumamente exactas y detalladas, podría tener un conflicto intraemisor.

El conflicto interemisores: cuando las diferentes personas con las que interactúa la persona que desempeña el rol, esperan cosas distintas de su actuación.

El conflicto interroles: cuando las expectativas ligadas a los diferentes roles de una persona producen conflictos.

El conflicto del rol personal: cuando las actividades que se esperan de la persona que desempeña el rol, infringen la escala de valores y moral de esa misma persona.

Quando las expectativas que se depositan en la persona que desempeña un rol son compatibles, pero su cumplimiento exige mayor cantidad de tiempo o de conocimientos de los que tiene, se presenta una sobrecarga del rol. La persona que tiene un empleo de tiempo completo y que debe terminar demasiadas tareas dentro del tiempo del cual dispone, probablemente padecerá una sobrecarga en su rol. Lo mismo ocurrirá con una persona a la cual se le pide que realice tareas que están más allá de sus conocimientos, habilidades o capacidades. La sobrecarga es típica de los puestos de la alta gerencia, donde la persona que desempeña un rol suele tener más obligaciones de las que puede manejar alguien solo.

El conflicto interpersonal: Cuando dos personas no están de acuerdo en cuanto a ciertas cuestiones, actos o metas, y cuando el resultado mancomunado de éstas resulta importante, se produce un conflicto interpersonal. El conflicto interpersonal suele surgir en razón de diferencias en el estatus, las percepciones y las propensiones de las personas. Este conflicto puede llevar a las personas a revelar otras cuestiones importantes o puede impedir toda comunicación posterior. Para complicar más las cosas, algunas personas tienden a entrar en conflicto más que otras.

1.6.2.6 Nivel grupal:

Al igual que las personas, los grupos también pueden padecer conflictos cognoscitivos o afectivos dentro del grupo. Por ejemplo, los miembros del equipo de diseño de productos pueden tener diferentes conclusiones sobre la naturaleza de las

especificaciones del diseño y, por tanto, caerán en un conflicto cognoscitivo o sustantivo. Incluso es posible que los miembros del grupo se emocionen ante diferentes aspectos del diseño y, en consecuencia, caerán en un conflicto afectivo, derivado de sus diferentes respuestas emocionales ante una misma situación.

El conflicto entre grupos se presenta entre dos o más grupos, como los departamentos de marketing y de servicios técnicos. El origen de estos conflictos suele estar en las metas encontradas, la competencia por obtener recursos limitados, las diferencias culturales, las asimetrías de poder y los intentos por preservar las identidades independientes de los grupos. El conflicto entre grupos también se puede presentar entre grupos responsables de diferentes aspectos de un mismo proceso. Por ejemplo, los departamentos de diseño y producción en ocasiones chocan cuando se trata de encontrar la mejor manera de crear un producto nuevo y de colocarlo en el mercado.

1.6.2.7 Nivel organizacional:

Aun cuando en cierto sentido abarca todos los niveles anteriores, cabría diagnosticar la existencia de conflicto en la empresa cuando éste abarca el funcionamiento general de la organización. El conflicto en la institución salta a la vista cuando existen conflictos generalizados entre todas las áreas, como la competencia dentro de los departamentos, entre ellos o entre empleados individuales. Este conflicto puede ser vertical, horizontal o diagonal.

- **Conflicto vertical;** se presenta entre el supervisor y los subalternos. Los administradores y los subordinados, por ejemplo, podrían tener desavenencias en cuanto a la mejor manera de ejecutar sus tareas o alcanzar las metas de la organización. Los representantes sindicales y los administradores de la planta podrían discutir respecto a los reglamentos laborales para toda la organización.
- **Conflicto horizontal;** se presenta entre empleados o departamentos del mismo nivel. Los departamentos de marketing y producción podrían diferir en cuanto a las especificaciones del producto o las normas de calidad.
- **Conflicto diagonal;** se suele presentar en el caso de la asignación de recursos para toda la organización -por ejemplo, para el desarrollo de productos o para las ventas de productos- o en el caso de la participación del personal administrativo en las decisiones del personal de línea.

Algunos conflictos dentro de la organización pueden dar energía a los trabajadores e inspirar innovaciones, porque revelan ideas y perspectivas nuevas. Si no se controlan y manejan, pueden desmoralizar a los trabajadores y deteriorar el desempeño, porque el conflicto mina su energía y los distrae de su trabajo.

También se presentan conflictos entre las organizaciones. La cantidad de conflictos dependería del grado en que: a) las organizaciones producen situaciones inciertas para los adversarios, los proveedores o los clientes; b) intentan tener acceso a los mismos recursos o controlarlos; c) fomentan la comunicación; d) tratan de equilibrar el poder en el mercado y e) desarrollan procedimientos para resolver los conflictos existentes. Algunos intentos recientes por manejar estos conflictos y asegurarse de

que tengan repercusiones positivas para el rendimiento de la organización han subrayado la importancia de constituir alianzas y asociaciones estratégicas.

Identificar el nivel del conflicto es un requisito fundamental para seleccionar las estrategias adecuadas para manejarlo. Un diagnóstico exacto también requiere que se especifique la etapa del conflicto.

1.6.2.8 La naturaleza de un conflicto en función del tiempo.

Cuando un grupo no puede alcanzar una meta o terminar una tarea, sus miembros se frustran. Así, los participantes pueden percibir que existe un conflicto y formular ideas respecto al mismo. Reúnen información y analizan muchos puntos de vista a fin de comprender su origen. Las personas afectadas responden resolviéndolo o azuzándolo. Resulta más fácil diagnosticar la naturaleza del conflicto, si éste se considera como una secuencia de etapas. Sea cual fuere su nivel, un punto de vista tradicional pero que sigue resultando de utilidad, sugiere que cada uno de los episodios del conflicto, pasa por una o varias etapas de entre cinco posibilidades:

El administrador, al especificar la etapa del conflicto, podrá determinar su intensidad y elegir las estrategias más convenientes para manejar el conflicto de acuerdo a la siguiente clasificación:

- **Latente:** Es posible que el conflicto empiece cuando se dan las condiciones para que exista. Las personas o los grupos tal vez tengan diferente cantidad de poder, compitan por obtener recursos escasos, luchen por autonomía, tengan metas diferentes o experimenten diversas presiones de los roles. Estas diferencias sientan las bases para que se presenten desacuerdos y, en última instancia, el conflicto. Con frecuencia, departamentos como los de I y D y de Producción registran conflictos latentes en razón de las diferencias inherentes a sus percepciones y actitudes.
- **Percibido:** Cuando se manifiestan las diferencias de opinión, cuando la incompatibilidad de metas o valores resulta evidente, cuando las personas demeritan a otras o tratan de imponer actuaciones encontradas, el conflicto pasa a la siguiente etapa, la del conflicto percibido.
- **Sentido:** Cuando una o varias partes se sienten tensas o angustiadas a causa de estos desacuerdos o disensos, el conflicto ha dejado de ser percibido, para convertirse en un desacuerdo sentido. Normalmente, hay un espacio de tiempo entre el momento cuando se percibe con el intelecto que existe un conflicto y el momento cuando se siente "en la boca del estómago". En este caso el conflicto se vuelve personal, ya sea para los sujetos o para los grupos que intervienen.
- **Evidente:** El comportamiento observable destinado a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas, es un conflicto evidente, la forma más clara de conflicto. Tanto la agresión descarada como la negativa de apoyo ilustran el caso del conflicto evidente. En esta etapa, el conflicto se debe resolver o aprovechar en forma constructiva para que en la organización se pueda dar un desempeño efectivo.

- **Secuelas:** El episodio del conflicto termina con sus secuelas, es decir, cuando se ha manejado el conflicto y la energía que produce se ha exacerbado, resuelto o eliminado. Si el conflicto se resuelve, las partes tal vez encuentren una nueva realidad cuando adaptan sus percepciones. Los conflictos que quedan sin resolver, que existen en todas partes, simplemente siembran las semillas para el conflicto evidente que vendrá después. El proceso continúa y forma parte normal de la vida de las organizaciones.

1.6.3 Kreitner/Kinicki,

Durante una típica jornada laboral, los supervisores tropiezan con diversos tipos de oposición más sutiles y exentos de violencia, como son las disputas, las críticas y los desacuerdos. El conflicto, al igual que el poder y que la política en la organización, representa una fuerza inevitable, a veces positiva, de las organizaciones laborales modernas. Así, por ejemplo, una opinión sincera que exprese el desacuerdo de algún miembro del comité ejecutivo de planeación puede evitar que el grupo sea víctima del pensamiento de grupo¹⁷.

Los conflictos suelen producirse en dos niveles de las organizaciones, interpersonal e intergrupales. Se hace referencia a ambos niveles de conflicto, que comparten las siguientes condiciones:

- 1) Se distingue entre conflicto funcional y disfuncional.
- 2) Identifica los antecedentes.
- 3) Explica la promoción del conflicto funcional.
- 4) Examina estilos alternativos de manejo.
- 5) Analiza la información pertinente de la investigación y
- 6) Aplica un enfoque de contingencia para la gestión del conflicto.

En un conflicto continuo las ideas que guardan relación con el manejo de conflictos, han experimentado una evolución muy interesante a partir del siglo pasado. Al principio, los expertos en la administración científica, como Frederick W. Taylor, creían que todos los conflictos representaban una amenaza para la autoridad de la dirección y, por consiguiente, había que evitarlos o resolverlos de inmediato. Más adelante, los expertos en relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable del conflicto y aconsejaron a los directivos aprender a convivir con ellos. Sin embargo, siguió poniéndose énfasis en resolver el conflicto siempre que fuera posible. A partir de la década de los 70's, los especialistas en CO se percataron de que el conflicto podía tener resultados positivos o negativos, en función de su naturaleza y de su intensidad. Esta nueva perspectiva suscita la idea revolucionaria de que las organizaciones podrían ser víctimas de la falta de conflictos.

¹⁷ Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las organizaciones" Editorial McGraw Hill, España 1997, Págs. 661. Corriente 285-315

Los grupos de trabajo, los departamentos o las organizaciones que experimentan pocos conflictos tienden a ser víctimas de la apatía, de ausencia de creatividad, de indecisión y de incumplimiento de fechas límite. Un exceso de conflictos, por otra parte, puede corroer el rendimiento de la organización, por las luchas políticas internas, la insatisfacción, la ausencia de trabajo en equipo y la rotación laboral. Los tipos y niveles apropiados de conflicto infunden vigor al personal para orientarse hacia direcciones constructivas.

1.6.3.1 Conflicto funcional frente a conflicto disfuncional.

La distinción entre el conflicto funcional y el disfuncional reside en resolver o no los intereses de la organización. Según Robbins:

“Algunos [tipos de conflicto] prestan apoyo a los objetivos de la organización y mejoran su rendimiento; se trata de formas funcionales y constructivas de conflicto que benefician o prestan apoyo a los objetivos principales de la compañía. Existen, además, otros tipos de conflicto que ponen trabas al rendimiento de la organización; se trata de formas disfuncionales o destructivas de conflicto. Son indeseables y el gestor debería procurar erradicarlas”¹⁸.

En los círculos cercanos a la dirección, se suele hacer referencia al conflicto funcional como conflicto constructivo o cooperativo. Por ello, es recomendable conocer los siguientes aspectos:

Antecedentes del conflicto. Determinadas situaciones son más proclives al conflicto que otras. Si conocen los antecedentes del conflicto, los directivos son más capaces de preverlo y de adoptar las medidas oportunas para resolverlo en caso de convertirse en conflicto disfuncional. Entre las situaciones que tienden a causar conflictos de índole funcional o disfuncional figuran:

Conflictos comunes funcionales o disfuncionales (tabla 3)

Personalidades o sistemas de valores incompatibles	Competencia.
Puestos de trabajo ambiguos	Tareas interdependientes
Comunicación inadecuada	Políticas normativas
Complejidad de la organización	Fechas programadas
Expectativas insatisfechas	Toma de decisiones colectiva
Conflictos ocultos	Toma de decisiones por consenso

Características deseables en el conflicto.

Supervisores proactivos perciben claramente estas primeras señales y toman las medidas apropiadas. Así, por ejemplo, el conflicto de grupo puede verse atenuado tomando unas decisiones basadas en un voto por mayoría en lugar de pretender llegar a un consenso.

¹⁸ Ibidem p.p.

Estimular el conflicto funcional. Algunas veces, los comités y los grupos de toma de decisiones son inoperantes por detalles y procedimientos que no realizan nada sustantivo. Con un seguimiento cuidadoso, el conflicto funcional puede ayudar a que la creatividad vuelva a fluir nuevamente. Los directivos disponen básicamente de dos opciones. Pueden avivar el fuego de los conflictos que se producen espontáneamente, aunque este medio puede ser poco fiable y lento. Como segunda alternativa, los gestores pueden recurrir al conflicto programado. Los expertos en la materia definen el conflicto programado como «el conflicto que suscita opiniones opuestas sin tener en cuenta los sentimientos personales de los directivos». La táctica está en conseguir que los participantes defiendan o critiquen ideas basadas en técnicas de investigación pertinentes más que en preferencias personales o en intereses políticos. Todo ello exige desempeñar los roles de forma disciplinada. Dos técnicas de conflicto programado con resultados bien sustentados son la Abogacía del diablo y el método Dialéctico, las cuales examinemos ahora.

Técnicas de conflicto programado (tabla 4)

Técnica	Característica
Abogacía del diablo	Esta técnica recibe su nombre de una práctica tradicional de la Iglesia Católica. Al presentar el nombre de alguien al Colegio de Cardenales para ser elevado a la santidad, era esencial asegurarse de que esa persona tuviera una historia libre de toda mancha. En consecuencia, se asignaba a una persona el papel de abogado del diablo para procurar descubrir y presentar todas las objeciones posibles a la canonización de aquella persona. De acuerdo con esta práctica, la abogacía del diablo en las organizaciones de hoy en día, implica asignar a alguien el papel de crítico.
Dialéctica	Al igual que el caso de la Abogacía del diablo, el método Dialéctico es una práctica consagrada a través del tiempo. Este enfoque particular para el conflicto programado se remonta a la escuela dialéctica de la filosofía en la antigua Grecia. Platón y sus discípulos intentaron sintetizar las verdades mediante el análisis de posiciones opuestas (llamadas tesis y antítesis). Los sistemas utilizados en los tribunales de los Estados Unidos y en otras partes se basan en confrontar directamente puntos de vista opuestos para dictaminar la culpabilidad o la inocencia. Así, pues, el método Dialéctico demanda que los gestores fomenten un debate estructurado de pareceres opuestos antes de tomar una decisión.

Un inconveniente importante del método Dialéctico es que el deseo de «ganar el debate» puede eclipsar el tema en cuestión. Además, el método Dialéctico exige mayor adiestramiento de habilidades que el enfoque del Abogado del diablo. Sin embargo, en lo que respecta a la eficacia comparativa de estos dos enfoques para estimular el conflicto funcional. Al compararlos con grupos que intentaron lograr un consenso, los grupos de toma de decisiones que utilizan o la Abogacía del diablo o el método Dialéctico produjeron por igual decisiones de superior calidad. A la luz de estas pruebas, los directivos tienen un cierto margen de maniobra para utilizar ya sea la Abogacía del diablo o el método Dialéctico para infundir creatividad en deliberaciones empantanadas. Las preferencias personales y la experiencia de los que desempeñan esos papeles pueden ser los factores decisivos en la elección de un enfoque respecto al otro. Lo que importa es estimular activamente el conflicto funcional cuando sea

necesario (como cuando existe un riesgo elevado de conformidad ciega o de pensamiento de grupo).

1.6.3.2 Estilos alternativos de manejo de conflictos disfuncionales

Las personas tienden a ventilar conflictos negativos siguiendo modelos a los que se denomina estilos. A lo largo de los años se han categorizado diversos estilos de conflicto. Según el modelo del especialista en conflictos Afzalur Rahim, pueden representarse en una red de 2 x 2 cinco estilos diferentes de manejos de conflictos. Sobre el eje horizontal de la red aparece la preocupación de alta a baja por uno mismo, mientras que la preocupación de baja a alta por los demás constituye el eje vertical. Las diversas combinaciones de estas variables producen los cinco estilos diferentes de manejo de conflictos: integrar, complacer, dominar, evitar y comprometer. No existe un estilo que pueda considerarse como el mejor; cada estilo tiene sus ventajas y sus limitaciones y está sujeto a las restricciones propias de cada situación.

Modelo de manejo de conflicto disfuncional. (tabla 5)

Preocupación/estilo	Integrar	Complacer	Dominar	Evitar	Comprometer
Alta					
Baja					

Integrar (Resolver problemas). En este estilo, las partes interesadas analizan la situación, identifican en forma cooperativa el problema, formulan y ponderan soluciones alternativas y eligen una solución. La integración parece ser lo más apropiado para situaciones complejas plagadas de errores y desacuerdos. Sin embargo, no es lo más apropiado para resolver aquellos conflictos que tengan su origen en sistemas opuestos de valores.

- Su ventaja consiste en la larga duración de su impacto, puesto que llega hasta las raíces mismas del problema sin limitarse a los síntomas del mismo.
- La principal limitación es el tiempo que consume.

Complacer (Suavización). “Una persona complaciente descuida sus propios problemas para solucionar el problema de la otra parte”. Este estilo, conocido a veces como suavización, implica quitar importancia a las diferencias y poner de relieve las coincidencias. La complacencia puede ser una estrategia apropiada para el manejo de conflictos siempre que se vea posible poder conseguir algo a cambio. No es apropiado, sin embargo, para problemas complejos o que se estén agravando.

- Su ventaja estimula la cooperación.
- Su desventaja es un arreglo provisional que no llega a las raíces del problema.

Dominar (imposición). Una elevada preocupación por sí mismo y un bajo nivel de preocupación por los demás estimula la táctica «yo gano, tú pierdes». Se ignoran en gran medida las necesidades de la otra parte. A este estilo se lo conoce también como imposición, porque se apoya en la autoridad formal para imponer la obediencia. La dominación es apropiada cuando ha de ponerse en práctica una solución impopular, cuando el problema no reviste gran importancia o cuando el plazo fijado ya está por cumplirse. Su aplicación no parece la más apropiada para un ambiente abierto y participativo.

- Su punto fuerte es la rapidez.
- Su inconveniente es que este estilo dominador suele generar resentimientos.

Evitar. Esta táctica puede involucrar o retirarse pasivamente del problema o suprimirlo activamente. El evitar es apropiado para asuntos de poca monta o cuando los costes de la confrontación son mayores que los beneficios que puedan derivarse de la solución del conflicto. No es el estilo apropiado para problemas difíciles o que vayan de mal en peor.

- Su principal ventaja está en ganar tiempo en situaciones ambiguas o que recientemente se están poniendo de manifiesto.
- Su desventaja principal estriba en que no pasa de ser un arreglo temporal que no tiene en cuenta el problema subyacente.

Comprometer. Es un enfoque de brindar y retirar que supone una preocupación moderada tanto por uno mismo como por los demás. «Cada parte ha de ceder algo de valor. Incluye intervenciones externas o de terceros, negociaciones y votaciones.» El compromiso parece ser el estilo adecuado cuando las partes tienen objetivos opuestos o tienen igual poder (como en la negociación colectiva entre patronos y trabajadores). Sin embargo, el compromiso no parece apropiado cuando su utilización excesiva pudiera dar lugar a acciones poco decisivas.

- Su principal ventaja se encuentra en que es un proceso democrático en el que no hay perdedores, aunque se trate.
- Desventaja. Se trata de un arreglo provisional que puede ahogar las soluciones creativas del problema.

1.5.3.3 Resultados de estudios de campo sobre el conflicto

Considerando los estudios de campo que se refieren a directivos y a organizaciones reales nos han proporcionado las siguientes ideas:

Primero. Los conflictos intradepartamentales como interdepartamentales disminuyeron en la medida que mejoró el alcance de los objetivos y la claridad de los mismos. Así pues, como en el caso de la política, los objetivos estimulantes y claros atenúan el conflicto.

Segundo. Los altos niveles de conflicto tienden a socavar la satisfacción en el trabajo y la motivación interna para el trabajo.

Tercero. Los hombres y las mujeres de un mismo nivel de gestión tienden a manejar los conflictos de manera similar. En resumen, no existe un efecto genérico.

Cuarto. El conflicto tendió a girar en torno a la organización en un estudio de casos de un sistema de escuelas públicas.

Quinto. Por consiguiente, los supervisores han de estar atentos al hecho de que el conflicto muchas veces se produce en un área o nivel y se pone de manifiesto en otra

parte. Hay que seguir la pista de las necesidades de conflicto hasta sus orígenes si es que se quiere conseguir una mejora que perdure.

1.6.3.4 Gestión del conflicto (un enfoque contingencial)

De acuerdo al autor, son tres realidades que determinan cómo debe manejarse un conflicto en la organización.

- En primer lugar, el conflicto es inevitable porque suele ser la resultante de una amplia variedad de antecedentes.
- En segundo lugar, la existencia de pocos conflictos puede resultar tan contraproducente como la existencia de un exceso de ellos.
- En tercero, no existe una manera de solucionar conflictos que pueda calificarse como la mejor.

Se debe aplicar un seguimiento de los antecedentes del conflicto y del conflicto que se tenga entre manos. Si aparecen señales de escasa presencia de conflictos, como son la apatía o la falta de creatividad, entonces será preciso estimular los conflictos funcionales. Esto se logrará alimentando los antecedentes del conflicto que parezcan apropiados y/o mediante la programación del conflicto con técnicas tales como la Abogacía del diablo y el método Dialéctico. Por otra parte, si el conflicto se vuelve disfuncional, será preciso implantar el estilo de manejo de conflictos que parezca más apropiado. Una capacitación objetiva que involucre el desempeño de roles puede preparar a los directivos para ensayar estilos alternativos de manejo de conflictos.

Los supervisores pueden evitar involucrarse de lleno en el conflicto si aplican tres lecciones aprendidas en investigaciones recientes:

- 1) establecer objetivos estimulantes y claros;
- 2) discrepar de forma constructiva y razonable;
- 3) negarse a ser absorbidos por la espiral agresión-genera-agresión.

1.6.4 Robbins P. Stephen.

1.6.4.1 Transiciones en las ideas sobre el conflicto

“Es apropiado decir que ha habido un "conflicto" en torno al papel del conflicto en los grupos y las organizaciones. Una escuela de pensamiento ha sostenido que el conflicto debe evitarse, pues indica un mal funcionamiento dentro del grupo. Llamamos a esto la visión tradicional. Otra escuela, sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable, en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo. La tercera y más reciente perspectiva propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en el grupo, sino que sostiene en forma explícita que algunos conflictos son absolutamente necesarios para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. Llamamos a esta tercera escuela el enfoque interaccionista. Atendamos cada una de estas posturas”¹⁹.

¹⁹ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México 1999. Págs. 816. Corriente 432-454

El punto de vista tradicional

El antiguo enfoque del conflicto suponía que todo conflicto era malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. El conflicto, por definición, era dañino y debía ser evitado.

El punto de vista tradicional sobre el conflicto era compatible con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de grupo en las décadas de los treinta y cuarenta. El conflicto era visto como un efecto disfuncional resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente, y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

La visión de que todo conflicto es malo, ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, necesitamos simplemente dirigir nuestra atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Algunos estudios contemporáneos proporcionan fuertes evidencias para refutar que este enfoque del conflicto produce un alto desempeño del grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando este estándar fuera de moda. Así, también lo hacen muchas juntas de directores.

El punto de vista de las relaciones humanas

Las relaciones humanas sobre el conflicto, sostienen que éste es consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto. Los especialistas racionalizaron su existencia: no puede ser eliminado e incluso hay veces en que el conflicto podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de los setenta.

El punto de vista interaccionista

Si bien el enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista Interaccionista lo alienta, con base en que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades de cambio e innovación. La mayor contribución del enfoque interaccionista, consiste en promover y fomentar entre los líderes de grupo acciones a través de las cuales les permita mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.

Desde la óptica de esta corriente, resulta evidente que considerar el conflicto como todo bueno o todo malo, es inapropiado e ingenuo. El que sea positivo o negativo, depende del tipo. Específicamente, es necesario diferenciar entre los conflictos funcionales y los disfuncionales.

1.6.4.2 El conflicto funcional versus el disfuncional

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos son buenos. Más bien, algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas constructivas y funcionales, del conflicto. Además, hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo; éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Claro, una cosa es sostener que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra cosa es decir si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre lo funcional y lo disfuncional no es clara ni precisa. Ningún nivel de conflicto puede ser adoptado como aceptable o inaceptable en todas las condiciones. La temporalidad de un conflicto, varía de acuerdo a la vigencia de los objetivos, así como las metas e intereses de otro grupo; esta situación puede ser considerada disfuncional.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. Puesto que éstos existen para lograr una o varias metas, el impacto que el conflicto tiene en el grupo, más que en el individuo, es lo que determina la funcionalidad. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo es mutuamente excluyente, de modo que las formas en que los individuos perciben el conflicto pudieran tener una influencia importante en el grupo. Sin embargo, esta situación no tiene que ser el caso, y cuando no lo es, nuestro enfoque será en el grupo. De modo que si un miembro del grupo percibe un conflicto dado como personalmente perturbador o positivo es irrelevante. Por ejemplo, un integrante del grupo podía percibir una acción como disfuncional porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él o ella.

1.6.5 Schmidt, W.

1.6.5.1 Etapas de evolución

“Los conflictos importantes entre las personas no surgen normalmente de modo súbito. Habitualmente, pasan por varias etapas, y la forma en la que el jefe puede dirigir eficazmente la energía de las partes discrepantes depende hasta cierto punto de la fase en la que se encuentre la discusión cuando él, o ella, entre en escena.

Una manera de diagnosticar una disputa, es identificar en cuál de estas etapas de su evolución se encuentra”²⁰:

- Etapa 1. La fase de anticipación. Un directivo sabe que su empresa está a punto de instalar un equipo automatizado nuevo, que en un determinado departamento reducirá el número de puestos de trabajo y cambiará la naturaleza de los mismos. Sin duda, puede prever que, cuando esta información se conozca, surgirán diferencias de opinión en relación con la conveniencia de este cambio, con el modo en que debería realizarse y sobre la manera en la que habría que gestionar las consecuencias de su introducción.

²⁰ Schmidt W. “Negociación y resolución de conflictos” Editorial Deusto España 2000. Págs. 150-152.

- **Etapa 2.** La fase de la diferencia consciente, pero no explicitada. Se filtra información relacionada con la instalación prevista del nuevo equipo. Pequeños grupos de personas que confían entre sí empiezan a debatir el asunto. No disponen de una información definida sobre el tema, pero las tensiones comienzan a surgir en el seno de la organización. Hay una sensación de inminentes discusiones y problemas.
- **Etapa 3.** La fase de discusión. Se ofrece la información relativa a los planes para instalar el nuevo equipo. Se hacen más preguntas recabando más información sobre las intenciones de la dirección de la empresa con el fin de probar hasta qué punto es firme la decisión que se ha tomado. Durante el debate, comienzan a surgir abiertamente las distintas opiniones de cada persona. Todas están influidas por las cuestiones que van surgiendo y por el lenguaje que se emplea.
- **Etapa 4.** La fase de discusión abierta. El representante sindical se reúne con el encargado que está al frente del grupo para exponerle diversas razones para cambiar los planes. El encargado rebate estos argumentos mencionando las causas que impulsaron a la dirección para instalar el equipo. Las diferencias expuestas que se han presentado de un modo indirecto y cauteloso, empiezan a agudizarse ahora concretándose en puntos de vista más definidos.
- **Etapa 5.** La fase de conflicto abierto. Los individuos ya se han comprometido entre sí para abordar una postura concreta sobre el asunto; la disputa ha quedado claramente definida. El resultado sólo puede describirse en términos de ganancia, pérdida o compromiso. Cada parte en disputa no sólo intenta aumentar la eficacia de sus argumentos y su poder en esa situación, sino también socavar la influencia de aquellos que se le oponen.

El poder del directivo responsable del grupo para intervenir eficazmente varía según la etapa. Así, lo probable es que su protagonismo tenga la máxima eficacia si decide intervenir en la etapa n.º 1; y, en cambio, su incidencia será la mínima, si lo hace en la etapa n.º 5. Este rango de comportamientos y efectos cambian a medida que el conflicto recorre las diversas etapas. Por esta razón, es importante que el directivo no sólo evalúe la naturaleza del conflicto en cuestión y las fuerzas que afectan a todos los individuos involucrados, sino también que identifique la etapa en la que se encuentra el conflicto.

1.7 Los conflictos en el contexto laboral

1.7.1 Atendiendo los intereses que afectan a los empleados en los ámbitos individuales, colectivos, jurídicos y económicos, presentamos una tabla que resume de una manera práctica y sencilla el tipo de conflicto y sus características:

Diagnostico del conflicto (tabla 6)

Conflicto	Características
Individual	Son los que afectan intereses de carácter particular, independiente del número de trabajadores que en ellos intervengan.
Colectivo	Son los que afectan intereses de carácter profesional o sindical, también con independencia del número de trabajadores que participen en dichos conflictos.
Jurídico	Son los que se refieren al cumplimiento o interpretación de las leyes o contratos y desde luego pueden ser individuales o colectivos, según el interés afectado.
Económico	Son los que crean, modifican, suspenden o terminan condiciones de trabajo y también pueden ser individuales o colectivos.

1.7.2 Atendiendo a los sujetos que en ellos intervienen:

Los conflictos de trabajo pueden ser:

- Entre patrones y trabajadores: Ejemplo despidos.
- Entre patrones: cuando se trata de algún patrón sustituto.
- Entre trabajadores: problema de escalafón.
- Entre sindicatos: determinación de contratos colectivos.
- Entre sindicatos y sus propios miembros: aplicación de la cláusula de exclusión.
- Entre sindicatos y terceras personas: cuando el sindicato titular de algún contrato colectivo se opone a que la empresa contrate a un trabajador ajeno a su membresía.

1.7.3 Concepto de conflicto de trabajo.

"La voz conflicto se utiliza en Derecho para designar posiciones antagónicas. De conformidad con su origen etimológico, deriva del latín confluctus que, a su vez, tiene su origen en confluere, que implica compartir, luchar, pelear. Este vocablo tiene similitud con colisión, cuyo origen etimológico es collisio, derivado de collidere, que significa chocar, rozar."

El cambio, colisión, que sería por demás intencionado relacionar etimológicamente con la coalición, aun cuando muchas de éstas suelen constituir el prólogo de aquéllas, como agrupación de fuerzas antes del estallido violento, se equipara al choque material entre individuos o núcleos ya la oposición de opiniones, intereses o aspiraciones, panorama frecuente en la escena económica en que el trabajo se desenvuelve.

Como sinónimos se dan en la doctrina laboral, los términos de conflicto y controversia. Por ésta se entiende la discusión larga y minuciosa entre dos o más personas, aun cuando en el lenguaje jurídico controversia sea sinónimo de discusión entre las partes, tanto referida a los hechos objeto del debate como al Derecho aplicable a aquellos. La palabra controversia la utiliza Camelutti, para el cual existe "controversia de trabajo cuando algo presente la tutela de su interés, relativo a la prestación de trabajo o su reglamento, en contraste con el interés de otro, y de ahí donde éste se oponga mediante la lesión del interés o mediante la concentración de lo pretendido."

El término conflicto es diferente al de controversia, tanto en su sentido técnico como gramatical. Aun utilizado el término de conflicto como sinónimo de combate, en su punto más rígido, cabe aplicarlo para designar las pugnas que se producen en Derecho laboral y reveladoras de posiciones antagónicas que, teniendo su origen en intereses opuestos, conducen necesariamente a esa actitud de lucha. De ahí que la adopción de la voz conflicto, para indicar los de trabajo, provenga de los caracteres violentos que revistieron las primeras manifestaciones de lucha de clase.

Podemos señalar que por conflicto de trabajo se entiende todo aquel procedente de la prestación de servicios retribuidos por el patrono al trabajador; esto es, derivados de la actividad laboral. Por esa causa, los tipos de conflictos de trabajo resultan muy numerosos, como son distintos los hechos que pueden darles origen, bien por la calidad del objeto que sirve de motivación, bien por el número de los sujetos participantes en los mismos.

Las controversias, presiones, diferencias que se producen entre trabajadores y empresarios se denominan generalmente conflictos de trabajo, sean estas relaciones individuales o colectivas; pues lo que interesa para la calificación es que se produzca una situación de pugna o choque entre las partes que son sujetos del derecho de trabajo o, por lo menos, en relación a una de ellas.

Dentro de los conflictos de trabajo, la huelga, como expresión de solidaridad de los trabajadores es, sin duda, el que ha logrado una fórmula mejor para fijar los caracteres de este fenómeno sociológico, cuya influencia es en los momentos actuales decisiva en el ordenamiento jurídico.

Al suspender su actividad profesional los trabajadores intentan gravitar tanto en los poderes públicos como en la acción patronal para obtener una determinada ventaja y ciertas reivindicaciones. Su ventaja, beneficio o reivindicación ejercen influencia en el contrato de trabajo, la huelga se centra dentro del Derecho Laboral; en otro campo, su adecuación será dentro del Derecho Político.

Los conflictos de trabajo siempre han existido en la relación laboral subordinada de la que ha derivado un enfrentamiento, pero esas pugnas de intereses no tienen los caracteres que en la concepción contemporánea derivan de un proceso económico, social y político cuyas bases se asientan en un sistema de producción basado principalmente en la identidad de grupos de trabajadores por la comunidad de intereses, al encontrarse situados en igual plano dentro de la producción y de la economía.

Los conflictos de intereses entre ricos y pobres, patricios y plebeyos, dueños y esclavos, señores y vasallos no tuvieron por objeto modificar las condiciones en que el trabajo era prestado ni siquiera un mejoramiento de carácter profesional, tanto por la naturaleza de los vínculos existentes, como por razón del carácter que revestían los sujetos que participaban en dichos conflictos. Es de tal forma que los conflictos colectivos de trabajo son un fenómeno que se origina con la Revolución Industrial y tiene su expresión más acabada en la concentración de los trabajadores en establecimientos o en un sistema, como es el del asalariado, le impone condiciones contractuales fijadas unilateralmente por una de las partes en el contrato de trabajo; pero que la otra, ejerciendo presión, intenta modificar.

No cabe, por lo menos aquí, catalogar como conflictos del trabajo, aquellos movimientos de tipo político y revolucionario que se han producido en diversas épocas de la humanidad, por el hecho de que sus protagonistas hayan sido los trabajadores. La huelga, como expresión mejor definida del conflicto colectivo de trabajo, se presenta como un fenómeno típico de nuestros tiempos; data del régimen de libertad de contratación.

Para que exista un conflicto es necesario un motivo de enfrentamiento o de discordancia que perturbe la relación jurídica existente entre las partes.

Las dos clases que aquí nos interesan son el conflicto de trabajo y el común: esto es, el conflicto de orden jurídico, que surte sus efectos en una relación que está dentro del Derecho Laboral, y aquellas situaciones de antagonismo que se encuadran en el Derecho Común.

Ahora es tiempo de señalar los conflictos tradicionales de nuestro Derecho del trabajo. Los más importantes son:

Salarios mínimos:

Hablar en 2006 de un salario mínimo de \$48.67 pesos diarios para zonas metropolitanas como Guadalajara, Monterrey o el Distrito Federal, es un verdadero sacrilegio.

De acuerdo con la doctrina social, el salario mínimo es aquel que debe bastar, no solamente para satisfacer las necesidades del trabajador, sino también las de su familia y sus planes honestos. Con \$1,400.00 pesos mensuales, no se satisfacen las necesidades del más austero y franciscano trabajador, menos las de su familia y de sus placeres honestos.

Afortunadamente, a nadie se le ha ocurrido definir lo que es un placer honesto, que desde luego son los más caros, pero como no fuera a brincar "la cuerda", ningún placer honesto se podría satisfacer con la ridícula cantidad de \$13,330 pesos diarios.

La solución a la pobreza no es el aumento salarial, ya que mientras los salarios suben por las escaleras, los precios, suben por el ascensor, lo ideal sería que los patrones se convenzan, pero ya, de que es preferible tener a un trabajador con 3 salarios mínimos que a 3 trabajadores con un salario mínimo.

Las reglas de la economía están resultando mas crueles y más rígidas que las mismas normas jurídicas, y por ello, si no nos es factible fijar "por el momento" un salario mínimo de tres tantos el actual, el empresario debe convencerse de que por su propia conveniencia, es preferible tener a un trabajador bien pagado, que muchos con salario de hambre.

Cláusulas de exclusión de ingreso y de exclusión por separación

Con base en ella los sindicatos tienen la facultad de obligar al patrón, a emplear únicamente a trabajadores miembros de una agrupación determinada y el derecho de cubrir con sus propios asociados, las vacantes que se originen y/o los puestos de nueva creación. Su efecto principal consiste en limitar las facultades del empresario para seleccionar libremente a su propio personal, chocando frontalmente con la denominada "Técnica de selección de personal", que nos permite colocar a cada trabajador en el puesto, en el puesto que realmente le corresponda.

Conflictos de orden económico:

Los conflictos de trabajo se pueden clasificar en cuatro grandes grupos a saber:

- Individuales
- Colectivos
- Jurídicos
- De orden económico

Los Individuales son los que afectan intereses de carácter particular, independientemente del número de trabajadores que en ellos intervengan. Mil trabajadores no sindicalizados que demanden a una empresa, se trata de un conflicto de orden individual.

Los Colectivos son los que afectan intereses de carácter sindical o profesional.

Los de orden Jurídico, se refieren a la creación, modificación, suspensión o terminación, de las condiciones de trabajo.

Si, algún patrón, en esta época de cambio acelerado, quiere modernizarse y para ello requiere comprar maquinaria nueva, o reestructurar su empresa, tiene que plantear ante las juntas de Conciliación y Arbitraje, un conflicto de orden económico, lo cual de suyo, ya es más difícil y complicado.

Todo sindicato que se encuentre afectado por un conflicto de orden económico emplazará a huelga a la empresa que lo hubiere planteado para suspender su tramitación, lo cual puede perjudicar incluso a los mismos trabajadores. Este artículo hace inaplicables todas las disposiciones relativas a los conflictos de orden económico, por lo cual debe de abrogarse.

Trabajadores de confianza:

Los indebidamente llamados trabajadores de confianza, a los que nosotros les decimos de "confianza", son en realidad los patitos feos de nuestra legislación laboral.

Arbitrariamente, la ley atropella sus derechos en forma anticonstitucional, ya que no les permite participar en los movimientos de huelga, se les excluye del reparto de utilidades, no pueden formar parte de los mismos sindicatos que los demás trabajadores, entre otras limitaciones.

Para acabarla de arruinar, el artículo 90 de nuestra "ínclita" Ley de Trabajo que trata de definirlos, se contradice a sí mismo.

"La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto".

"Son funciones de confianza la de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tenga carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento".

Huelgas en las universidades y en los servicios públicos:

Para nosotros, la huelga es el derecho fundamental de la clase trabajadora y además, la verdadera garantía de un Estado de socrático. En los países totalitarios, el derecho de huelga no existe y el Estado las reprime.

Sin embargo pensamos que una huelga en los Servicios Públicos, es una huelga contra el pueblo y una huelga en las universidades, es una huelga contra la cultura. En ambos casos debería de ser procedente el derecho de huelga, pero con un arbitraje obligatorio que evite las nefastas suspensiones laborales. Para ello, habría que crear un Tribunal de Arbitraje, integrado en forma plural, por todas las partes que pudieran resultar afectadas.

Huelgas por solidaridad:

Estas huelgas permitidas por nuestra legislación laboral, son del todo improcedentes e incluso contrarias a lo dispuesto por la fracción XVIII del artículo 123 constitucional, en virtud de que con ellas no se busca el equilibrio entre los factores de la producción y en consecuencia nunca se reúne el requisito del fondo exigido para que un huelga pueda ser tutelada jurídicamente, por lo tanto, deben de ser suprimidas.

Vacaciones y aguinaldo:

El trabajador mexicano, no sale de vacaciones. Con la prima de un 25% que le otorga la Ley, el trabajador no llega ni a la esquina de su casa. Lo conveniente sería aumentar la prima vacacional a un 100% y reducir un poco los días de vacaciones.

1.8 Consideraciones finales del capítulo

Actualmente, existen por lo menos 20 libros sobre Comportamiento Organizacional que tratan sobre la teoría del conflicto, formalmente abordan contenidos diversos, por lo que consideramos pertinente consultar a especialistas con percepciones diferentes. Sin embargo, después de realizar una analogía entre los modelos de Davis Keith, Gordon Judith, Kreinter kinicki, Robbins Stephen y Schmidt W., llegamos a las siguientes concluimos:

- 1. Abordan 16 temas, que en su conjunto representan una colección amplia de la teoría del conflicto.**
- 2. Los temas de conflicto funcional o disfuncional, los niveles del conflicto y los resultados son constantes en los cinco modelos analizados.**
- 3. Es necesario señalar que, producto de este hallazgo decidimos sustentar nuestra investigación con base en las variables de conflicto funcional o disfuncional y en los niveles donde se presenta frecuentemente el conflicto.**
- 4. Con la finalidad de comprobar dicha aseveración, se presenta la tabla resumen por tema y autor.**

Contrastación por tema y autor (tabla 7)

Atributo / Autor	Davis, keith	Gordon, Judith	Kreitner Kinicki	Robbins P. Stephen	Schmidt. W.
1. Características del conflicto			X		
2. Conflicto funcional vs disfuncional	X	X	X	X	X
3. Efectos del conflicto	X				
4. Estilos de manejo de conflictos			X		
5. Estrategias de resolución	X				
6. Etapas de evolución					X
7. Factores que influyen en resultados		X			
8. Fuentes de conflicto	X				
9. Gestión del conflicto			X		
10. Naturaleza del conflicto	X	X			
11. Niveles de conflicto	X	X	X	X	X
12. Percepciones en los conflictos		X			
13. Resultados de estudios del conflicto	X	X	X	X	X
14. Transiciones de ideas del conflicto				X	

Capítulo II

Marco teórico contextual

PASTAFINA, S.A. de C.V.

Empresa mexicana dedicada a la elaboración de pastas que pretende ser proveedor de grandes transnacionales basando su estrategia en la calidad de sus productos.

Antecedentes

En 2004 laboraban un total de 150 personas dividido de la siguiente forma: (tabla 8)

Área Producción		Área Recursos Humanos		Área Finanzas		Área Mercadotecnia		Población Total	
H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
25	75	4	8	8	10	6	14	43	107
100		12		18		20		150	

Cada área tiene un Director, y cada Director tiene uno o dos subdirectores bajo su cargo. Tanto los directores como los subdirectores asisten a reuniones semanales para decidir la programación de producción y el análisis de los insumos necesarios. .

El posicionamiento y giro

Por ser una compañía relativamente joven, uno de sus objetivos principales ha sido buscar la consolidación de sus actividades. PASTAFINA tiene solo un cliente principal que es muy exigente en varios aspectos, en especial calidad y seguridad en la elaboración de alimentos.

La situación en la que se encuentra PASTAFINA al depender de un solo cliente es altamente riesgosa, razón por la cual se está promoviendo nueva cartera de clientes. En PASTAFINA se considera que el proceso de diversificación es vital para la buena marcha de la empresa.

Desarrollar nuevos clientes en el negocio de PASTAFINA es un proceso que puede llevar más de un año, ya que hay que aplicar el sistema de cambaceo en el sector alimenticio. Se necesita ser muy persistente, y una vez que existe interés por parte del cliente, es necesario hacer presentaciones culinarias, hacer cotizaciones, etc. Para ser competitivo en este sector, se debe ofrecer buen precio y calidad.

Las pastas son alimentos básicos en las mesas de cualquier región del mundo occidental, por ser un producto de mediano valor y de alta especialidad, donde el elemento humano, los insumos y la tecnología son factores clave en la calidad del producto.

Conflictos individuales, grupales y organizacionales

En PASTAFINA existe una preocupación por modificar una serie de valores negativos que presentan algunas implicaciones y que en general va en detrimento del buen funcionamiento de una empresa, como son la honestidad, el orden y el que exista una cultura de mentiras en el trato entre las personas.

Se pretende alcanzar un ambiente de armonía dentro de la planta y de cooperación que se refleje en una producción de buena calidad. La gerencia no cree en los castigos ejemplares, ni tampoco en imponer su punto de vista en la solución de problemas de tipo individual que posteriormente traigan resentimiento de las personas involucradas.

Etapa I. Programa de Educación y Desarrollo Humano

Para enfrentar la problemática, la empresa adopto una estrategia para enfrentar los conflictos del sistema, diseñando un programa de capacitación idóneo para aplicarlo en la organización; sin embargo, no es fácil cambiar los malos hábitos de trabajo de las personas, por lo que se requiere repetir una y otra vez hasta que se formen nuevos hábitos y se desarrolle una nueva manera de ser. Todos los empleados están siguiendo el Programa de Educación y Desarrollo Humano. Cada uno de los empleados posee material didáctico completo, algunos de ellos lo engargolaron o empastaron. Hasta la fecha se han impartido tres de seis módulos y el objetivo es continuar su impartición.

Consideraciones laborales

- El personal del área de producción no tiene que perforar la tarjeta de asistencia, ni al entrar ni al salir, y no se manejan horas extra; a pesar de ello el nivel diario de asistencia es de 93%, lo cual es bastante bueno. Se ha seguido la política de que cuando los empleados entran se les paga en promedio 20% más de lo que ofrece el mercado.**
- El sueldo mensual se incrementa al mes y a los cuatro meses. A los 10 meses de haber iniciado están en posibilidades de duplicar su salario inicial. Para varios de los empleados nuevos es un choque saber que no se les pagan horas extra, y que más bien el sueldo va en función de haber alcanzado los objetivos de producción, ya que varios de ellos estaban acostumbrados a ganar con horas extra lo que ganan aquí; es decir, se busca no que trabajen más horas sino que lo hagan con más eficiencia. El líder de cada una de las líneas, así como el líder júnior ganan salarios más altos que el promedio. Un pago justo por el trabajo de los empleados repercute en que se les vea no sólo como una fuerza de trabajo, sino también como uno de los consumidores de la empresa.**
- Dentro de la empresa no existe el puesto de supervisor, ya que no agregan valor sino costo; en su lugar se creó la figura de líder y se formaron las UGB (Unidades Gerenciales Básicas). Éstas y otras disposiciones que se han tomado en la forma de tratar a los empleados, han simplificado enormemente la carga administrativa, la cual está orientada a actividades que tienen mayor valor agregado.**

En PASTAFINA se busca el desarrollo individual de los recursos humanos con los que cuentan, para formar mejores personas, los directivos consideran que cada empresario debería verse como una herramienta de cambio y ser responsable del capital que invierte ya que con éste tiene la posibilidad de crear nuevas fuentes de trabajo. El papel del gerente dentro de la planta debe ser el de servir a los empleados, capacitarlos y no verlos como fuente de molestias. En vez de fungir como un supervisor debe ver hacia afuera y dedicarse a obtener nuevos clientes, concentrarse en la planeación estratégica del negocio y buscar asesoría financiera cuando sea necesario.

Para aumentar la productividad, PASTAFINA ha respondido a los requerimientos en aspectos de calidad y seguridad industrial mandando instalar salidas de emergencia y equipos de seguridad. El nivel de riesgos se ha reducido y en las políticas de la empresa es primordial cumplir con lo estipulado como contar con un manual contra incendios, equipo de seguridad y evaluar el ambiente laboral.

El objetivo es contar con trabajadores responsables y conscientes en todos los aspectos de la seguridad. Se emplean técnicas japonesas como las cinco eses y el resultado es que un ambiente limpio se traduzca en un ambiente seguro.

Resultados obtenidos en la primera etapa

El uso del sistema ha beneficiado a la compañía, los resultados son la conformación de un equipo de trabajo altamente comprometido con la empresa, donde prácticamente no hay ausentismo ni rotación y el nivel de satisfacción del trabajador es muy alto, una mejora de la calidad de sus productos, un aumento de la productividad y una reducción en el nivel de desperdicios. El desempeño de la empresa se refleja positivamente en el aspecto financiero. La compañía logró duplicar las exportaciones en el lapso de un año.

En el tiempo que la planta tiene de funcionar, PASTAFINA ha recibido sólo seis quejas y un solo rechazo, ninguna de ellas ha sido ocasionada por los empleados, lo cual habla de la calidad de su trabajo; las causas fueron problemas de tipo administrativo.

Pero tener buena calidad no es suficiente para ser proveedor de una empresa por lo que la compañía ha tenido que poner mucho énfasis en todos los aspectos de seguridad, equipo de trabajo y ambiente laboral, todo se ha convertido en parte de la cultura de la empresa.

La mejora de la seguridad es una consecuencia positiva de la globalización y de la relación entre empresas de diferentes países y culturas. Lo alcanzado en materia de seguridad supera lo establecido en la Norma Mexicana. Éste es un ejemplo de que debe existir congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre los cursos que han tomado los empleados de orden y limpieza y la creación de un ambiente seguro de trabajo.

Reflexiones y proyectos a futuro

Lo más difícil para la empresa fue arrancar sus operaciones y establecer sus procesos rutinarios de trabajo para poder satisfacer los requerimientos de su cliente. De cara al futuro, se busca desarrollar nuevos clientes y poder reducir el tiempo de respuesta y de entrega.

Uno de los retos más difíciles es que todo el equipo gerencial comparta la misma filosofía de trabajo, que sepa delegar responsabilidades en un ambiente de confianza mutua y honestidad, donde el tiempo de cada persona se asigne a las actividades que agregan valor, siendo el nivel operativo responsable de los procesos operativos y los niveles medio y alto, apoyando la rutina y desarrollando un mejor futuro para la empresa.

Además, se tienen grandes desafíos principalmente aquellos relacionados con la supervivencia del negocio y el empeño de los socios de que sea una empresa de clase mundial. Los requerimientos que se han tenido que cumplir en aspectos de seguridad, calidad sistemas, personal, viajes, visitas de los proveedores, entre otros, para ser considerado como un proveedor confiable de las grandes trasnacionales han provocado que la empresa invierta más recursos financieros de los que genera la operación, teniendo con frecuencia problemas para afrontar los pagos con sus proveedores y empleados.

Capitulo III

Diseño de investigación

3.1 Importancia de la investigación

Como resultado de la aceptación del Programa de Educación y Desarrollo Humano en el año 2004, la empresa emprendió una segunda etapa, la cual estuvo dirigida a los Directores y Subdirectores, la intención fue la adquisición de conocimientos sobre la teoría del conflicto así como la elección de una estrategia para la resolución de los mismos.

A continuación se citan las acciones de esta etapa:

Primero: Se contrató a una empresa especializada en el área de Comportamiento Organizacional con el propósito de que diseñara y elaborara un programa de capacitación orientado al conocimiento y manejo de conflictos.

Segundo: La compañía seleccionada, presentó el contenido general del curso a los propietarios con la finalidad de que conocieran la propuesta, después de revisar el contenido, se procedió a definir las etapas aceptadas y se aprobó el curso que se conformó de los siguientes apartados:

1. **Objetivos**
2. **Metas**
3. **Temporalidad**
4. **Resultados**
5. **Alcances y límites**
6. **Material de trabajo**
7. **Exposiciones orales**
8. **Instrumentos de medición**

Tercero: Los cursos fueron impartidos en las instalaciones de la empresa con una duración de 40 horas distribuidas en 10 días.

Cuarto: Las sesiones fueron interactivas.

Quinto: En lo referente a la participación de los Directores y Subdirectores, se decidió impartir un curso durante el turno vespertino, bajo la condición de no revelar el motivo de su ausencia a los empleados.

Sexto: Contenido del curso:

- 6.1 **Antecedentes del conflicto**
- 6.2 **Definición del conflicto**
- 6.3 **Concepto del conflicto**
- 6.4 **Proceso del conflicto**
- 6.5 **Tipología del conflicto**
- 6.6 **Estrategia de resolución del conflicto**
- 6.7 **Resultados del conflicto**
- 6.8 **Conflictos visibles y ocultos**

Séptimo: La asistencia fue del 100.0%, circunstancia que obedeció a una medida impositiva. Sin embargo, es necesario mencionar que conforme avanzó el curso, los participantes adquirieron mayor interés. Como información adicional se menciona que la fase que generó mayor interés fue el de las estrategias de solución de conflictos. A continuación se citan las estrategias de solución de conflictos.

Estrategias de solución de conflicto:

- **Evitación y suavización** que son útiles básicamente para la conducción del proceso del conflicto. Esto significa que, de un modo u otro, estas estrategias controlan el grado de conflicto y reducen sus efectos laterales nocivos durante su periodo de vigencia, aunque la fuente de conflicto persiste. Lo mismo puede decirse cuando las dos partes negocian su posición con el solo propósito de llegar a una solución. La idea de la negociación es atractiva si el objetivo es evitar el conflicto a un costo mínimo, a pesar de lo cual con frecuencia ahoga la creatividad.
- **El uso del método del forzamiento** puede permitir el cumplimiento de una meta de corto plazo, pero a menudo daña irreparablemente la relación entre las partes.
- **Sólo la estrategia de confrontación** puede considerarse efectivamente como un método de resolución, dado que aborda las diferencias básicas implicadas hasta eliminarlas finalmente por medio de la resolución creativa de problemas. La estrategia de confrontación ofrece numerosos beneficios conductuales. Por su intermedio es más probable que ambas partes juzguen el conflicto en cuestión como productivo, dado que ambas obtienen beneficios. Su percepción de que el proceso ha obrado en apoyo mutuo y de que la resolución de problemas y la colaboración contribuyeron a integrar las posiciones de las dos partes también es importante. Como resultado de ello, las investigaciones confirman que los participantes consideran la estrategia de confrontación como la más satisfactoria, ya que les permite mantener su dignidad y obtener nuevos motivos de respeto por la otra parte. Se han formado muchos grupos de participación mixta de trabajadores y directivos con el objetivo de buscar nuevas maneras de confrontarse entre sí en forma constructiva, a fin de alcanzar relaciones de beneficio mutuo.

Octavo: Una vez que, se analizaron las diferentes estrategias se hizo énfasis en los conflictos ocultos y visibles que se percibían en los tres niveles, por lo que se procedió a identificarlos para su confrontación.

3.2 Justificación de la investigación

Actualmente, el personal directivo está capacitado para identificar los conflictos de cualquier nivel y, poseen conocimientos sobre las estrategias que deben aplicar para confrontar los conflictos.

A continuación se citan los motivos que sustentan dicha acción.

Primero: Los directivos están convencidos de que la compañía gozará de una imagen positiva si promueve y fomenta una cultura organizacional entre sus clientes (internos y externos).

Segundo: Existe un compromiso integral de personal directivo que elimina el conflicto horizontal, lo que nos indica que hay una subordinación de intereses particulares y grupales a los de orden superior (institucionales).

Tercero: Se inicio un Programa de Sensibilización que permitió a los directivos conocer las necesidades, los intereses y las expectativas de sus subordinados.

Cuarto: El clima laboral es menos tenso del que se percibía antes de la primera etapa, lo cual, constituye un logro de los funcionarios debido a que mejoró la comunicación.

Quinto: Las autoridades han visto disminuir los conflictos disfuncionales.

Sexto: De acuerdo a los resultados obtenidos en las etapas previas, los funcionarios deberían de estar complacidos por las metas alcanzadas. Sin embargo, no es así, debido a que no se cuenta con una metodología confiable.

Séptimo: Por lo anteriormente señalado, los Directores y Subdirectores decidieron que se diseñara un cuestionario que analizara el conflicto en tres niveles y, que les proporcionara el perfil de los empleados.

Niveles de conflicto:

- a) Institucional u Organizacional
- b) Grupal
- c) Individual

Perfil del empleado

- d) Cédula de identificación

3.3 Planteamiento de la investigación

En la actualidad podemos asegurar que el crecimiento institucional está sustentado en el desarrollo de sus recursos humanos, ya que así lo demuestran las siguientes acciones: **Primero.** Se impulsa un Programa de Desarrollo Humano dirigido a todos los empleados (1a. etapa). **Segundo.** Con el propósito de darle seguimiento a esta orientación se autoriza la impartición de un curso de manejo de conflictos dirigido a directores y subdirectores (2a etapa). En ambos casos se obtuvieron resultados positivos como son: cambios de conducta, modificación de hábitos y disposición para desarrollar trabajo en equipo. Sin embargo, aunque se ha impulsado una política de capacitación y adiestramiento en todos los niveles de la compañía, todavía prevalece un sinnúmero de patologías administrativas.

Como parte de una decisión estratégica de la Alta Dirección se decidió ampliar a una tercera etapa (aplicación del cuestionario), la cual les permitirá conocer el perfil de los empleados en lo referente a sus intereses, necesidades y expectativas, así como la percepción que tienen sobre los ámbitos grupal e Institucional. Por último, se presentan las principales características de la empresa considerando el modelo FODA.

I. Fortalezas.

- 1. La empresa ofrece un salario competitivo que permite a sus empleados disfrutar de una vida digna y de calidad.**
- 2. La compañía brinda seguridad a los trabajadores, lo que se comprueba con la baja movilidad laboral del personal. Por otra parte, se confirma que la mayoría de los casos de terminación de relación laboral son de mutuo acuerdo.**
- 3. El rendimiento productivo de la empresa está por encima de los estándares observados por compañías del mismo giro, lo que permite beneficiarse con el Programa de Estímulos Económicos y Bonificaciones.**
- 4. El estilo del liderazgo se aplica bajo el criterio del consenso y de participación de todos los empleados.**
- 5. La Comisión Mixta de Higiene y Seguridad cumple y rebasa lo establecido por la ley.**
- 6. Los directivos privilegian la comunicación multidireccional en toda la organización, apoyada en la administración de puertas abiertas con el propósito de escuchar y atender todo tipo de sugerencias y quejas.**

II Oportunidades

- 1. Los directivos están convencidos de que si evalúan el conflicto en todos los niveles les permitirá conocer objetivamente la Cultura Organizacional.**

III. Debilidades

- 1. El perfil profesiográfico de los socios se limita al área de la ingeniería, lo que implica que su espíritu empresarial se circunscriba al conocimiento de la administración de manera empírica.**
- 2. No existe un Sistema de Premios y Reconocimientos que satisfaga a los empleados, lo que representa un conflicto visible pero no abordado.**

3. En lo que se refiere al Programa de Promociones y Ascensos, podemos asegurar que no es objetivo, debido a que opera bajo criterios de clientelismo.
4. La cláusula de contratación del sindicato constituye una desventaja en el incremento de la calidad, debido a que se aplica con base a la contratación ciega que impide seleccionar al mejor trabajador.
5. En lo que se refiere al clima organizacional y de acuerdo con el giro de la empresa, el área más privilegiada es la de producción en detrimento de la atención que se les dispensa a las otras, lo que produce un sentimiento de discriminación entre los empleados.
6. No se cuenta con un análisis formal en los conflictos individuales, grupales e institucionales con relación a los intereses, necesidades y expectativas de los empleados.
7. No existe un expediente con documentos comprobatorios del perfil profesional de los empleados.
8. Gran parte de la vida laboral está sustentada en el sistema de usos y costumbres.
9. Se resta importancia a los grupos informales.
10. En labores administrativas, existe una clara discriminación de género, debido a que perciben mayores ingresos los del género masculino que los del femenino desempeñando la misma actividad.

IV. Amenazas.

La globalización ha forzado a todas las empresas a observar los nuevos requerimientos de mercado como son: la innovación tecnológica, la adaptabilidad, la flexibilidad y sobretodo la competitividad, circunstancia que obliga a conocer los escenarios, el nivel de participación y posicionamiento de su producto y sus principales competidores. Además, es pertinente aclarar que estos señalamientos sólo quedarían como buenos propósitos si no se considera la relevancia del factor humano. Por lo anteriormente expuesto, la empresa está en condiciones de transformar una amenaza en oportunidad si mantiene la orientación de crecimiento y desarrollo a través de los cursos de capacitación y desarrollo.

Preguntas de investigación

- 1. ¿La aplicación de los instrumentos de medición nos permitirá identificar los conflictos visibles y ocultos que perciben los empleados a nivel individual, grupal e institucional?**
- 2. ¿La aplicación del cuestionario nos permitirá conocer los intereses, necesidades y expectativas de los empleados?**

3.4 Objetivos

3.4.1 General.

Aplicar el instrumento de medición de manera integral para conocer los conflictos funcionales y disfuncionales de la empresa.

3.4.2 Específicos.

Conocer cual de los tres niveles representa un riesgo inmediato.

3.4.3 Particular.

Primer propósito: el suscrito fue contratado como profesional de la estadística para recolectar y clasificar la información, así como diseñar el programa para obtener e interpretar los resultados estadísticos. Segundo propósito: como consecuencia de lo anterior, se estableció un acuerdo entre la empresa consultora y el profesional, mediante el cual el suscrito podría utilizar dicha base de datos para desarrollar un trabajo de investigación y obtener su grado académico, condicionado a respetar la base de datos de la empresa para evitar manipulación y sesgo en la administración de la información.

3.5 Variables

3.5.1 Conflicto Organizacional

El conflicto en la organización salta a la vista cuando existen problemas generalizados entre todas las unidades de la organización, como la competencia dentro de los departamentos, entre ellos o entre empleados individuales. Este conflicto puede ser vertical, horizontal y diagonal.

3.5.2 Conflicto grupal.

Se presenta entre dos o más grupos, como pueden ser los departamentos de nómina y de servicios técnicos. El origen de estos conflictos es consecuencia de las metas opuestas, la competencia sobre recursos limitados, las diferencias culturales, las asimetrías de poder y los intentos de independencia de los grupos. El conflicto entre grupos también se puede presentar entre grupos responsables de diferentes aspectos de un mismo proceso. Por ejemplo, los departamentos de diseño y producción en ocasiones chocan cuando se trata de encontrar la mejor manera de crear un producto nuevo y de colocarlo en el mercado.

3.5.3 Conflicto Individual

La persona puede tener un conflicto cognoscitivo, es decir, un enfrentamiento intelectual derivado de sus conocimientos, hábitos, necesidades, expectativas y metas.

3.6 Hipótesis.

Hipótesis 1

Los empleados catalogan los conflictos que se presentan en la empresa como funcionales o positivos (comprobación a través de la aplicación de la Ji Cuadrada).

Hipótesis 2.

La impartición del curso “manejo de conflictos” no guarda una relación significativa con la modificación de las actitudes de los directivos en el proceso de negociación (comprobación a través de la aplicación de la Prueba de Wilcoxon).

3.7 Tipo de investigación

El presente estudio es **Prospectivo** (el que sigue el mismo conjunto de fenómenos durante un periodo de tiempo, empezando con el presente); **Transversal** (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas, implica evaluar las unidades en el tiempo definido); **Analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación); **Explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiado, el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual).

3.8 Censo.

El concepto censo es definido de la siguiente manera (Del latín censere, evaluar), término que en un principio se refería al recuento oficial y periódico de la población de un país o de una parte de un país, designa también el registro impreso de dicho recuento. En nuestros días se llama así a la información numérica sobre demografía, viviendas y actividades económicas de una demarcación.

Censo moderno: Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX, la práctica del censo se fue extendiendo a todo el planeta. Organizaciones Internacionales como las Naciones Unidas han animado a todos los países adoptar un sistema similar a la hora de efectuar un censo. Dentro de la larga lista de criterios recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para elaborar un censo se encuentran: lugar de residencia, estado civil, sexo, edad, hijos, lugar de nacimiento, empleo o situación laboral, ciudadanía, lengua materna, origen étnico o adscripción religiosa, nivel de estudios, población total, distribución de la misma y características de la vivienda familiar. Los censos modernos se suelen llevar a cabo en intervalos de 5 a 10 años,

quedando limitada la frecuencia de costo y esfuerzo requeridos para la recogida y verificación de los datos. Los cuestionarios son uno de los medios preferidos para escoger la información. Los censos se refieren de forma habitual a un hipotético momento de censo, pues algunos de los datos pueden haber cambiado durante el período de recogida la información. El uso de las modernas técnicas mediante ordenador permite que la clasificación y la evaluación de los datos sean muy eficientes.

3.9 Población objetivo.

De acuerdo a los expedientes que obran en poder del área de personal, podemos afirmar que los empleados se encuentran identificados en dos categorías: por área funcional y género, y actualmente se distribuyen de la siguiente manera:

Distribución de empleados por área funcional (tabla 9)

Área Producción		Área Recursos Humanos		Área Finanzas		Área Mercadotecnia		Población Total	
H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
25	75	4	8	8	10	6	14	43	107
100		12		18		20		150	

3.10 Criterios de discriminación.

3.10.1 Criterio de inclusión;

A través de un oficio, se informó a todos los empleados el calendario de aplicación del instrumento de medición, así como el lugar y el horario indicado en el que debían presentarse, este ordenamiento tuvo una buena aceptación. Por otro lado resultó positivo que en el lapso mencionado no se concedieron licencias, incapacidades o permisos especiales por lo que se confirma la asistencia de 100% de los empleados administrativos de base y de confianza.

3.10.2 Criterio de exclusión.

Quedaron fuera de este proceso los Directores y Subdirectores de área.

3.11 Prueba piloto.

Esta actividad tuvo como propósito validar de una manera manual o mecánica el instrumento de medición que fue autorizado por los socios de la empresa a partir de las opiniones y sugerencias vertidas de los directivos (directores y subdirectores), y de manera paralela se solicitó la participación formal de los instructores del curso de Conflicto, así como de quince empleados de las diferentes áreas que fueron elegidos de forma aleatoria para participar en dicha actividad.

Las acciones anteriormente mencionadas tenían como propósito:

- a) Comprobar que el cuestionario contara con una estructura y diseño sólido y accesible a la comprensión de los empleados (evitando confusiones semánticas, ortográficas y de sintaxis).
- b) Apegarse a la estrategia institucional (misión, visión, objetivos y metas) de la empresa.

Resultados:

1. El número de ítems se redujo de 56 a 49 debido a que algunas preguntas presentaron confusión, eran similares o no tenían relación con el propósito de la investigación.
2. Se decidió que las respuestas fueran estructuradas de la siguiente forma:
 - a) Escala Dicotómica, donde la respuesta es mutuamente excluyente;
 - b) Escala Likert cuyas probables respuestas son desde extremadamente positivas a negativas (pueden asumir valores de excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo y pésimo), en términos prácticos se presentan de tres, cinco y siete opciones.
 - c) En nuestro caso se presentan respuestas que rompen con estas escalas debido a las indicaciones de la empresa, por ejemplo las opciones de respuesta de las preguntas 18, 22, 24, 27, 35, 36, 38, 48 y 48^a todas con cuatro opciones; sin embargo, aunque con escala de respuestas atípicas se aplicó el mismo proceso.
3. Como un ejercicio intelectual extraordinario, los socios de la empresa ordenaron a los consultores que diseñaran un instrumento de medición de tipo indicativo donde se evitaran las preguntas inducidas y aplicaran el cuestionario a todo el personal de la empresa indistintamente de su posición jerárquica, con la condición de que los resultados de los directores, subdirectores e instructores no se consideraran en la presente investigación ya que altera el concepto de censo debido a que la población objetivo a evaluar, son los empleados de base y de confianza. Por otro lado se recomendó que los instructores elaboraran un informe breve del tiempo invertido en esta actividad con la finalidad de organizar y planear las tareas programadas. A continuación presentamos el reporte de tiempo en rangos:

Instructores de 5 a 7 minutos

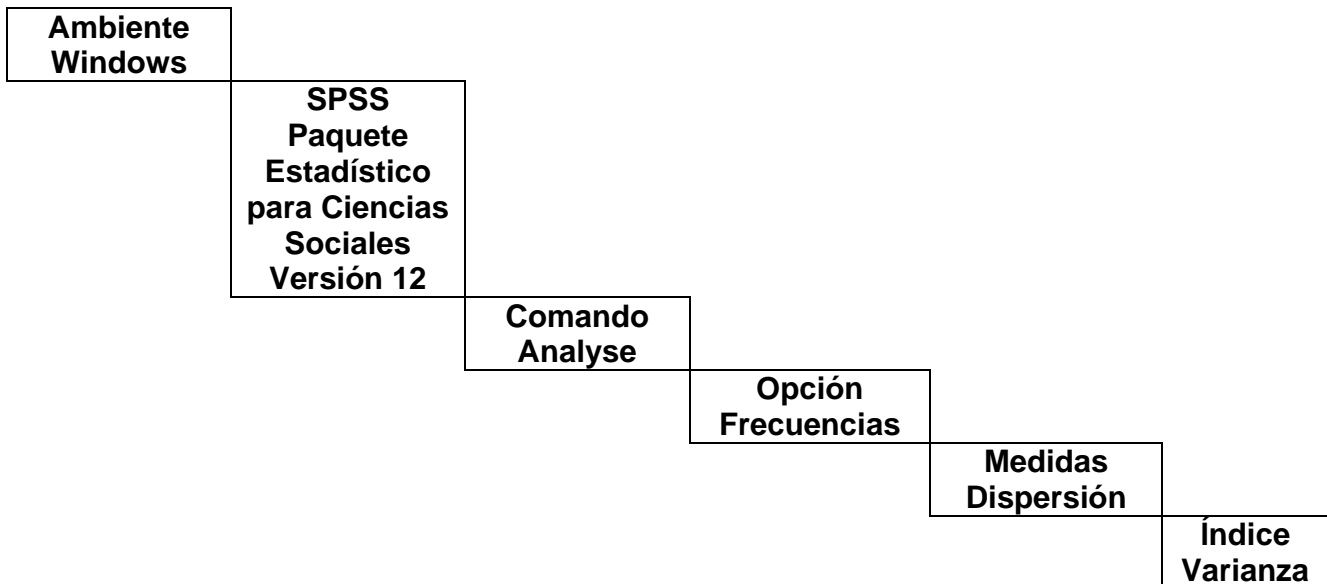
Directores y Subdirectores 5 a 10 minutos

Empleados de 10 a 15 minutos

Nota: Cabe destacar que los empleados que participaron en este ejercicio fueron elegidos al azar. Esta elección causó un sentimiento de incertidumbre entre el resto de sus compañeros.

3.12 Validez y confiabilidad

Esta fase se caracteriza por brindarle a nuestro instrumento validez y confiabilidad a partir del conocimiento de la varianza, su obtención se derivó del siguiente orden secuencial que a continuación se presenta.



El método idóneo para comprobar el cuestionario a partir de esta medida es el de prueba y contraprueba.

Procedimiento de comprobación:

La manera en que se validaron las preguntas que conforman el instrumento de medición, transitaron entre cero (0) y uno (1). Se consideran únicamente los índices de aceptación debido a que por vía de la contraprueba se corrigieron las preguntas con índices negativos.

Tabla de índices de varianza (tabla 10)

Valores	51 - 60 (I)	61 - 70 (II)	71 - 80 (III)	81 - 90 (IV)	91 - 100 (V)
Preguntas	p.4 .52 p.8 .54 p.10 .56 p.13 .52 p.14 .50 p.19 .53 p.26 .53 p.28 .60 p.34 .59 p.35 .59 p.37 .57 p.44 .51	p.1 .60 p.2 .65 p.9 .61 p.12 .67 p.20 .70 p.21 .68 p.23 .64 p.25 .70 p.30 .68 p.39 .68 p.41 .68	p.3 .74 p.5 .74 p.15 .75	p.6 .82 p.7 .84 p.11 .82 p.16 .86 p.22 .83 p.27 .81 p.29 .87 p.31 .87 p.32 .84 p.42 .83 p.46 .81	p.17 .95 p.18 1.0 p.24 1.0 p.33 1.0 p.36 1.0 p.38 1.0 p.40 1.0 p.43 .98 p.45 1.0 p.47 1.0 p.48 1.0 p.48 ^a 1.0
Absoluto	12	11	3	11	12
Porcentaje	24.49%	22.45%	6.12%	22.45%	24.49%

Interpretación: Los consultores establecieron unilateralmente cinco rangos de índices de varianza con el propósito de identificar la agrupación de cada una de las preguntas. Como podemos observar en la tabla anterior, las columnas I y V presentan la mayor frecuencia con 12 preguntas cada una y que representan el 24.49% respectivamente; en segundo término se identificaron las columnas II y IV con 11 preguntas cada una y que representan el 22.45% correspondientemente; y por último se ubicó la columna III con 3 preguntas que representa el 6.12%.

3.13 Prueba de campo

Las actividades programadas en este numeral las subdividimos en cinco fases.

Fase 1, Condiciones Técnicas

- a) Contar con un profesional en Estadística Superior.
- b) En nuestro caso la empresa consultora subcontrató al suscrito con el propósito de administrar la base de datos de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por los socios de la empresa.

Fase 2, Condiciones de Operación

- c) Los instructores (asistencia Técnica) en colaboración con los directivos fueron los responsables de esta actividad.

Fase 3, Condiciones de Aplicación

- d) Que se verificaran dentro de las instalaciones de la empresa.
- e) Que no suspendieran las actividades en ninguna área.
- f) La aplicación se llevó a cabo en un horario de 9:00 a 9:45 a.m.
- g) Que se programaran en los días martes, miércoles y jueves como se observa en la siguiente tabla.

Programación de aplicación por área y número de empleados (tabla 11)

Días / área	Producción	Personal	Finanzas	Mercadotecnia	Total
Martes	35	4	6	7	52
Miércoles	35	4	6	7	52
Jueves	30	4	6	6	46
Total	100	12	18	20	150

Fase 4, Resultados de aplicación

g) El tiempo invertido en la resolución del cuestionario tuvo una duración entre 10 y 15 minutos.

h) Durante esta actividad se detectaron dos comportamientos positivos: el primero que se observó fue el espíritu de colaboración y satisfacción de los encuestados; y segundo, los empleados no solicitaron asistencia técnica para la resolución del mismo.

i) Al final del evento existió un intercambio de opiniones

j) Un grupo reducido de empleados, aunque satisfechos, no dejaron de manifestar su inconformidad, aduciendo que su participación fue imperativa.

Fase 5, Evaluación

k) El proceso de evaluación se desarrolló en la semana posterior a su aplicación, tiempo en el que se detectaron las siguientes irregularidades: preguntas sin respuesta o con doble opción elegida, condición que obligó a las autoridades a recurrir una vez más a los participantes que incurrieron en estas inconsistencias. Solución: completar las respuestas o elegir sólo una opción.

3.14 Pertinencia de los procedimientos estadísticos elegidos

Se consideró:

1) Tipo de medida de la variable a analizar;

2) La distribución que caracteriza a las mediciones de las variables, la homogeneidad de las varianzas en los grupos de ellas, el impacto de los residuos y el tamaño del universo;

3) El poder de la prueba que se usará, es decir, la capacidad de aceptar o rechazar, correctamente, la hipótesis nula.

Características de las pruebas no paramétricas.

Ventajas

1. Determinación sencilla. Mediante fórmulas simples de combinación.
2. Fáciles de aplicar.
3. Las operaciones matemáticas son la jerarquización, conteo, suma y resta.
4. Rápidas de aplicar. Cuando las muestras son pequeñas.
5. Campos de aplicación. A grupos mayores de poblaciones.
6. Menos susceptibles a la contravención de los supuestos. Ya que los supuestos son escasos y menos complicados.
7. Tipo de medición requerida. Se pueden utilizar con datos ordinales o nominales.
8. Tamaño de la muestra. Cuando la muestra es < 10 son sencillas, rápidas y sólo un poco menos eficaces. Conforme aumenta el tamaño de la muestra se hacen más laboriosas y tardadas, y menos efectivas.
9. Efectividad estadística. Cuando se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica son igual de efectivas. Si se satisfacen los supuestos de una prueba para métrica con muestras pequeñas son un poco menos efectivas y se vuelven menos eficaces a medida que aumenta el tamaño de muestra.

Desventajas

- 1. Si se puede utilizar una prueba paramétrica y se usa una no paramétrica hay una pérdida de información.**
- 2. En muestras grandes las pruebas no paramétricas son muy laboriosas.**

3.14.1 (Prueba de la Ji Cuadrada) X^2

Es la distribución de una variable aleatoria que siempre es positiva, con una posición oblicua hacia la derecha y unimodal. La forma de la distribución depende de un parámetro llamado grados de libertad.

3.14.2 Prueba de Wilcoxon

La segunda estrategia del análisis transaccional sugiere que el investigador debe realizar un cálculo de lo sucedido en el período de tiempo evaluado, bajo las siguientes condiciones:

Primera: Que el análisis se efectuó dentro de un periodo comprendido entre un día y seis meses.

Segunda: es imperativo que el investigador realice un análisis de los diferentes índices del fenómeno estudiado.

Tercera: en consecuencia y derivado de las dos condiciones previas, los resultados que presenta la corrida de la prueba de Wilcoxon (que se localiza en el apartado anexos Estadística Inferencial), nos permite afirmar categóricamente que posee la validez y la confiabilidad requerida.

Capítulo IV Interpretación y Análisis

4.1 Definición de estadística

Una manera de definir la estadística es considerando cómo una serie ordenada de métodos que se ocupan de la recolección, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. Se acostumbra dividirla, según el propósito que se persigue, en: descriptiva e inferencial.

4.2 Estadística descriptiva.

La estadística descriptiva se utiliza para describir la frecuencia y distribución de las características (o variables) del objeto en estudio.

Interpretación y análisis.

I. Parámetro institucional.

Respuesta 1. En relación a sí la compañía posee una filosofía empresarial, el 90,0% considera que si existe contra un 10,0% que no.

Respuesta 2. En referencia a la cultura de la compañía, el 67,3% de los encuestados la cataloga como buena, 24,7% cree que es regular y el 8,0% restante la ubica como mala.

Respuesta 3. En cuanto a sí la empresa utiliza planes y programas, el 88,7% de los empleados considera que si contra el 11,3% que no.

Respuesta 4. En cuanto a la aplicación de la normatividad, el 93,3% afirman si existe contra el 6,7% que no.

Respuesta 5. Sobre el cuestionamiento sí las autoridades promueven y difunden la cultura de la competitividad, el 92,0% determinan que si existe tal elemento, mientras que el 8,0% considera que no.

Respuesta 6. En relación a la existencia de programas de capacitación y adiestramiento, el 85,3% que si contra el 14,7% que no.

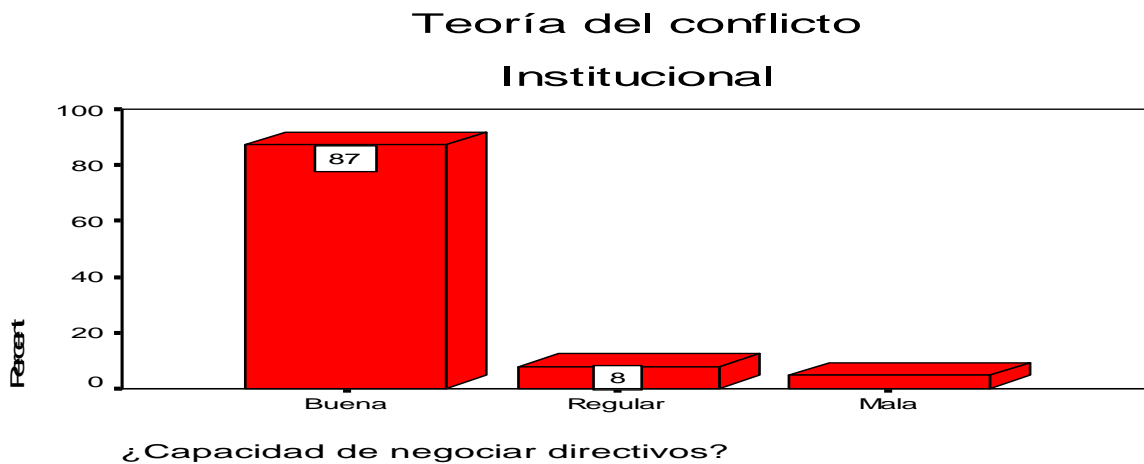
Respuesta 7. Sobre la calidad de las instalaciones, el 79,3% las cataloga como buenas, el 16,0% las califica como regulares y un 4,7% como malas.

Respuesta 8. En relación a sí se cuenta con equipo y material adecuado, el 95,3% indica que si contra el 4,7% que dice que no.

Respuesta 9. Sobre el calificativo que les merecen las relaciones laborales, el 76,7% las catalogan como buenas, 16,0% las considera regulares y un 7,3% cree que son malas.

Respuesta 10. La información sobre la situación económica de la empresa es fundamental, por lo que un 53,3% manifiesta que siempre se difunde, un 30,0% opina que casi siempre y un 16,7% considera que nunca.

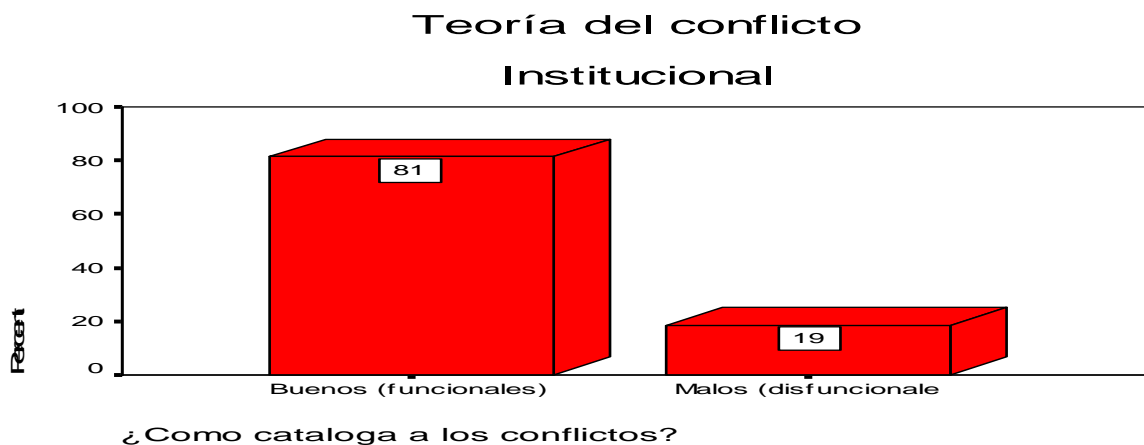
Respuesta 11. La capacidad de negociación de los directivos, es una actividad cotidiana, por lo que, el 87,3% de los empleados la catalogan como buena, el 8,7% la refieren de regular y 4,7% la consideran mala.



Respuesta 11

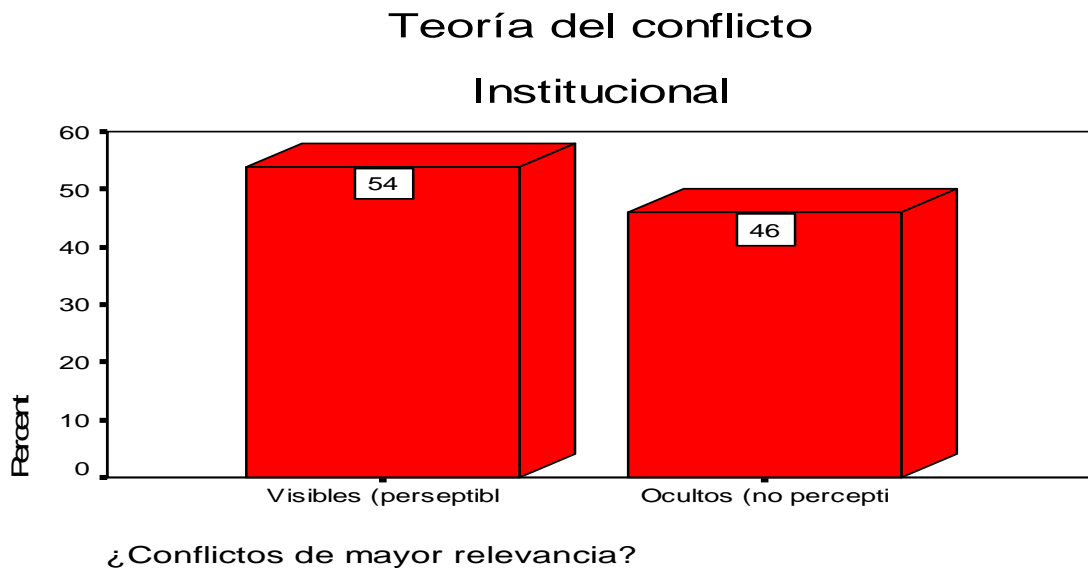
Respuesta 12. Respecto a la capacidad de los representantes sindicales, el 64,7% la indican como buena, 26,0% la refieren de regular y 9,3% la señalan como mala.

Respuesta 13. Respecto a la opinión que guardan los empleados respecto a los conflictos, el 81,3% los catalogan como buenos (funcionales) y 18,7% malos (disfuncionales).



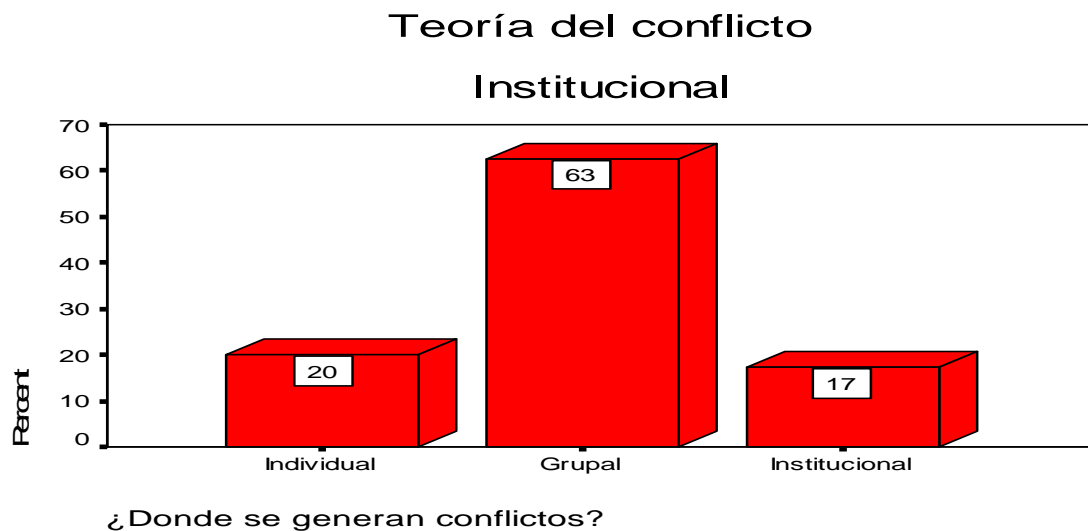
Respuesta 13

Respuesta 14. Como resultado de lo anterior se plantea lo siguiente, cuáles son los conflictos de mayor relevancia, el 54,0% refiere que son visibles (perceptibles), 46,0% opina que están ocultos (no perceptibles).



Respuesta 14

Respuesta 15. En relación al nivel donde se generan el mayor número de conflictos, el 62,7% lo ubica en el ámbito grupal, 20,0% lo considera individual y 17,3% cree que es institucional.

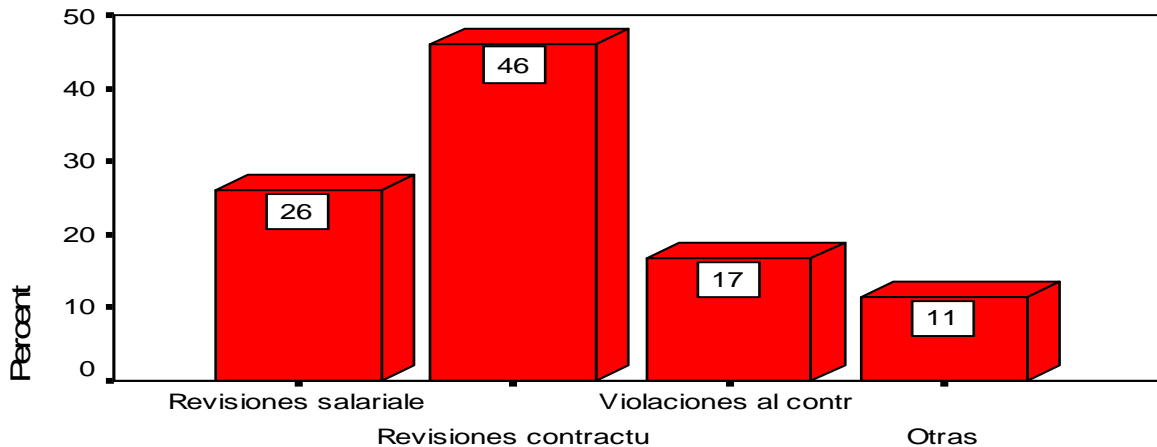


Respuesta 15

Respuesta 16. Entre los factores que generan el mayor conflicto laboral, las revisiones contractuales ocupan el 46,0%, las revisiones salariales un 26,0%, las violaciones al contrato un 16,7% y finalmente otros con 11,3%,

Teoría del conflicto

Institucional



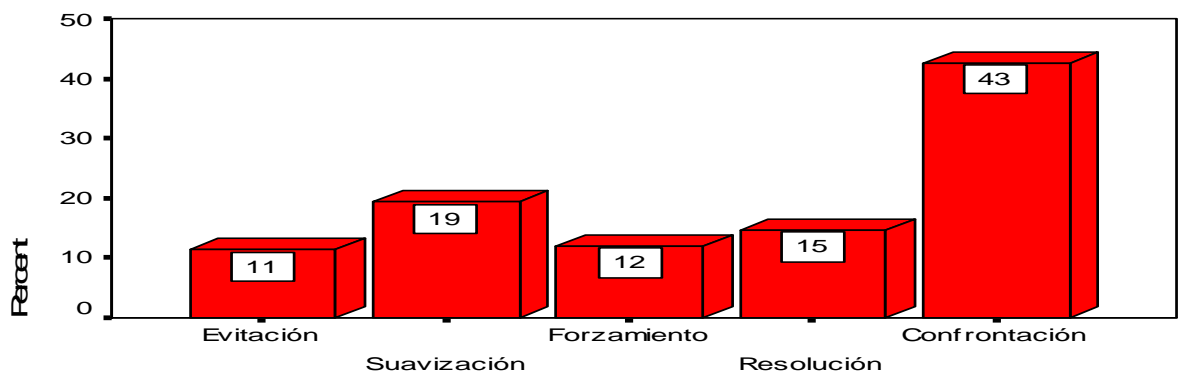
¿Factor genera el mayor conflicto laboral?

Respuesta 16

Respuesta 17. Cinco son las estrategias utilizadas, la confrontación ocupa un 42,7% factor importante de analizar, siendo señalado por casi la mitad de nuestro universo, 19,3% es el indicativo de la suavización como método, 14,7% se da llevando a cabo la resolución, 12,0% haciendo uso de alguna forma de forzamiento y 11,3% la evitación, todos los calificativos hacen mención del conflicto y su forma de solucionarse.

Teoría del conflicto

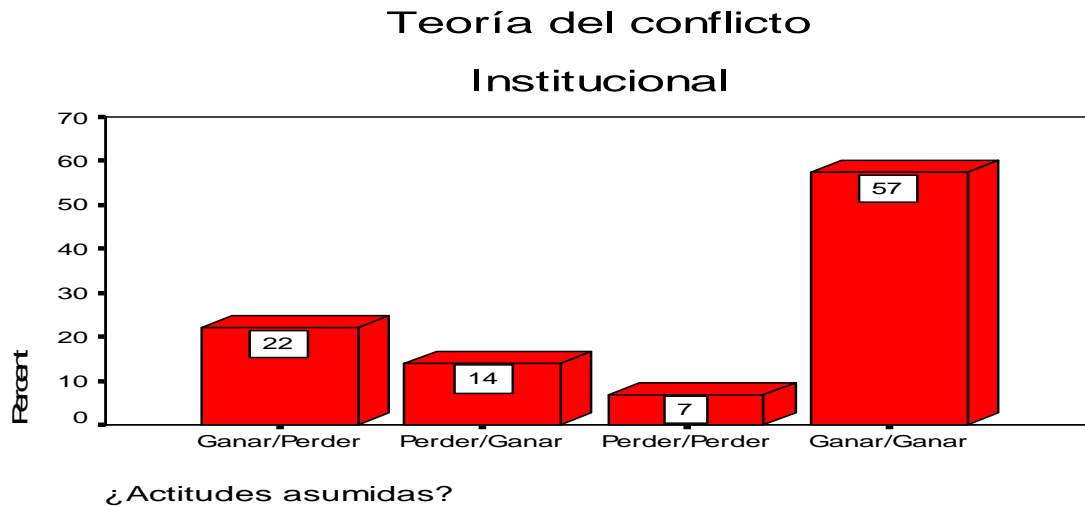
Institucional



Estrategia utilizada?

Respuesta 17

Respuesta 18. Las actitudes asumidas por los directivos y representantes durante el conflicto se distribuyen de la siguiente manera: el 57,7% de veces es de ganar/ganar; 22,0%, con la formula de ganar/perder, el 14,0% se inclinan en perder/ganar y el restante 6,7% se desarrolla dentro de la actitud perder/perder.



Respuesta 18

Respuesta 19. Durante el conflicto, el 82,7% de los encuestados manifestaron que no se incrementaron las sanciones mientras que el restante 17,3% manifestaron que si.

Respuesta 20. De la respuesta anterior se infiere la temporalidad de los conflictos, el 56,0% manifiesta que fueron solucionados de manera inmediata, el 32,7% cree que su resolución fue en tiempo normal y el 11,3% cree que su solución fue tardía.

Respuesta 21. Sobre la opinión de los resultados obtenidos, el 49,3% de los empleados considera que fueron buenos, el 26,0% los cataloga como regulares, y un 24,7% afirma que son malos.

Respuesta 22. Sobre quién resultó más beneficiado por el conflicto, el 39,3% piensa que los empleados, el 29,3% considera que los directivos, el 21,3% piensa que nadie y el 10,0% cree que los propietarios.

Respuesta 23. Sobre el personal que genera mayor número de conflictos, un 51,3% se lo adjudica al personal de nuevo ingreso, el 27,3% cree que son los de mediana antigüedad, y el 21,3% opina que son los fundadores.

II. Grupal

Respuesta 24. Las áreas funcionales que generan más conflictos, en primer lugar con un 42,7% producción, en segundo lugar mercadotecnia con un 26,0%, en tercer lugar finanzas con un 16,0% y finalmente personal con un 15,3%.

Respuesta 25. La imparcialidad se refleja en el trato dispensado, el 80,7% de lo encuestados señala que no son considerados equitativamente contra un 19,3% que cree que sí.

Respuesta 26. Como parte del desarrollo organizacional la interrelación es de suma importancia para la obtención de los resultados propuestos por los socios y empleados donde el 44,0% la definen como regular, el 36% la consideran buena y solo un 20% la cataloga como mala.

Respuesta 27. En relación al sentimiento que perciben las diferentes áreas funcionales, el 36,7% manifestó que es de competencia, el 26,7% cree que es de rivalidad, el 26,0% señalan que es de complementariedad y, el 10,7% opinó que ninguna.

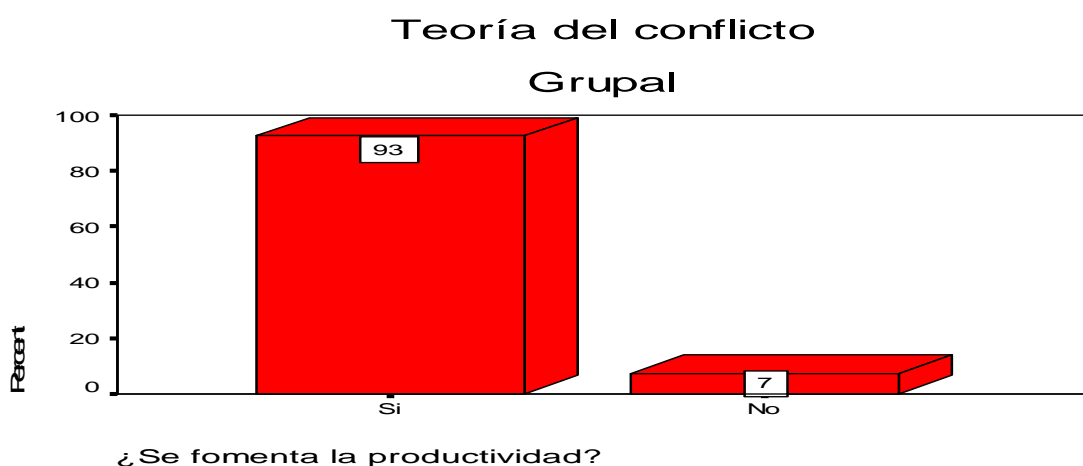
Respuesta 28. En relación a la calidad de la comunicación, el 49,3% de los empleados la señala como buena, el 31,3% la considera regular y el 19,3% cree que es mala.

Respuesta 29. Otro aspecto organizacional que debemos analizar es la frecuencia con la que se presentan los conflictos, el 61,3% afirma su regularidad contra el 38,7% que los considera eventuales.

Respuesta 30. De la anterior Respuesta se deduce la siguiente, los conflictos producen distanciamiento, 42,7% afirman que nunca, 30,0% un casi siempre, y el restante 27,3% aseveran que siempre.

Respuesta 31. En relación a si existen pugnas ocultas entre las áreas, el 61,3%, manifestó que no contra el 38,7% que sí.

Respuesta 32. El fin de toda empresa o negocio es producir un bien servicio, de otra forma no tendría razón de ser, lo cual se responde con la siguiente Respuesta ¿se fomenta la productividad?, el 92,7% opinó que si mientras que el 7,3% opinó que no.



Respuesta 32

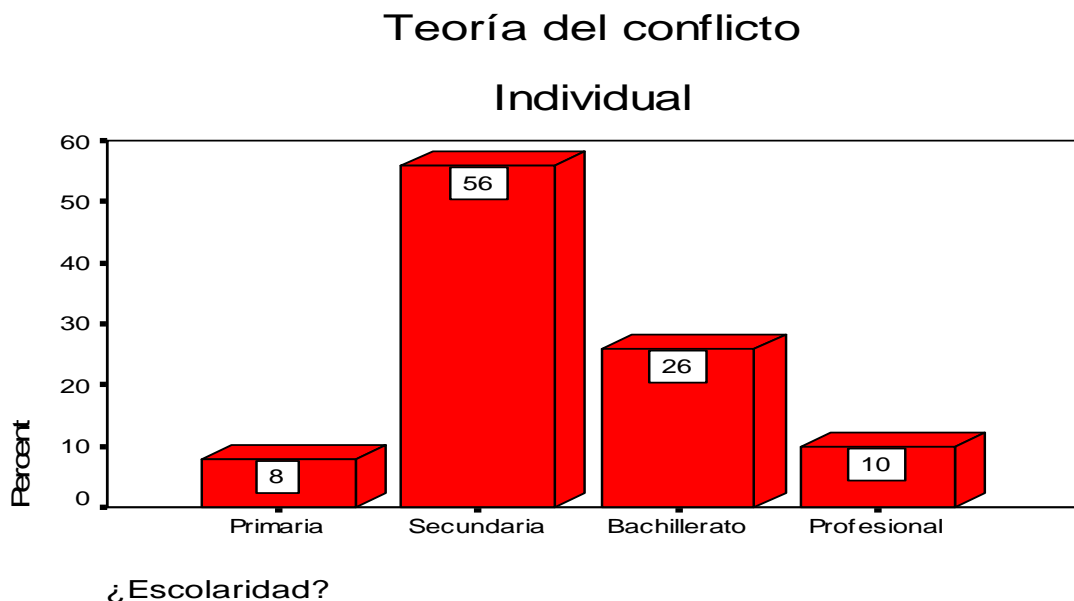
III. Parámetro individual.

En el parámetro individual se sustenta en el perfil de los encuestados, que se conformó con la diversidad de género, tipo de nombramiento, área, antigüedad, y escolaridad, etcétera interactuaron en el resultado final del análisis expuesto con anterioridad, veamos pues los porcentajes en lo cuales se desarrollo lo antes mencionado.

Respuesta 33. En lo que se refiere a la edad, el 32,7% se encuentra entre los 31 a 35 años, el 28,0% de 36 a 40, el 21,3% de 26 a 30 años, el 12,7% se ubican los que tienen 41 años o mas y finalmente un 5,3% se ubicó en el rango de 18 a 25 años.

Respuesta 34. Sobre el género; 71,3% pertenecen al género femenino contra 28,7% de sexo masculino.

Respuesta 35. En lo que se refiere a los niveles escolares: el 56,0% poseen nivel secundaria, 26,0% nivel medio superior (bachillerato), 10,0% cuentan con una formación profesional, y el 8,0% solo cuentan con estudios primarios.

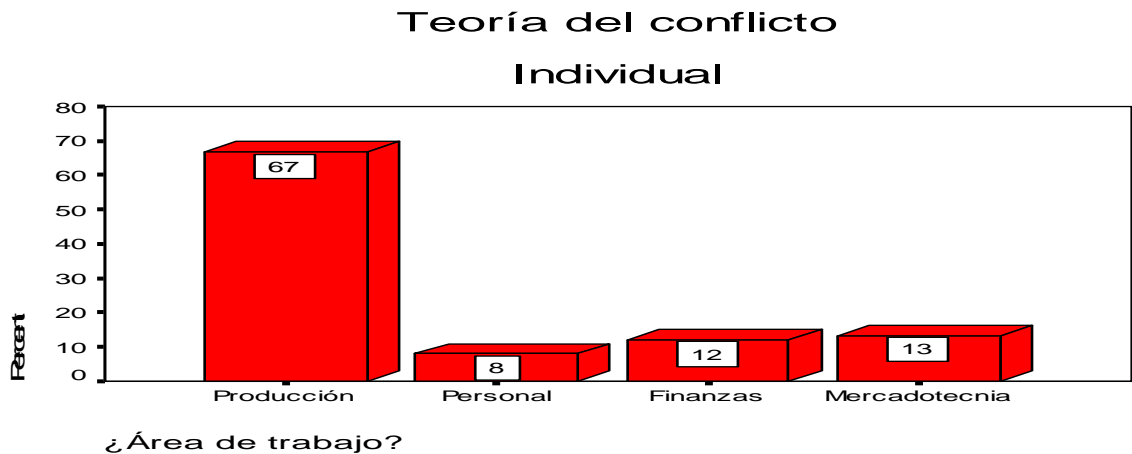


Respuesta 35

Respuesta 36. Uno de los factores que determina el comportamiento de los empleados es la antigüedad laboral, la cual se distribuye de la siguiente manera, el 30,0% manifiesta poseer 13 años o más, el 26,0% de 5 a 8 años, el 23,3% de 1 a 4 años y 20,7% de 9 a 12 años.

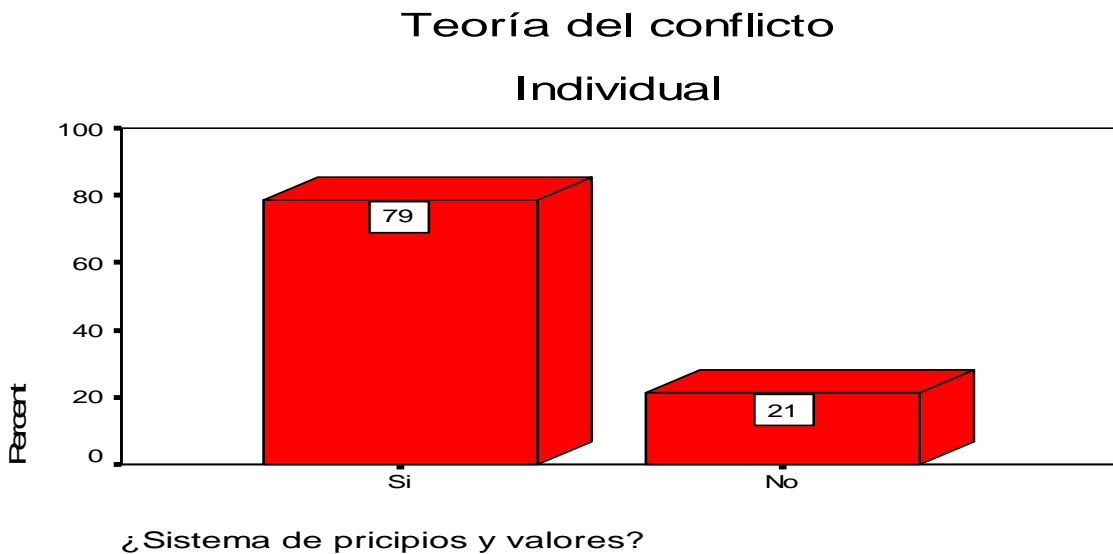
Respuesta 37. En cuanto a su tipo de nombramiento, el 66,7% son de base y 33,3% de confianza.

Respuesta 38. Referente al área de trabajo, el 66,7% pertenece a producción, 13,3% pertenece a mercadotecnia, 12,0% a finanzas y 8,0% a personal.



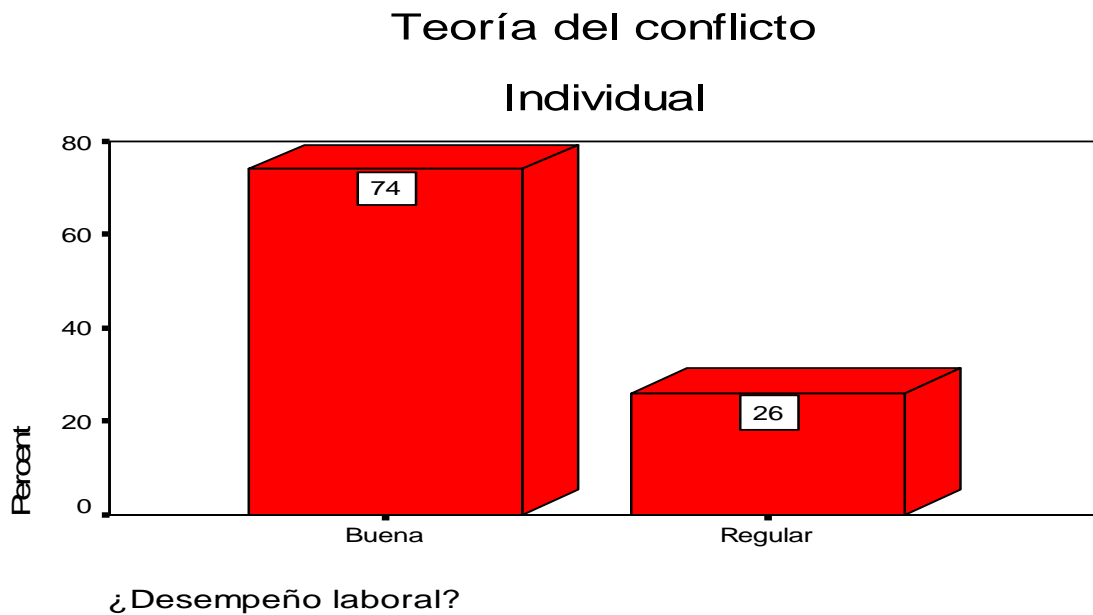
Respuesta 38

Respuesta 39. Sobre la Respuesta sí los empleados aplican un sistema de principios y valores, el 78,7% manifestó que sí mientras que un 21,3% que no.



Respuesta 39

Respuesta 40. Sobre su desempeño laboral, el 74,0% lo considera bueno mientras que el 26,0% lo refieren como regular.



Respuesta 40

Respuesta 41. La asistencia y la puntualidad son factores socioculturales que determinan un sentido de responsabilidad, un 70,0% de los empleados manifiestan que siempre observan estos hábitos, el 23,3% afirman que casi siempre, y el 6,7% señalan que nunca.

Respuesta 42. En cuanto a sí la empresa posee un programa de incentivos económicos, el 94,7% indicó que sí y el restante 5,3% opinó que no.

Respuesta 43. En relación a sí existe un programa de promoción y ascensos es objetivo, el 83,3% afirman que sí y un 16,7% indicó que no.

Respuesta 44. En relación a sí existe un sistema de reconocimientos, el 52,7% del personal afirmó que sí mientras que el 47,3% manifestó que no.

Respuesta 45. Uno de los derechos del trabajador es el sistema de retiro, a lo cual, un 88,7% de los empleados opinó que está bien estructurado mientras que el restante 11,3% afirmó que no.

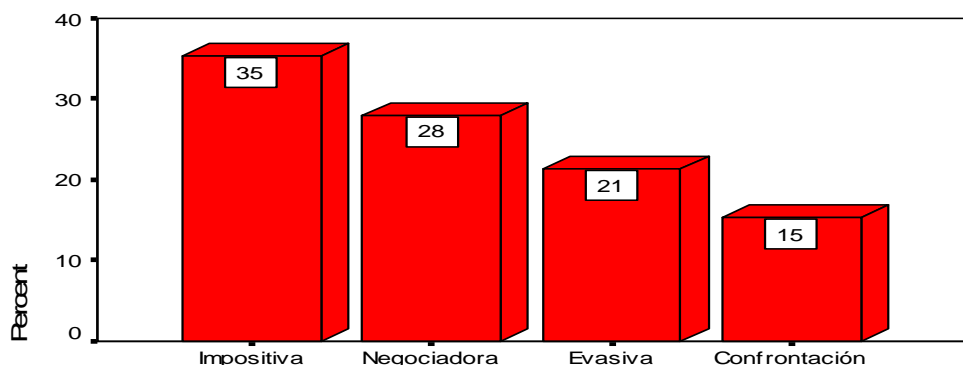
Respuesta 46. Existe un programa preventivo de robo, el 56,0% de los trabajadores manifestó que no contra 44,0% que sí.

Respuesta 47. Su jefe responde por los intereses de su área, el 76,7% respondió que si, mientras que 23,3% respondió que no.

Respuesta 48. Sobre la actitud de los directivos seis meses antes del ejercicio administrativo, el 35,3% la consideró impositiva, el 28,0% negociadora, el 21,3% evasiva y el 15,3% la catalogó de confrontación.

Teoría del conflicto

Compotamiento directivo

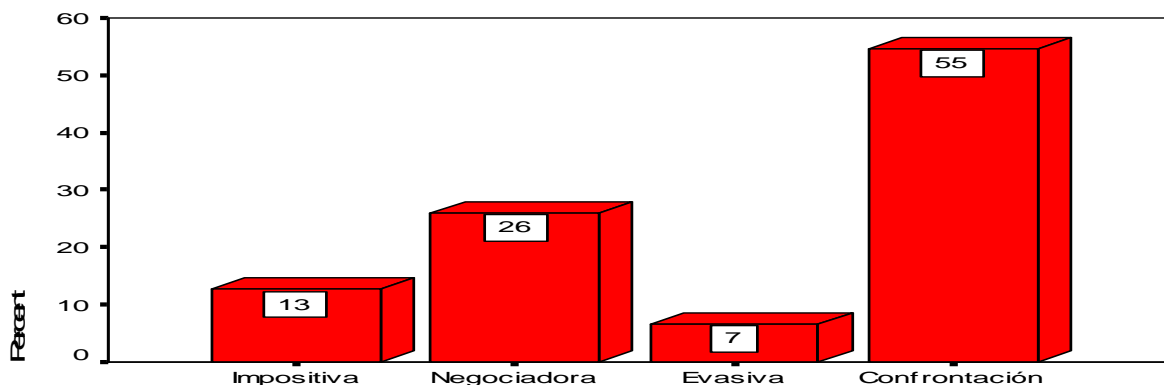


¿Actitud de autoridades? (hace seis meses)

Respuesta 48

Respuesta 48a. Es idéntica a la Respuesta anterior con la diferencia que esta se formuló seis meses después es decir, como se comportan actualmente los directivos, es sorprendente el resultado que a continuación veremos, el 54,7% utiliza la vía de la confrontación, el 26,0% es totalmente negociadora, el 12,7% es de carácter impositivo y el 6,7% es evasiva.

Compotamiento directivo



¿Actitud de autoridades? (actual)

Respuesta 48a

4.3 Estadística inferencial

La estadística inferencial se ocupa del proceso metódico para obtener conclusiones válidas de una muestra, con respecto a la población, de manera tal que se le pueda considerar representativa de ella.

4.3.1 Pruebas no paramétricas

Se describen las pruebas no paramétricas resaltando su fundamento y las indicaciones para su empleo:

1. Una sola muestra (Ji cuadrada, binomial, de rachas, Kolmogorov-Smirnov),
2. Dos muestras con datos independientes (U de Mann-Whitney, Kolmogorov-Smirnov, Moses, o de las rachas de Wald-Wolfowitz),
3. Dos muestras con datos apareados (T de Wilcoxon, del signo, McNemar),
4. Varias muestras con datos independientes (H de Kruskal-Wallis, de la mediana) y
5. Varias muestras con datos apareados (Ji cuadrada de Friedman, W de Kendall, Q de Cochran).

4.4 Mecanismo de aceptación o rechazo de hipótesis

A diferencia de la estadística paramétrica, en la que el investigador aspira encontrar en las características de la muestra que ha seleccionado, aquellas que distinguen a la población de donde ésta procede; hay dos formas de actuar.

- 1) Estimar el valor de un parámetro a partir de la muestra, y
- 2) Contrastar si su hipótesis es confirmada en la muestra, poniendo a prueba la hipótesis de las diferencias nulas (H^0), la que de no confirmarse se explica por la hipótesis alterna ($H1$), que acepta que esas diferencias existen dentro de cierto margen de probabilidad. Cuando son significativas (a nivel de una $p < 0.05$ o < 0.001) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Representación

1. Sí la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H^0 .
2. Sí la significancia es mayor de 0.05% se acepta H^0 .
3. El coeficiente de contingencia, Phi o V de Cramer indica fortaleza de asociación de las variables, dependiendo de los resultados que se ubican entre 0 y 1.

0 Nos indica que no hay asociación

1 Nos indica que existe fuerte asociación.

4.5 Contrastación de variables

(P13) Opinión de conflictos vs (P14) Conflictos de mayor relevancia

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con los conflictos de mayor relevancia.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con los conflictos de mayor relevancia

Tabla de resultados (11)

X ² cuadrada. 40.41	Grados de libertad. 1
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .51
R de Pearson..51 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y los conflictos de mayor relevancia que se suscitan en la empresa,
2. Los empleados que consideran que el conflicto es positivo o funcional y que manifiestan que la mayoría de los conflictos son visibles representan el 54.0% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que la mayoría de los conflictos están ocultos representan el 27.3%.
3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que son de correlación positiva media, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.51%.

(P13) Opinión de conflictos vs (P15) Nivel de generación de conflictos

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con el nivel de generación de conflictos

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con el nivel de generación de conflictos

Tabla de resultados (12)

X² cuadrada. 137.10	Grados de libertad. 2
Sígnificancia. .00	Phi o V. de Cramer. ..95
R de Pearson. .75 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y el nivel organizacional donde se genera el mayor número de ellos,**
- 2. Los empleados que catalogan al conflicto como funcionales y que manifiestan que la mayoría de ellos se producen a nivel grupal representan el 61.3% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que los conflictos son de tipo individual representan el 20.0%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que correlación es positiva considerable, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.75%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P16) Causas que generan conflictos

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con las causas que generan conflicto.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con las causas que generan conflicto.

Tabla de resultados (14)

X² cuadrada. 109.42	Grados de libertad. 3
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .85
R de Pearson. .76 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y las causas que lo generan.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que las causas mas relevantes son las revisiones contractuales representan el 46.0% seguidos de los empleados que consideran al conflicto como funcional y que ubican a las revisiones salariales con el 26.0%.**
- 3. Por otro lado. la relación entre las variables indica que es una correlación positiva es considerable, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.76%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P17) Estrategia utilizada.

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la estrategia para resolverlos.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la estrategia para resolverlos.

Tabla de resultados (15)

X² cuadrada. 46.26	Grados de libertad. 4
Sígnificancia. .00	Phi o V. de Cramer. .55
R de Pearson. ..46 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la estrategia utilizada para resolverlos.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que la mayoría son resueltos por la estrategia de la confrontación representan el 24.0% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es disfuncional y que manifiestan que la estrategia elegida es la confrontación representan el 18.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que la correlación es positiva débil, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.46%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P18) Actitud de directivos y representantes

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la actitud que asumen los directivos y representantes sindicales.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la actitud que asumen los directivos y representantes sindicales.

Tabla de resultados (16)

X² cuadrada. 25.62	Grados de libertad. 3
Sígnificancia. .00	Phi o V. de Cramer. .41
R de Pearson. .38 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la posición que asumen los directivos y representantes sindicales.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que la actitud que prevalece entre directivos y representantes sindicales es ganar – ganar representan el 38.7% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que la actitud asumida por los directivos y representantes sindicales es ganar – perder representan el 22.0%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que tienen una correlación positiva débil, ya que el valor del coeficiente de contingencia se ubicó en 0.38%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P24) Área más conflictiva

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con el área más conflictiva.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con el área más conflictiva.

Tabla de resultados (17)

X² cuadrada. 97.98	Grados de libertad. 3
Síntificancia. .00	Phi o V. de Cramer. .80
R de Pearson. .66 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la síntificancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación síntificativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y el área más conflictiva.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que el área de producción es la más conflictiva representa el 42.7% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es disfuncional y que el área de mercadotecnia es la mas problemática representa el 18.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que tienen una correlación positiva media, ya que el valor del coeficiente de contingencia se ubicó en 0.66%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P27) Percepción entre áreas

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la percepción que tienen las diferentes áreas.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la percepción que tienen las diferentes áreas.

Tabla de resultados (18)

X² cuadrada. 95.28	Grados de libertad. 3
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .79
R de Pearson. .68 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la percepción que tienen los empleados sobre las diferentes áreas.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que la percepción que priva entre las diferentes áreas es de sana competencia representan el 36.7% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que manifiestan que existe rivalidad representa el 26.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva media, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.68%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P33) Edad

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la edad.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la edad.

Tabla de resultados (19)

X² cuadrada. 103.42	Grados de libertad. 4
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .83
R de Pearson. .65 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la edad.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional se ubican en el rango de edad de 31 a 35 años y representan el 32.7%, seguidos por los empleados que opinan lo mismo y que tienen una edad entre 36 a 40 años con el 28.0%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva media, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.65%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P34) Género

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con el género.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con el género.

Tabla de resultados (20)

X² cuadrada. 13.83	Grados de libertad. 1
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .30
R de Pearson. .30 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y el género.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional pertenecen al género femenino con un 52.7% seguidos por los que tienen la misma opinión y que son del género masculino con un 28.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva débil, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en .30**

(P13) Opinión de conflictos vs (P35) Escolaridad

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la escolaridad

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la escolaridad.

Tabla de resultados (21)

X² cuadrada. 92.91	Grados de libertad. 3
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .78
R de Pearson. .71 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la escolaridad.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que cursaron el nivel secundaria representan el 56.0% seguidos de los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que poseen el grado de bachillerato representan el 17.3%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que tiene una correlación positiva mediana, ya que el valor del coeficiente de contingencia se ubicó en 0.71%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P36) Antigüedad laboral

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la antigüedad laboral.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la antigüedad laboral.

Tabla de resultados (22)

X² cuadrada. 80.3	Grados de libertad. 3
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .73
R de Pearson. .59 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la antigüedad laboral.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que tienen una antigüedad de 5 a 8 años representan el 26.0%, seguidos de los que opinan lo mismo con una antigüedad de 1 a 4 años y que son el 23.3%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva media, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en .59%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P37) Tipo de nombramiento

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con el tipo de nombramiento.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con el tipo de nombramiento.

Tabla de resultados (23)

X² cuadrada. 68.8	Grados de libertad. 1
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .67
R de Pearson. .67 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y el tipo de nombramiento.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que poseen nombramiento de base, representan el 66.7% seguidos de los empleados que opinan lo mismo, que son de confianza y que son el 14.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva media, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.67%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P38) Área de trabajo

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con el área de trabajo.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con el área de trabajo.

Tabla de resultados (24)

X² cuadrada. 120.7	Grados de libertad. 3
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. .89
R de Pearson. .85 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y el área de trabajo.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional pertenecen a producción y son el 66.7%, seguidos por los que opinan igual y que pertenecen al área de personal con un 8.0%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que es una correlación positiva considerable, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.85%.**

(P13) Opinión de conflictos vs (P39) Aplica sistema de principios y valores.

H⁰. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos no tiene una relación significativa con la aplicación de un sistema de principios y valores.

H¹. La opinión que tienen los empleados sobre los conflictos sí tiene una relación significativa con la aplicación de un sistema de principios y valores.

Tabla de resultados (25)

X² cuadrada. 126.94	Grados de libertad. 1
Significancia. .00	Phi o V. de Cramer. ..92
R de Pearson. ..92 (Anexo de correlaciones)	

Comentarios

- 1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H⁰, y se acepta H¹; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la opinión que tienen los empleados sobre el conflicto y la observancia de un sistema de principios y valores aplicados por los empleados.**
- 2. Los empleados que consideran que el conflicto es funcional y que sí observan un sistema de principios y valores representan el 78.7% seguidos de los empleados que consideran que los conflictos son disfuncionales y que no aplican un sistema de principios y valores representan el 18.7%.**
- 3. Por otro lado, la relación entre las variables indica que representan una correlación positiva muy fuerte, ya que el valor de coeficiente de contingencia se ubicó en 0.92%.**

Prueba de Wilcoxon

(P48) Actitud directivos (hace seis meses) vs (P48a) Actitud directivos (actual).

H⁰. La actitud de los directivos no guarda una relación significativa con la técnica de manejo de conflictos.

H¹. La actitud de los directivos no guarda una relación significativa con la técnica de manejo de conflictos.

Instrumento de rechazo o aceptación (tabla 26)

Márgenes	Índices obtenidos	Decisión
Comportamiento	Menor (<) o igual (-) a 0.05%	R.H.N
Contrastación	Mayor (>) a 0.05%	A.H.N

Se acepta hipótesis nula (A.H.N)

Se rechaza hipótesis nula (R.H.N)

Resultados (tabla 27)

Preguntas	Ubicación	N	Mean Rank	Sum of Ranks
¿Actitud de autoridades? (actual)	Negative Ranks	0	,00	,00
	Positive Ranks	103	52,00	5356,00
-	Ties	47		
¿Actitud de autoridades? (hace seis meses)	Total	150		

a ¿Actitud de autoridades? (actual) < ¿Actitud de autoridades? (hace seis meses)

b ¿Actitud de autoridades? (actual) > ¿Actitud de autoridades? (hace seis meses)

c ¿Actitud de autoridades? (hace seis meses) = ¿Actitud de autoridades? (actual)

Actitud antes y después (tabla 28)

¿Actitud de autoridades? (actual) -	Pregunta 48a
¿Actitud de autoridades? (hace seis meses)	Pregunta 48
Z	-9,30
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a Based on negative ranks.

b Wilcoxon Signed Ranks Test

Comentario.

1. Como la significancia de 0.00% es menor a 0.05% se rechaza H^0 , y se acepta H^1 ; Lo cual indica que sí existe una relación significativa entre la actitud asumida por los directivos antes y después del curso de manejo de conflictos de acuerdo con la opinión de los empujados.

Interpretación

1. De acuerdo al índice de significancia obtenido (0.00), podemos afirmar categóricamente que los empleados aún sin conocer sobre la impartición del curso de manejo de conflictos dirigido a directivos, sí han notado modificaciones en la conducta de su jefe inmediato respecto a seis meses atrás.

Capítulo V. Conclusiones

En estadística se definen como variables a los atributos, rasgos o propiedades de un grupo de elementos que toman diferentes valores, magnitudes o intensidades. En el proceso de medición de ellas se les asignan números o códigos de observación. La manera más aceptada para ordenar y cuantificar una variable, propuesta por Stevens, es dividir las en cuantitativas (de acuerdo a la magnitud de su medición) o cualitativas (según su calidad o atributo).

5.1 Conclusiones cuantitativas

Cuando la variable sólo se mida en valores enteros, como es el número de alumnos, el número de empleados, se le denomina cuantitativa discreta, discontinua o de intervalo, mientras que si la variable es medida en fracciones, por ejemplo, el peso (3,460 g) o estatura (51.3 cm), se les denominan variables cuantitativas continuas o de razón y puede ser que los datos tengan una distribución normal (sesgo de - 0.5 a + 0.5 y curtosis de 2 a 4).

5.1.1 Prueba de X^2

De acuerdo a los resultados obtenidos en las corridas estadísticas, nos permitimos afirmar categóricamente que el uso de la herramienta X^2 (Ji cuadrada) fue el pertinente debido a que las variables contrastadas (P13) vs (P14- P15- P16- P17- P18- P24- P27- P33- P34- P35- P36- P37- P38- P39) nos proporcionaron índices porcentuales cuyos resultados se ubicaron dentro del rango de .00% (14 contrastaciones), lo que indica que la respuesta tipo (P13) si tiene una relación significativa con sus pares.

Con el propósito, de corroborar tal aseveración se presenta la tabla resumen

Contrastación de Respuestas (tabla 29)

Respuesta	Índice Obtenido					
	Analizada	(X ²) Ji cuadrada	Grado de libertad	V. de Cramer	Significancia	R de Pearson
P13 – P14	40.41	1	.51	.00	.51	A.H.I
P13 – P15	137.10	2	.95	.00	.75	A.H.I
P13 – P16	109.42	3	.85	.00	.76	A.H.I
P13 – P17	46.26	4	.55	.00	.46	A.H.I
P13 – P18	25.62	3	.41	.00	.38	A.H.I
P13 – P24	97.98	3	.80	.00	.66	A.H.I
P13 – P27	95.28	3	.79	.00	.68	A.H.I
P13 – P33	103.42	4	.83	.00	.65	A.H.I
P13 – P34	13.83	1	.30	.00	.30	A.H.I
P13 – P35	92.91	3	.78	.00	.71	A.H.I
P13 – P36	80.3	3	.73	.00	.59	A.H.I
P13 – P37	68.8	1	.67	.00	.67	A.H.I
P13 – P38	120.7	3	.89	.00	.85	A.H.I
P13 – P39	126.94	1	.92	.00	.92	A.H.I

5.1.2 Prueba de Wilcoxon.

De acuerdo a la contrastación de las Respuestas p48 con p48a, cuyo resultado fue de 0.00% podemos comprobar que los empleados sí percibieron un cambio de actitud de sus directivos. Por lo que, nuestra hipótesis se confirma según los resultados obtenidos.

5.1.3 Consideraciones cuantitativas finales

a) Las contrastaciones realizadas nos permitieron aceptar las hipótesis planteadas, además y de acuerdo con los índices obtenidos y se comprobó estadísticamente que los empleados catalogan los conflictos que se presentan en la empresa como funcionales o positivos.

b) A través del análisis de la teoría del conflicto, hemos podido comprobar que en la medida en que se profundiza en esta técnica, nos cercioramos de que es un acontecimiento inevitable, por lo que identificarlo constituye una sana decisión. Además, el uso de la prueba de Wilcoxon nos permitió comprobar bajo otra herramienta, la pertinencia de nuestros supuestos.

5.2 Conclusiones cualitativas

Cuando la variable cualitativa no tiene punto de comparación como el color de los ojos (café, azul, verde, negro) se le denomina variable cualitativa nominal; cuando hay un determinado orden como nivel educativo (primaria, secundaria, bachillerato o profesional), edad, género se le llama variable cualitativa ordinal.

1. Los directivos se sienten estimulados a fomentar las relaciones laborales (una situación de ganar-ganar) entre los intereses individuales, grupales e institucionales. Los miembros de la organización han participado de una manera activa y creativa con sus compañeros.
2. La política, los métodos y los procesos en la organización se definen como actos intencionados de influencia para acrecentar o proteger la cultura y filosofía empresarial. La actividad política se produce a nivel individual, de coalición o de red. Las coaliciones son informales, temporales y motivadas por un problema concreto.
3. Los directivos han aprendido a manejar la política. La incertidumbre puede atenuarse evaluando el rendimiento y la productividad, las compensaciones económicas se otorgan en función al rendimiento. Es fundamental la existencia de objetivos mensurables.
4. Se ha logrado definir el conflicto y se puede distinguir entre conflicto funcional y disfuncional.
5. El conflicto puede definirse como todo tipo de oposición y de interacción antagonista. Es inevitable y no es necesariamente destructivo. La ausencia de conflictos, es propiciada por la apatía o por la poca creatividad, puede constituir un problema tan grave como el exceso de conflictos. El conflicto funcional acrecienta los intereses de la organización, mientras que el conflicto disfuncional es contraproducente.
6. Los directivos deben estimular el conflicto funcional. Los antecedentes del conflicto suelen ser numerosos, entre ellos la incompatibilidad de

personalidades, la competencia por recursos limitados y las expectativas no realizadas, todos los cuales han de ser objeto de seguimiento. Puede estimularse el conflicto funcional dejando persistir y/o programando algunos antecedentes selectos del conflicto durante la toma de decisiones mediante abogados del diablo o aplicando el método dialéctico.

7. Los directivos conocen y manejan los cinco estilos alternativos de manejo de conflictos, que son integrar (solución de problemas), complacer (suavización), dominar (forzamiento), evitar y comprometer (negociación). No hay ningún estilo que pueda considerarse como el mejor. Los antecedentes del conflicto han de ser objeto de seguimiento y han de estimularse cuando la escasa presencia de conflictos se considere un problema. El conflicto funcional puede programarse con técnicas tales como la abogacía del diablo y el método dialéctico. Debe utilizarse un estilo apropiado de manejo del conflicto cuando éste se hace disfuncional.

5.3 Perfil del empleado

I. Organizacional.

Se consideran únicamente los diez mayores porcentajes en sentido vertical ascendente, por lo tanto empezaremos a señalar que el 79,3% de los empleados consideran que las instalaciones son buenas, en segundo lugar, el 81,35% de los empleados catalogan a los conflictos como funcionales, en tercer lugar, el 82,7% opina que durante el conflicto no se incrementaron las sanciones, en cuarto lugar, el 85,3% cree que la empresa sí cuenta con un adecuado programa de capacitación y adiestramiento, en quinto lugar, el 87,3% considera que la capacidad de negociar de los directivos es buena, en sexto lugar, el 88,7% considera que la empresa rige sus actividades a través de planes y programas, en séptimo lugar, el 90,0% considera que la compañía posee una filosofía empresarial, en octavo, el 92,0% considera que la empresa sí promociona y difunde la competitividad, en noveno lugar, el 93,3% manifestó que sí se aplica de una manera integra la normatividad y por último, el 95,3% de los encuestados nos advierte que la empresa sí cuenta con equipo y material adecuado.

II. Grupal.

Los resultados que a continuación se presentan, se derivan de las actitudes y aptitudes que asumen los empleados en grupo: el 36,7% considera que prevalece la sana competencia, en segundo lugar, comparten el mismo porcentaje (42,7%) los empleados que creen que el área más conflictiva es producción y que consideran que los conflictos nunca producen distanciamiento entre el personal de diferentes áreas, en tercer lugar, el 44,0% de los empleados opina que la interrelación entre las áreas es regular, en cuarto lugar, el 49,3% de los trabajadores opina que la comunicación es buena, en quinto lugar y compartiendo el mismo porcentaje (61,3%) de los empleados manifiestan que los conflictos son frecuentes y que no existen pugnas ocultas, en sexto lugar corresponde al trato, el 80,7% de los empleados respondieron que no existe equidad en el mismo trato y por último, el 92,7% considera que si se fomenta la productividad.

III. Cedula de identificación.

En lo que se refiere a la puntualidad y asistencia, el 70,0% de los empleados considera que siempre cubre este rubro, en segundo lugar destaca el género femenino con un 71,3%, en tercer lugar se ubica el desempeño laboral, donde el 74,0% lo cataloga como bueno, en cuarto lugar con el 76,7% se ubica a los empleados que manifiestan que su jefe inmediato sí responde por los intereses del área a su cargo, en quinto lugar, el 78.7% de los empleados manifiestan que sí aplican un sistema de principios y de valores dentro del ámbito laboral, en sexto lugar el 83.3%, consideran que el programa de promoción y ascensos es objetivo, en séptimo lugar, el 88,7% de los empleados manifiesta que sí existe un sistema de retiro adecuado y por ultimo, 94,7% considera que sí existe un programa de incentivos económicos.

Capítulo VI. Propuesta

Modelo IICRA cinco etapas

Justificación del modelo:

Como consecuencia del proceso de formación emprendido por los socios de la empresa y con la finalidad de dar seguimiento a este programa de capacitación, nos permitimos sugerir una cuarta etapa la cual se conforma de un modelo denominado IICRA que a continuación presentamos

Objetivo:

Presentar un modelo alternativo que se sustente en la participación de la mayor cantidad de representantes posible, cuyo propósito es la resolución de conflictos a través de un proceso sencillo y eficaz que trate los intereses de los empleados de base y de confianza.

Propósitos:

1. Crear un entorno seguro.
2. Sustituir el enfoque tradicional de problemas por el de conflictos.
3. Propiciar un ambiente de comprensión mutua para evitar criterios opuestos.
4. Privilegiar los eventos cotidianos bajo el enfoque de objetividad.
5. Evitar entorpecer u obstaculizar las negociaciones.

Descripción del modelo por etapas.

Etapa	Actividad Humana	Denominación estratégica
I	Yo veo/oigo	Información
<p>Acción administrativa: Se describen los comportamientos, acciones o condiciones específicos que se están negociando. Esto es un intento para identificar y aclarar, por parte de la agrupación y para la otra parte, los temas sustanciales/problemáticos, como también los hechos impulsores que indican que hay un problema. Puede describir comportamientos o circunstancias que hayan sucedido en el pasado o que existan en el presente. También se necesitará describir cualquier factor ambiental que afecte a la situación actual. Se detalla la información, información que indica la existencia de un problema o conflicto. Esto significa que se obtiene un panorama general de la situación; verificar la realidad. Es útil que las dos partes opuestas de una negociación reúnan la información en conjunto, para poder contar con una base de datos en común. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Describir la información.• Observar y escuchar qué nos está diciendo y qué está haciendo la otra persona en la negociación.• Mantenerse centrado en los temas reales y no permitir que las negociaciones y los juegos de las otras personas nos afecten.• Prestar atención nos hace conscientes de los cambios en nuestra relación con la otra persona.• Escuchar activamente ayuda también a crear entornos seguros permitiendo que otras personas sepan que se las escucha y comprende.• Describir en lugar de juzgar.		

Etapa	Actividad Humana	Denominación estratégica
II	Yo supongo	Interpretación de la información
<p>Acción administrativa: Hacer saber a la otra persona cómo se están interpretando los datos; compartir las suposiciones y percepciones. Esto es valioso por dos motivos: a) para que el representante laboral comprenda y entienda qué está pensando su contraparte y por qué. Comprenderá mejor y aceptará por qué la empresa ha respondido con su comportamiento de determinadas maneras; b) permite verificar la validez de las suposiciones que se han formado los socios de la empresa para el logro de la resolución de los conflictos.</p> <p>El hecho de compartir suposiciones (de las partes negociadoras), alienta una mayor comprensión: El juicio sobre otras personas limita sus capacidades y hace que se pongan a la defensiva. Una forma de evitar realizar manifestaciones críticas es expresar algunas ideas o comentarios como preguntas tentativas y no como verdades dogmáticas.</p>		

Etapa	Actividad Humana	Denominación estratégica
III	Yo siento	Coste o impacto
<p>Acción administrativa: La intención es ayudar a la otra parte para que comprenda como afectan sus comportamientos a la empresa teniendo como objetivo aclarar el efecto que se produce en todos los integrantes. Expresar y escuchar las emociones de los personajes involucrados en la empresa, es importante porque informa que estamos frente a un conflicto que debe ser abordado, determinando el impacto de las complicaciones y los conflictos en la organización y los costes en dinero, tiempo, relaciones y productividad.</p>		

Etapa	Actividad Humana	Denominación estratégica
IV	Yo necesito	Resultados
<p>Acción administrativa: Manifestar las necesidades de la agrupación es la clave del proceso de negociación si el objetivo es hacer que las otras personas cooperen con su actitud y trabajo. La finalidad de la mediación consiste en satisfacer las necesidades individuales, grupales o institucionales; si no se informa de las condiciones existentes, es poco probable que éstas se satisfagan. Decirle a otra persona qué se pretende que haga sin informarle de las necesidades de la agrupación (que pueden manifestarse en términos de metas y objetivos organizacionales), dificultará su comprensión; es más probable que responda de la forma que se persigue, a que lo haga cuando comprenda por qué y dará validez a las deferencias.</p>		

Etapa	Actividad Humana	Denominación estratégica
V	Yo quiero/deseo	Plan de Acción
<p>Acción administrativa: Dar solución y respuesta al problema o conflicto llegando a los más pertinentes acuerdos mutuos en los que queden satisfechas las necesidades de las partes en cuestión; dar a conocer con claridad la necesidades de la empresa y lo que requiere de la persona con la que se negocia desde la perspectiva del comportamiento, en respuesta a dichas necesidades para crear los resultados o condiciones que la persona necesita.</p>		

La presente propuesta es un proceso para lograr los siguientes propósitos:

1. Mantenerse en la capacidad Generativa de pensamiento para que se pueda ver todo el panorama de forma precisa sin llegar a una actitud defensiva.
2. Ayudar a lograr que la otra parte adopte las capacidades Generativas de la organización y deje de lado el comportamiento autoprotector.
3. Identificar cuáles son los temas reales que se deben abordar.
4. Centrarse en el tema y no irse por la tangente.
5. Prepararse para las negociaciones antes de concurrir a ellas, desplegar la estrategia.
6. Ampliar las capacidades de empatía para comprender con precisión las necesidades de la otra parte.
7. Analizar conflictos, problemas de rendimiento u organizacionales.
8. Confrontar a los demás acerca de su comportamiento, incluyendo problemas de función.
9. Mejorar las capacidades para escuchar.
10. Aclarar las necesidades internas
11. Desarrollar planes de acción para resolver problemas de personal o de la organización.

Bibliografía

1. Arias Galicia Fernando. "Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento" Editorial Trillas. México 2001. Páginas 566.
2. Audirac Camarena Carlos Augusto. "ABC del desarrollo organizacional" Editorial Trillas. México 2002. Páginas 110.
3. Ávila Matcué Felipe. "Tácticas para la negociación internacional" Editorial Trillas. México 2001. Páginas 270.
4. B. Christensen Howard. "Estadística paso a paso" Editorial Trillas. México 2004. Páginas 682.
5. B. Visauta Vinacua. "Análisis estadístico con SPSS para Windows" Editorial McGraw Hill España 1998. Páginas 358
6. Bonilla Gildaberto. "Metodología prácticas de inferencia estadística" Editorial Trillas. México 1991. Páginas 402
7. Brunet Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones" Editorial Trillas. México 1999. Páginas 121.
8. C. Gardner Robert. "Estadística para Psicología Usando SPSS para Windows" Editorial Prentice Hall, México 2003, Páginas 320
9. Camacho Rosales Juan. "Estadística con SPSS 9 para Windows" Editorial Alfaomega. México 2001. Páginas 394.
10. Carrillo Gamboa Javier F. "El comportamiento científico" Editorial Limusa. México 1992. Páginas 405.
11. Chalvin Dominique. "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo" Editorial Deusto España 2002. Páginas 178.
12. Davis Keith. "Comportamiento humano en el trabajo" Editorial McGraw Hill. México 1999. Páginas 647.
13. Diez Francisco. "Herramientas para trabajar en mediación" Editorial Paidós. Argentina 1999. Páginas 227.
14. Dubrin, J, Andrew. "Conceptos de comportamiento organizacional" Editorial Thomson. México 2002. Páginas 359.
15. E. P. Box George. "Estadística para investigadores" Editorial Reverté. México 2005. Páginas 676
16. E. P: Box George. "Estadística para investigadores" Editorial Reverté México 2005. Páginas 675. Estadística
17. Ferrán Aranaz Magdalena. "SPSS para Windows, Análisis estadístico" Editorial McGraw Hill. España 2003. Páginas 421
18. Ferrer Pérez Luis. "Desarrollo organizacional" Editorial Trillas. México 2000. Páginas 213.
19. Floyer Acland Andrew. "Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones" Editorial Paidós España 1997. Páginas 344.
20. French L. Wendell. "Desarrollo Organizacional" Editorial Pearson. México 1995. Páginas 375.
21. Furnham, Adrian. "Psicología Organizacional" Editorial Oxford, México 2001, Páginas 748.
22. G. Gonzalvo. "Diccionario de metodología estadística" Editorial Morata. España 1978. Páginas 180
23. Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall. México 1997. Páginas 762.
24. Guizar Rafael. "Desarrollo organizacional" Editorial McGraw Hill. México 2002. Páginas 281.

25. Hellriegel. "Comportamiento Organizacional" Editorial Thomson. México 1998. Páginas 684.
26. Holguín Quiñónez Fernando. "Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales" Editorial UNAM, México 1984. Páginas 452
27. J. Kazmier Leonard. "Estadística aplicada a la administración y a la economía" Editorial McGraw Hill. México 2001. Páginas 416
28. J. Ritchey Ferris. "Estadística para las Ciencias Sociales" Editorial McGraw Hill. México 2001. Páginas 609
29. Kreitner. Kinicki "Comportamiento de las organizaciones" Editorial McGraw Hill. España 1997. Páginas 661.
30. L. Webster Allen. "Estadística aplicada a los negocios y la economía" Editorial McGraw Hill. Colombia 2003. Páginas 640
31. Malott E. María. "Paradoja de cambio organizacional" Editorial Trillas. México 2003. Páginas 207.
32. Malott W. Richard, "Principios elementales del comportamiento" Editorial Prentice Hall. México 2003. Páginas 512.
33. Mello de Faria. "Desarrollo Organizacional" Editorial Limusa. México 2003. Páginas 183.
34. Méndez Ramírez Ignacio. "Modelos estadísticos lineales". Editorial CNCT. México 1981. Páginas 140
35. Mercado H. Salvador. "¿Cómo hacer una tesis?" Editorial Limusa. México 1990. Páginas 239
36. Mnookin H. Robert. "Resolver conflictos y alcanzar acuerdos". Editorial Gedisa. España 2002. Páginas 415.
37. Montgomery. "Introducción al análisis de regresión lineal" Editorial CECSA. México 2002, Páginas 588
38. Opi Juan Manuel. "Técnicas de negociación transaccional" Editorial Gestión 2000. España 1999. Páginas 180.
39. Pallares Bossa. "arbitraje conciliación y resolución de conflictos". Editorial Leyer. Colombia 2003. Páginas 289.
40. Pérez César. "Técnicas estadísticas con SPSS" Editorial Prentice Hall. España 2001, Páginas 592
41. R. Pagano Robert. "Estadística para las ciencias del comportamiento" Editorial Thomson. México 2003, Páginas 548
42. Rascón A, Octavio. "introducción a la estadística descriptiva" Editorial UNAM. México 1983, Páginas 342.
43. Rheault Jean Paul. "introducción a la teoría de las decisiones" Editorial Limusa. México 1975. Páginas 212.
44. Ríos Sixto. "iniciación estadística" Editorial Paraninfo. España 1999. Páginas 256
45. Robbins P. Stephen. "Comportamiento organizacional" Editorial Pearson Educación. México 1998. Páginas 314.
46. Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall. México 1999. Páginas 816.
47. Rosas Uribe Miran Estela. "Guía práctica de investigación" Editorial Trillas. México 2002. Páginas 130.
48. S. Willoughby Stephen. "Probabilidad y Estadística" Editorial Cultural. México 1974. Páginas 215
49. Schmidt W. "Negociación y resolución de conflictos" Editorial Deusto España 2000. Páginas 275.

50. Siegel Sydney. "Estadística no paramétrica" Editorial Trillas. México 2003 Páginas 437.
51. Sommer Barbara. "La investigación del comportamiento" Editorial OXFORD. México 2001. Páginas 468.
52. Soto Eduardo. "Comportamiento Organizacional" Editorial Thomson. México 2001. Páginas 252.

Anexos

Estadística Descriptiva

Estadística Inferencial