

Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta-Colombia

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

Bernardo Nicolás Sánchez García
Universidad de Pamplona
Colombia
bersanc2004@yahoo.es

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta-Colombia

Resumen

Los conflictos relacionales y de tareas hacen parte del día a día de las empresas, los primeros por estar vinculados con la interacción cotidiana de los miembros de la organización y sus diferencias por gustos, preferencias, sentimientos, valores e identidad, tan frecuentes hoy por la interculturalidad y pluralidad de los integrantes de la empresa; y los segundos por su asociación natural con la dinámica organizacional y las diferencias y desacuerdos sobre aspectos concretos del contenido del trabajo y la forma de hacerlo, así como por la consecución de las metas y la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad laboral. Unos y otros inciden de distinta forma en el desarrollo de la empresa y la interacción de sus trabajadores, afectando la satisfacción, el bienestar y el deseo de permanecer de sus miembros. Nuestra investigación enmarcada en el campo transdisciplinar de la paz y el enfoque interaccionista del conflicto organizacional, estudió los conflictos relacionales y de tarea en un grupo de empresas del sector formal de la economía de Cúcuta-Colombia, analizando su relación con variables como el clima organizacional, el liderazgo, los estilos de gestión de conflictos y, la vivencia de lo que hemos denominado valores pacíficos en la empresa



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

1. Introducción

Los conflictos son inherentes al desarrollo de la vida de hombres y mujeres y, por extensión consustanciales a la existencia de las empresas. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en las organizaciones no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo (Lucas Marín, 1999).

El conflicto ha sido el foco de numerosos estudios empíricos en la empresa y ha asumido funciones de importancia en las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional (Pondy, 1967). Su impacto y efecto organizacional son palpables en más de siete décadas de investigación, trabajo que ha sido plasmado en numerosos libros, en manuales y artículos de revistas.

En el ámbito de la empresa, reconociendo la complejidad inherente, consideramos de manera integradora el conflicto como la tensión o diferencia que genera perturbación cognitiva y/o emocional afectando la dinámica de los distintos proyectos que en ella se desarrollan. Tensión en cuanto a la presencia y sometimiento a la atracción de fuerzas opuestas, y diferencia porque indica variedad, diversidad, heterogeneidad, pero igualmente discrepancia entre parecidos o semejantes, manifestando cualidades de oposición, disensión o controversia que podrían conducir a la cooperación. Perturba en cuanto altera o trastorna el orden, la inercia o la dinámica organizacionales, constituyéndose en factor de renovación y cambio, evitando que en la empresa se empobrezcan los procesos creativos.

En la empresa dentro de un macroproyecto que configuran la misión y la visión corporativa, hay múltiples proyectos de las distintas dependencias, grupos de interés e incluso individuos, que conjuntados permiten alcanzar el logro de las metas empresariales. La interacción entre ellos y las posibles modificaciones que surjan de ella, contribuirán positiva o negativamente generando perturbación en el macroproyecto organizacional.

El conflicto como generador de tensión implícitamente tiene una función mediadora entre esas fuerzas opuestas que lo constituyen, y al ser fuente de diferencias lleva en su esencia vitalidad y la posibilidad de “partir la diferencia” que es acercarse, mediar entre las posiciones extremas. El conflicto media entre las violencias y las paces fungiendo a menudo como una fuerza constructiva.

Aunque los conflictos pueden clasificarse de múltiples formas y distintos autores han expuesto sus correspondientes clasificaciones, existiendo al respecto gran dispersión y poca unanimidad (Redorta, 2004); en el ámbito de la empresa fundamentalmente se ha planteado la existencia de dos tipos de conflictos, denominados por los autores de diferentes formas.

Para efecto de nuestra investigación nos decantamos por la denominación de conflictos relacionales y de tareas, siguiendo la conceptualización que realiza Jehn (1994) al refinar las definiciones de Guetzkow y Gyr, de Priem y Price, de Wall y Nolan y de Pinkley, usando las etiquetas conflicto relacional y conflicto de tarea. Según esta autora el conflicto relacional incluye componentes personales y afectivos tales como fricción, tensión y la aversión entre los miembros en el seno del grupo, y el conflicto de tarea implica diferencias en puntos de vista y opiniones relativas a la tarea.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

2. Hipótesis.

Hipótesis 1 (H1): Los directivos y el resto de los miembros de las empresas estudiadas, reconocen los conflictos, aunque los interpretan de manera diversa.

Hipótesis 2 (H2): Los trabajadores (directivos y resto de los miembros), perciben que los conflictos relacionales y de tareas disminuyen su simpatía con otros trabajadores, su satisfacción en el grupo y su deseo de permanecer en el mismo.

Hipótesis 3 (H3): El conflicto relacional incide negativamente en el clima de la empresa.

Hipótesis 4 (H4): Los valores pacíficos generan una percepción en los trabajadores de menor conflictividad relacional.

3. Algunos Hitos Fundamentales en la Investigación de los Conflictos en la Empresa

Recogiendo algunos hitos importantes dentro de la investigación del conflicto en las organizaciones, es necesario resaltar la obra de Mary Parker Follett, quien en 1926 publicó su trabajo, editado posteriormente por Urwick y Metcalf (1940), en el cual planteó tres estilos principales de hacer frente a los conflictos en la empresa: la dominación, el compromiso y la integración, además de los cuales también encontró otras formas de manejo de conflictos en las organizaciones como la prevención y la represión.

Guetzkow y Gyr (1954), propusieron dos dimensiones de los conflictos, una constituida por los desacuerdos relativos a las cuestiones de la tarea, y otra consistente en los aspectos emocionales o problemas interpersonales que conducen a los conflictos. Estas dos dimensiones de los conflictos, han generado múltiples etiquetas utilizadas por distintos autores.

En 1964 Blake y Mouton (1964), presentaron por primera vez un esquema conceptual para la clasificación de los modos de manejo de conflictos interpersonales, tipificando cinco estilos: evasivo, impositivo, complaciente, cesión, colaboración. Los autores describen los cinco modos de gestión sobre la base de las actitudes del gerente en dos ejes: preocupación por la producción y preocupación por las personas.

Pondy (1967), a su vez hace dos importantes contribuciones, en primera instancia describe las fases de los episodios de conflicto y en segundo lugar desarrolla una teoría general de la organización del conflicto. Identificó tres tipos de conflictos entre las subunidades de las organizaciones formales: conflicto de negociación entre los intereses de los grupos que se relacionan en la organización, conflicto burocrático en la relación entre superiores y subordinados, y conflicto de sistemas dirigido al conflicto lateral entre las partes en las relaciones de trabajo. En cada uno de los tres casos, el conflicto es tratado como una serie de episodios, cada episodio incluye las fases de latencia, sensación, percepción, manifestación, y secuela.

Por su parte Thomas y Kilmann (1977), desarrollan y validan el instrumento "Management of Differences Exercise," MODE que mide los cinco estilos de manejo del conflicto: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Rahim (1983), apoyado en Blake y Mouton, y los aportes de Thomas, desarrolló una conceptualización similar, para diferenciar los estilos de gestión de conflictos, en dos dimensiones básicas: la preocupación por sí mismo y la preocupación por los demás.

La combinación de las dos dimensiones se traduce en cinco estilos de manejo de los conflictos: integración, dominación, evitación, servilismo y compromiso; como instrumento de medida desarrolló el The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), en tres formatos, conflicto con los jefes, subordinados y entre pares, siendo este último el utilizado en nuestra investigación.

Wall y Nolan (1986), en su estudio parten de la premisa de que el conflicto puede mejorar la calidad de la decisión del grupo y para ello examinan la relación con el tipo de conflicto, su forma de gestión y la percepción de inequidad.

Putnam y Folger (1988), estudian la importancia de las comunicaciones en el conflicto, abordan los conflictos interpersonales, entre grupos y entre organizaciones.

El estudio de Jehn, Chadwick y Thatcher (1997), investigó el valor de la congruencia y la diferencia demográfica entre los miembros del grupo como factores que influyen en diversos tipos de conflictos dentro de los grupos de trabajo, analizándose si es beneficioso para los miembros ser diferentes o iguales, llegar a acuerdos o desacuerdos, a fin de fomentar la productividad de los grupos de trabajo. Los resultados indicaron que las diferencias demográficas individuales visibles tales como la edad, el sexo, y la raza, aumentan el conflicto relacional; mientras que las diferencias de información demográfica como la educación, experiencia laboral, organización y tenencia de la tierra, aumentan el conflicto de tarea.

Alper, Tjosvold y Law (2000), apoyan el modelo cooperativo en lugar de la aproximación competitiva a los conflictos que en consecuencia conduce a la eficacia de los conflictos, y que a su vez se traduce en desempeño eficaz, medido por los administradores.

En otro estudio Medina, Dorado, de Cisneros, Arévalo y Munduate (2003), analizan las conductas de gestión del conflicto y la efectividad diádica, explorando las respuestas al escalamiento del conflicto.

No obstante, la abundancia de los trabajos empíricos sobre los conflictos en los grupos y equipos, los resultados muestran serias contradicciones en la literatura.

De algunas investigaciones se concluye que el conflicto está directamente vinculado con la disminución del rendimiento y la satisfacción de los miembros de la empresa (Wall y Nolan, 1986), y que su ausencia estaría relacionada con el incremento de la productividad y la satisfacción de los miembros del equipo (Schwenk y Cosier, 1993).

De la misma manera, Roloff (1987) y Eisenhardt y Schoonhoven (1990) estudiaron la incidencia del conflicto sobre la comunicación, diversidad y procesos de interacción, llegando a la conclusión que el conflicto puede ser beneficioso como perjudicial.

Todavía hoy no hay acuerdo sobre si el conflicto es perjudicial o benéfico para las empresas. En la última década del siglo XX algunos autores como Tjosvold (1991), Van de Vliert y de Dreu (1994) han afirmado que los conflictos pueden ser beneficiosos para las empresas, y el discurso se refiere más a la gestión de los conflictos. Por esta razón, no se trata de evitar los conflictos, sino de gestionarlos y darles un uso constructivo orientado al desarrollo de la propia empresa; es en este marco que encaja nuestra investigación.

Siendo así, el esfuerzo gerencial no tiene porque estar dirigido a la desaparición de los conflictos, sino al aprovechamiento de los que podrían contribuir positivamente a las metas organizacionales, según Galtung (2003) es necesario usar la energía del conflicto para obtener soluciones creativas.

4. Los conflictos en las empresas

Entendemos la empresa como una instancia mediadora que se ha constituido en potente factor de desarrollo humano al contribuir a la satisfacción de las necesidades, abrir camino al desarrollo y aportar a la consecución del progreso, influyendo en sus miembros al interior, en su entorno y en la sociedad en general.

La entrega del Premio Nobel de Economía a Oliver E. Williamson en 2009, por su análisis sobre el papel de las empresas como estructuras de gobierno alternativas y sus límites, desarrollando una teoría en que las empresas funcionan como estructuras para gestionar conflictos, es un indicador del trascendental papel que juegan las empresas en un mundo complejo y conflictivo, en el que se reafirma, su condición de entidades mediadoras para la satisfacción de las necesidades y promoción del bienestar, por tanto se hace operativa su contribución a la paz.

En las empresas el conflicto está omnipresente, el manejo de los conflictos es el corazón de las tareas de gestión, por ello cada día, los administradores están llamados a atender las diferencias en las prioridades y preferencias, y el uso del conflicto de una manera que beneficie a la organización (Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000).

Las organizaciones y propiamente las empresas son espacios de amistad y hostilidad, acuerdos y desacuerdos entre jefes y trabajadores, entre trabajadores de la misma o distinta dependencia y entre jefes de distintos departamentos. El propio hecho de que las empresas estén conformadas por seres humanos que interactúan entre sí, constituye una condición que puede edificar y desencadenar el conflicto.

Independientemente de la expresión que asuman, o la manera como se presenten, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses, en la que por lo menos una de las partes experimenta frustración ante el impedimento o perturbación causada por la otra parte, frustración que en algunas oportunidades puede conducir a la hostilidad y la agresión o al desarrollo de esfuerzos creativos que superen dicha barrera.

De alguna manera los conflictos son la manifestación de la individualidad de los seres humanos y, en la empresa la expresión de los distintos puntos de vista, sentimientos u opiniones de sus integrantes en cuanto a los valores, la identidad, el desarrollo del trabajo, los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

http://co
informac
Teléfono

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

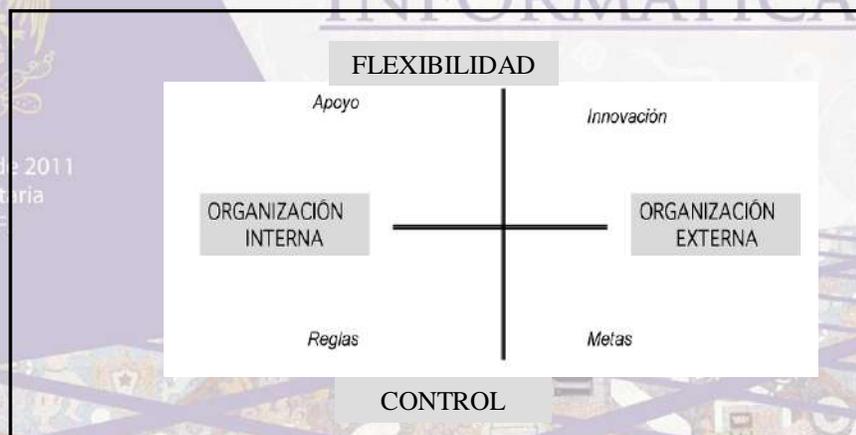
5. Clima Organizacional

El clima se concibe como la percepción individual del ambiente de trabajo y el significado que los individuos le atribuyen al mismo, dado que es una variable individual se le denomina clima psicológico (James y Jones, 1974). El clima organizacional es la suma o la agregación de las percepciones individuales de los trabajadores en la empresa, o la percepción compartida por los miembros de la organización sobre el ambiente de trabajo (Klein y Kozlowski, 2000).

De acuerdo con Mañas Rodríguez, González Romá y Peiró Silla (1999), el clima es una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo, ya que éste se forma a partir de procesos de interacción social; adicionalmente el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (Chiavenato, 2001).

En nuestra investigación, el marco teórico que sirve para fundamentar el clima del equipo de trabajo se basa en la Aproximación de Valores en Competencia de Quinn (1988). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad versus control, y orientación interna versus orientación externa.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima, las cuales son: apoyo, innovación, orientación hacia reglas, y orientación hacia metas. En nuestra investigación, en esta última orientación del clima hemos tenido en cuenta los aspectos de productividad como meta de la empresa, por lo que se subdividió en dos, productividad y metas propiamente dichas.



Gráfica 1. Aproximación de Valores en Competencia de Quinn

Fuente: Medina, Munduate, Martínez, Dorado, y Mañas. Revista de Psicología Social, 2004, Vol 19 n° 1.

6. Liderazgo

El liderazgo es considerado por Hersey, Blanchard y Johnson (1998), como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

Chiavenato (1993), define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación humana, con el fin de conseguir unos objetivos específicos.

En este trabajo hemos explorado las diferentes conductas del líder, apoyados en la investigación de Fleishman (1953), con la definición de dos dimensiones o tipos de conducta, denominadas orientación a la iniciación de estructura o tarea, y la orientación a la relación o consideración. A partir de estos direccionamientos hemos adoptado el Supervisory Behavior Description Questionnaire¹, para efectuar la medición de la conducta de los líderes en la empresa, y su posterior relación con los conflictos en la empresa.

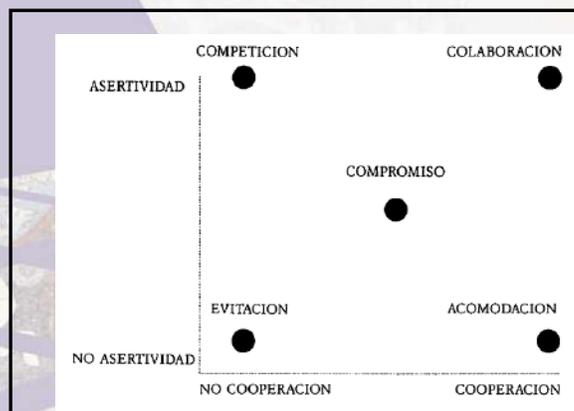
7. Estilos de gestión de conflictos

Los estilos de gestión del conflicto en la empresa, hacen referencia a la forma como los trabajadores se desenvuelven en las situaciones conflictivas en que cotidianamente se generan al interior de la organización.

De las líneas de intervención que la estrategia organizacional de gestión de conflictos puede tomar, hemos querido reseñar la aproximación bidimensional que a partir del modelo de Blake y Mouton ha dado origen a una serie de instrumentos que han sido diseñados con el fin de evaluar los cinco estilos de gestión de conflictos que resultan de las combinaciones posibles entre ambas dimensiones y que a continuación se comentan, siendo los instrumentos más utilizados y referenciados por los investigadores actualmente.

A partir de la aproximación que hace Blake y Mouton, Thomas (1976) desarrolla una reinterpretación de las dimensiones de gestión de los conflictos, denominándolas de un lado asertividad y por otro cooperación. Los estilos de gestión del conflicto que este modelo define son: Colaboración (asertivo y cooperador), competición (asertivo y no cooperador), evitación (no asertivo y no cooperador), acomodación (no asertivo y cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador).

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.



Gráfica 2. Conceptualización Modelo de Thomas
Fuente: Munduate, Ganaza y Alcaide. Revista de Psicología Social, 1993, Vol. 8 n° 1.

Rahim y Bonoma (1979), establecen una nueva interpretación del modelo, que determina los estilos de gestión del conflicto con base en dos dimensiones: el interés propio y el interés de los

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

información: respon@fca.unam.mx

Teléfono: Permite identificar la percepción que sobre el liderazgo tienen los subordinados, esto es la percepción que sobre sus jefes y su conducta como supervisores tienen los trabajadores.

52 (55) 5622.84.90

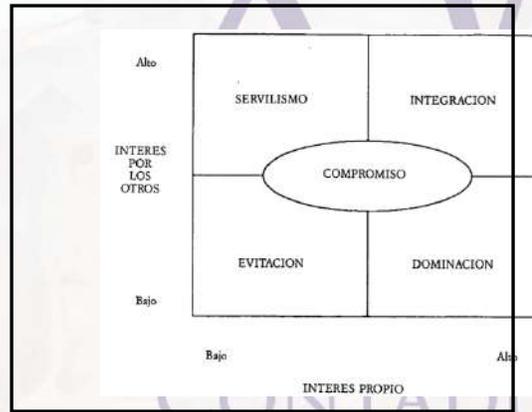
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

otros. Desde esta perspectiva, que para efecto de nuestra investigación hemos asumido, se desarrollan cinco estilos de gestión del conflicto: integración (alto interés propio y alto interés de los otros), servilismo (bajo interés propio y alto interés de los otros), dominación (alto interés propio y bajo interés de los otros), evitación (bajo interés propio y de los demás) y estilo de compromiso (interés intermedio propio y por los demás). No existe un estilo óptimo, sino que cada uno tiene sus ventajas y limitaciones, además de estar sujeto a restricciones circunstanciales.



Gráfica 3. Estilos de Gestión del Conflicto Rahim y Bonoma
Fuente: M. A. Rahim. Tomado de Kinicki y Kreitner. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas.

En las empresas investigadas en la ciudad de Cúcuta se empleó tal como lo hemos dicho la versión española del instrumento Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) para la medición de los estilos de gestión del conflicto.

8. Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son pilares muy importantes, con ellos en realidad la organización se define así misma, no se debe olvidar que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los valores hacen parte de la cultura, pero igualmente se relacionan con el liderazgo; los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Es fundamental para toda organización tener unos valores que sean compartidos por sus miembros, ya que estos son los que guían la conducta cotidiana de todos en la empresa, permiten la realización de la misión como propósito fundamental de la existencia de la empresa, la determinación de su horizonte en el tiempo, estableciendo su visión de futuro y su identidad. Constituyen el cimiento de la empresa y generan beneficios para las personas y la organización como tal.

La crisis de ética que en los últimos tiempos ha venido viviendo el mundo empresarial, constituyéndose en fuente de la misma crisis del sistema económico, revaloriza la importancia de los valores y la transparencia de estos en la empresa, promoviendo que las empresas sean abiertas, honestas y sobre todo transparentes, como requisitos indispensables para el éxito a largo plazo de los negocios (Bennis, Goleman y Ward Biederman, 2008).

Así, la empresa desarrollará el espacio y ambiente propicio para la generación de actitudes sinceras, francas, y positivas que incidirán en las conductas y comportamientos de sus miembros, reflejándose en relaciones más humanas, profundas y pacíficas.

Valores pacíficos

Denominamos valores pacíficos en la empresa a todas aquellas expresiones de conducta cívica y prosocial que se manifiestan en la cotidianidad de la vida organizacional, unas dentro del contexto formal y otras en el plano informal, y que se insertan en ese marco de valores mínimos para la creación de espacios de paz, en fin la construcción de un tejido de paz en la empresa:

1. El respeto a la vida como piedra angular de todos los valores, que permita vivir juntos y aprender a ser, entender y comprender la diversidad y la interdependencia entre los seres humanos; el respeto por las ideas y el reconocimiento del otro que tiene que pasar por el autoconocimiento.
2. El rechazo a toda forma de violencia en la empresa y otras más sutiles como el moobing, el acoso sexual, la calumnia, etc.
3. El compartir con los demás es la base del trabajo en equipo en la empresa, elementos fundamentales para el logro de los objetivos y que se fusionan con la confianza, la amistad, la cortesía, el respeto, la sinceridad, la honradez, la participación y la democracia.
4. La interacción en la empresa necesariamente requiere de la escucha activa que permita la construcción del diálogo, del debate sincero mediado por el respeto y la tolerancia.
5. La conservación del planeta como responsabilidad individual y colectiva de todos los seres humanos y de sus organizaciones, dentro de las cuales las empresas deben jugar un papel importante, al contribuir a frenar el deterioro ambiental, entendiendo su responsabilidad.
6. El redescubrimiento de la solidaridad, comprendiendo que cada persona es responsable por el otro, pudiendo contribuir activamente a vivir mejor unos (as) con otros (as), mediante la cooperación, el desinterés, la generosidad y el altruismo.

Otro valor fundamental es la transparencia, y cuando se habla de transparencia se hace referencia a la construcción de una cultura de sinceridad en la empresa, la creación de una cultura con valores de franqueza, que permita el disenso, que proporcione el espacio para el libre flujo de información dentro de la organización, entre ella y sus grupos de interés, y por tanto vea de manera positiva y constructiva el conflicto.

9. Satisfacción y bienestar en el trabajo

La satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que una persona tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados (Locke, 1976).

<http://informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Las actitudes se refieren a afirmaciones de valor, que pueden ser favorables o desfavorables refiriéndose a los objetos, la gente o acontecimientos, y sustancialmente expresan los sentimientos con respecto a algo: la expresión «me gusta mi empleo», hace referencia a la actitud hacia el trabajo.

Para Boada y Tous (1993) la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. Analizada así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha merecido especial interés. En este sentido vinculamos satisfacción-bienestar con paz como elementos poderosos que contribuyen a sentirnos más humanos, más unidos a los demás y a la naturaleza, le dan sentido a nuestra vida (Muñoz, 2004).

Es claro que la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros materiales: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

10. Método

Se trabajó con encuestas ya validadas y probadas en múltiples investigaciones que han precedido a ésta, fundamentalmente por adaptarse a la información que se requería recolectar, siendo además una técnica apta para el estudio de las percepciones, creencias, valores, motivos y actitudes de la población investigada.

Muestra y procedimiento

La muestra consistió en 157 trabajadores de cinco empresas del sector formal de la economía de la ciudad de Cúcuta, cuyas características generales son las siguientes:

- La distribución por sexo fue de 94 varones y 63 mujeres.
- La edad mínima fue de 19 años y la máxima de 60, con una media de 34.7 y una desviación típica de 9,88 años.
- La antigüedad en la empresa osciló entre tres meses y 26 años con una media de 5.77 y una desviación típica de 6,60 años.
- El nivel de estudios de los participantes se clasificó en 5 modalidades: estudios primarios (1), estudios secundarios (44), estudios técnicos (34), estudios universitarios (57) y estudios de postgrado (21). A efectos prácticos se ha unificado el grupo de estudios primarios y secundarios.

<http://congreso.invest>
informacongreso@fca

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510


Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

- El estatus jerárquico se estableció en cuatro categorías: trabajadores (105), supervisores (13), mandos medios (29), y directivos (10).

Medidas

Para medir la presencia y tipo de conflicto se utilizó una adaptación de la escala de Jehn (1995), reforzada con algunos ítems de Jehn y Mannix (2001), con un total de 44 ítems. Cada ítem se puntúa sobre una escala de cinco niveles de Likert, desde 1="Ninguno-Nunca" hasta 5="Mucho-Siempre", con esta escala se evaluó percepción del conflicto, cantidad de conflicto relacional, valores involucrados, conflicto de tareas, normas abiertas del conflicto, satisfacción con el grupo, simpatía, intención de permanecer y los efectos objetivos del conflicto relacional.

El clima organizacional fue medido mediante una versión abreviada de Organizational Studies Inc. (OSI). De las 136 preguntas que originalmente tiene el documento se eligieron 39, conteniendo uno de ello seis sub-ítems sobre la ingerencia de algunos aspectos en la productividad, lo que nos totaliza 44 ítems. Todos estos ítems se miden en forma similar al cuestionario anterior.

El cuestionario se adaptó a la aproximación de valores en competencia de Quinn (1988), seguida por FOCUS (First Conflict Organizational Climate Unified Search), y que propone dos ejes en un plano cartesiano que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales, y a partir de ahí las orientaciones del clima correspondientes.

La medición de los estilos de gestión del conflicto se efectuó utilizando la versión española del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI II), en su tipo C (relaciones con compañeros). Consta de 28 ítems y mide los estilos de integración, evitación, dominación, servilismo, y compromiso. También este cuestionario se basa en cinco niveles tipo Likert para cada pregunta.

La conducta del supervisor se midió mediante el Supervisory Behavior Description Questionnaire (Fleishman, 1953); este instrumento evalúa dos estilos de liderazgo: el orientado hacia la tarea o iniciación de estructura y el orientado hacia la relación o consideración; el instrumento consiste en 48 ítems, 28 sobre consideración o relación y 20 sobre Iniciación a la Estructura u orientación hacia la tarea.

La satisfacción laboral fue medida siguiendo a Meliá y Peiró (1998) mediante el cuestionario de satisfacción laboral S20/23. A las 23 preguntas del cuestionario original se añadieron otras siete, para un total de 30 ítems; las preguntas del cuestionario original se refieren a: Satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Las siete adicionales reflejan la satisfacción con los valores compartidos y la satisfacción con el bienestar alcanzado.

11. Resultados y Discusión

I. La mayoría de los encuestados en las empresas estudiadas, creen que en sus lugares de trabajo no hay o hay pocas fricciones entre los miembros de la empresa, con lo cual considerarían su

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

lugar de trabajo como un buen sitio para estar por un ambiente laboral relativamente armónico, con poca tensión entre compañeros de trabajo, tal como puede verse en la tabla 1.

Tabla 1. ¿Cuánta fricción hay entre los miembros de la unidad de trabajo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Ninguna y Poca | 101 | 65,6 |
| Regular | 41 | 26,6 |
| Bastante y Mucha | 12 | 7,7 |

La comparación entre empresas no refleja diferencias significativas en cuanto a la opinión de los encuestados en referencia a la fricción que se vive en su unidad de trabajo. La respuesta en general esta en un nivel bajo con Media Total del conjunto de las empresas de 2,26.

La tabla siguiente indica que en su mayoría los encuestados manifiestan tener ninguna o poca tensión relacional, una cuarta parte de la población considera un nivel medio de tensión. Es de entender que la presencia de poca tensión relacional mejora el compromiso y la satisfacción, con ello el bienestar en el grupo de trabajo. Por el contrario una parte minoritaria de la población manifiesta la presencia de bastante y mucha tensión relacional en su unidad de trabajo, esto impedirá centrarse en los objetivos del trabajo, con lo cual se disminuirá el rendimiento y la posibilidad del logro de las metas propuestas.

Tabla 2. Cuánta tensión relacional entre los miembros de la unidad de trabajo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Ninguna y Poca | 100 | 64,5 |
| Regular | 39 | 25,2 |
| Bastante y Mucha | 16 | 10,3 |

Seis de los diez directivos encuestados a su vez manifiestan que en sus centros de trabajo no hay o hay poca tensión relacional, otros cuatro consideran que hay un nivel medio de tensión relacional. La percepción de los directivos con respecto a la tensión relacional existente en sus centros de trabajo está un poco más suavizada que la del personal encuestado en general, ninguno de los directivos encuestados considera la opción de bastante y mucha tensión relacional, esto muy seguramente se deba a que su interacción con los miembros de la empresa aunque es muy amplia, no tiene la profundidad de otros niveles inferiores, ya que la visión de los directivos se desarrolla a niveles más macro y su implicación en lo emocional es menor.

La mayoría de los encuestados consideran que en su unidad de trabajo no hay o hay poco conflicto acerca del trabajo, una minoría cree que hay bastante y mucho conflicto en su dependencia acerca del trabajo. Teniendo en consideración que los conflictos que surgen sobre los asuntos de trabajo pueden ser frustrantes y conducir a la insatisfacción en la interacción, podemos suponer que los niveles de frustración e insatisfacción en las empresas estudiadas son bastante bajos por cuanto se reconoce que hay poco o no hay conflicto acerca del trabajo. De otra parte también, la presencia de conflictos acerca del trabajo ayuda a identificar y entender los



Octubre 5, 6 y 7 de 2010
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO
INTERNACIONAL
DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

http://co
informaco
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Escuela de Contaduría y Administración

temas involucrados en los proyectos, ya que generan mayor número de ideas y opiniones que enriquecen la toma de decisiones, en este caso las empresas de las muestra tienen poca actividad en este sentido. Al explorar el conflicto acerca del trabajo, las empresas estudiadas plantean un ligero cambio en el nivel de conflicto pasando de un nivel medio a un nivel bajo de conflicto acerca del trabajo en las empresas investigadas.

Tabla 3. ¿Cuánto conflicto acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Ninguno y Poco | 112 | 71,8 |
| Regular | 34 | 21,8 |
| Bastante y Mucho | 10 | 6,4 |

La comparación entre empresas muestra diferencias significativas en la respuesta de los encuestados respecto a la cantidad de conflicto que acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo. Las empresas tercera y cuarta presentan una respuesta muy baja, la quinta y la segunda reflejan un nivel de respuesta bajo y la primera muestra un nivel medio de respuesta.

Tabla 4. Comparación entre empresas del ítem ICS 12

| ¿Cuánto conflicto acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo? ICS12 | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|--------|--------|-----------|
| EMPRESA | PRIMERA | SEGUNDA | TERCERA | CUARTA | QUINTA | TOTAL |
| n | 12 | 21 | 42 | 35 | 46 | 156 |
| Mediana | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Media | 3,17 | 2,14 | 1,88 | 1,97 | 2,11 | 2,10 |
| Desv. típica | 0,83 | 0,85 | 0,97 | 0,82 | 0,79 | 0,91 |
| Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis) | | | | | SI | P = 0,001 |

Siete de los directivos en las empresas investigadas consideran que no se presentan o son pocos los conflictos que se dan acerca del trabajo en su empresa; tres creen que hay un nivel medio de conflictos acerca del trabajo.

En la tabla 5, se puede observar que una proporción importante de los encuestados ve el conflicto como perjudicial posiblemente porque considera genera hostilidad y desconfianza entre los miembros, y por ello interviene negativamente con el funcionamiento de la empresa, ya que en su percepción el desacuerdo genera descontento que incide en el debilitamiento de los lazos comunes y la energía de los trabajadores se ocupará en el tratamiento de otros temas distintos al logro de los objetivos organizacionales. En este caso los trabajadores actúan evitando la existencia del conflicto y todos sus costos, cuando se presenta proceden a su eliminación, ya que no es deseable para la empresa; aquellas personas que en la empresa manifiestan su desacuerdo por razones de trabajo son vistas como una amenaza a la cooperación.

De otra parte un grupo muy importante de encuestados ve posibilidades constructivas y positivas en los conflictos contribuyendo al logro de las metas corporativas; otros consideran que el conflicto en la empresa puede ser tanto beneficioso como perjudicial, y dependiendo de su gestión puede apoyar el desarrollo de la empresa.

Tabla 5. El conflicto es perjudicial y da a entender que el trabajo no está bien en mi unidad de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca y Rara Vez | 51 | 33,1 |
| A Veces | 46 | 29,9 |
| Con Frecuencia y Siempre | 57 | 37,0 |

Con respecto a si el conflicto es perjudicial y da a entender que el trabajo no está bien en la unidad de trabajo, no hay diferencias significativas en la opinión de los encuestados en la comparación por empresas y las respuestas están en un nivel medio. La Media Total es de 3,14.

El análisis de la percepción de los diez directivos encuestados, indica que sólo uno de ellos considera con frecuencia que los conflictos son perjudiciales, por lo que podemos decir que sólo una pequeña parte de ellos se aferra a una concepción totalmente negativa del conflicto. Los demás se alejan del enfoque tradicional, cuatro consideran que rara vez el conflicto es perjudicial, mientras los cinco restantes indican que a veces es perjudicial, dejando abiertas las posibilidades de entender que un estado mínimo y continuo de conflicto puede ser saludable para la empresa. Lo anterior indicaría que los directivos de las empresas estudiadas tienen un pensamiento más abierto con relación al conflicto, aunque mantienen la división de criterios con respecto a él; sin embargo se apartan un poco de la concepción general del total de encuestados, disminuyendo ampliamente quienes creen que el conflicto es con frecuencia perjudicial.

Adicionalmente, tal como se puede observar en la tabla siguiente, la muestra investigada nos permite ver que en su mayoría los encuestados consideran que las discusiones nunca y rara vez son fomentadas en su unidad de trabajo, por lo que podemos inferir que al interior de las empresas no existen normas que animen la franqueza e inviten a aceptar el desacuerdo como algo normal en la organización. En general los encuestados ven el fomento de las discusiones en la unidad de trabajo como una práctica no sana y las normas que aparentemente han sido adoptadas están orientadas a evitar el conflicto por considerarlo presumiblemente dañino. No obstante un reducido número de participantes en la muestra creen que a veces, con frecuencia y siempre las discusiones son fomentadas, por lo que se entiende que este grupo considera que las discusiones abiertas pueden traer beneficios.

Tabla 6. Las discusiones son fomentadas en la unidad de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca y Rara Vez | 110 | 72,8 |
| A Veces | 22 | 14,6 |
| Con Frecuencia y Siempre | 19 | 12,6 |

Al comparar por empresas las respuestas de los encuestados, no se encuentran diferencias significativas entre ellas con relación a si las discusiones son fomentadas en la unidad de trabajo. En general la respuesta es baja y la Media Total es de 2,11.

En igual forma, seis de los diez directivos encuestados, consideran que las discusiones nunca y rara vez son fomentadas en la unidad de trabajo, los cuatro restantes creen que a veces lo son. Lo

anterior nos indica que los directivos en ejercicio en las empresas investigadas creen en su mayoría que las discusiones deben evitarse, lo que nos permite entrever que posiblemente consideren el conflicto nocivo para la organización.

Los resultados precedentes confirman la hipótesis 1, que plantea que los directivos y el resto de los miembros de las empresas estudiadas, reconocen los conflictos, aunque los interpretan de manera diversa.

II. En cuanto a la satisfacción con el grupo la comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta es muy alta, con Media total de 4,33; Mediana de 4,5; Desviación Típica de 0,56, tal como puede apreciarse en la tabla 7. En general Los encuestados expresan una muy alta satisfacción con el grupo entendida como el estado positivo y placentero de interacción en la unidad de trabajo, lo anterior indica identificación y lealtad con los demás miembros del grupo.

Tabla 7. Satisfacción con el Grupo

| GR5ICS | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| EMPRESA | PRIMERA | SEGUNDA | TERCERA | CUARTA | QUINTA | TOTAL |
| n | 11 | 21 | 41 | 35 | 45 | 153 |
| Mediana | 4,00 | 4,00 | 4,50 | 4,50 | 4,50 | 4,50 |
| Media | 3,95 | 4,21 | 4,30 | 4,43 | 4,41 | 4,33 |
| Desv. típica | 0,61 | 0,51 | 0,63 | 0,52 | 0,49 | 0,56 |
| Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis) | | | | | NO | 0,102 |

Los encuestados opinan en su mayoría que simpatizan bastante y mucho con los demás miembros del grupo, una minoría considera que simpatizan de manera regular y nada o poco con los demás miembros de la empresa. La mayoría de la población estudiada se siente agradada con los demás miembros del grupo, con lo cual los niveles de amistad serán altos, por lo que se verán actitudes de apoyo y colaboración entre los compañeros de la empresa y se minimizará la incompatibilidad personal entre los miembros de la unidad de trabajo.

El nivel de simpatía es muy alto entre los miembros de las empresas estudiadas, con lo cual se comparte la buena disposición y el agrado de trabajar juntos. Produce como consecuencia una buena comprensión y entendimiento de las otras personas, lo que abre la posibilidad de la gestión pacífica de las diferencias que se presentan.

Tabla 8. ¿Cuánto simpatiza usted con los miembros de su grupo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Nada y Poco | 4 | 2,6 |
| Regular | 13 | 8,6 |
| Bastante y Mucho | 135 | 88,8 |

En la comparación de empresas se pueden observar diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la variable Simpatía. La primera empresa da una respuesta media, la segunda alta y las empresas tercera, cuarta y quinta dan una respuesta muy alta. La empresa con más alta respuesta es la quinta y la más baja la primera.

Tabla 9. Comparación entre empresas variable compuesta GR6 ICS

| Simpatía (GR6 ICS) | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| EMPRESA | PRIMERA | SEGUNDA | TERCERA | CUARTA | QUINTA | TOTAL |
| n | 10 | 20 | 40 | 34 | 42 | 146 |
| Mediana | 3,08 | 3,83 | 4,17 | 4,08 | 4,08 | 4,00 |
| Media | 3,17 | 3,91 | 4,13 | 4,11 | 4,20 | 4,05 |
| Desv. típica | 0,61 | 0,70 | 0,58 | 0,61 | 0,45 | 0,62 |
| Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis) | | | | | SI | 0,002 |

La muestra investigada refleja en su gran mayoría la intención de permanecer bastante y mucho tiempo en su unidad de trabajo, sólo una mínima parte considera que tiene una regular, poca o no tiene intención de permanecer en su unidad de trabajo. Esta expresión es un indicador de satisfacción y agrado en la empresa.

Tabla 10. ¿Cuanto tiempo usted espera permanecer en esta unidad de trabajo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Nada y Poco | 6 | 4,0 |
| Regular | 15 | 10,0 |
| Bastante y Mucho | 129 | 86,0 |

Tal como puede observarse en la matriz de correlaciones expresadas en la tabla 11, el conflicto relacional y de tareas, se correlacionan negativamente con la satisfacción con el grupo, con la simpatía y con la intención de permanecer.

Si bien es cierto que hay unanimidad entre los investigadores en reconocer a los conflictos relacionales como perjudiciales, lo cual podemos confirmar en el sentido que la presencia de mayor conflicto relacional se asocia con menor nivel de satisfacción con el grupo, menor simpatía y menor deseo de permanecer en la empresa. Esto es entendible en razón a que esta situación genera hostilidad y emociones negativas relacionadas con la antipatía, la ansiedad, el abatimiento y el temor

Sin embargo con relación al conflicto de tarea no hay unanimidad y mientras algunos investigadores consideran que el conflicto de tarea es beneficioso otros consideran que puede ser perjudicial, igual que el conflicto relacional. En este sentido hemos encontrado que la presencia de conflictos de tareas se asocia también con la disminución de la satisfacción con el grupo, la disminución de los sentimientos de simpatía y del deseo de permanecer en la empresa, por lo que los conflictos de tarea igualmente generan tensión, infelicidad y poca disposición para que los miembros de la empresa trabajen juntos. En nuestro caso de investigación estos efectos se ven

matizados no llegando a constituirse en perjudiciales, ya que el nivel de conflictos que se maneja es fundamentalmente bajo y moderado.

La satisfacción con el grupo se relaciona positivamente con la simpatía y la intención de permanecer, ya que son sentimientos que se complementan y se retroalimentan positivamente. La satisfacción con el grupo esta asociada positivamente al sentimiento de disfrutar con los demás miembros de la empresa, la aceptación de los otros y su inclusión y por tanto la ausencia del deseo de abandono.

Tabla 11. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con la satisfacción, la simpatía y la intención de permanecer

| Variable | Media | DT | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-------|------|--------|---------|---------|---------|
| 1. Conflicto de tareas | 2.35 | 0.64 | .676** | -.475** | -.410** | -.265** |
| 2. Conflicto Relacional | 2.22 | 0.78 | - | -.338** | -.418** | -.209* |
| 3. Satisfacción Con el Grupo | 4.33 | 0.56 | - | - | .628** | .545** |
| 4. Simpatía | 4.05 | 0.62 | - | - | - | .382** |
| 5. Intención de permanecer | 4.00 | 0.72 | - | - | - | - |

Nota: DT = desviación tipo. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Lo anterior nos permite comprobar la hipótesis 2 (H2) en el sentido que los trabajadores (directivos y resto de los miembros), perciben que los conflictos relacionales y de tarea disminuyen su simpatía con otros trabajadores, su satisfacción en el grupo y su deseo de permanecer en el mismo, ya que anula las manifestaciones de ayuda mutua y los sentimientos de confianza personal. Esto es entendible en razón a que esta situación genera hostilidad y emociones negativas relacionadas con la antipatía, la ansiedad, el abatimiento y el temor, ratificando los resultados de la investigación de Jehn (1995).

México, D.F.

III. Las empresas estudiadas tienen como primera orientación el clima de metas, con un muy alto nivel de respuesta, lo que significa que la preocupación por el logro de los objetivos es prioritaria en todas ellas. En segundo lugar las empresas siguen la orientación hacia el clima de apoyo con un muy alto nivel de respuesta lo que significa que se viven altos niveles de colaboración, ayuda mutua, cooperación y espíritu de equipo. En tercer lugar está la orientación hacia el clima de reglas con un nivel de respuesta alto, lo que significa que tiene alta importancia el cumplimiento de las normas, manuales, protocolos y procedimientos. Para el cuarto lugar está el clima de innovación con un nivel de respuesta alto, con la significación de una alta orientación a la creatividad, y producción de nuevas ideas para mejorar, así como una mentalidad abierta al cambio; no obstante la relación con el conflicto de tarea es negativa sin tendencia definida. En último lugar se ubica el clima de productividad con una respuesta media, y en este caso el conflicto de tarea no se relaciona.

Como se puede observar en la tabla 12, que muestra la matriz correspondiente de correlaciones bivariadas entre el conflicto relacional, sus efectos y el clima, encontramos que todas las dimensiones del clima se relacionan negativamente con el conflicto relacional, lo que pone de manifiesto que las discrepancias en la empresa sobre valores, identidad, gustos personales o

preferencias incide negativamente en el clima de los centros de trabajo por la hostilidad y emociones negativas que despierta; esto nos confirma la hipótesis 3 (H3). Con relación al conflicto de tarea se encuentra que se relaciona negativamente con el clima de apoyo, con el clima de reglas y con el clima de metas; con el clima de innovación aunque hay una relación negativa no tiene una tendencia clara, y por último no se relaciona con el clima de productividad. El clima de apoyo se relaciona positivamente con el clima de innovación, el de reglas y el de metas, con tendencia menos clara con el clima de productividad; el clima de innovación se asocia positivamente con el clima de reglas y con el clima de metas, no se relaciona con el clima de productividad; el clima de reglas se relaciona positivamente con el clima de metas y no se relaciona con el clima de productividad.

Tabla 12. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con el clima organizacional.

| Variable | Media | DT | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------|-------|-----|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Conflicto de tareas | 2.35 | .64 | .676** | .531** | -.300** | -.164* | -.277** | -.213 | -.334** |
| 2. Conflicto Relacional | 2.22 | .78 | - | .521** | -.304** | -.135 | -.199* | -.146 | -.201* |
| 3. Efectos Conflicto Relacional | 2.00 | .71 | - | - | -.361** | -.251** | -.200* | -.426** | -.245** |
| 4. Clima de Apoyo | 4.15 | .59 | - | - | - | .697** | .434** | .192* | .668** |
| 5. Clima de Innovación | 3.72 | .61 | - | - | - | - | .476** | .031 | .645** |
| 6. Clima de Reglas | 3.88 | .37 | - | - | - | - | - | .093 | .640** |
| 7. Clima de Productividad | 3.08 | .79 | - | - | - | - | - | - | .077 |
| 8. Clima de Metas | 4.25 | .40 | - | - | - | - | - | - | - |

Nota: DT = desviación tipo

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

IV. En general las empresas reflejan un nivel muy alto de valores pacíficos de sus miembros, con lo cual los encuestados expresaron en su mayoría la vivencia cotidiana de valores y actitudes como la cordialidad, solidaridad, sinceridad, apoyo, el respeto mutuo, el esfuerzo y la contribución a la igualdad de género, el esfuerzo y deseo por llegar a acuerdos con los compañeros cuando se presentan problemas, la colaboración para llegar a soluciones aceptables, la igualdad y el trato justo recibido por la empresa, la ayuda mutua, confianza, amistad, cooperación y altruismo.

Cerca del noventa por ciento de la población encuestada esta muy, bastante y algo satisfecha con las actitudes y virtudes de paz que se viven en su unidad de trabajo y el resto siendo una mínima proporción, se mueve entre la indiferencia, algo, muy y bastante insatisfecho con las actitudes y virtudes de paz vividas en el trabajo.



Tabla 13. ¿Se viven actitudes y virtudes pacíficas en su unidad de trabajo tales como la ayuda mutua, la confianza, amistad, cooperación, solidaridad y altruismo?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|
| Muy y Bastante Insatisfecho | 3 | 1,9 |
| Algo Insatisfecho | 12 | 7,7 |
| Indiferente | 3 | 1,9 |
| Algo Satisfecho | 32 | 20,5 |
| Muy y Bastante Satisfecho | 106 | 68,0 |

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con referencia a la satisfacción con la vivencia en la unidad de trabajo de actitudes y valores pacíficos. Las empresas primera y segunda dan una respuesta alta; las demás dan una respuesta muy alta.

Tabla 14. Comparación entre empresas ítem CSL 27

| Se viven actitudes y virtudes pacíficas en su unidad de trabajo tales como la ayuda mutua, la confianza, amistad, cooperación, solidaridad y altruismo. CSL27 | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|--------|--------|-----------|
| EMPRESA | PRIMERA | SEGUNDA | TERCERA | CUARTA | QUINTA | TOTAL |
| n | 12 | 21 | 42 | 35 | 46 | 156 |
| Mediana | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Media | 4,92 | 5,43 | 5,71 | 5,80 | 5,93 | 5,70 |
| Desv. típica | 1,50 | 0,93 | 1,38 | 1,32 | 1,08 | 1,26 |
| Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis) | | | | | SI | P = 0,034 |

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se relacionan negativamente con el conflicto de tarea, dado que la presencia de actitudes y comportamientos que involucren la cordialidad, solidaridad, sinceridad, apoyo, la cortesía, el respeto mutuo, la confianza, y otras más vivenciados en las empresas estudiadas como el esfuerzo e intención en llegar a acuerdos con los compañeros cuando se presentan problemas, la contribución a la igualdad de género, la colaboración para llegar a soluciones aceptables y la igualdad y el trato justo recibido por la empresa, se asocian con la tendencia a la reducción de los desacuerdos y discusiones por el contenido del trabajo, las metas o por la toma de decisiones, en razón al espíritu colaborativo, prosocial y tolerante que se vive en las empresas.

De la misma manera los valores pacíficos se correlacionan negativamente con el conflicto relacional tal como puede observarse en la tabla 15 que presenta la matriz de correlaciones bivariadas entre los conflictos y los valores pacíficos en la empresa, ya que su presencia incide en las empresas estudiadas, en la tendencia a la disminución de la incompatibilidad personal, tensiones relacionales, antipatías, y reacciones negativas como el temor, la hostilidad y la ansiedad, por cuanto los miembros de la empresa expresan confianza, sinceridad y respeto unos con otros, construyendo lazos de amistad y cooperación. Estos hallazgos nos permiten confirmar la hipótesis 4 (H4), que plantea que la presencia de valores pacíficos en las empresas de Cúcuta, se asocia con la tendencia a la existencia de menos conflictos relacionales; pero además nos permite indicar que en la misma forma los valores pacíficos se vinculan con la tendencia a la reducción de los conflictos de tarea, por las razones ya expuestas.

Tabla 15. Matriz de correlación entre valores pacíficos y conflicto en la Empresa

| Variable | Media | DT | 2 | 3 | 4 |
|--|-------|-----|---------|---------|---------|
| 1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa | 4,03 | .46 | -,376** | -,373** | -,452** |
| 2. Conflicto de tareas | 2,35 | .64 | - | ,676** | ,531** |
| 3. Conflicto Relacional | 2,22 | .78 | - | - | ,521** |
| 4. Efectos Conflicto Relacional | 2,00 | .71 | - | - | - |

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

V. Se encontró una jerarquía en la aplicación de los distintos estilos de gestión de conflictos en las empresas de la muestra, siendo lo más utilizados en su orden el estilo de integración, seguido por el estilo de compromiso y en tercer lugar el de evitación, todos relacionados positivamente con los valores pacíficos.

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se relacionan positivamente con los estilos de gestión de conflictos de integración, evitación y compromiso. Lo hacen igualmente de manera positiva pero sin mayor influencia con el estilo de servilismo. No se relaciona con el estilo de dominación.

Tabla 16. Matriz de correlación de valores pacíficos con estilos de gestión de conflictos

| Variable | Media | DT | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-------|------|--------|--------|-------|--------|--------|
| 1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa | 4.03 | 0.46 | ,673** | ,277** | ,031 | ,192* | ,399** |
| 2. Estilo de integración | 4.14 | 0.58 | - | ,328** | ,063 | ,191* | ,436** |
| 3. Estilo de Evitación | 3.58 | 0.78 | - | - | ,201* | ,183* | ,321** |
| 4. Estilo de Dominación | 2.90 | 0.80 | - | - | - | ,327** | ,314** |
| 5. Estilo de servilismo | 2.68 | 0.67 | - | - | - | - | ,500** |
| 6. Estilo de Compromiso | 3.61 | 0.56 | - | - | - | - | - |

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Comprendiendo la situación del país donde se ha desarrollado la investigación, nos surgen algunas razones que consideramos válidas para entender este uso predominante de estos estilos. Un país sometido a un largo conflicto armado que aunque el impacto directo en el tejido

empresarial no ha sido profundo, estableciéndose mecanismos de adaptación y convivencia donde las empresas se desarrollan y ejecutan su función económica y social.

Consideramos que presumiblemente la población en general y particularmente trabajadores y empresarios frente a las acciones de los grupos armados (masacres, atentados a la infraestructura, secuestros, etc.), y su divulgación por los medios de comunicación que irradian y saturan la vida cotidiana, han posiblemente provocado como reacción psicológica no un acostumbamiento a esa realidad difícil, sino todo lo contrario, un rechazo a la violencia en general, consciente e inconsciente, que se manifiesta en actitudes, conductas y desarrollo de aptitudes tendientes al logro de acuerdos que satisfagan a los participantes, donde la cooperación es cada vez mayor y con ello la posibilidad de ganancia colectiva; si esto no se da, la búsqueda subsiguiente es la de posiciones intermedias que permitan llegar a acuerdos así no sean los mejores. Cuando las dos opciones anteriores no son utilizadas la tendencia en las empresas es la de evitar o evadir los problemas buscando mejor momento para atenderlos; en general siempre alejándose de la posibilidad de soluciones violentas.

VI. Las empresas investigadas muestran en el liderazgo y supervisión desarrollada un desarrollo equilibrado hacia las personas sin dejar de lado los objetivos y metas de la organización, con estadísticos ubicados en niveles iguales o similares.

Una simultaneidad de aplicación paralela de los estilos de liderazgo, entendida como ejercicio situacional y contingencial que atiende la complejidad de la interacción en la empresa, por lo que los líderes responden de manera dual según las necesidades y las circunstancias que se vivan en las organizaciones, aplican una orientación sin desconocer y descartar la otra. En el caso de las empresas estudiadas los encuestados dicen de sus jefes que tanto sienten preocupación por las necesidades de sus subalternos como paralelamente están fuertemente interesados en el desarrollo exitoso del trabajo actuando exigentemente frente a su ejecución.

Creemos que el caso colombiano, influido por el conflicto prolongado que vive el país, podría haber incidido en esta fusión de estilos de liderazgo donde los intereses de los gerentes por la producción y por la gente se entremezclan, seguramente como una respuesta consciente e inconsciente a la violencia y desprecio por la vida y por el ser humano, que ha traído como consecuencia el conflicto armado en Colombia.

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se correlacionan positivamente con el liderazgo orientado a la relación, al igual que con el orientado a la tarea, con la diferencia que con el primero lo hace con mayor intensidad.

Tabla 17. Matriz de correlación entre valores pacíficos y liderazgo

| Variable | Media | DT | 2 | 3 |
|--|-------|-----|--------|--------|
| 1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa | 4.03 | .46 | ,453** | ,240** |
| 2. Liderazgo Orientado a la Relación | 3.78 | .53 | - | ,425** |
| 3. Liderazgo Orientado a la Tarea | 3.77 | .49 | | |

Orientado a la Tarea

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

VII. La mayoría de los encuestados en las empresas investigadas manifiestan una muy alta satisfacción con el bienestar alcanzado, por lo que reflejan complacencia por la satisfacción de sus necesidades y el bienestar conseguido.

La empresa que muestra una mayor satisfacción con el bienestar alcanzado es la quinta con un nivel de satisfacción muy alto, por lo que sus trabajadores consideran en su mayoría haber alcanzado un elevado bienestar y satisfacción de sus necesidades.

La empresa con menor satisfacción con el bienestar es la segunda, con un nivel de satisfacción alto, por lo que sus trabajadores manifiestan haber logrado un importante nivel de bienestar y satisfacción de sus necesidades. Las demás empresas de igual manera se ubican entre los segmentos alto y muy alto de satisfacción con el bienestar.

La comparación entre empresas señala diferencias significativas en las respuestas de los encuestados que podemos observar en la tabla 18.

Tabla 18. Comparación entre empresas variable compuesta GR7 CSL

| Satisfacción con el Bienestar Alcanzado. (GR7CSL) | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| EMPRESA | PRIMERA | SEGUNDA | TERCERA | CUARTA | QUINTA | TOTAL |
| n | 12 | 21 | 41 | 35 | 45 | 154 |
| Mediana | 5,50 | 5,00 | 5,50 | 5,50 | 6,00 | 6,00 |
| Media | 5,29 | 5,17 | 5,32 | 5,61 | 6,01 | 5,56 |
| Desv. típica | 1,01 | 1,03 | 1,27 | 1,12 | 0,96 | 1,13 |
| Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis) | | | | | SI | 0,004 |

El conflicto de tareas se relaciona negativamente con las distintas dimensiones de la satisfacción, excepto con la satisfacción con el ambiente físico y la satisfacción intrínseca del trabajo con las que no se relaciona.

El conflicto relacional y sus efectos se relacionan negativamente con todas las dimensiones de la satisfacción.

Tabla 19. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con la satisfacción laboral

| Variable | Media | DT | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------------|-------|------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Conflicto de tareas | 2.35 | 0.64 | .676** | .531** | -.266** | -.096 | -.245** | -.111 | -.271** | -.332** | -.250** |
| 2. Cantidad Conflicto Relacional | 2.22 | 0.78 | - | .521** | -.276** | -.187* | -.213* | -.143 | -.325** | -.350** | -.341** |
| 3. Efectos Conflicto Relacional | 2.00 | 0.71 | - | - | -.381** | -.265** | -.328** | -.286** | -.302** | -.388** | -.302** |
| 4. Satisfacción | 5.47 | 1.08 | - | - | - | .494** | .816** | .651** | .684** | .706** | .627** |

| | | | | | | | | |
|--|------|------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| con la supervisión | | | | | | | | |
| 5. Satisfacción con el ambiente físico | 5.56 | 1.16 | - | .510** | .303** | .380** | .432** | .496** |
| 6. Satisfacción con prestaciones recibidas | 5.19 | 1.15 | | - | .631** | .655** | .681** | .705** |
| 7. Satisfacción Intrínseca del Trabajo | 5.63 | 1.07 | | | - | .587** | .536** | .591** |
| 8. Satisfacción con la Participación | 5.42 | 1.05 | | | | - | .564** | .493** |
| 9. Satisfacción con Valores Compartidos | 5.40 | 1.09 | | | | | - | .755** |
| 10. Satisfacción con Bienestar | 5.56 | 1.13 | | | | | | - |

Nota: DT = desviación tipo

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

13. Conclusiones

La percepción que sobre el conflicto tienen directivos y trabajadores es diversa y conviven diferentes enfoques e interpretaciones. Los directivos en general desarrollan un liderazgo equilibrado, orientado a las personas, sin dejar de lado los objetivos y metas de la organización.

Los conflictos relacionales y de tareas se asocian positivamente entre si, y su bajo o moderado impacto en las empresas estudiadas incide en la alta satisfacción, el alto deseo de permanecer, la alta simpatía entre sus miembros y el alto grado de satisfacción con el bienestar. El conflicto relacional se asocia negativamente con el clima organizacional y el conflicto de tareas se asocia negativamente con el clima de metas, con el clima de apoyo y con el clima de innovación.

Los estilos de gestión de conflictos más utilizados en las empresas estudiadas están íntimamente ligados con la gestión pacífica de los conflictos (estilos de integración y compromiso), y se relacionan positivamente con los valores pacíficos que se viven en las empresas, expresándose preferentemente en climas de metas y apoyo, que igualmente se relacionan positivamente con los valores pacíficos. Estos valores pacíficos contribuyen a la disminución de los conflictos relacionales y de tareas, creando un ambiente propicio que permite una interacción en el trabajo más respetuosa, justa, equitativa y productiva.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

15. Referencias Bibliográficas

- ALPER, Steve, TJOSVOLD, Dean and LAW, Kenneth S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*. Vol. 53, n° 3.
- AMASON, Allen C., and SCHWEIGER, David M. (1994) Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, n° 3.
- ANTONIONI, David (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 9, n° 4.
- BENNIS, Warren, GOLEMAN, Daniel y WARD BIEDERMAN, Patricia (2008). *Creating a Transparent Culture*. Leader to Leader, n° 50.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; BARNES, Louis B.; GREINER, Larry E. (1964) Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, Vol. 42 n° 6.
- BOADA, J. y TOUS, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, Vol. 15, N° 2, 151-166.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, Bogotá.
- DALTON, Dan R. and COSIER, Richard A. (1991). Introduction to the Special Issue on Positive Conflict-Conflict and Employees: The Right and Processes to be Heard. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, n° 1
- DE DREU, Carsten K.W. y WEINGART, Laurie R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, n° 4.
- FLEISHMAN, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, n° 3.
- FRIEDMAN, Raymond A., TIDD, Simon T., CURRALL, Steven C, TSAI, James C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 11, n° 1
- GALTUNG, Johan (2003) *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bakeaz, Gernika Gogoratuz. Bilbao, Gernika-Lumo
- GUETZKOW, Harold and GYR, John (1954) An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, Vol. 7 n° 3.
- JEHN, Karen A. (1994) Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, n° 3.
- JEHN, Karen A. and MANNIX, Elizabeth A. (2001) The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal study of Intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n° 2.

