

TESIS DOCTORAL



Universidad de Granada

**LOS CONFLICTOS RELACIONALES Y DE
TAREAS, SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA.
UN ANÁLISIS EN EMPRESAS DE CÚCUTA
(NORTE DE SANTANDER-COLOMBIA).**

Bernardo Nicolás Sánchez García

Directores:

Francisco A. Muñoz

Manuel Jorge Bolaños Carmona

**Tesis Doctoral presentada en el Programa de Doctorado Paz,
Conflictos y Democracia**

INSTITUTO DE LA PAZ Y LOS CONFLICTOS

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Granada 2010

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Bernardo Nicolás Sánchez García
D.L.: GR 2962-2010
ISBN: 978-84-693-2556-8

A Beccy y Efraín que me dieron la vida y debo todo cuanto soy,
A Dora por su amor incondicional, apoyo y dulzura
A Mis hijos (as) Beccy Andrea, Vanessa Alejandra, Christian Bernardo y mi pequeña Viviana, por facilitarme con su buen comportamiento ser padre a pesar de la distancia.
A Manuelito mi nieto, el más chico de la familia, por el recuerdo permanente de sus travesuras.
A mis hermanos (as) que siempre han estado ahí con su cariño y sensibilidad.
A Puri, Elena y Fátima por su amistad y hospitalidad, siempre estarán presentes en el recuerdo de Granada.
A los (as) amigos (as) que al otro lado del Atlántico estuvieron pendientes, y contribuyeron a mi alegría con sus llamadas y comunicaciones.
A mis profesores (as), directivos (as), compañeros (as) del Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada, por la hospitalidad y la oportunidad académica y personal de compartir.
A todos y todas los que durante mi estancia en Granada mostraron con ejemplo, práctica y vida las bondades de la Paz y los Conflictos.
A mis estudiantes, de quienes aprendo cada día más y disfruto de los encuentros en las aulas formales o en aquellas que nos inventamos aprovechando el paisaje y la belleza natural de Pamplona.
A la Universidad de Pamplona por la Paz que transmitió con el Plan Doctorandos.

Sin ustedes habría sido imposible este logro,

A todos y todas, Gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. OBJETIVOS, MARCO METODOLÓGICO Y CONCEPTUAL..	21
1.1. Objetivos.....	21
1.1.1. Objetivo General.....	22
1.1.2. Objetivos Específicos.....	22
1.2. Hipótesis.....	22
1.3. Marco Metodológico.....	23
1.3.1. Ámbito de Estudio.....	23
1.3.2. Aplicación de cuestionarios: Recolección de Datos y Procedimiento.....	25
1.3.3. Características de los cuestionarios.....	28
1.3.3.1. Primer cuestionario (Intragroup Conflict Scale ICS).....	29
1.3.3.2. Segundo cuestionario (Organizational Studies Inc. OSI).....	30
1.3.3.3. Tercer cuestionario (Rahim Organizational Conflict Inventory-II ROCI II).....	31
1.3.3.4. Cuarto cuestionario (Supervisory Behavior Description Questionnaire SBDQ).....	31
1.3.3.5. Quinto cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (CSL).....	32
1.3.3.6. Variables compuestas.....	32
1.3.4. Método estadístico.....	35
1.4. Marco Conceptual.....	35
1.4.1. Campo transdisciplinar de la Paz.....	36
1.4.2. Teorías del Conflicto.....	42
1.4.2.1. La orientación psicológica.....	42
1.4.2.2. La orientación sociológica.....	44
1.4.2.3. La orientación psicosociológica.....	47
1.4.2.4. Evolución de la concepción de conflicto.....	49
1.4.3. Evolución de la empresa y su valor social.....	54

1.4.3.1. La empresa como sistema complejo.....	55
1.4.3.2. Finalidad Económica y Social de la Empresa.....	57
1.4.3.3. Evolución hacia la Responsabilidad Social y el Buen Gobierno Corporativo.....	58
1.4.4. El conflicto en la Teoría de la Empresa.....	61
1.4.4.1. Escuelas de pensamiento administrativo y empresarial.....	61
1.4.4.2. Evolución del conflicto en la empresa.....	71
1.4.4.3. Definición de conflicto en la empresa.....	78
1.4.4.4. Algunos hitos fundamentales en la investigación de los conflictos en la empresa.....	80
CAPÍTULO II. LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS.....	87
2.1. Tipos de conflictos.....	90
2.1.1. Conflictos Relacionales.....	93
2.1.2. Conflicto de Tareas.....	94
2.2. Fuentes del conflicto en la empresa.....	96
2.3. Dinámicas, resultados y efectos de los conflictos en la empresa.....	101
2.4. Estilos de Gestión de Conflictos en la Empresa.....	106
2.5. Variables que afectan los conflictos en la empresa.....	112
2.5.1. Cultura Organizacional.....	113
2.5.2. Clima Organizacional.....	116
2.5.3. Valores.....	119
2.5.4. Satisfacción y bienestar en el trabajo.....	122
2.5.5. Liderazgo.....	124
2.6. La paz en la empresa expresada como ciudadanía organizacional.....	127
2.7. Las diferentes vías de gestión de los conflictos en la empresa.....	128
2.8. Violencia en la Empresa.....	132
CAPÍTULO III. CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL.....	141
3.1. Ámbito espacial y contexto.....	141
3.2. Estructura empresarial colombiana.....	147
3.3. Indicadores Socioeconómicos.....	158
3.3.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	158

3.3.2. Tasa de alfabetización.....	159
3.3.3. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).....	160
3.3.4. Indicadores Socioeconómicos de los Departamentos en Colombia.....	163
3.3.5. Entorno Económico Regional.....	165
3.4. Interacción Conflicto Armado-Empresa.....	168
3.4.1. Política Gubernamental y Conflicto.....	175
3.4.2. Repercusión del Narcotráfico en la Economía.....	179
3.4.3. Costes del conflicto armado en las empresas.....	188
CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA EN CÚCUTA-COLOMBIA.....	199
4.1. Variables generales.....	199
4.1.1. Relaciones entre Variables Generales.....	203
4.1.2. Comparación de las variables generales en las empresas.....	212
4.2. Resultados de los ítems y de las variables compuestas.....	218
4.3. Percepción del Conflicto y Tipos de Conflicto en la Empresa.....	218
4.3.1. Percepción del Conflicto.....	219
4.3.2. Los Conflictos Relacionales y de Tareas.....	222
4.4. Análisis de otras variables asociadas al conflicto en las empresas.....	235
4.4.1. Variables Directas.....	235
4.4.2. Variables de Valores Pacíficos.....	245
4.4.3. Variables de Satisfacción Laboral.....	255
4.5. Análisis del Clima Organizacional.....	263
4.5.1. Clima de Apoyo.....	263
4.5.2. Clima de Innovación.....	265
4.5.3. Clima de Reglas.....	267
4.5.4. Clima de Productividad.....	268
4.5.5. Clima de Metas.....	270
4.6. Análisis de los Estilos de Liderazgo.....	272
4.6.1. Estilo de Liderazgo Orientado a la Consideración o Relación.....	272
4.6.2. Estilo de Liderazgo Orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea.....	274
4.7. Análisis de los Estilos de Gestión de Conflictos.....	275
4.7.1. Estilo de Integración.....	275

4.7.2. Estilo de Evitación.....	277
4.7.3. Estilo de Dominación.....	279
4.7.4. Estilo de Servilismo.....	280
4.7.5. Estilo de Compromiso.....	282
4.7.6. Jerarquización general y por empresas de los estilos de gestión de conflictos.....	283
4.8. Correlación entre variables de estudio.....	285
4.8.1. Correlaciones de las Variables Generales. con otras Variables de Estudio.....	285
4.8.2. Correlación del conflicto en la empresa con Variables de Estudio.....	286
4.8.3. Correlación entre los valores y otras variables de estudio.....	292
4.8.4. Correlaciones de los valores pacíficos y las variables de estudio.....	294
CAPÍTULO V. EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y LOS CONFLICTOS RELACIONALES Y DE TAREAS.....	301
5.1. Incidencia de las variables generales en las empresas estudiadas.....	301
5.2. La percepción del conflicto en la población investigada.....	302
5.3. La empresa frente a los conflictos relacionales y de tareas.....	305
5.3.1. El conflicto relacional en la muestra.....	306
5.3.2. El conflicto de tarea en las empresas estudiadas.....	310
5.4. Intervención de las variables directas en las empresas Cucuteñas.....	314
5.4.1. Valores.....	314
5.4.2. Satisfacción con el grupo.....	316
5.4.3 Simpatía.....	317
5.4.4. Intención de permanecer.....	318
5.5. Los Valores Pacíficos en las empresas investigadas.....	319
5.5.1. Valores pacíficos de los trabajadores de la empresa.....	320
5.5.2. Valores Pacíficos de los Jefes.....	321
5.6. La Satisfacción Laboral en las empresas.....	322
5.6.1. Satisfacción con la supervisión.....	323
5.6.2 Satisfacción con el ambiente físico.....	323
5.6.3. Satisfacción con las prestaciones recibidas.....	324
5.6.4. Satisfacción intrínseca en el trabajo.....	324
5.6.5. Satisfacción con la participación.....	325

5.6.6. Satisfacción con valores compartidos.....	325
5.6.7. Satisfacción con el bienestar alcanzado.....	326
5.7. Análisis del clima organizacional.....	326
5.7.1. Clima de Apoyo.....	327
5.7.2. Clima de innovación.....	328
5.7.3. Clima de Reglas.....	328
5.7.4. Clima de productividad.....	329
5.7.5. Clima de metas.....	329
5.7.6. Relaciones del Clima en la empresa con otras variables.....	330
5.8. Estilos de Liderazgo en las empresas investigadas.....	331
5.8.1. Estilo de Liderazgo Orientado a la Relación o Consideración.....	331
5.8.2. Estilo de Liderazgo Orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea.....	333
5.9. Los estilos de gestión de conflictos en las empresas de la muestra.....	333
5.9.1. Estilo de Integración.....	334
5.9.2. Estilo de Evitación.....	336
5.9.3. Estilo de dominación.....	337
5.9.4. Estilo de servilismo.....	337
5.9.5. Estilo de Compromiso.....	338
CONCLUSIONES.....	341
BIBLIOGRAFIA.....	345
ANEXOS.....	363

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo Conflicto-Supervivencia.....	76
Gráfica 2. Conflicto y desempeño organizacional.....	101
Gráfica 3. Conceptualización Modelo de Thomas.....	107
Gráfica 4. Estilos de Gestión del Conflicto Rahim y Bonoma.....	108
Gráfica 5. Los Niveles de la Cultura y su Interacción.....	113
Gráfica 6. Aproximación de Valores en Competencia de Quinn.....	116
Gráfica 7. Posición Geográfica de Colombia, Norte de Santander y Cúcuta.....	140
Gráfica 8. Distribución porcentual de las empresas constituidas en Cúcuta 2008.....	143
Gráfica 9. Número de empresas disueltas y liquidadas en Cúcuta 2007-2008.....	145
Gráfica 10. Participación de las empresas en el tejido empresarial del país; Comparativo 1990-2005.....	149
Gráfica 11. Personal ocupado por tamaños de empresas.....	150
Gráfica 12. Distribución de las Microempresas por sector. Comparativo 1990-2005.....	151
Gráfica 13. Participación de las Microempresas por tamaño. Comparativo 1990-2005.....	152
Gráfica 14. Distribución de los tres tamaños de microempresas por sector 1990-2005.....	153
Gráfica 15. Necesidades Básicas Insatisfechas por Ciudades 2008.....	159
Gráfica 16. Norte de Santander 2007. Participación por ramas de actividad económica dentro del PIB departamental a precios corrientes de 2000.....	164
Gráfica 17. Cúcuta. Distribución de ocupados según posición ocupacional 2008.....	166
Gráfica 18. Ingresos Netos por Exportación de Drogas Ilegales 1982-1998.....	181
Gráfica 19. Ingresos Netos como porcentaje del PIB 1982-1998.....	181
Gráfica 20. Ingresos Netos como porcentaje de Exportaciones 1982-1998.....	181
Gráfica 21. Ingresos por Café vs. Ingresos por Narcotráfico.....	182
Gráfica 22. Distribución por sector económico de las empresas.....	188
Gráfico 23. Actores involucrados en combates, retenes ilegales, extorsiones y secuestros en su región.....	189
Gráfica 24. Inversiones de las Empresas en Vigilancia y Seguridad como proporción de sus Ventas.....	189
Gráfica 25. Inversiones de las Empresas en Seguros como Proporción de sus Ventas.....	190
Gráfica 26. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según municipio.....	191

Gráfica 27. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP) promedio según tamaño de empresa.....	191
Gráfico 28. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según sector económico.....	192
Gráfico 29. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según zona de operaciones.....	193
Gráfica 30. Costos indirectos (barras oscuras) y directos (barras claras) promedio.....	193
Gráfica 31. Pagos de extorsiones según sector de la economía.....	194
Gráfica 32. Edad Muestra.....	200
Gráfica 33. Antigüedad Muestra.....	201
Gráfica 34. Comparación Sexo-Estudios.....	202
Gráfica 35. Comparación Sexo-Categoría.....	203
Gráfica 36. Comparación Categoría-Estudios.....	204
Gráfica 37. Diagrama de Cajas Relación Edad-Sexo. Se aprecia algo menor la de las mujeres, aunque no se alcanza la significación.....	205
Gráfica 38. Diagrama de cajas que expresa la relación entre Antigüedad y Sexo.....	206
Gráfica 39. Relación Edad-Estudios. El grupo de más altos estudios es claramente mayor en edad.....	207
Gráfica 40. Diagrama de cajas de la Relación Antigüedad-Estudio. Se aprecia la diferencia con el mayor nivel de estudios.....	208
Gráfica 41. Diagrama de cajas de la relación Edad-Categoría; sí hay diferencias significativas.....	209
Gráfica 42. Diagrama de Cajas Relación Antigüedad- Categoría. Se acerca a la significación.....	210
Gráfica 43. Distribución Empresa-Estudios.....	212
Gráfica 44. Distribución Empresa-Categoría.....	214
Gráfica 45. Diagrama de cajas de la relación Edad por Empresa.....	215
Gráfica 46. Diagrama de cajas de Antigüedad por Empresa.....	216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conflicto y desempeño organizacional.....	101
Tabla 2 Empresas constituidas en Cúcuta por actividad económica 2007-2008.....	143
Tabla 3. Empresas disueltas y liquidadas en Cúcuta por actividad económica 2007-2008.....	144
Tabla 4. Clasificación de las empresas en Colombia.....	146
Tabla 5. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 1990....	154
Tabla 6. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 2005....	155
Tabla 7. Producto Interno Bruto Colombia 2000-2008.....	157
Tabla 8. Tasa de Alfabetización Colombia 2000-2008.....	158
Tabla 9. Población en Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas Departamentos (cabecera – resto) Censo 2005.....	160
Tabla 10. Porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas, 1985 y 1993.....	160
Tabla 11. Información Socioeconómica Departamental.....	162
Tabla 12. Producto Interno Bruto 2000-2007. Nacional-Norte de Santander.....	163
Tabla 13. Variación del IPC, según ciudades 2007-2008.....	165
Tabla 14. Posibles vínculos entre la Operación de la empresa y el Conflicto.....	170
Tabla 15. Personal Encuestado Empresas Estudiadas.....	197
Tabla 16. Distribución por Sexo Trabajadores Encuestados.....	198
Tabla 17. Estudios de los Trabajadores de la Muestra.....	198
Tabla 18. Categoría de los Trabajadores de la Muestra.....	199
Tabla 19. Contingencia Sexo-Estudios.....	202
Tabla 20. Contingencia Sexo-Categoría.....	203
Tabla 21. Contingencia Estudios-Categoría.....	204
Tabla 22. Relación Edad-Sexo.....	205
Tabla 23. Relación Antigüedad-Sexo.....	206
Tabla 24. Relación Edad-Estudios.....	206
Tabla 25. Relación Antigüedad-Estudios.....	207
Tabla 26. Relación Edad-Categoría.....	208
Tabla 27. Relación Antigüedad-Categoría.....	209
Tabla 28. Contingencia Empresa- Sexo.....	211
Tabla 29. Contingencia Empresa-Estudios.....	212
Tabla 30. Contingencia Empresa-Categoría.....	213

Tabla 31. Edad por Empresa.....	214
Tabla 32. Antigüedad por empresa.....	215
Tabla 33. ¿Cuánta fricción hay entre los miembros de la unidad de trabajo?.....	217
Tabla 34. ¿El conflicto es tratado abiertamente en mi unidad de trabajo?.....	218
Tabla 35. El conflicto es perjudicial y da a entender que el trabajo no está bien en mi unidad de trabajo.....	219
Tabla 36. Las discusiones son fomentadas en la unidad de trabajo.....	220
Tabla 37. Cuántos Conflictos de Personalidad en la Unidad de Trabajo.....	221
Tabla 38. Cuánta tensión relacional entre los miembros de la unidad de trabajo.....	222
Tabla 39. Comparación entre empresas ítem ICS3.....	222
Tabla 40. Cuánto conflicto emocional hay entre los miembros en la unidad de trabajo.....	223
Tabla 41. Comparación entre empresas ítem ICS4.....	223
Tabla 42. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 ICS.....	224
Tabla 43. Se siente abatido por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo.....	224
Tabla 44. Se siente frustrado en su trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales.....	225
Tabla 45. Siente temor en su unidad de trabajo.....	226
Tabla 46. ¿La tensión emocional afecta negativamente su rendimiento?.....	226
Tabla 47. ¿Que tan a menudo en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto que se esta trabajando?.....	228
Tabla 48. ¿Se presentan en su unidad de trabajo conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo?.....	229
Tabla 49. ¿Cuánto conflicto acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo?.....	229
Tabla 50. Comparación entre empresas del ítem ICS 12.....	230
Tabla 51. ¿Qué tan frecuentemente usted tiene desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que usted está trabajando?.....	230
Tabla 52. Comparación entre empresas ítem ICS 15.....	231
Tabla 53. ¿Cuánto conflicto hay en su grupo de trabajo acerca de la responsabilidad por las tareas?.....	231
Tabla 54. ¿Qué tan a menudo usted está en desacuerdo con la asignación de recursos en su grupo de trabajo?.....	232
Tabla 55. Comparación entre empresas variable compuesta GR3 ICS.....	233
Tabla 56. ¿Cuánto confía en los compañeros miembros del grupo?.....	235
Tabla 57. ¿Son los miembros del grupo sinceros? (ICS6).....	235

Tabla 58. ¿Son los miembros de su grupo honrados de los miembros del grupo?.....	236
Tabla 59. Comparación entre empresas ítem ICS 7.....	236
Tabla 60. ¿Cuánto respeta usted a sus compañeros miembros del grupo?.....	236
Tabla 61. ¿Cuánto respeta usted las ideas de la gente en su grupo?.....	237
Tabla 62. ¿Está usted satisfecho con el trabajo que realiza en esta unidad de trabajo?.....	238
Tabla 63. ¿A simple vista qué piensa usted de la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general?.....	238
Tabla 64. Comparación entre empresas ítem ICS 27.....	239
Tabla 65. ¿Generalmente mi comportamiento gusta a los otros miembros de mi unidad de trabajo?.....	240
Tabla 66. Comparación entre empresas ítem ICS 28.....	240
Tabla 67. ¿Cuánto simpatiza usted con los miembros de su grupo?.....	241
Tabla 68. Comparación entre empresas ítem ICS 29.....	241
Tabla 69. Comparación entre empresas variable compuesta GR6 ICS.....	241
Tabla 70. ¿Cuanto tiempo usted espera permanecer en esta unidad de trabajo?.....	242
Tabla 71. Comparación entre empresas ítem ICS 34.....	242
Tabla 72. ¿Estará trabajando en ésta unidad de trabajo dentro de tres años?.....	243
Tabla 73. ¿En los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo?.....	244
Tabla 74. Comparación entre empresa ítem OSI 10.....	245
Tabla 75. La empresa ha tratado de ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres.....	245
Tabla 76. ¿Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero?.....	246
Tabla 77. ¿Colaboro con mi compañero/a para llegar a soluciones aceptables para ambos?.....	246
Tabla 78. ¿Satisfacción con la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa?.....	247
Tabla 79. ¿Esta satisfecho con el respeto mutuo en sus relaciones de trabajo?.....	247
Tabla 80. ¿Se viven actitudes y virtudes pacíficas en su unidad de trabajo tales como la ayuda mutua, la confianza, amistad, cooperación, solidaridad y altruismo?.....	248
Tabla 81. Comparación entre empresas ítem CSL 27.....	248
Tabla 82. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 VP.....	249
Tabla 83. ¿Su jefe/a parece preocuparse por usted no solamente como empleado sino como persona?.....	249
Tabla 84. Comparación entre empresas ítem OSI 7.....	250
Tabla 85. ¿Su jefe/a trata a sus colaboradores con cortesía y respeto?.....	250
Tabla 86. Comparación entre empresas ítem OSI 8.....	251

Tabla 87. ¿Su jefe/a es de la clase de persona en la que se puede confiar?.....	251
Tabla 88. ¿Hace favores personales a las personas con quienes trabaja?.....	251
Tabla 89. ¿Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo?.....	252
Tabla 90. ¿El jefe nos trata como iguales?.....	252
Tabla 91. Comparación entre empresas ítem SBDQ 22.....	253
Tabla 92. ¿El jefe es amistoso/a y fácil de acceder?.....	253
Tabla 93. ¿Le satisface la supervisión que ejercen sobre usted?.....	254
Tabla 94. ¿Le satisface la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?.....	255
Tabla 95. ¿Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo?.....	255
Tabla 96. Comparación entre empresas ítem CSL 7.....	256
Tabla 97. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 CSL.....	256
Tabla 98. ¿Le satisface el salario que recibe?.....	257
Tabla 99. Comparación entre empresas ítem CSL 4.....	257
Tabla 100. Comparación entre empresas variable compuesta GR3 CSL.....	258
Tabla 101. ¿Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo?.....	258
Tabla 102. ¿Le satisface su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa?.....	259
Tabla 103. ¿Le satisfacen la sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa?.....	260
Tabla 104. ¿Le satisface el bienestar alcanzado?.....	260
Tabla 105. Comparación entre empresas ítem CSL 28.....	261
Tabla 106. Comparación entre empresas variable compuesta GR7 CSL.....	261
Tabla 107. ¿Existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo?.....	262
Tabla 108. Comparación entre empresas ítem OSI 4.....	262
Tabla 109. Las personas en su grupo se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se haga.....	263
Tabla 110. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 OSI.....	263
Tabla 111. ¿Tiene ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo?.....	264
Tabla 112. ¿Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo?.....	264
Tabla 113. Comparación entre empresas ítem OSI 16.....	264
Tabla 114. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 OSI.....	265

Tabla 115. ¿Conoce y sigue los estándares de calidad en su trabajo?.....	265
Tabla 116. ¿Los procedimientos son cumplidos en su totalidad?.....	265
Tabla 117. Comparación entre empresas ítem OSI 22.....	266
Tabla 118. ¿Si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría?.....	267
Tabla 119. Comparación entre empresas ítem OSI 30.....	267
Tabla 120. ¿Qué tanto intervienen los conflictos entre los compañeros en la productividad de mi unidad de trabajo?.....	267
Tabla 121. Comparación entre empresas variable compuesta GR4 OSI.....	268
Tabla 122. ¿Se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo?.....	268
Tabla 123. ¿Los miembros de la unidad de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?.....	269
Tabla 124. Comparación entre empresas ítem OSI 37.....	269
Tabla 125. Comparación entre empresas variable compuesta GR5 OSI.....	270
Tabla 126. ¿Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad?.....	270
Tabla 127. Comparación entre empresas ítem SBDQ 14.....	271
Tabla 128. ¿Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja?.....	271
Tabla 129. Comparación entre empresas ítem SBDQ 19.....	271
Tabla 130. ¿El Jefe habla de cómo debe hacerse el trabajo?.....	272
Tabla 131. ¿Nos asigna tareas concretas para hacer?.....	272
Tabla 132. ¿Ante una dificultad de trabajo con mi compañero/a intento analizar la situación con él (ella) para encontrar una situación aceptable para ambos?.....	274
Tabla 133. Comparación entre empresas ítem ROCI 1.....	274
Tabla 134. ¿Trato de analizar con mi compañero/a las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos?.....	275
Tabla 135. ¿Ante un conflicto de trabajo con mi compañero/a, procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo?.....	276
Tabla 136. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero/a.....	276
Tabla 137. Comparación entre empresas ítem ROCI 6.....	277
Tabla 138. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 ROCI.....	277
Tabla 139. ¿Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas?.....	278

Tabla 140. ¿Ante una situación problemática con mi compañero/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista?.....	278
Tabla 141. ¿Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero/a?.....	279
Tabla 142. ¿Generalmente actúo como desea mi compañero/a?.....	279
Tabla 143. ¿Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución?.....	280
Tabla 144. Comparación entre empresas ítem ROCI 7.....	280
Tabla 145. ¿Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero/a, tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo?.....	281
Tabla 146. Comparación entre empresas variable compuesta GR5 ROCI.....	281
Tabla 147. Jerarquización general de los estilos de gestión de conflictos.....	282
Tabla 148. Uso de estilos de gestión de conflictos por empresa.....	282
Tabla 149. Matriz de Correlaciones de las Variables Generales con otras Variables de Estudio.....	284
Tabla 150. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con el clima organizacional.....	286
Tabla 151. Matriz de correlación entre los tipos de conflicto y los valores.....	287
Tabla 152. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con los estilos de gestión.....	287
Tabla 153. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con las Variables Directas.....	289
Tabla 154. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con el liderazgo.....	289
Tabla 155. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con la satisfacción laboral.....	290
Tabla 156. Matriz de correlación entre los valores y el clima organizacional.....	291
Tabla 157. Matriz de correlación de los valores con los estilos de gestión de conflictos.....	292
Tabla 158. Matriz de correlación variables generales con valores pacíficos.....	293
Tabla 159. Matriz de correlación entre valores pacíficos y conflicto en la Empresa.....	294
Tabla 160. Matriz de correlación valores pacíficos con clima organizacional.....	295
Tabla 161. Matriz de correlación de valores pacíficos con estilos de gestión de conflictos.....	296
Tabla 162. Matriz de correlación entre valores pacíficos y liderazgo.....	296
Tabla 163. Matriz de correlación de los valores pacíficos con la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer.....	297

INTRODUCCIÓN

Las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.

Este trabajo analiza conjuntamente múltiples variables que anteriormente habían sido estudiadas por separado, y le adiciona la interrelación que los valores pacíficos generan al interior de las empresas, en juego permanente con todos los elementos intervinientes, con lo cual se examinan y abren nuevas posibilidades de interpretación de los conflictos en las empresas.

Nuestra investigación resalta la importancia de la construcción de unas relaciones laborales sostenibles, que contribuyan a la solución creativa y pacífica de los conflictos, basada en la cooperación y el desarrollo de la empatía entre y hacia los trabajadores y trabajadoras de la empresa, en la interacción que cotidianamente se produce.

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.

Estudiamos los conflictos relacionales y de tareas en una muestra de empresas del sector formal de la economía de Cúcuta-Colombia, investigando 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 como a todas aquellas manifestaciones que propician actitudes sinceras, francas, y positivas que se traducen en conductas y comportamientos más humanos, profundos y pacíficos. Todo ello sin desconocer la situación de conflicto armado que se vive en Colombia, lo que

adicionalmente nos comprometía con la reflexión sobre sus repercusiones en la economía y especialmente en el tejido empresarial del país, impactando no sólo directamente sino más bien de manera sutil en los comportamientos, estilos de liderazgo y de gestión de los conflictos en las empresas.

Si bien el estudio de los conflictos en las organizaciones ha sido muy amplio, no hemos podido encontrar investigaciones que los relacionen con la paz en la empresa, por lo que consideramos nuestro trabajo se adentra en un territorio que sin ser nuevo, ya que cotidianamente en la empresa hay expresiones de paz, se hace importante su reconocimiento y análisis académico, que permita tenerlo más presente e identificar las distintas variables que intervienen en la gestión, ojala cada vez más pacífica de los conflictos en las empresas; además de constituirse en fuente de nuevas investigaciones en éste ámbito tan complejo y cambiante.

Los valores pacíficos en la empresa son todas aquellas expresiones de conducta cívica y prosocial que se hacen presentes 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, y que contribuyen al bienestar y satisfacción de los integrantes del centro de trabajo y su entorno.

Consideramos la empresa como una institución mediadora para la satisfacción de las necesidades, y por tanto, en capacidad de posibilitar y contribuir a la satisfacción-bienestar de las distintas personas y grupos con los que interactúa, en este sentido es protagonista de armonía y paz. Entendemos que la paz incorpora ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano, por tanto en la empresa sería un indicador de la paz que hay en ella.

Para abordar éstas preocupaciones hemos dividido la tesis en cinco capítulos que detallamos a continuación:

El primer capítulo está dedicado a los objetivos del estudio, el marco metodológico y conceptual; reseñando en su orden los propósitos de la investigación, objetivos, hipótesis, el ámbito de estudio, la recolección de datos y procedimiento, las características de los cuestionarios, y el método estadístico. Así mismo en éste capítulo se recogen el Campo Transdisciplinar de la Paz, las Teorías del Conflicto, la evolución de la empresa y su valor social, y finalmente el conflicto en la Teoría de la Empresa. Todo lo anterior, integrado en un marco metodológico que conjunta la perspectiva interaccionista del conflicto con el campo transdisciplinar de la paz. De esta forma

establecemos un diálogo necesario entre la Teoría de la Empresa y la Investigación para la Paz, llenando un vacío que creemos ha existido, puesto que el conflicto en la empresa no ha sido preocupación de la Investigación para la Paz y a su vez la Teoría Empresarial ha estado alejada de un compromiso formal en la gestión pacífica de los conflictos, dado que en principio los mecanismos tradicionales de acercamiento a los conflictos en las empresas han sido el poder, la autoridad que la jerarquía ofrece, la normatividad y la legislación vigente, buscando tener a los trabajadores y el conflicto bajo control.

El capítulo segundo contempla los conflictos en la empresa, detallando el conflicto relacional y de tareas, su desarrollo en la empresa, como elemento omnipresente y de cada vez mayor importancia en la gestión cotidiana de los gerentes y directivos, recordando que con mayor frecuencia el conflicto en las organizaciones no solo se manifiesta por medio de huelgas y ceses de actividad, sino asumiendo expresiones que son más cotidianas e individuales o de pequeños grupos, ya que la existencia de normas y reglamentos en la empresa no impide la presencia de los conflictos en las unidades de trabajo, bien sea en el desarrollo de sus tareas o en su interacción y relaciones con los demás miembros de la empresa. En primer lugar se tratan los tipos de conflicto, sus fuentes en la empresa, dinámicas, resultados y efectos para luego desarrollar los estilos de gestión de los conflictos en la organización, las variables que afectan y son afectadas por los conflictos en la empresa: la cultura organizacional, el clima, los valores, la satisfacción, el bienestar y el liderazgo. Finalmente el capítulo segundo visualiza la paz en la empresa como expresión de la ciudadanía organizacional, la posibilidad de la gestión pacífica o violenta de los conflictos que ahí ocurren y, aunque la violencia física no es usual en las empresas, éstas no están totalmente exentas de ella o de otras formas sutiles que recientemente han entrado en escena, por lo que abordamos la incidencia de éste fenómeno en las organizaciones. Este capítulo nos permite interrelacionar las distintas variables que intervienen en la formación, desarrollo y gestión de los conflictos en la empresa, reconociéndola como una realidad compleja y conflictiva.

El capítulo tercero contextualiza los aspectos económicos y sociales que afectan la vida de las empresas en Colombia, Norte de Santander y en Cúcuta, teniendo en cuenta el desarrollo de un conflicto armado que afecta directa e indirectamente los resultados corporativos y las actuaciones, comportamientos, estilos de liderazgo y de gestión de los conflictos que se dan en el interior de las empresas. Para ello, se reconoce el ámbito espacial y geográfico de las tres entidades mencionadas país,

departamento y ciudad, para luego ubicar el tejido y estructura empresarial colombiana en sus componentes de microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas; y en particular las empresas estudiadas como pertenecientes al sector formal de la economía del país en la clasificación de medianas y grandes empresas, por lo que pertenecen al 4% del conjunto empresarial, en el que las microempresas constituyen el 96% con una alta proporción de informalidad. Dado que el impacto en general de las microempresas es evidente, nos detuvimos un poco en este importante sector, a fin de ofrecer luces sobre el panorama empresarial Colombiano, a pesar que como lo expresamos las empresas de nuestra investigación no corresponden exactamente a la clasificación de microempresas, ya que por sus características y tamaño, están en las otras categorías minoritarias que constituyen el sector formal del panorama empresarial colombiano. Seguidamente se reconocieron algunos indicadores de Colombia, el Norte de Santander y Cúcuta, el entorno socioeconómico, la interacción conflicto armado-empresas, la política gubernamental y el conflicto, la repercusión del narcotráfico en la economía y finalmente los costes del conflicto armado en el sector empresarial. Lo anterior nos permitió contextualizar en espacio y tiempo la realidad que viven las empresas en Colombia y particularmente en Cúcuta, aproximándonos a su situación económica y social, así como a la influencia que ejerce el conflicto armado que vive el país y expresiones que conviven con él como la violencia y el narcotráfico, además de permitirnos entender su incidencia en los estilos de liderazgo y gestión de los conflictos al interior de las empresas.

El capítulo cuarto recoge los resultados de la investigación de los conflictos relacionales y de tareas en la muestra de empresas estudiadas en Cúcuta-Colombia, analizando las variables generales intervinientes y sus relaciones con las otras variables que participan. De la misma manera se recoge la percepción del conflicto en los miembros y directivos de las empresas, y la presencia e incidencia de los conflictos relacionales y de tareas en la vida de las empresas, sus miembros y directivos en Cúcuta-Colombia. Así mismo se estudiaron los resultados arrojados por las relaciones de las variables asociadas al conflicto como los valores, la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer. A continuación se analizaron los resultados y las relaciones del clima organizacional en sus distintas dimensiones, los estilos de liderazgo, los estilos de gestión de los conflictos, la satisfacción laboral y la vivencia de los valores pacíficos en las empresas estudiadas, que se ven plasmadas finalmente en las matrices de las correlaciones entre las diversas variables.

En el capítulo quinto confrontamos los objetivos y supuestos de los que partimos en esta investigación, con los hallazgos obtenidos en los resultados del presente trabajo, para ello analizamos y discutimos el producto obtenido del análisis y estudio de las variables intervinientes y sus correlaciones en el estudio. Luego recogimos y cotejamos la percepción que sobre el conflicto tienen los miembros de la empresa y directivos por cuanto ésta influye en la actuación, comportamiento y gestión cuando en la interacción se presentan los conflictos. De la misma manera se estudió la repercusión en el funcionamiento de la empresa de los conflictos relacionales y de tareas, teniendo en cuenta la incidencia y relación con la satisfacción-bienestar de sus miembros, su relación con las variables que denominamos directas (valores, satisfacción con el grupo, simpatía e intención de permanecer), y su incidencia y relación con los valores pacíficos de los trabajadores y directivos de las empresas, al igual que con la variable de satisfacción laboral. Seguidamente analizamos las variables clima organizacional y su relación con otras variables de estudio, los estilos de liderazgo, y la gestión de los conflictos en la empresa en el marco de los valores pacíficos, que contribuyen al desarrollo e interiorización de prácticas y actitudes pacíficas que promueven la construcción de unas relaciones laborales sostenibles con acciones y espacios para la gestión pacífica de los conflictos.

CAPÍTULO I. OBJETIVOS, MARCO METODOLÓGICO Y CONCEPTUAL.

El objeto del presente estudio son los conflictos en la empresa, averiguando la percepción general de los directivos en ejercicio y demás personal de la empresa con respecto a ellos. Los objetivos indican los propósitos de la investigación, dirigidos al reconocimiento de los conflictos que se desarrollan en las empresas investigadas y su interacción con otras variables que afectan y son afectados por ellas. Igualmente se establecen los supuestos de los que partimos en la investigación configurando cuatro hipótesis que en el transcurso de ella comprobamos.

En nuestro objeto de estudio concurren el interés por los conflictos en la empresa, su relación con múltiples variables: el clima, la satisfacción, el liderazgo y la gestión de los mismos y, a su vez el interés por los valores, actitudes, virtudes y comportamientos orientados a una regulación justa y equitativa de los conflictos¹ que cotidianamente se presentan, constituyéndose todo este conjunto en elementos que podrían identificar la paz en las empresas. Este es un aspecto que merece la pena destacar de este trabajo por cuanto reúne una serie de variables que anteriormente sólo habían sido estudiadas por separado, y además se suma a ello la influencia y la relación que tienen los valores pacíficos en la gestión de los conflictos en las empresas.

El marco metodológico establece el ámbito de estudio, la muestra investigada, los cuestionarios aplicados, sus características, las técnicas de recolección de datos, el procedimiento seguido, las variables intervinientes (generales y compuestas) y el método estadístico.

El marco conceptual involucra paralelamente los estudios de paz y conflictos, la teoría del conflicto, la evolución de la empresa y su valor social, el conflicto en la teoría de la empresa, el conflicto y su evolución en la empresa y finalmente algunos hitos importantes en la investigación de los conflictos en las organizaciones.

1.1. Objetivos.

Para nuestra investigación, nos planteamos los siguientes objetivos, general y específicos.

¹ MUÑOZ, Francisco, HERRERA FLORES, Joaquín, MOLINA RUEDA, Beatriz y SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Sebastián (2005) *Investigación para la Paz y los Derechos Humanos desde Andalucía*. Granada, Universidad de Granada, p. 48

1.1.1. Objetivo General.

Efectuar un reconocimiento de los conflictos que se desarrollan en la empresa, relacionales y de tareas, así como de las variables que los afectan, determinando cómo inciden en la satisfacción-bienestar de los miembros de la organización, cuáles son los estilos de gestión predominantes en la gestión de conflictos entre compañeros, cómo se relacionan con el clima y cuáles son los estilos de liderazgo desde el punto de vista de la conducta del supervisor; todo ello en el marco de valores que explícita e implícitamente están presentes en la interacción de sus miembros y contribuyen a la gestión pacífica de los conflictos que cotidianamente se desarrollan.

Para el logro del objetivo general se configuran los siguientes objetivos específicos:

1.1.2. Objetivos Específicos.

Explorar la percepción que sobre el conflicto tienen los directivos y demás miembros de las empresas objeto de estudio en la ciudad de Cúcuta.

Identificar los diferentes estilos y conductas de gestión de conflictos de los miembros de la empresa en sus relaciones con compañeros.

Reconocer valores, prácticas y actitudes pacíficas que contribuyen a la satisfacción y bienestar dentro de la empresa.

Analizar los conflictos relacionales y de tareas, y su incidencia en la satisfacción-bienestar de los miembros de la empresa, considerando esta una clara relación de paz al interior de la empresa.

Establecer cómo se relacionan los conflictos relacionales y de tareas con las distintas dimensiones del clima organizacional.

1.2. Hipótesis.

Hipótesis 1 (H1): Los directivos y el resto de los miembros de las empresas de Cúcuta, 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.

1.3. Marco Metodológico.

El objeto de la investigación empírica de éste trabajo es profundizar en el conocimiento de las percepciones que los directivos y trabajadores tienen sobre el clima organizacional, los conflictos y la gestión de los mismos en la empresa. Para ello se ha realizado un trabajo de campo cuyas características se enumeran en lo que sigue.

1.3.1. Ámbito de Estudio.

Las empresas de Colombia, especialmente las medianas y grandes han sido el objeto de nuestro interés.

En su mayor parte, el tejido empresarial colombiano está constituido por microempresas (96%); la pequeña y mediana empresa representa el 3,84% y la gran empresa tiene una participación del 0,13% en el conjunto total, tal como se recoge con mayor detalle en el capítulo tercero. A pesar de ello, el hecho de que las microempresas tengan una estructura fundamentalmente familiar y por tanto una problemática particular, ha dirigido nuestros esfuerzos hacia las empresas medianas y grandes en las que aparecen conflictos organizacionales de mayor calado. Por otra parte éste grupo de empresas mayores nos proporciona la estructura y solidez necesaria para el desarrollo de la investigación, condiciones que el sector microempresarial, a pesar de su peso en el conjunto, no ofrece por su informalidad legal, volatilidad y las características particulares desde el punto de vista cultural, social y económico que reviste la microempresa.

Ante la imposibilidad de realizar un estudio en todo el país, la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cúcuta, capital del departamento Norte de Santander, uno de los 32 departamentos de Colombia, ubicado en la zona nororiental del país sobre la frontera con la República Bolivariana de Venezuela.

Por estas razones, desde el Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada se envió a veinte (20) de las empresas más representativas de la ciudad de Cúcuta-Colombia (todas del sector formal de la economía: medianas y grandes

empresas), una carta invitando y motivando su participación en el proyecto de investigación sobre los conflictos relacionales y de tareas y su incidencia en las empresas de Cúcuta, en ésta carta se presentaba al investigador encargado, se describía el proyecto y se precisaba que en Colombia éste contactaría con ellas.

Los contactos se produjeron desde el mes de Diciembre de 2007 y se prolongaron por espacio de dos meses. Se encontraron algunas dificultades, relacionadas con el acceso a las empresas y particularmente con la autorización de los presidentes y gerentes para la recolección de la información; en algunos casos se percibe cierto secretismo, una actitud de prevención y tendencia a no suministrar información sobre la empresa.

Sobre todo, se detectó una posición de relativa desconfianza e inseguridad frente al tema de estudio planteado, ya que se pudo percibir en primera instancia que hablar de conflictos en las empresas genera ciertos temores, incomodidad y preocupación, que se ven reflejados en la negativa a que otras personas se puedan enterar de lo que sucede en su interior, principalmente que sepan lo que sienten y piensan los trabajadores y jefes sobre la misma, y particularmente sobre el tema objeto de estudio.

Finalmente, contactadas las veinte empresas y explicados los motivos del estudio, catorce empresas rechazaron la posibilidad de participar a pesar de resaltar el enfoque positivo que se manifestó tenía la investigación; las demás dieron su visto bueno, uno condicionado a que la casa matriz en otro país manifestara su conformidad por medio de la sede principal en Colombia, ubicada en Bogotá. Esta última confirmación no llegó en el tiempo previsto, por lo que se descartó y se trabajó con cinco, todas ellas empresas destacadas en su sector económico y con gran impacto regional desde el punto de vista de su importancia y magnitud.

De acuerdo con la ley 590 de 2000 que clasifica el tejido empresarial colombiano, las empresas estudiadas están en la clasificación de medianas y grandes empresas de la capital del Departamento Norte de Santander (Colombia). La empresa primera pertenece al sector de la industria de alimentos, cuenta con ciento veinticinco trabajadores correspondiendo según la clasificación a la mediana empresa; la segunda empresa investigada tiene ciento cincuenta trabajadores y pertenece al sector industrial de la cerámica, siendo de igual manera mediana empresa.

El resto de empresas pertenecen al sector de los servicios públicos y están catalogadas como grandes empresas, la tercera (agua y alcantarillado) cuenta con trescientos setenta trabajadores; la cuarta empresa (aseo, recogida de basuras) tiene

treientos sesenta trabajadores; y la quinta empresa (energía eléctrica) posee una plantilla de cuatrocientos cincuenta trabajadores.

Las empresas mencionadas presentan características relativamente heterogéneas, aunque mantienen también importantes semejanzas. Pertenecen a distintos sectores: industria alimenticia, industria de la cerámica y servicios públicos; además de ofrecer diferencias significativas en su historia, estructura, tamaño, cultura organizacional, y de las singularidades de los productos/servicios que prestan u ofrecen a sus distintos públicos para satisfacer necesidades de sus clientes; no obstante reúnen todas la misma característica de pertenecer al sector formal de la economía y las de servicios públicos están regidas por una legislación similar que regula la prestación.

La primera empresa, es una organización privada del sector de alimentos, concretamente lácteos, con una planta de procesamiento y pasteurización de leche, con una antigüedad de 36 años. Por su número de trabajadores y demás parámetros mencionados, la ubicamos en la clasificación de Mediana Empresa.

Es una empresa familiar con tres socios (hermanos), con una estructura jerárquica tradicional, una cultura organizacional conservadora, con bastante incidencia de familiares trabajadores en distintos cargos de la compañía, en la que se nota una tendencia al mantenimiento del statu quo con actitudes indeterminadas frente al cambio, según algunos directivos no miembros de la familia.

Su producción fundamentalmente se dirige al mercado local y poblaciones circunvecinas, aunque tiene planes de exportación principalmente al mercado venezolano. Posee una cadena de distribución importante, constituida por puntos de venta directos, estratégicamente ubicados en la ciudad y atención a grandes superficies, supermercados y tiendas de barrio.

La segunda empresa es una mediana empresa del sector industrial de la cerámica, fundada a comienzos de la década de los ochenta; cuenta con una planta de producción de cerámicas para piso y pared, al igual que cerámica sanitaria. Es una empresa privada constituida como sociedad anónima, con tecnología de punta siendo una de las plantas más modernas de Sudamérica, con inversiones en procesos de calidad y acreditación de la misma. Su producción se distribuye entre el mercado nacional y el de exportación, principalmente al Caribe, Estados Unidos, Centro América, Ecuador y Venezuela. Su sistema de logística y distribución esta constituido por canales propios y de otras empresas en la línea de ferretería y materiales de construcción. Mantiene una

estructura jerárquica y sigue tendencias actuales de gerencia y gestión del talento humano.

La tercera empresa presta el servicio público de Agua y Alcantarillado, es una empresa privada que en el 2006 ganó la licitación para la operación del acueducto y alcantarillado de la ciudad de Cúcuta, y se dedica a la operación, ampliación, rehabilitación, mantenimiento y gestión comercial de la infraestructura de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado de la ciudad de Cúcuta. Hace parte de un grupo corporativo más grande que en Colombia gestiona servicios públicos en otras ciudades del país incluyendo a la capital Bogotá; una importante proporción de su plantilla corresponde a los antiguos trabajadores de la anterior empresa de carácter estatal municipal que prestaba este servicio, antes del proceso de privatización; esto implica una situación compleja de transición de una cultura organizacional de empresa del estado a empresa privada.

La cuarta es una empresa privada del sector de los Servicios Públicos, y está dedicada a la prestación del servicio público domiciliario de aseo en la ciudad de Cúcuta, al igual que atiende otras poblaciones del Área Metropolitana de Cúcuta, los municipios de Los Patios y Villa del Rosario; además también presta el servicio en la ciudad de Yopal en el departamento de Casanare; tiene en su nómina 360 trabajadores. Ha mostrado ser una empresa competitiva en su sector, con un desarrollo tecnológico y de calidad en la prestación del servicio destacado, en los 10 años que lleva de existencia.

La quinta empresa es una empresa con más de 100 años de vida, ya que sus orígenes datan de 1900; se dedica a la prestación del servicio público de suministro de energía eléctrica. Es una empresa en proceso de privatización que presta sus servicios en todo el Norte de Santander y el Sur de los Departamentos de Cesar y Bolívar. Cuenta con dependencias distribuidas en tres departamentos y se ha caracterizado por ser una empresa competitiva en el sector, con muy buenos índices de desempeño corporativo; posee un alto nivel tecnológico y de calidad en la prestación de sus servicios.

1.3.2. Aplicación de Cuestionarios: Recolección de Datos y Procedimiento.

Se conformó un equipo encargado de la aplicación de las encuestas a los participantes, constituido por 10 estudiantes de últimos semestres de Administración de Empresas de una universidad de la ciudad de Cúcuta, con los que se compartieron

sesiones de conocimiento y formación específica en los cuestionarios a aplicar. Su papel consistía en atender las dudas que se pudieran presentar en el transcurso del desarrollo de las encuestas.

En cada una de las empresas se acordó con el encargado de gestión del talento humano, la entrega de los cuestionarios de acuerdo a la disponibilidad de los trabajadores, el volumen de trabajo y la oportunidad, planteándose en principio la aplicación total de las encuestas al grupo de participantes en cada empresa en un sitio, día y hora definidos para ello.

No obstante por las necesidades de cada organización, problemas de horarios, turnos y requerimientos de producción o administrativos, no fue posible en ninguna de ellas reunir al grupo completo y fue necesario hacerlo en el puesto de trabajo a grupos muy pequeños y en su mayoría individualmente, con lo cual fue preciso en cada empresa desarrollar múltiples sesiones de recogida de la información. Se recalcó a cada encuestado la confidencialidad de los datos y la importancia de las respuestas francas y libres.

Metodológicamente se debe tener en cuenta que, la percepción que del trabajo tiene un empleado no sólo dependen de las condiciones externas, sino también de su propio enfoque sobre compañeros y directivos y los conflictos del ámbito de trabajo²; por ello es importante en nuestra investigación la percepción que del conflicto tengan los gerentes y demás miembros de las organizaciones estudiadas.

Aunque nuestro interés era entrevistar a todos los trabajadores, por diversas circunstancias prácticas finalmente, se pudo obtener una muestra en la que participaron 157 trabajadores de las cinco empresas seleccionadas. De la primera empresa fueron encuestados 12 trabajadores, de la segunda 21, de la tercera 42, de la cuarta 35 y de la quinta 47.

Las variables incluidas en el trabajo y que se incluyeron en una base de datos se pueden clasificar en tres apartados:

- Variables Generales, características de los individuos de la muestra.
- Ítems de los cuestionarios, reflejando las respuestas a cada una de las preguntas de los cuestionarios.

² 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, p. 32

- Variables Compuestas, cada una de las cuales es un promedio de varios ítems, y que reflejan agrupaciones conceptuales de éstos.

A continuación se detallan las variables mencionadas:

Las variables generales consideradas para cada persona de la muestra en el presente estudio son sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios y categoría. Aunque los resultados obtenidos se expresan con mayor detalle en el capítulo IV, las características generales de la muestra 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.
- El estatus jerárquico se estableció en cuatro categorías: trabajadores (105), supervisores (13), mandos medios (29), y directivos (10).

Estas variables generales se recogieron en una primera parte del cuadernillo de la encuesta, la cual se encabezó con una presentación que explicaba el propósito del estudio (Ver anexo 1).

En una segunda parte del cuadernillo se incluyó el resto de la información consistente en cinco cuestionarios de autoinforme con escalas tipo Likert:

- Intragroup Conflict Scale (ICS)
- Organizational Studies Inc. (OSI)
- Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI II)
- Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)
- Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (CSL)

La aplicación de los cuestionarios contó con la presencia de por lo menos uno de los colaboradores o del investigador en persona, con el fin de resolver y atender cualquier duda que se pudiera presentar.

Los datos recolectados durante el trabajo de campo, fueron organizados, clasificados y resumidos para hacer posible un mejor análisis de la información recogida. Con ese fin en principio los datos se introdujeron en una hoja Excel de modo

que cada fila corresponde a un sujeto encuestado de los 157 estudiados y cada columna corresponde a una variable general o a la respuesta a una pregunta de los cinco cuestionarios utilizados (194 preguntas en total); a continuación los datos se migraron al paquete estadístico SPSS, con el se efectuó la tabulación, la generación de las variables compuestas y el estudio estadístico del conjunto de las variables.

1.3.3. Características de los Cuestionarios.

Además de las variables generales descritas en el apartado anterior, se analizaron las relacionadas con conflicto de tareas, conflicto relacional, clima, gestión del conflicto, conducta del supervisor (estilos de liderazgo), satisfacción laboral, valores, normas del conflicto, simpatía y valores pacíficos. A partir de los ítems de los cuestionarios se utilizaron algunos de los agrupamientos efectuados por los autores para valorarlos como variables compuestas, cuya conformación se detalla en dicho apartado.

1.3.3.1. Primer Cuestionario (Intragroup Conflict Scale ICS).

Para medir la presencia y tipo de conflicto se utilizó una adaptación de la escala de Jehn³, reforzada con algunos ítems de Jehn y Mannix⁴, 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”. Se valoraron:

- cuatro ítems de la escala original de Jehn para medir cantidad de conflicto relacional (Pueden observarse en detalle en el apartado de variables compuestas),
- cinco ítems de Jehn y Mannix para medir valores involucrados,
- nueve ítems, de los cuales cuatro son de la escala original de Jehn y cinco de Jehn y Mannix para medir de conflicto de tareas,
- siete ítems para las normas abiertas del conflicto,
- dos ítems para medir la satisfacción con el grupo,
- seis ítems para medir simpatía y
- tres para la intención de permanecer, todos ellos de la escala de Jehn.
- ocho ítems adicionales, redactados especialmente para esta encuesta, que miden los efectos objetivos del conflicto relacional. Dado que los ítems suministrados

³ JEHN, Karen A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 00018392, Vol. 40, n° 2, pp. 256-282

⁴ 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, p. 238

por Jehn sólo medían cantidad del conflicto emocional o de personalidad asociado con el conflicto relacional, hemos juzgado interesante añadir estos ocho últimos (Ver Anexo 2).

1.3.3.2. Segundo Cuestionario (Organizational Studies Inc. OSI).

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 (Ver anexo3).

El cuestionario se adaptó a la aproximación de valores en competencia de Quinn⁵, 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:

- El eje horizontal describe la orientación de la organización, orientación interna vs. orientación externa donde una orientación interna significa la priorización y dedicación a sus miembros y procesos internos, en contraste una orientación externa es señal de una mayor preocupación por el entorno.
- El eje vertical representa la dimensión flexibilidad vs. control, donde la flexibilidad se refiere a la descentralización y diferenciación; el control es indicador de centralización e integración en la organización.
- Cada uno de los cuadrantes que resultan del cruce de estas dos dimensiones representan cuatro orientaciones de clima en las organizaciones: apoyo (ocho ítems), innovación (ocho ítems), orientación hacia las reglas (ocho ítems) y metas. En nuestro caso esta última orientación la hemos subdividido en dos, productividad con ocho ítems (elementos que pueden perjudicar la productividad) y metas propiamente dichas (doce ítems), se entiende que la productividad es una meta vital dentro de la organización.

Es de aclarar que el cuestionario FOCUS 93 no fue utilizado, adaptándose tal como ya se ha anunciado, el cuestionario de Organizational Studies Inc. al modelo seguido por FOCUS.

⁵ QUINN, Robert E. (1988) *Beyond rational Management*. San Francisco: Jossey- Bass, p. 173

1.3.3.3. Tercer Cuestionario (Rahim Organizational Conflict Inventory-II ROCI II).

La medición de los estilos de gestión del conflicto se efectuó utilizando la versión española del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI II), que tiene tres tipos (A, B, y C), referidas a subordinados, supervisores y compañeros; de las que se ha elegido la tipo C, relaciones con compañeros. Consta de 28 ítems y mide los estilos de gestión del conflicto: integración (siete ítems), evitación (seis ítems), dominación (cinco ítems), servilismo (seis ítems), y compromiso (cuatro ítems). También este cuestionario se basa en cinco niveles tipo Likert para cada pregunta (Ver anexo 4).

1.3.3.4. Cuarto Cuestionario (Supervisory Behavior Description Questionnaire SBDQ).

La conducta del supervisor se midió mediante el Supervisory Behavior Description Questionnaire⁶ (SBDQ); este instrumento permite identificar el estilo de liderazgo percibido, esto es, la percepción que tienen los subordinados sobre la conducta de sus supervisores.

Este cuestionario 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. Cada artículo tiene cinco respuestas alternativas, calificadas de 1 a 5, siendo usados tres conjuntos diferentes de presentación verbal: desde “nunca” hasta “siempre”, de “rara vez” a “frecuentemente” y de “nada” a “mucho”. En esta escala, la persona debe evaluar la conducta observada en su supervisor más inmediato⁷ (Ver anexo 5).

Se optó por este cuestionario, porque además de evaluar la conducta del supervisor, su aplicación es rápida y fácil, pues es una encuesta compuesta por un número reducido de ítems, lo que facilita su uso en las organizaciones. Una posible

⁶ FLEISHMAN, E. A. (1953) The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, n° 3, pp.1-6

⁷ COOK, John D., HEPWORTH, Sue J., WALL, Toby D., and WARR, Peter B. (1993) *The experience of work. A compendium and Review of 249 Measures and their Use*. Academic Press. Harcourt Brace & Company, Publishers. p. 235

limitación de ésta es su carácter de autoinforme, por lo que la conducta percibida puede no coincidir con la conducta real mostrada.

1.3.3.5. Quinto Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (CSL).

La satisfacción laboral fue medida siguiendo a Meliá y Peiró mediante el cuestionario de satisfacción laboral S20/23⁸. 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 (seis ítems), satisfacción con el ambiente físico (cinco ítems), satisfacción con prestaciones recibidas (cinco ítems), satisfacción intrínseca del trabajo (cuatro ítems) y satisfacción con la participación (tres ítems). Las siete adicionales reflejan la satisfacción con los valores compartidos (cinco ítems) y la satisfacción con el bienestar alcanzado con dos ítems (Ver anexo 6).

Sólo en este último cuestionario la escala de respuesta cambia a siete niveles, desde Muy satisfecho=7 a Muy insatisfecho=1; nótese que una mayor puntuación indica un mayor nivel de satisfacción.

1.3.3.6. Variables Compuestas.

Además de los ítems específicamente reflejados en los cuestionarios, el análisis de los resultados ha de tener fundamentalmente en cuenta nuevas variables que expresan conceptos de interés correspondientes a factores compuestos, algunos de los cuales han sido analizados originalmente por los autores. Estos conceptos se reflejan en variables que están definidas por promedios de varios ítems individuales (grupos de variables), y expresan conceptos generales como conflicto relacional, conflicto de tareas, valores, etc.

Las variables compuestas o grupos que hemos definido en el presente estudio son:

- Cantidad de conflicto relacional (variable GR1 ICS), compuesta por los ítems 1, 2, 3, 4 del cuestionario ICS. Explora sobre la cantidad de conflicto emocional, de personalidad y de tensión relacional que hay en el centro de trabajo.

⁸ MEDINA, Francisco J., MUNDUATE, Lourdes, MARTÍNEZ, Inés, DORADO, Miguel A. y MAÑAS, Miguel A. (2004) Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social Vol. 19 n° 1, pp. 3-15*

- Efectos del conflicto relacional (GR8 ICS), compuesta por los ítems 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 del cuestionario ICS. Investiga sobre posibles consecuencias de los conflictos relacionales.
- Conflicto de tareas (GR3 ICS), compuesta por los ítems 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 del cuestionario ICS. Recoge la percepción sobre los conflictos relacionados con el desarrollo de las actividades propias del trabajo.
- Variable valores (GR2 ICS), compuesta por los ítems 5, 6, 7, 8, 9 del cuestionario ICS. Permite analizar los valores vivenciados en el centro de trabajo.
- Normas del conflicto (GR4 ICS), compuesto por los ítems 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 del cuestionario ICS. Por intermedio de ellos se reconoce la percepción sobre las discusiones y confrontaciones en el centro de trabajo, si son aceptadas, si animan al personal a expresar su opinión y diferentes puntos de vista.
- Satisfacción con el grupo (GR5 ICS), compuesto por los ítems 26, 27 del cuestionario ICS.
- Simpatía (GR6 ICS), compuesto por los ítems 28, 29, 30, 31, 32, 33 del cuestionario ICS. Ofrece información sobre el agrado irradiado y sentido en la interacción con los miembros de la empresa.
- Intención de permanecer (GR7 ICS), compuesto por los ítems 34, 35, 36 del cuestionario ICS. Indica el deseo de mantenerse en la empresa duran un periodo futuro.
- Clima de apoyo (GR1 OSI), conformado por los ítems 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 del cuestionario OSI.
- Clima de innovación (GR2 OSI), conformado por los ítems 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 del cuestionario OSI.
- Clima de reglas GR3 OSI, conformado por los ítems 2, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29 del cuestionario OSI.
- Clima de productividad (GR4 OSI), conformado por los ítems 23, 30, 31a, 31b, 31c, 31d, 31e, 31f del cuestionario OSI.
- Clima de metas (GR5 OSI), conformado por los ítems 1, 3, 25, 26, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 del cuestionario OSI.

- Estilo de integración (GR1 ROCI), integrado por los ítems 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 del cuestionario ROCI II.
- Estilo de evitación (GR2 ROCI), integrado por los ítems 3, 6, 16, 17, 26, 27 del cuestionario ROCI II.
- Estilo de dominación (GR3 ROCI), integrado por los ítems 8, 9, 18, 21, 25 del cuestionario ROCI II.
- Estilo de servilismo (GR4 ROCI), integrado por los ítems 2, 10, 11, 13, 19, 24 del cuestionario ROCI II.
- Estilo de compromiso (GR5 ROCI), integrado por los ítems 7, 14, 15, 20 del cuestionario ROCI II.
- Liderazgo orientado a la relación o consideración (GR1 SBDQ), compuesto por los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 del cuestionario SBDQ.
- Liderazgo orientado a la iniciación de estructura o tarea (GR2 SBDQ), compuesto por los ítems 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 del cuestionario SBDQ.
- Satisfacción con la supervisión (GR1 CSL), conformado por los ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción con el ambiente físico (GR2 CSL), conformado por los ítems 6, 7, 8, 9, 10 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción con las prestaciones recibidas (GR3 CSL), conformado por los ítems 4, 11, 12, 22, 23 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción intrínseca en el trabajo (GR4 CSL), conformado por los ítems 1, 2, 3, 5 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción con la participación (GR5 CSL), conformada por los ítems 19, 20, 21 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción con valores compartidos (GR6 CSL), conformado por los ítems 24, 25, 26, 27, 30 del cuestionario CSL S20/23.
- Satisfacción con el bienestar (GR7 CSL), conformado por los ítems 28, 29 del cuestionario CSL S20/23.
- Valores Pacíficos de los trabajadores (VP1), conformado por los ítems 5, 10, 14, 15, 24 del cuestionario OSI; los ítems 4, 5, 15, 22, 23, 28 del cuestionario ROCI II; y los ítems 17, 21, 24, 25, 26, 27 y 30 del cuestionario CSL.

- Valores Pacíficos de los Jefes (VP2), constituido por los ítems 7, 8, 9 del cuestionario OSI y los ítems 2, 3, 6, 22 y 26 del cuestionario SBDQ.

En algunos casos el significado de las respuestas a algunas preguntas es inverso al de la mayoría; en consecuencia algunas variables intervienen con signo negativo en la determinación del valor de la variable compuesta, en el anexo7 se puede ver con detalle la fórmula de obtención de cada una de ellas.

1.3.4. Método Estadístico.

Usando la versión 15.0 (licencia de la Universidad de Granada) de la librería estadística SPSS, se han realizado los cálculos siguientes:

- Para todas las variables (generales, ítems, compuestas), se han obtenido los parámetros descriptivos básicos: frecuencias y porcentajes en el caso de las variables generales cualitativas y parámetros numéricos, como la media, mediana, etc., para el resto de variables.
- La asociación entre dos variables cualitativas se ha estudiado mediante el cálculo del estadístico ji-cuadrado.
- La relación entre dos variables cuantitativas se ha basado en el cálculo del coeficiente de correlación no-paramétrico de spearman.
- La comparación entre muestras de variables numéricas u ordinales se ha realizado con los test estadísticos de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis, respectivamente para los casos de dos o de más de dos muestras.

1.4. Marco Conceptual.

El presente trabajo se inscribe en un marco teórico que contempla la Empresa como un sistema abierto y complejo con múltiples fuerzas que intervienen desde dentro y desde fuera de ella, con las que interactúa en una compleja red de relaciones, que indiscutiblemente generan conflictos; se asume que la gestión de la conflictividad ha de tener en cuenta la complejidad y la dinámica sistémica. En este estudio nos fundamentamos en la perspectiva interaccionista de la administración y del conflicto, a partir del marco generado por la investigación del transdisciplinar ámbito de la Paz y el Conflicto, en la búsqueda de herramientas epistemológicas y metodológicas que faciliten la comprensión de esa complejidad.

1. 4. 1. Campo Transdisciplinar de la Paz

La interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, como bien lo apuntan Muñoz y Molina Rueda⁹, son condiciones *sine qua non* para el análisis de la complejidad creciente en todas las actividades humanas, para lo que son necesarios la colaboración y el aporte personal y disciplinar en una pluralidad de campos, desde los cuales se analizan y estudian la paz y los conflictos.

La Investigación para la Paz se ha ido estructurando como un campo común de disciplinas que operan con el fin de buscar una aproximación normativa a la realidad de los conflictos armados y no armados de las sociedades del mundo¹⁰.

Compartimos con Muñoz y Molina¹¹ que el encuentro de múltiples disciplinas con su aproximación desde diferentes campos de estudio es fundamental para abordar las características de cada una de las manifestaciones de la paz y su interrelación en un dialogo conjunto, para posteriormente dar explicaciones multi y transdisciplinares como resultado de la confluencia de los distintos enfoques; nuestro estudio se enmarca en esa multi y transdisciplinariedad donde conjuntamos la teoría administrativa y otras de aplicación a la empresa con la investigación para la paz.

La Investigación para la Paz surge como reacción a las dos grandes guerras mundiales, y sus motivaciones en un principio estuvieron orientadas a los estudios que explicaran las causas y circunstancias de las guerras; era necesario averiguar las causas por las cuales, a pesar de que la mayoría de la población era contraria a las guerras, éstas se producían¹².

Por otra parte, el conflicto está tan presente en la vida de los seres humanos y sus organizaciones, que puede ser abordado desde múltiples enfoques, así mismo de inspiración transdisciplinar; la universalidad de los conflictos es causa de la dificultad de encontrar una definición simple y un enfoque único. En este sentido, parece adecuado enmarcar la idea de conflicto en la perspectiva de “construcción de paz” para

⁹ MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (2003). Estudio e Investigación de la Paz en: MUÑOZ, Francisco A., MOLINA RUEDA, Beatriz y JIMÉNEZ BAUTISTA, Francisco (Eds.) *Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz*. Granada, Universidad de Granada, p. 51

¹⁰ AGUIRRE, Mariano (2003) Prólogo en: MUÑOZ, Francisco A., MOLINA RUEDA, Beatriz y JIMÉNEZ BAUTISTA. *Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz*. Granada, Universidad de Granada, p. 13.

¹¹ MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (2003) *Op. Cit.*, p. 50

¹² MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent y MUÑOZ, Francisco A. (2004) Voz Investigación para la Paz, en: LÓPEZ MARTÍNEZ, Mario (dir.) *Enciclopedia de Paz y Conflictos (Vol.1)*, Granada, Universidad de Granada, p. 596.

los propósitos del presente trabajo, a fin de arrojar luz sobre los conflictos en la empresa en un ámbito peculiarmente conflictivo como el colombiano.

Es a partir de los años veinte del pasado siglo cuando la Paz comienza a ser considerada objeto de estudio científico; si en un principio la preocupación fundamental fue la explicación de los conceptos de violencia y guerra, conceptualizando la paz como ausencia de guerra, denominada como paz negativa; con el transcurrir de las décadas el campo de estudio fue creciendo paulatinamente en la medida que la ínter y transdisciplinariedad dio nuevas luces y el concepto de paz empezó a verse de forma más amplia y por su complejidad a ser abordado en un plano de cooperación personal y disciplinar.

Así pues, si se analiza en primer lugar el concepto de Paz, y aún a riesgo de una excesiva simplificación, puede observarse una evolución que, partiendo de la noción de paz como “ausencia de guerra”, y posteriormente, como “ausencia de violencia”, se ha enriquecido notablemente en los últimos cincuenta años y, de forma especial, en las dos últimas décadas. Se ha transitado por la idea de Paz Negativa, como ausencia de violencia física, la concepción de Violencia Estructural¹³ introducida en los años sesenta, y por oposición la Paz Positiva, relacionada con las limitaciones que las injusticias económicas establecen en la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

En esta instancia de ampliación conceptual se le presta atención e importancia a otros estados de violencia relacionados con la marginación, el hambre, la precariedad en la salud, la ausencia de condiciones de vida dignas, la falta de educación y cultura, la dependencia económica, el subdesarrollo, la discriminación sexual, la ausencia de democracia y de mecanismos de participación, entre otros; la violencia estructural y coetáneamente por contraparte científica la paz positiva resultan ser una construcción intencional de una paz holística, afincada en la justicia y la satisfacción de las necesidades humanas. De acuerdo con esa idea, no se puede considerar en paz a las sociedades que sufren estas violencias, por lo que la tarea de construcción de paz queda ligada a las de justicia y desarrollo.

El reconocimiento de la inevitabilidad del conflicto genera una tercera perspectiva que se centra en la gestión del conflicto. La necesidad de afirmar al ser humano como ser social y protagonista de múltiples interacciones con otros humanos y con la Naturaleza permite reconocer al conflicto como connatural en la vida humana y

¹³ GALTUNG, Johan (1975) *Peace: Research. Education. Action. Essays in Peace Research*. Volume I. Oslo, International Peace Research Institute, p. 29

darse cuenta de que en su mayor parte, las situaciones conflictivas se regulan pacíficamente, lo que conduce al concepto de Paz Imperfecta definida por Muñoz, entendida como todos aquellos espacios e instancias en las que se pueden detectar acciones que crean paz, a pesar de que estén en contextos en los que existen los conflictos y la violencia¹⁴. Por ello, la Paz Imperfecta, producto de un “giro epistemológico” que analiza la paz por sí misma y no como ausencia de violencia¹⁵; por lo que al mismo tiempo reconoce que es importante la elaboración de teorías autónomas de paz, no dependientes directamente de la violencia, en conexión con una complejidad creciente en un mundo globalizado, donde el conflicto es un eje fundamental¹⁶; esta paz imperfecta se caracteriza por su universalidad, complejidad y dinámica tempore-espacial, así como por su entronque con los fenómenos naturales y ecológicos¹⁷.

En este enfoque relativamente nuevo y que aún se está desarrollando¹⁸, la paz es un estado incompleto y en continua dinámica, presente de modo inseparable en la vida de todos los seres humanos y en todas sus instituciones, perfectible y, al mismo tiempo, en riesgo de retroceso. La enorme riqueza del concepto de “paz imperfecta” lo hace especialmente adecuado para el análisis del mundo del siglo XXI, un mundo en creciente globalización e interacción y permite muy diversos enfoques; aquí se elige el de su relación con la evolución del concepto de conflicto.

Así pues, la propia evolución del concepto de Paz ayuda a comprender los cambios en la percepción del Conflicto. En una definición negativa, las relaciones pacíficas son aquellas que carecen de conflicto. En una segunda idea, la búsqueda de la paz se asocia a la prevención del conflicto. En el estudio de los conflictos desde la perspectiva de la Investigación para la Paz, hubo una etapa inicial en la que el objetivo prioritario era resolver los conflictos, aún a veces a costa de la justicia¹⁹ seguidamente se configuró una fase en la cual la consideración negativa del conflicto pierde lugar, y el esfuerzo se orienta a la creación de condiciones para la prevención del conflicto. Posteriormente el planteamiento es la aceptación y entendimiento del conflicto y la cooperación como dos caras de la misma moneda y lo que se trata es de gestionarlos, en

¹⁴ MUÑOZ, Francisco A. et al. (2005) Op. cit. p.29

¹⁵ MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001a) La Paz Imperfecta. Una perspectiva desde la filosofía para la paz, en MUÑOZ, Francisco, *La paz imperfecta*. Granada, Editorial Universidad de Granada, p. 68.

¹⁶ MUÑOZ, Francisco A. (Ed.) (2001) *La paz imperfecta*. Granada. Universidad de Granada, p. 10

¹⁷ MUÑOZ, Francisco A. et al. (2005) Op. cit. p.29.

¹⁸ MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (Eds.) (2009) *Pax Orbis. Complejidad y conflictividad de la paz*, Granada, Universidad de Granada, p. 77

¹⁹ MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001b) *Filosofía para hacer las paces*. Barcelona, Icaria Antrazyt, p. 101.

fin, transformarlos, logrando que su energía útil pueda ser aprovechada y se obtengan de ellos beneficios.

Desde los Estudios de la Paz, el conflicto se contempla indisolublemente ligado a los riesgos y oportunidades para la convivencia pacífica de individuos y grupos humanos y no es de extrañar, por tanto, que pueda establecerse un paralelismo entre la evolución de ambos conceptos a lo largo de la última centuria.

Desde la Investigación para la Paz, se considera al conflicto de manera abierta y creativa, dejándole de interpretar sólo como el preámbulo de la violencia. Se le reconoce como la base vital y creativa de la paz, y de gran parte de la vida de los humanos, se tiene la convicción que los conflictos pueden constituirse en factor positivo y constructor de bienestar. Los conflictos son una de las bases teóricas y prácticas de toda la actividad humana²⁰.

De ahí que uno de los aportes fundamentales de la Investigación para la Paz ha sido el estudio de los conflictos, el análisis de sus causas, dinámicas, así como los mecanismos alternativos de regulación, gestión o transformación de los mismos. Este estudio de los conflictos en sus diferentes tipos, se ha convertido en uno de los principales objetivos de la Investigación para la Paz²¹.

En el estudio de los conflictos desde la perspectiva de la Investigación para la Paz, hubo una etapa inicial en la que el objetivo prioritario era resolver los conflictos, aún a veces a costa de la justicia²², seguidamente se configuró una fase en la cual la consideración negativa del conflicto pierde lugar, y el esfuerzo se orienta a su manejo, a la gestión que debe realizarse del conflicto. Posteriormente el planteamiento es la aceptación y entendimiento del conflicto y la cooperación como dos caras de la misma moneda y se trata es de gestionarlos, en fin transformarlos, logrando que su energía útil pueda ser aprovechada y se obtengan de ellos beneficios.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y la complejidad ya señalada en las interacciones, proyectos humanos y sus relaciones con el universo, así como la complejidad misma del estudio de la paz y los conflictos, Muñoz et al²³, ofrecen una matriz comprensiva e integradora del campo transdisciplinar de la Paz, que facilita elementos que ayudan a comprender, explicar y dar alternativas a la complejidad en que

²⁰ MUÑOZ, Francisco A. (2004) Qué son los conflictos, en: MOLINA RUEDA, Beatriz y MUÑOZ, Francisco A. (Eds.) *Manual de Paz y Conflictos*. Granada, Universidad de Granada, p. 146

²¹ MUÑOZ, Francisco A. y LÓPEZ MARTINEZ, Mario (2000). *Historia de la Paz. Tiempos, espacios y actores*. Granada, Universidad de Granada, p.21.

²² MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001b) *Op. Cit.*, p. 101.

²³ MUÑOZ, Francisco A. et al. (2005) *Op. Cit.*, p. 125

cotidianamente se desarrollan los conflictos, al igual que integra la interacción de múltiples variables, metodologías, disciplinas, y campos del conocimiento.

Para ello, se plantean cinco ejes que en esta matriz articulan la Investigación para la Paz: una teoría general de los conflictos, pensar desde una Paz Imperfecta, deconstruir la violencia, discernir las mediaciones e interacciones estructurales entre conflictos, paz y violencia, y el empoderamiento pacifista a través de la no violencia.

Frente a la conflictividad generada por la complejidad, es importante como lo expresan Muñoz y Molina Rueda²⁴ la búsqueda de un marco conceptual universal e integrador que permita conjuntar y abordar los múltiples enfoques y situaciones que se dan en nuestra realidad. Una teoría general de los conflictos en cuanto a la necesidad de realizar el esfuerzo para avanzar hacia la construcción de una teoría general cuyo propósito sea identificar y analizar los contactos entre los proyectos de las diversas entidades humanas y sus circunstancias que, dentro del marco de la complejidad, definen cada conflicto²⁵.

Se pretende que éste objetivo contribuya a la construcción de la paz, la deconstrucción de la violencia, visibilizar las mediaciones y potenciar el empoderamiento pacifista, pero también para comprender mejor las dinámicas humanas en general.

El segundo eje de la matriz, pensar desde una Paz Imperfecta, se constituye en núcleo de los demás ejes, por cuanto admite la realidad de entender la paz como una construcción inacabada, en permanente convivencia con los conflictos. De éstos se pretenderá tengan las consecuencias menos perjudiciales, buscando siempre gestiones cada vez más pacíficas que contribuyan a la reducción del sufrimiento humano.

La deconstrucción de la violencia, inmersa en el anterior, pretende comprender esa violencia que convive con otras acciones de paz, para transformarla y orientarla desde sus mismas raíces hacia la paz, como construcción humana, producto del esfuerzo, entendimiento, cooperación y colaboración humanos.

Esas relaciones de proximidad entre la paz y la violencia (y viceversa), que se viven en medio del desarrollo de la cotidianidad; también generan la interacción de las gentes y la construcción de puentes que puedan conducir pacíficamente los conflictos

²⁴ MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (2009) *Op. Cit.*, p. 50

²⁵ BOLAÑOS CARMONA, Jorge y ACOSTA MESAS, Alberto (2009) Una teoría de los conflictos basada en la complejidad, en: MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (Eds.) *Pax Orbis. Complejidad y conflictividad de la paz*, Granada, Universidad de Granada, p. 72

que diariamente se presentan y, ponen en valor la utilidad de las mediaciones y de esos espacios grises de interacción de convivencia de la paz, la violencia y los conflictos, buscando una gestión cada vez más pacífica de éstos.

El quinto eje de la matriz se nos configura como el reconocimiento de la posibilidad de un ejercicio cada vez más potente de la voluntad de paz y la puesta en valor de las experiencias de paz vividas y sentidas en búsqueda de la dignidad humana, la minimización de la violencia, la injusticia y la gestión pacífica de los conflictos.

Para nuestra investigación, estos elementos son muy importantes por cuanto nos movemos en realidades complejas, con diversas variables intervinientes y múltiples conflictos; no solamente en las empresas mismas, sino en un país en medio de un conflicto armado que afecta directa e indirectamente los desarrollos de los propios conflictos en las empresas.

Desde distintas disciplinas se han efectuado aportaciones al campo del conflicto, planteándose definiciones, nociones y elementos que lo explican como proceso; elementos que han contribuido a enriquecerlo, a ampliar y generar nuevas perspectivas para su gestión y transformación positiva, en general pacífica de los conflictos. Conceptos que trataremos en los siguientes subapartados, teniendo en cuenta que en general la literatura del conflicto ha utilizado el término de distintas maneras, haciendo alusión a diferentes escenarios y formas de conflicto (de civilizaciones, internacional, étnico, ético, religioso, político, de pareja, familiar, de personalidad, género, rol, valores, etc.), con diferentes niveles de análisis (dentro del individuo, entre individuos, entre grupos, entre naciones, entre organizaciones, etc.) y varios contextos situacionales donde ocurren (en casa, en el campo de batalla, en la empresa, etc.).

Los conflictos son acontecimientos del día a día en la interacción del ser humano y por lógica natural de las organizaciones de las que forma parte, influyendo e impactando en múltiples procesos y resultados grupales e individuales.

Como personas, el conflicto surge a nivel individual con el nacimiento, a partir de ahí se aprende a vivir haciendo uso de diversas estrategias de supervivencia. La vida familiar enseña desde temprana edad cómo negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o de un padre y el medio ambiente.

El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con

recursos limitados y demandas crecientes, por tanto con presencia de innumerables conflictos.

1.4.2. Teorías del Conflicto.

La literatura del conflicto es supremamente amplia, con el transcurrir de los años muchos estudiosos han dedicado importante tiempo a su investigación.

Realmente la Teoría del Conflicto se inicia a partir de la década de los 50, en la que empiezan a aparecer una serie de estudios y teorías que giran en torno al conflicto social, como fenómeno genérico, más allá de sus manifestaciones específicas. Es una forma de explicar y entender las tensiones y problemas que hombres y mujeres tienen en su desarrollo cotidiano individualmente y como miembros de una sociedad.

Autores de distintas disciplinas se han acercado a los conflictos desde diferentes enfoques. Sin pretender abarcarlos todos haremos una simplificación ubicándolos en tres grandes grupos: los de orientación psicológica que sitúan al conflicto en el nivel de las motivaciones y de las reacciones individuales, los sociológicos que lo abordan en el nivel de las estructuras y entidades sociales y los de orientación psicosociológica, que lo miran desde la interacción de las variables del individuo y del sistema social.

Cada uno de estos esfuerzos por entender el conflicto no constituyen por sí solos una teoría del conflicto ya que cada uno de ellos trata primordialmente algún aspecto sustancial del mismo, lo que en su conjunto aunque no están totalmente integrados, los hace complementarios. En palabras de Touzard²⁶ la única estrategia posible de elaborar una verdadera teoría del conflicto es el estudio desde una perspectiva multidisciplinaria, concepto que coincide plenamente con la percepción que desde la Investigación para la Paz se tiene.

1.4.2.1. La Orientación Psicológica.

Desde la concepción psicológica el conflicto se bifurca en dos grandes ramas: el intraindividual y el interindividual. El conflicto intraindividual, intrapsíquico o intrapersonal es aquél que afecta a las facetas, instancias o elementos del normal funcionamiento psicológico del individuo, mientras que el interindividual o interpersonal es el que se produce en los procesos de interacción entre individuos.

²⁶ TOUZARD, Hubert (1980) *La mediación y la solución de los conflictos*. Herder. Barcelona, p. 75.

El enfoque psicológico trata la relación entre el conflicto y la agresión y para ello se vale de tres grandes orientaciones que explican el comportamiento agresivo y, por lo tanto, desde esta perspectiva analiza el conflicto.

Una primera orientación explica el comportamiento agresivo como producto de impulsos endógenos; en ella se dan cabida la teoría del psicoanálisis y los conceptos de psicofisiólogos y etólogos; la agresión es un comportamiento cuyas fuentes se encuentran en un impulso instintivo del ser humano o del animal²⁷. El conflicto es entendido como una situación en la que los protagonistas manifiestan unos comportamientos agresivos, violentos o no.

Una segunda orientación se fundamenta en que la conducta agresiva es una respuesta a una frustración provocada por estímulos externos, es decir, la agresión es una resultante de la frustración derivada de las restricciones que el medio exterior impone al comportamiento del individuo. Los estudiosos del comportamiento sostienen que el comportamiento agresivo no resulta de un estímulo interno, sino de uno externo al organismo; con ello no están negando el origen innato de la respuesta al estímulo exógeno, sino su origen endógeno.

Según Touzard²⁸, la tesis más célebre es la de Dollard, Dobb, Miller y otros, que hace de la frustración el origen de la agresión. La hipótesis básica afirma que la conducta agresiva presupone la existencia de frustración y la frustración conduce a respuestas agresivas; aunque esta segunda parte fue revisada posteriormente, la frustración puede conducir a otro tipo de respuestas. Este planteamiento nos indica que la frustración se da por la incapacidad de lograr una meta debido a la existencia de un obstáculo en el camino hacia ella, lo cual provoca deseos de apartar o destruirlo.

Una tercera orientación del enfoque psicológico plantea la agresión como un comportamiento instrumental, en ella se encuentra la teoría del refuerzo, la agresión es con frecuencia lo que permite alcanzar el objetivo que se persigue. Considera que la fuente de la agresión no debe buscarse en la frustración, sino en su carácter instrumental.

Esta corriente que ve en la agresión el resultado de un aprendizaje o de su instrumentalidad niega su carácter innato. Según Bandura, en esta formulación del aprendizaje a través de la experiencia, las consecuencias del refuerzo sirven en parte

²⁷ VINYAMATA CAMP, Eduard (2005) *Conflictología. Curso de Resolución de Conflictos*. Ariel. Barcelona, p. 85.

²⁸ TOUZARD, Hubert (1980) *Op.Cit*, p. 29

para informar de un modo no sistemático a los ejecutores de lo que deben hacer para lograr resultados beneficiosos o evitar los punitivos²⁹. En el caso de la agresión Bandura afirma que la frustración sólo es una de las posibles experiencias aversivas que el sujeto experimenta y que produce una activación emocional; la agresión sólo es una de las posibles respuestas ante esas experiencias aversivas.

En razón a que no es suficiente el análisis del comportamiento individual para entender las realidades sociales, que exceden al individuo; los sociólogos consideran reduccionistas a las teorías psicológicas y psicoanalíticas, ya que la realidad de los conflictos sociales no puede reducirse a las dimensiones de la psicología individual. El ser humano vive dentro de estructuras sociales, por lo que se hace necesario el análisis de esas estructuras para explicar el conflicto social.

1.4.2.2. La Orientación Sociológica

Desde la Sociología algunos ven el conflicto como un fracaso, una disfunción social, un incidente pasajero que debe ser suprimido (teorías funcionalistas); otros lo consideran fundamental e inherente al proceso social, es ineluctable y necesario para el funcionamiento de la sociedad y, más particularmente, de la sociedad industrial (teorías marxista y sociológica del conflicto)

La teoría funcionalista considera que el sistema social está constituido por un conjunto de individuos que cooperan mancomunadamente para lograr un fin común. Entre sus representantes se cuentan Parsons, Barnard, Merton, Mayo y Drucker entre otros, quienes consideran que toda sociedad es un conjunto relativamente estable de elementos interdependientes, donde cada uno de esos elementos cumple una función que contribuye al mantenimiento del sistema social, de su estructura que descansa en un consenso acerca de los valores que se viven en la sociedad.

Para Mayo³⁰, la sociedad es una organización equilibrada entre los distintos partícipes de la organización, de modo que el fin perseguido, que es la razón de ser del todo, pueda ser logrado cómoda y continuamente. En este caso el conflicto puede existir, pero su eliminación es un sencillo problema de organización que tome en cuenta la diversidad de intereses existentes.

²⁹ BANDURA, Albert (1971) Teoría del aprendizaje social, en: TORREGROSA, José R. y CRESPO, Eduardo (1984) *Estudios básicos de psicología social*. Hora. Barcelona, 60.

³⁰ TOUZARD, Hubert (1980) *Op. Cit.*, Herder, p. 38

Desde esta perspectiva el conflicto es anormal y generalmente destructivo, por lo que debe ser eliminado mediante la formación y la educación, ya que el conflicto es la expresión de las imperfecciones humanas, que pueden suprimirse con la adopción de sanas actitudes sociales de colaboración. Se entiende el conflicto como el resultado de un mal funcionamiento del sistema social, y ello trae como consecuencia que el conflicto se considere necesariamente malo.

Por el contrario, la Teoría Marxista del conflicto social lo considera como el motor del cambio social. Los cambios en la evolución social de la humanidad han sido originados en las relaciones, intrínsecamente conflictivas, de las fuerzas que han ido conformando los distintos órdenes sociales.

Karl Marx plantea que el origen de la situación del conflicto social, radica en las condiciones de interacción que fija el modelo capitalista. Con el desarrollo del capitalismo, la división del trabajo y la propiedad privada, se crea un abismo y conflicto cada vez mayor entre las clases sociales.

El conflicto aparece como resultado de la mayor diversidad y complejidad del todo social, situación de desequilibrio, posible de superar por la misma evolución y por el surgimiento de una nueva instancia de autoridad y orden.

A diferencia de la teoría funcionalista, considera que la vida social plantea necesariamente división de intereses, metas opuestas y conflictos. Estos son normales al desarrollo social y pueden ser benéficos. El cambio es inevitable e incluso deseable.

La teoría sociológica del conflicto, puede atribuir su inicio en 1956 a la publicación del libro de Lewis Coser “ The functions of social Conflict”, en el cual busca analizar las funciones que el conflicto cumple en términos de sostenimiento del orden, es decir las consecuencias del conflicto social que incrementan la adaptación o el ajuste de determinadas relaciones o grupos sociales³¹, dejando claro que atender los aspectos funcionales del conflicto no supone negar que algunas de sus formas son ciertamente destructivas de la unidad del grupo o llevan a la desintegración de ciertas estructuras sociales. Define el conflicto social como la lucha por los valores y el status, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales.

El autor intenta elaborar una teoría general en la cual el conflicto social cumple un rol fundamental en la integración social, en la que afirma que ciertas formas del

³¹ BELTRAN VILLALVA, Miguel (2003) Funcionalismo. Estructuralismo. Teoría de Sistemas, en GINER, Salvador (Coord.) *Teoría Sociológica Moderna*, Barcelona, Ariel, 85.

conflicto son necesarias para el mantenimiento de la identidad, de la cohesión y de la delimitación de un grupo social, hasta tal punto que en ocasiones un determinado grupo social no existiría si no viviera en conflicto o en preparación para un conflicto inminente. Coser en cita de Adorno considera que los conflictos contribuyen al mantenimiento, armonización o adaptación de las relaciones y de las estructuras sociales³², por tanto se aparta de la concepción patológica, llegando a considerar que el conflicto es necesario y legítimo para acabar con una situación antagónica nociva.

La tesis de Coser consiste en demostrar que el conflicto intragrupal o intergrupala es un factor de renovación y de cambio social: el conflicto puede evitar el empobrecimiento de la creatividad; el enfrentamiento de los valores, de los intereses, de las normas, la lucha por el poder y por la igualdad de oportunidades son factores de vitalidad social.

Coser considera que el conflicto actúa sobre los grupos enfrentados reforzando su identidad, permite el reconocimiento de las diferencias, con ello refuerza la cohesión interna de los grupos y, paradójicamente acerca a los protagonistas del conflicto mediante la ritualización que fija las condiciones del mismo, asegurando un mínimo de previsibilidad y tendiendo a garantizar la “sobrevivencia” o reducir la “aniquilación” total del vencido. Así mismo, Coser cree que el conflicto establece o mantiene un equilibrio de poder, por ser con frecuencia la única posibilidad que tienen los adversarios de probar sus fuerzas relativas.

Otro importante representante de la teoría sociológica del conflicto es Ralf Dahrendorf quien en 1959 publicó “Class and class conflict in industrial society”. Dahrendorf intentó elaborar un modelo teórico capaz de explicar la formación de grupos de conflicto y su acción social para lograr la integración mediante los necesarios cambios de estructura de la sociedad³³.

El modelo de Dahrendorf según Giner³⁴ aporta gran riqueza conceptual y teórica. Se inspira en Marx, los socialistas utópicos, Weber y la Escuela de Frankfurt. Su punto de partida es el análisis de la obra de Marx, estudiando sus contribuciones a la teoría del conflicto social y expresando las críticas. La teoría Marxista ha planteado la prevalencia del conflicto en la sociedad, resaltándolo como inherente a la propia

³² ADORNO, Theodor W. (2004) *Escritos Sociológicos I. Obra Completa*. Akal, p. 166.

³³ DAHRENDORF, Ralf (1990) *El conflicto social moderno: ensayo sobre la política de la libertad*. Madrid, Mondadori, p. 67.

³⁴ GINER, Jesús en *Teorías del Conflicto Social*.

http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/conflicto_social_teorias.pdf Octubre 1 de 2006.

existencia y funcionamiento social. El conflicto es considerado como el mayor generador de cambios tanto a corto como a largo plazo en las estructuras de la sociedad, por lo que es un gran dinamizador de la historia.

A diferencia de Marx, Dahrendorf considera que no todos los conflictos sociales pueden reducirse a conflictos de clase, y que éstos no siempre necesariamente desembocan en revolución social. Lo primero porque muchos conflictos no encajan en esa dialéctica de clases, y lo segundo porque lo más frecuente es que la clase dominante adopte nuevas ideas, autotransformándose para proceder a desactivar los posibles factores de una revolución.

La existencia de los conflictos está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social, el conflicto social moderno tiene que ver con el choque entre fuerzas económicas y políticas y el vivir con el conflicto es tanto una prescripción como una descripción³⁵.

La novedad teórica de estas obras es que se considera el conflicto como un elemento interno al sistema social y no como el elemento exógeno que había planteado la teoría funcionalista.

1.4.2.3. La Orientación Psicosociológica

La psicología social, articula los enfoques de la psicología y de la sociología, ubicándose en el nivel de la interacción del individuo y la sociedad en cuyo seno vive; así, su centro son los seres humanos socialmente relacionados.

Desde el enfoque psicosociológico, como doble vertiente disciplinaria, se va perfilando una problemática que exigía a los sociólogos adoptar una perspectiva psicológica (en el sentido de tener que dar razón de los aspectos subjetivos o experienciales de la realidad social, de las relaciones individuo-sociedad.) y a los psicólogos adoptar una cierta perspectiva sociológica (en referencia a intentar explicar problemas como la mentalidad de grupo, la conducta colectiva, el funcionamiento de las instituciones, los condicionamientos sociales del individuo, etc.); estas exigencias dan pie al surgimiento de la psicología social.

La psicología social considera que el conflicto interpersonal e intergrupales es originado por la interacción de los individuos y así implique a organizaciones, el conflicto es creado, conducido y puesto en práctica por estos.

³⁵ DAHRENDORF, Ralf (1990) *Op. Cit.*, p.18

En esta corriente se inserta la Escuela de California (Adorno y sus colaboradores), con el estudio sobre la «personalidad autoritaria» en sus relaciones con las conductas de hostilidad. Según este estudio “una situación social conflictiva puede ser, para los individuos autoritarios, la oportunidad para manifestar abiertamente sus tendencias agresivas reprimidas”³⁶. Esta escuela considera que el individuo autoritario da valor, prioriza y jerarquiza el poder, el status y la dominación, y de ahí su comportamiento frente al conflicto. Las personas autoritarias se caracterizan por tener actitudes positivas hacia su grupo (endogrupo) y negativas hacia los otros grupos (exogrupos), sustentando la convicción de que estos últimos son, en general inferiores y, desplazando en consecuencia, su agresión hacia ellos (exogrupos minoritarios).

La psicología social, en su intento de aclarar la estructura del conflicto, ha utilizado la teoría de los juegos y el análisis sobre el poder, su simetría o asimetría. La teoría de los juegos ha sido de gran importancia en la investigación psicosocial sobre el conflicto, constituyéndose en paradigma experimental muy utilizado entre los años cincuenta y setenta. Muestra las relaciones formales entre las partes implicadas en un conflicto: las partes conocen la situación conflictiva, tienen intereses diferentes a los de la otra parte y tienen que tomar decisiones cuyo resultado dependerá de la decisión que tome la otra parte.

En éste sentido se ha utilizado la teoría de juegos con el fin de proceder a un análisis formal de situaciones sociales de conflicto, sin pasar de su carácter formal y abstracto, es decir la teoría de juegos no ofrece modelos de situaciones sociales reales ni de las decisiones que deberían adoptarse en la realidad social, sino que puede hacernos comprender la estructura de una situación de conflicto en un plano formal.

Los teóricos de los juegos estiman que esta herramienta matemática permite un estudio racional de las situaciones de conflicto, hace un análisis de su estructura formal, para elaborar decisiones optimas en función de los objetivos dados. Esto no implica que los individuos, en la realidad, adopten tales decisiones, es decir la teoría indica cómo debería actuar la gente, no como actúa.

De otro lado, algunos psicólogos sociales han intentado estudiar las implicaciones del poder³⁷ en los conflictos interpersonales e intergrupales, y responder inquietudes sobre la incidencia de este en el desarrollo del conflicto, su simetría o

³⁶ TOUZARD, Hubert (1980) *Op. Cit.*, p. 47.

³⁷ FRENCH, John R. P. Jr. y RAVEN, Bertram (1971) Las bases del poder social, en TORREGROSA, José R. y CRESPO, Eduardo (1984) *Estudios Básicos de Psicología Social*. Hora. Barcelona, p. 612.

asimetría, su naturaleza y la influencia sobre los comportamientos y estrategias de los adversarios.

En las organizaciones, el poder es un elemento fundamental y con él viene de la mano la política (la política es el poder en acción) y, siempre que existen intereses, valores y metas divergentes y recursos escasos, es decir conflictos, se va a intentar influir en el devenir de la organización para conseguir los objetivos deseados³⁸.

1.4.2.4. Evolución de la Concepción de Conflicto

El estudio del conflicto, es multidisciplinario y algo indefinido, muchos autores lo explican y ha sido motivo de grandes debates sin lograr una definición generalmente aceptada; esto nos muestra lo difícil que resulta ofrecer una definición clara y aceptable de esa realidad tan universal e intemporal que denominamos conflicto³⁹.

La diversidad de los enfoques empíricos y teóricos para el estudio de los conflictos ha producido un estado de confusión conceptual y terminológica, que genera dificultades al intentar la comparación entre los distintos fenómenos y tipos de conflictos, así como el proceso de integración teórica⁴⁰. En general la literatura del conflicto ha sido ambigua al delimitar el concepto de conflicto⁴¹.

Frente a esta fragmentación que representa el conocimiento teórico de los conflictos se reconocen dos posturas en cuanto a lo que el conflicto significa. Una amplia e indiferenciada que no distingue entre conflicto y tensiones, conflicto y disputas, conflicto y competición, conflicto y desacuerdo, conflicto y hostilidad, etc.; y otra diferenciada en la que se demarcan claramente los conceptos que en la primera no son distinguidos.

Con relación a la primera, Dahrendorf lideró esta postura amplia, en la que incluye todo tipo de interacción antagonista, competición, disputas, tensiones y enfrentamientos. Considera todas las relaciones entre personas que implican diferencia,

³⁸ PRIOR RUIZ, Juan Carlos (2005) Los Grupos y las Organizaciones, en IGLESIAS DE USSEL, Julio y TRINIDAD REQUENA, Antonio (Coordinadores). *Leer la Sociedad Una Introducción a la Sociología General*. Tecnos. Madrid, p. 395.

³⁹ FERNÁNDEZ RIOS, Manuel, RASCADO, Paloma y RICO, Ramón (2000). De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales, en GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío (Coords.). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid, McGraw-Hill, p. 332

⁴⁰ FINK, Clinton F. (1968) Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, n° 4, Special Review Issue (Dec., 1968), pp. 412-460.

⁴¹ SCHMIDT, Stuart M. and KOCHAN, Thomas A. (1972) Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, n° 3, pp. 363

objetivos incompatibles, es decir, un deseo por parte de ambos contendientes de obtener lo que está disponible solo para uno. Además incluye la situación que denominó conflicto latente, al que dio un valor tan real como al conflicto manifiesto⁴²; sostiene que una definición amplia es apropiada para su utilización en diversos análisis. Toda la relación entre personas o grupos de personas, que implican diferencias y objetivos incompatibles, es decir en su forma más general, un deseo por parte de ambos contendientes de obtener lo que sólo está disponible para uno, constituyen relaciones de conflicto social.

El mismo planteamiento hacen Raven y Kruglanski, al indicar que la competición es, pues, una forma de conflicto⁴³. Lederach también lo expresa al manifestar que en la sociedad todos están en competitividad con los demás y, consecuentemente, el conflicto humano siempre se enfoca en términos de competencia⁴⁴.

En cuanto a la segunda, contraria a la anterior posición, Mack y Snyder⁴⁵, defienden una categoría conceptual relativamente reducida en la que consideran que el conflicto debe diferenciarse de conceptos como competición, intereses antagonistas, incomprensiones, agresividad, hostilidad, tensiones o rivalidad. Consideran que los estados objetivos y subjetivos, las actitudes y conductas pueden estar entre las fuentes subyacentes del conflicto pero en sí mismos no son el conflicto. Para ellos el conflicto está definido por la existencia de por lo menos dos partes que interactúan, con valores excluyentes fundamentados en recursos escasos o lucha por estatus, y originan conductas destructoras dirigidas al dominio sobre el oponente⁴⁶.

Para definir lo que es o no conflicto, la discusión se ha desarrollado en torno a los conceptos conflicto-competencia y su interacción con las reglas: cuando hay reglas establecidas se presenta la competencia, cuando se prescinde de ellas se llega al conflicto. Los autores que defienden la postura restringida consideran que son dos términos totalmente diferentes, en tanto que la posición amplia defiende que hacen referencia a la misma realidad conceptual. Nuestro concepto se aproxima más a la postura amplia por cuanto se considera que es más abierta y permite una concepción

⁴² Ibid.

⁴³ TOUZARD, Hubert (1980) *Op. Cit.*, p. 48

⁴⁴ LEDERACH, John P.(2000) *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid, Libros de la Catarata, p. 44

⁴⁵ MACK, Raymond W. and SNYDER, Richard C. (1957) The analysis of social conflict-toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. I, n° 2, pp. 212-248

⁴⁶ FERNÁNDEZ RIOS, Manuel, RASCADO, Paloma y RICO, Ramón (2000) *Op. Cit.*, p. 332

más holística e integral del conflicto, ya que en todo caso una definición general de conflicto permite incluir mejor las posibilidades, beneficios, daños y perjuicios, lo bueno y lo malo del conflicto.

Es de destacar que en principio el concepto de conflicto caía en el plano negativo y su tratamiento sólo se refería a la resolución; así autores como March y Simon⁴⁷ definen el conflicto como una ruptura de las normas que afecta los mecanismos de la toma de decisiones, es decir, lo consideran un mal funcionamiento del sistema. A su vez Marek⁴⁸ lo describe como una amenaza a la cooperación y Cosier, Dalton y Taylor⁴⁹ explican que en general el conflicto tradicionalmente ha sido considerado como indeseable y negativo. Lo anterior se entiende en general, en razón a que nuestra sociedad ha sido construida sobre unos valores anticonflicto, donde se tiene la creencia que el desacuerdo genera descontento y podría conducir al caos y destrucción del sistema⁵⁰. En este sentido muchos ven la ausencia de conflictos entre los grupos como indicador de eficacia en la gestión de las relaciones del grupo⁵¹. Esta idea del conflicto como indeseable se relaciona con la utopía de la estabilidad que enuncian Bolaños y Acosta⁵².

Posteriormente se afirma que ciertas manifestaciones del conflicto son necesarias para el mantenimiento de la identidad, de la cohesión y de la delimitación de un grupo social, empezando a abandonar la creencia patológica que del conflicto se tenía.

En esa evolución se pasó, de dar por sentado que los conflictos deben evitarse o reducirse, a la discusión de otras formas de manejo. De hecho, “la resolución de conflictos” es un término genérico que implica que el conflicto es indeseable. Sólo a mediados de los años setenta del siglo XX, se comenzó a estudiar el conflicto desde una perspectiva de gestión⁵³.

⁴⁷ PONDY, Louis (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, n° 2, p. 307

⁴⁸ MAREK, J. (1966) Conflict, a battle of strategies, in LAWRENCE, J.R. (ed.), *Operational Research and the Social Sciences*. London, Tavistock, pp. 483-498.

⁴⁹ COSIER, Richard A., DALTON, Dan R., and TAYLOR, Lewis A. III (1991) *Positive Effects of Cognitive Conflict and Employee Voice*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, n°. 1, pp. 7-11.

⁵⁰ ROBBINS, Stephen P. (1978) “Conflict Management” and “Conflict resolution” Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, Vol. 21, n° 2, p. 67.

⁵¹ RICHTER, Andreas W., SCULLY, Judy, and WEST, Michael A. (2005) Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: Theory and scale development. *European Journal of Work and Organizational psychology*, Vol. 14 n° 2, 177-203.

⁵² BOLAÑOS CARMONA, Jorge y ACOSTA MESAS, Alberto (2009) *Op. Cit.*, p. 57

⁵³ ROBBINS, Stephen P. (1978) *Op. Cit.*, p. 68.

En este sentido se vuelve evidente que la única manera de encararse con el conflicto no es evitarlo o reprimirlo hasta eliminarlo, y se le empieza a incorporar a la vida social, aceptando su realidad y normalidad privándolo de su carácter patológico, con lo cual se empieza a considerar que el conflicto puede ser útil, transformándolo en un factor de paz, en la medida que es un factor de cambio social.

A finales de los años sesenta y comienzos de los setenta del siglo XX, la concepción del conflicto empieza a cambiar. Deutsch⁵⁴ considera que el conflicto puede ser productivo si los protagonistas están satisfechos con sus resultados y piensan que han ganado como resultado del conflicto. Existen factores concretos que hacen que un conflicto sea productivo y no destructivo: comunicación honesta; relación previa entre las partes no antagonista; asunto conflictivo relativamente menor o, al menos, bien enfocado; evitación de posturas rígidas; focalización consciente en los aspectos más relevantes del conflicto. En los años ochenta y noventa esta tendencia se profundiza y recibe un gran impulso el tratamiento del conflicto bajo un esquema cooperativo: según Tjosvold⁵⁵, el conflicto a menudo es una fuerza constructiva. Es a través de los conflictos que las frustraciones se canalizan para cambiar los procedimientos anticuados.

A partir de estas diferentes concepciones, distintos autores han ofrecido definiciones de conflicto entre las que se encuentran las siguientes:

- Como lo manifiesta Lederach⁵⁶, el conflicto es expresivo, dinámico y dialéctico por naturaleza, dado que se basa en la interacción humana, por tanto no es un fenómeno estático.

- Por su parte Entelman lo considera sujeto a una permanente alteración de todos sus elementos, a medida que se desarrolla genera cambios en las percepciones, actitudes y conductas de sus protagonistas⁵⁷.

- Según Pondy⁵⁸, el término conflicto se ha utilizado en un momento u otro en la literatura para describir en primer lugar las condiciones que anteceden al comportamiento conflictivo (por ejemplo, la escasez de recursos, las diferencias de las

⁵⁴ DEUTSCH, Morton (1969) Conflictos: Productivos y Destructivos, en TORREGROSA, José R. y CRESPO, Eduardo (1984) *Estudios Básicos de Psicología Social*. Hora. Barcelona, p. 673

⁵⁵ TJOSVOLD, Dean (1991) Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 4, nº 1, pp. 13-23

⁵⁶ LEDERACH, John Paul (1998) *Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao, Bakeaz, Gernika Gogoratuz, p. 91

⁵⁷ ENTELMAN, Remo F. (2002) *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Gedisa, p. 173.

⁵⁸ PONDY, Louis (1967) *Op. Cit.*, p. 298

políticas), después los estados afectivos de la persona en cuestión (por ejemplo, el estrés, la tensión, la hostilidad, la ansiedad, etc.), en tercer lugar los estados cognitivos de las personas, es decir su percepción o conciencia de la situación de conflicto y, finalmente el comportamiento conflictivo que puede ir desde la resistencia pasiva a la agresión abierta.

- Kenneth Boulding⁵⁹ explica el conflicto como una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles. Según lo anterior, el conflicto puede definirse como una situación de competencia en la que las partes son conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones posibles y en el que cada una de las partes desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de los demás.

- Según Robbins⁶⁰ conflicto se define como cualquier tipo de oposición o interacción antagónica entre dos o más partes. Se puede conceptualizar como existente a lo largo de un rango continuo, en un extremo, no hay conflicto y en el otro extremo del conflicto es el estado más alto, comportamiento descrito como el acto de destruir o aniquilar al oponente.

- Touzard considera que el conflicto parece definir una situación compleja en la que las entidades sociales apuntan a metas o fines opuestos, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes⁶¹.

- Van de Vliert y De Dreu advierten que los investigadores definen el conflicto en términos de reacciones de las partes que perciben que las propias aspiraciones y las aspiraciones actuales de otra parte no pueden ser alcanzadas simultáneamente⁶².

No obstante la dispersión de las diferentes definiciones que sobre el conflicto hay, cabría buscar una nueva que consiga integrar múltiples variables y aspectos del universo, y trate de generalizar e incorporar ideas y definiciones conocidas. Así, se entiende por conflicto todo contacto de dos o más proyectos que produce la modificación de, al menos, uno de ellos, entendidos los proyectos como dinámicas o trayectorias de los elementos implicados y no necesariamente como estrategias

⁵⁹ SCHMIDT, Stuart M. and KOCHAN, A. Thomas (1972) *Op. Cit.*, p. 360

⁶⁰ ROBBINS, Stephen P. (1978) *Op. Cit.*, p. 67

⁶¹ TOUZARD, Hubert (1980) *Op. Cit.*, p. 48

⁶² VAN DE VLIERT, Evert y DE DREU, Carsten K.W. (2005) El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto, en: MUNDUATE JACA, Lourdes y MEDINA DÍAZ, Francisco (Coordinadores) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid, Pirámide, p. 38

planificadas. Con ésta definición Bolaños y Acosta⁶³ superan las condiciones antecedentes, los estados afectivos y cognitivos a que se refiere Pondy, integran los factores de competencia e incompatibilidad de Boulding y va más allá de la interacción antagónica de Robbins, además de asumir la complejidad como inherente a la dinámica de los proyectos mismos por sus estructuras y desarrollos de interacción compleja, con lo cual afirman la definición de Touzard y la viabilizan en un sentido que supera la oposición que después del contacto de proyectos se produce, dejando abierta la posibilidad de trayectorias que modificadas pueden ser paralelas, incluso similares, no opuestas, que nos llevarían al desarrollo de conflictos cooperativos que otros autores han estudiado.

Con la concepción abierta de Bolaños y Acosta queda claro que el conflicto no es necesariamente negativo, pero sí perturbador, en el sentido de que modifica la realidad y en su gestión es posiblemente modificado. De esta forma si la modificación es óptima tendremos como resultado el acercamiento a la paz.

1.4.3. Evolución de la Empresa y su Valor Social.

La empresa moderna es una de las estructuras más importantes de nuestra sociedad, especialmente por su capacidad de crear riqueza y elevar la calidad de vida⁶⁴, que se traduce en bienestar, satisfacción y desarrollo humano, por tanto está vinculada con la Paz. La concepción moderna de empresa surge con el capitalismo, pero las bases de su nacimiento se encuentran en la sociedad feudal, fundamentalmente rural, sustentada por una economía señorial-campesina, que con los años en una transición lenta, dio paso a la formación de ciudades, al surgimiento de nuevas necesidades y al desarrollo de un comercio internacional, fomentado por el descubrimiento de nuevos mundos y su colonización.

La concentración de los artesanos en los núcleos urbanos, dedicados de tiempo completo a la producción y el fortalecimiento de la figura del comerciante, quien compraba la producción a los primeros para luego comercializarla, y a su vez suministraba los insumos y materias primas que los artesanos requerían, generó una especialización de las tareas que contribuyó al surgimiento de las empresas, a las que la revolución industrial y el uso intensivo de la máquina facilitó su desarrollo y consolidación.

⁶³ BOLAÑOS CARMONA, Jorge y ACOSTA MESAS, Alberto (2009) *Op. Cit.*, p. 62

⁶⁴ STONER, James A. F. y WANKEL, Charles (1989) *Administración*. México, Prentice Hall, p. 67.

La empresa moderna ha generado importantes beneficios sociales y se ha constituido en mediadora entre el ser humano y la satisfacción de sus necesidades, garantizando el bienestar de los consumidores, en general se convirtieron en instrumentos claves del desarrollo humano⁶⁵. Además contribuye al desarrollo social al enfocarse a la generación de empleo y al estímulo a la formación de nuevos mercados, así como a la promoción y respeto de los derechos de los trabajadores; no obstante es también, como veremos más adelante en algunos casos fuente de perturbación y generadora de múltiples tensiones.

1.4.3.1. La Empresa Como Sistema Complejo.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las empresas, consisten en actividades normalizadas de una cantidad de individuos que son complementarias e interdependientes con relación a un resultado común o salida del proceso (output). Estas actividades son repetidas, relativamente duraderas y unidas en espacio y en tiempo.

La estabilidad o recurrencia de las actividades en la empresa se relaciona con la entrada de energía en el sistema (recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos), con la transformación de energías dentro del sistema (producción, procesamiento, gestión) y con el producto resultante u output de energía (producto/servicio terminado). Mantener esa actividad normalizada requiere renovación continua del flujo de energía, lo que en las empresas está garantizado por el retorno de energía del producto o resultado, el bien o servicio que finalmente saldrá al mercado con el fin de satisfacer necesidades de determinados públicos y por los que están dispuestos a pagar un precio, recursos que inyectarán nueva energía la sistema.

Hoy se considera la empresa, una organización social compleja, integrada por personas, elementos técnicos y materiales, dedicada a la producción de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades del público o públicos del mercado en que actúa. Su objetivo básico es la obtención de utilidades y su dirección y coordinación es responsabilidad de administradores que toman decisiones en forma oportuna para el logro de los propósitos para los que fueron creadas. Para cumplir con sus objetivos la empresa combina factores de producción, tecnología, capital y trabajo.

La empresa es un sistema creado por seres humanos y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente humano (caracterizado por los clientes, proveedores,

⁶⁵ KÖHLER, Holm-Detlev y MARTÍN, Antonio (2005) *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid, Delta, p. 34.

competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y muchos otros agentes externos) y natural (recursos naturales, medioambientales y ecológicos). Además, es un sistema complejo integrado por diversas partes interrelacionadas, que trabajan unas con otras con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus miembros.

El sistema de la empresa⁶⁶ incluye los subsistemas psicosocial, técnico y administrativo:

- El subsistema psicosocial está compuesto por individuos y grupos en interacción, forman parte de él la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- El subsistema administrativo relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

La empresa se nos presenta como una organización dirigida a conseguir mediante la colaboración de todos, un fin económico preciso y claramente determinado⁶⁷. En este sentido la función básica desempeñada por la empresa, desde el punto de vista económico, es la de generar valor, riqueza o utilidad, es decir la de obtener como resultado del proceso productivo o de prestación de servicios, unos bienes o unos servicios con un valor agregado, o con mayor utilidad que la de aquellos insumos materiales y económicos empleados en su obtención.

Vale decir entonces, que en general, las funciones desarrolladas por los miembros de la empresa contribuyen a incrementar el valor de los bienes y por ende su utilidad final, al someterlos en su calidad de input del sistema empresa a un proceso de transformación, para entregarlos como output del sistema, convertidos en satisfactores de las necesidades de clientes y consumidores. En definitiva la empresa está caracterizada por ser un conjunto de factores de producción, marketing, financieros y

⁶⁶ HODGE, B.J., ANTHONY, William P. y GALES, Lawrence M. (2003). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid, Prentice Hall, p. 37.

⁶⁷ LUCAS MARIN, Antonio (1999) *Sociología para la Empresa*. Madrid, Mc Graw-Hill, p. 26

directivos, que tiene unos fines u objetivos en principio económicos que justifican su existencia.

1.4.3.2. Finalidad Económica y Social de la Empresa.

La empresa es un pilar fundamental de la vida económica y paralelamente también juega un papel preponderante en la vida social. Además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por hombres y mujeres que desarrollan un trabajo para sus congéneres, en fin para la sociedad en la que está insertada, de la que se nutre y a la que sirve.

Así la empresa tiene de manera general dos objetivos, los económicos con miras a optimizar la eficiencia de todos los recursos aplicados en sus actividades y los sociales, resultantes de las influencias recíprocas entre los objetivos personales de los componentes de la organización.

En la mayoría de las empresas los objetivos económicos son los que ejercen mayor influencia en su comportamiento, y constituyen el principal conjunto de metas explícitas utilizado por la administración para dirigir y controlar las actividades de la organización, por lo que la principal finalidad de la firma es maximizar el aprovechamiento a largo plazo de los recursos empleados por ella.

Aunque ejercen influencia secundaria, los objetivos sociales modifican y limitan el comportamiento de la gerencia junto con las responsabilidades y las limitaciones que la sociedad y la legislación le imponen.

Las finalidades económicas de la empresa⁶⁸ pueden ser externas e internas:

- Las externas corresponden a todas aquellas que se refieren a la satisfacción de las demandas que los distintos públicos ejercen, acordes con las necesidades de la sociedad. Para ello la empresa produce y oferta los bienes o servicios requeridos, realiza una mediación que facilita el bienestar de la sociedad y recibe a cambio recursos económicos y financieros que reinvierte y le permite incrementar sus utilidades, además desarrolla una mediación tecnológica que la conduce a su apropiación y con ello a promover las posibilidades de desarrollo empresarial y social.

- Las internas están relacionadas con la posibilidad de inversión y la generación de empleo, y así tienen que ver con los beneficios económicos que irriga a sus distintos

⁶⁸ CLAVER CORTÉS, Enrique, LLOPIS TAVERNER, Juan, LLORET LLINARES, Marcelino y MOLINA, MANCHON, Hipólito (1998). *Manual de Administración de Empresas*. Madrid, Civitas, p. 69

integrantes. A sus socios e inversionistas, es decir a quienes arriesgan el capital, puede dar beneficios representados en dividendos o utilidades; a los trabajadores, en forma de sueldos, salarios y prestaciones.

A su vez, las finalidades sociales de la empresa tienen otras dos vertientes claramente diferenciadas:

- De una parte, contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- Por otra, en el seno de la empresa contribuir al pleno desarrollo personal de sus integrantes.

Si bien es cierto que los objetivos económicos que persigue la empresa son muy importantes, hoy por hoy no son los únicos y, se hace necesario que hagan un esfuerzo por encontrar un equilibrio entre la satisfacción de los requerimientos individuales expresados por los trabajadores, los propietarios, los proveedores, los clientes y las demandas sociales de las comunidades de su entorno, propósitos múltiples con gran potencial de conflictividad.

Estas finalidades, tanto económicas como sociales están estrechamente ligadas y su consecución conjunta es para la empresa garantía de futuro y supervivencia, de paz y prosperidad.

En el pasado reciente era suficiente que las empresas fueran rentables, acataran la ley e hicieran algunas donaciones filantrópicas, actualmente se espera de ellas nuevas utilidades como, que promuevan el respeto a los derechos humanos fundamentales, que sean protagonistas activos en la prevención de conflictos armados y del terrorismo, y que promuevan la paz y el desarrollo sostenible, por ejemplo.

En la actualidad, los clientes son públicos cada vez mejor informados, más exigentes, que pueden llegar a ejercer influencia sobre las empresas, estimulándolas a adoptar programas de ética que garanticen la legalidad de sus prácticas empresariales, así como estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

1.4.3.3. Evolución Hacia la Responsabilidad Social y el Buen Gobierno Corporativo.

Como se ha dicho anteriormente, hace algunas décadas la única responsabilidad social de la administración empresarial era obtener las mayores utilidades posibles. En

el transcurso del tiempo ha surgido otra posición que considera la responsabilidad social de la empresa mucho más allá de la obtención de utilidades, y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

En lo que sigue, veremos que la segunda posición está relacionada con la gestión óptima de los conflictos en la empresa que finalmente se traduce en vivencia de paz, reconociendo sin embargo que algunas empresas defienden la primera concepción y consideran que la única responsabilidad de la gerencia está situada frente a los accionistas y es la utilidad financiera.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, es un buen ejemplo de esta nueva visión amplia y surgió en Estados Unidos durante finales de los años 50 y principios de los 60 del siglo XX, a raíz de la guerra de Vietnam y otros conflictos como el apartheid.

Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. En consecuencia, la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales, éticos, morales tanto nacionales como internacionales, que se derivan del reconocimiento y satisfacción de las demandas o reparación de los daños y/o impactos que la actividad de las empresas producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos⁶⁹.

De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

Hoy las empresas se preocupan cada vez más por desarrollar prácticas socialmente responsables que les permitan construir confianza con sus diferentes

⁶⁹ MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid, Paraninfo, p. 167

públicos y grupos de interés con los que se relacionan (empleados, accionistas, inversionistas, proveedores, clientes, comunidades y gobierno), con el objetivo de crear condiciones para ser más productivas, competitivas y sostenibles. Entendiendo adicionalmente estas prácticas como conscientemente generadoras de bienestar y armonía, se puede decir que son elementos que contribuyen a una paz social-laboral, y a un entendimiento positivo de los conflictos.

Adicionalmente a la tendencia que ha generado la RSC, la empresa moderna ha revalorado los conceptos de ética y buen gobierno, los cuales se van incorporando con fuerza como algunos de los principales conceptos de gestión actuales, ésta dinámica se ha visto impulsada, por clientes, accionistas y un número creciente de administradores, y ha sido convenientemente encauzado por la legislación que en los últimos años se ha producido en diversos países.

De la misma manera en tiempos relativamente recientes, después de grandes escándalos que han visto vulnerada la ética de los negocios en muchas empresas y como consecuencia amenazada su existencia, se ha presentado un incremento en la preocupación por un buen gobierno corporativo, que fundamentalmente consiste en aquellas pautas o normas de acción en los órganos de gobierno de una empresa que ayudan a que el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Esta supervivencia está relacionada con remunerar a los accionistas de modo adecuado, crear un clima profesional en las empresas que atraiga y retenga a los mejores, trabajar para servir a los clientes o innovar para poder mantener una buena posición competitiva en el mercado⁷⁰.

El Buen Gobierno Empresarial pretende básicamente generar confianza ante accionistas, empleados, actores económicos y sociedad en general. Está directamente vinculado de manera holística con toda la empresa por tanto se ocupa integralmente de los recursos humanos, la calidad, el medio ambiente y las relaciones con el entorno, así como los sistemas de información y las comunicaciones, medidas todas ellas que propician la convivencia, la gestión productiva y pacífica de los conflictos.

Instrumentalmente son elementos consustanciales del buen gobierno la transparencia informativa, los informes de auditoría, los códigos éticos, la gestión del

⁷⁰ MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Administración*. México, CECSA, p. 103.

riesgo, la protección del patrimonio y la planeación estratégica, herramientas con un aporte importante en el mejor desarrollo de las actividades organizacionales.

1.4.4. El Conflicto en la Teoría de la Empresa

Previo al siglo XX los escritos sobre administración tenían que ver con la praxis de la disciplina, y no con la teoría que soporta dicha práctica. Aunque desde el nacimiento de la revolución industrial distintos pioneros plantearon sus preocupaciones sobre las organizaciones y empresas nacientes, es en las primeras décadas del siglo XX que se empieza a estructurar una teoría administrativa de la empresa, que en su evolución se configura en escuelas que podemos de forma breve resumir.

1.4.4.1. Escuelas de Pensamiento Administrativo y Empresarial

El pensamiento administrativo a lo largo del siglo XX se agrupó en escuelas que han interpretado y gestionado el conflicto de múltiples maneras, ellas son:

- *Escuela Clásica de la Administración*: Los primeros investigadores de la administración, como Frederick W. Taylor y Henry Fayol⁷¹, por su formación como ingenieros se orientaron a la utilización de criterios científicos y de ingeniería al ámbito humano y particularmente a la empresa, tal como ya se habían aplicado a la mecánica⁷², buscando el incremento de la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo y la organización y aplicación de principios generales de administración con bases científicas. Estos teóricos en estos inicios no dedicaron su atención al conflicto organizacional y sólo es visto como un elemento exógeno a la empresa, sus postulados dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX.

Los clásicos consideraban que el principal objetivo de la administración es asegurar simultáneamente el máximo de prosperidad del patrono y de los trabajadores. Por ello creían que los intereses fundamentales de empleadores y trabajadores no eran necesariamente antagónicos, al contrario aseguraban que los verdaderos intereses de ambos son el único y el mismo interés: el logro de mayor productividad para el empresario y mayores salarios para el trabajador se traducían en un objetivo único de

⁷¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) autor de "Shop Management" (1903), "Principles of Scientific Management" (1911), "Testimony before the Special House Committee" (1912), y Henry Fayol (1841-1925) autor de "Administration Industrielle et Générale"; considerados respectivamente el padre de la Administración Científica y el fundador de la Escuela Anatómica y Fisiológica de la Organización.

⁷² WATSON, Tony (1995) *Trabajo y Sociedad. Manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa*. Barcelona, Hacer., p. 35

prosperidad para todos, que no se podría dar uno sin el otro, con ello eliminaban la posibilidad de conflicto. Si el conflicto se presentaba, ocurría por negligencia y error gerencial.

Tanto Taylor como Fayol coinciden en el carácter negativo del conflicto y en la necesidad de su eliminación, el primero por la alteración que causa en la rutina mecánica impuesta a los trabajadores con su incidencia en la producción y el segundo por la distorsión que provoca en la estructura funcional.

En este sentido pensaron que todos los conflictos amenazaban en última instancia la autoridad de los administradores y, de tal suerte, se debían evitar o resolver con prontitud. Su consideración inicial es negativa, se asocian con violencia y destrucción, por ello deben ser desterrados lo antes posible.

Además de Taylor y Fayol, otros autores como Henry Lawrence Gantt, Frank y Lilian Gilbreth⁷³ enriquecieron con sus aportes la teoría clásica. Gantt, trabajó bajo la supervisión de Taylor y a diferencia de éste orientado al aspecto tecnológico y metodológico, se preocupó por la motivación del trabajador, insistiendo en la importancia del elemento humano para la productividad. Taylor, Gantt y los Gilbreth consideraron que el análisis del trabajo y la remuneración fijada científicamente eran soportes fundamentales para la armonía en la empresa, eran el antídoto a los posibles conflictos que se pudieran presentar.

Mary Parker Follett⁷⁴, una de las primeras teóricas de la administración y cuya contribución ha sido fundamental en el estudio del conflicto en la empresa – ubicada cronológicamente en el periodo clásico, pero con un esquema teórico de transición por su intento de aplicar ciertos principios de la psicología –, estudió en la década de 1920, la forma en que los directivos en sus empresas encaraban los conflictos, llegando a la conclusión que la mayoría elegía una forma destructiva de afrontarlos, entendiendo que la respuesta más común era la tendencia a eliminarlos. En contrario proponía un enfoque de colaboración para la solución de los problemas que recomendaba el compromiso.

Follett consideraba que la función del administrador era formular peticiones de una manera lógica pero no dar muchas ordenes, al igual que rechazaba cualquier fórmula fija para la solución de los problemas de la organización y planteaba que una

⁷³ CHIAVENATO, Idalberto (1982) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, McGraw-Hill, p. 57

⁷⁴ MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Op. Cit.*, p. 20

persona no debía dar órdenes a otra, sino que ambas debían estar de acuerdo en resolver las órdenes de la situación. Sostenía que en lugar de condenar el conflicto, se le debe poner a trabajar para la empresa, al igual que como el ingeniero mecánico utiliza la fricción entre la cinta y la polea para transmitir la energía, o como el músico logra la melodía del violín con la fricción de sus cuerdas, es importante capitalizar la fricción que ocurre en la interacción de los trabajadores en la empresa.

Es interesante la posición de Follett por una nueva percepción hacia el tratamiento del conflicto, que en su tiempo era fundamentalmente negativa y patológica. Ella, por el contrario, aboga por una metodología de regulación pacífica de los conflictos mediante el diálogo que lleva a la cooperación y al compromiso. La señora Follett no tuvo mucha aceptación en su época, pero posteriormente distintos autores de otras escuelas la toman como referencia.

La teoría clásica de la administración y la mayoría de sus autores entienden la organización como una estructura unitaria, en la que todos sus componentes comparten ideales comunes y son guiados por la dirección, la cual está debidamente legitimada. Por tanto no hay conflicto entre los intereses del hombre y los de la organización, porque lo que es bueno para la empresa es bueno también para el trabajador.

Desde la óptica de la teoría clásica existe un ideal aconflictivo de las organizaciones donde el administrador exitoso es aquel que no tiene conflictos en su organización, los previene o elimina y, por tanto no atentan contra la armonía y el desempeño productivo de la misma.

Como respuesta a las duras situaciones impuestas por la Teoría Clásica y especialmente por el enfoque Taylorista surge la Escuela de las Relaciones Humanas cuya preocupación principal fue suavizar y humanizar las condiciones de trabajo a que llevó la racionalización planteada por Taylor, vista por los trabajadores y sindicatos como una forma sofisticada de explotación en favor de los patronos.

- *Teoría de las Relaciones Humanas*: A diferencia de la Teoría Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas se interesó por el comportamiento humano en el trabajo, considerando inseparables y complementarios el aspecto productivo y el aspecto personal⁷⁵, dando especial importancia a los aspectos psicológicos.

En esta escuela destaca el australiano Elton Mayo, quien con otros colaboradores desarrolló un experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones

⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto (1982) *Op. Cit.*, p. 135

lumínicas en una fábrica; el estudio demostró que el trabajo es la actividad social más relevante del ser humano, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores claves para mejorar el clima organizacional y que la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y la organización.

Loren Baritz⁷⁶, en su libro “Los Sirvientes del Poder” en 1960, referido por Pondy, sostiene que Elton Mayo trató el conflicto como un mal, un síntoma de la falta de habilidades sociales, y su realidad presuntamente opuesta, la cooperación, como un síntoma de salud.

Los estudiosos de las relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable de los conflictos y aconsejaron a los directivos que aprendieran a vivir con ellos. Sin embargo, la consideración continuó siendo negativa, manteniendo su percepción de indeseable y haciendo énfasis en su eliminación o resolución siempre que fuera posible.

La Escuela de Relaciones Humanas, al igual que la administración científica parte de la idea unitaria de comunidad de intereses entre capital y trabajo, y por tanto viene a considerar al conflicto como un factor exógeno a la organización no reconociendo su carácter esencial.

Esta escuela plantea que los conflictos se presentan cuando en la empresa se dan individuos que no satisfacen sus necesidades básicas, sufren las consecuencias de las frustraciones o tienen problemas de personalidad. Sanford consideraba que los conflictos en las empresas tienen su origen en las frustraciones de las personas que no han podido triunfar en la sociedad y que desarrollan a través del conflicto mecanismos de agresión racionalizada⁷⁷.

El planteamiento de Sanford considera el carácter exógeno del conflicto, atribuyéndolo a diferentes razones y circunstancias en ningún momento ligadas a la vida organizacional de la empresa propiamente dicha. El autor entiende el conflicto desde una concepción psicológica, en la que la conducta agresiva esta ligada a la frustración provocada por estímulos externos, en este caso el medio social y las restricciones que impone al individuo para el logro de su éxito social y, al ser incapaz de manifestar su agresión a la sociedad en general, la traslada a la empresa utilizando el conflicto como

⁷⁶ PONDY, Luis (1967) Op. Cit., pp. 296-320, refiriéndose a BARITZ, Loren (1960) *The Servants of Power*. Middletown, Conn.: Wesleyan University.

⁷⁷ SARRIES SANZ, Luís (1993) *Sociología de las Relaciones Industriales en la Sociedad Postmoderna*. Zaragoza, Mira, p. 235

vehículo de expresión de la conducta agresiva, circunscribiéndolo a un enfoque negativo.

Por tanto la consideración continúa siendo negativa haciendo énfasis en su eliminación o resolución siempre que fuera posible, para Mayo según Touzard, el conflicto puede existir, pero su eliminación es un sencillo problema de organización que tome en cuenta la diversidad de intereses existentes⁷⁸, reconoce la existencia del conflicto y asocia su solución a la aplicación de una buena comunicación y a tener en cuenta a las personas, sus necesidades y problemas.

Según Etzioni, en muchos aspectos la teoría de las relaciones humanas fue diametralmente opuesta a la administración científica, ya que los factores considerados como decisivos y cruciales por una escuela eran desvirtuados por la otra, o las variables que una consideraba centrales, eran ignoradas por la contraparte; cada una reforzaba sólo aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la otra. Sin embargo reflejan un punto en común al considerar que no puede haber conflicto entre la búsqueda de la racionalidad de la organización y la búsqueda de la felicidad humana⁷⁹.

La administración científica consideraba que la organización más competente sería igualmente la más satisfactoria, por cuanto la maximización de la productividad iría acompañada de un incremento en el pago de salarios a los trabajadores, mientras desde el enfoque de las relaciones humanas se creía que la principal tarea de la administración sería la de solucionar cualquier conflicto entre los intereses humanos y los intereses de la organización, en el sentido de aumentar la satisfacción y la felicidad.

La fragilidad y parcialidad tanto de la teoría clásica como de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, pero sin posibilidad de un enfoque global, integrado y que abarcara plenamente los problemas organizacionales, planteando puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización, dieron pie a la necesidad de un enfoque más amplio y completo, tanto de la estructura como de los participantes de la organización.

- *Teoría Burocrática de la Administración:* La teoría burocrática empieza a abrirse paso, y su propulsor fue el sociólogo alemán Max Weber, quien abordó al igual que la teoría clásica, el problema de la administración eficiente, sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática, que entre otras cosas contribuye a la

⁷⁸ TOUZARD, Hubert (1980) *Op. Cit.*, p 38

⁷⁹ ETZIONI, Amitai (1964) On self-Encapsulating Conflicts. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 8, n° 3, p. 247

disminución de las fricciones dentro de la empresa mediante el establecimiento de una autoridad racional legal en una estructura perfectamente jerarquizada⁸⁰, o sea la eliminación del conflicto o su no aparición gracias a las normas y procedimientos reguladores, la impersonalidad de las relaciones y el ejercicio que desde la jerarquía se hace de la autoridad.

Como lo expone Claver et al., Weber consideró el modelo burocrático como la mejor forma que pueden utilizar, de manera efectiva, las organizaciones complejas como respuesta a las necesidades del medio, que eleva al máximo el orden, la seguridad y la precisión, y minimiza la ambigüedad, la incertidumbre y el desorden.⁸¹

La rigidez normativa del modelo al igual que la teoría clásica, entiende el conflicto desde claves negativas como indeseable y perjudicial, y considera que entre más se aproxime al ideal burocrático de organización se podrán alcanzar más eficientemente los objetivos, habrá mayor equidad y las decisiones que se tomen serán más transparentes.

Tal como lo indica Weber todo esto contribuirá al ahorro de fricciones⁸², es decir el logro de la desaparición del conflicto o, a su no surgimiento gracias al ejercicio y uso de la autoridad y la estructura jerárquica que establece un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo, las relaciones impersonales entre los miembros de la organización y la separación entre la propiedad y la administración, entre otras características; conservando en común con la teoría clásica la división sistemática del trabajo y la especialización.

- *Teoría Estructuralista*: La teoría estructuralista representó un desdoblamiento de la teoría de la burocracia con aproximaciones tanto a la teoría de las relaciones humanas como a la teoría clásica, planteando una posición más amplia y comprensiva que incluía aspectos que la teoría clásica reconocía y la teoría de las relaciones humanas omitía y viceversa.

Para los estructuralistas, la sociedad es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre llega a depender para nacer, vivir y morir, consideran la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero son igualmente incompatibles con otros.

⁸⁰ WEBER, Max (1969) *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, p. 57

⁸¹ CLAVER CORTÉS, Enrique et al. (1998) *Op. Cit.*, p. 42

⁸² WEBER, Max (1969) *Op. Cit.*, p. 93

Etzioni considera que en una organización, diferentes grupos pueden cooperar algunas veces y competir otras, pero difícilmente pueden convertirse en una gran familia feliz, como lo plantea la teoría de las relaciones humanas⁸³.

Los autores estructuralistas no están de acuerdo en que haya armonía de intereses entre patrones y empleados como lo sostenía la teoría clásica o, en que esa armonía deba ser preservada por la administración, mediante una actitud comprensiva y terapéutica, nivelando las conductas individuales como afirmaba la teoría de las relaciones humanas.

Para los estructuralistas, el conflicto deja de ser patológico y aunque no todos son deseables, consideran que son elementos generadores de cambios y del desarrollo organizacional, destacando las numerosas e importantes funciones sociales del conflicto y no están de acuerdo con cualquier represión artificial del mismo.

La teoría estructuralista pretendió conciliar la teoría clásica con la teoría de las relaciones humanas, basándose también en la teoría de la burocracia, con un enfoque múltiple, interpreta a la empresa como la síntesis de la organización formal e informal, por lo que desde el punto de vista estructuralista reconocieron integralmente el conflicto entre las necesidades de la organización y las de su personal, indicando que puede ser reducido pero no eliminado, buscando el equilibrio entre la racionalidad y la irracionalidad, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales e informales y entre administración y trabajadores.

- *Teoría del Comportamiento*: A partir de la década de los años cincuenta del siglo XX se empieza a desarrollar inicialmente en los Estados Unidos, un nuevo concepto de Administración planteando una nueva visión de la teoría administrativa basándose en el comportamiento humano.

La teoría del comportamiento dio significado a una nueva dirección y enfoque en la teoría administrativa: el estudio de las ciencias del comportamiento y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías clásica, burocrática y de las relaciones humanas.

El tema del conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales ocupó la preocupación de los behavioristas, Barnard consideraba que el ejecutivo debe ser eficaz en la medida en que su trabajo logra alcanzar los objetivos de la organización y, ser eficiente en la medida en que su trabajo consigue los objetivos personales.

⁸³ ETZIONI, Amitai (1964) *Op. Cit.*, p. 259

De otro lado Chris Argyris cree que el conflicto es inevitable entre el individuo y la organización⁸⁴, considera que algunas de las exigencias hechas por la organización son incongruentes con las necesidades de los individuos, de allí que se presente la frustración, el conflicto y el fracaso.

McGregor, de acuerdo con su Teoría Y, redefine el concepto de administración al expresar que es primariamente, un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación⁸⁵, con esto igualmente da un sentido plural al conflicto y plantea la necesidad de construir competencias participativas y de toma de decisiones que permitan al trabajador gestionar y transformar los conflictos.

Likert formula un sistema administrativo donde la democracia es piedra angular, fundamentalmente basado en el trabajo en equipo. En estas condiciones la organización genera, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos interactuantes, que fijan las metas. La comunicación fluye libremente en ambos sentidos y las relaciones interpersonales se basan en la mutua confianza, dando como resultado que los trabajadores se sientan libres para actuar con actitudes positivas, ideas constructivas y responsabilidad en todos los niveles de la organización⁸⁶.

Este sistema garantizaría una mayor probabilidad de productividad, buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabilidad, logrando aprovechar totalmente la potencialidad de los trabajadores en vez de luchar en contra de ellos para colocarlos bajo control; desde el punto de vista del conflicto en la empresa, el sistema propiciaría el desarrollo de conflictos funcionales.

Para los teóricos del comportamiento, conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud de lo cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la elección de una alternativa de acción. Existe el conflicto cuando un individuo o grupo se enfrenta con un problema de decisión.

- *Teoría del Desarrollo Organizacional*: En 1962 surge la teoría del desarrollo organizacional como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, no con un autor sino con un complejo

⁸⁴ ARGYRIS, Chris (1979) *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, Herder, p. 15

⁸⁵ MCGREGOR, Douglas M. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, p.87

⁸⁶ LIKERT, Rensis (1967) *The Human Organization: It's Management and Value*. New York, NY, US: McGraw-Hill, p. 76

conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educativo muy complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal forma que esta pueda adaptarse a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en progresión creciente.

Son múltiples las circunstancias que permitieron y propiciaron la aparición de la teoría del desarrollo organizacional, entre ellas un nuevo concepto del hombre basado en un mayor conocimiento de sus complejas necesidades, sustituyendo la idea de hombre ultra simplificado, inocente y de tipo mecanizado.

Igualmente se modifica la concepción de poder, por una basada en la colaboración y en la razón, a cambio del modelo de poder sustentado en la coacción y la amenaza. De la misma manera se define un nuevo concepto de valores organizacionales con base en ideas humanístico-democráticas que sustituye al sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia⁸⁷.

Schein considera que solamente cuando las relaciones entre los miembros van bien se puede tener seguridad sobre la eficiencia de la organización⁸⁸, lo cual no significa que cuando las relaciones van bien corresponda a ausencia de conflictos y por tanto razón para la garantía de eficiencia de la organización, sino que en nuestro concepto, ésta última se encuentra unida al desarrollo de mejores conflictos que asuman características funcionales y constructivas dentro de un paradigma positivo y constructivo del conflicto.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales, de pequeños grupos, pasando luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas, recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

Dentro de las técnicas utilizadas por el Desarrollo Organizacional se pueden contar el Análisis Transaccional, las reuniones de confrontación, el tratamiento del conflicto intergrupal y el laboratorio de sensibilidad.

⁸⁷ BENNIS, Warren G. (1973) *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, p. 143

⁸⁸ SCHEIN, Edgar H. (1972) *Psicología de la Organización*. Traducción y adaptación Alfonso Álvarez Villar. Englewood Cliffs: Prentice/Hall International, p.154.

Autores como Blake y Mouton⁸⁹ que tipifican en un modelo la gestión de conflictos el “Managerial Grid” o rejilla gerencial, igualmente Lawrence y Lorsch, y Reddin han contribuido con modelos de desarrollo organizacional relacionados no solamente con alteraciones de comportamiento sino también estructural, entre ellos tenemos, el enfoque de contingencia y el modelo 3-D de la Eficiencia Gerencial.

El desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, que se prolonga hasta el behaviorismo, proponiendo una teoría social de ámbito organizacional. Algunos autores posicionan al desarrollo organizacional como un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría de sistemas.

- *Enfoque de Sistemas*: Los cambios y la creciente complejidad en el mundo de las organizaciones contribuyeron a la elaboración de nuevos enfoques y adaptación de teorías que pudieran interpretar una mayor cantidad de problemas relacionados entre sí. El enfoque de sistemas como adaptación de la Teoría General de Sistemas a la empresa, vino a llenar ese vacío, justamente porque se constituyó como un cuerpo teórico capaz de pensar y hacer manejable la complejidad en las empresas.

El enfoque de sistemas en la teoría administrativa, adopta los elementos y características contenidas en la Teoría General de Sistemas, lo que permitió entrever una perspectiva de integración del conocimiento administrativo. Este enfoque sostiene como principio básico que todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones, están relacionados de alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración, debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistema⁹⁰.

Dicho de esa forma las funciones administrativas desarrolladas en el ejercicio de la gestión gerencial, tales como la planeación, organización, integración, dirección y control, son consideradas como subsistemas interrelacionados dentro de un sistema total administrativo.

La teoría moderna sobre las organizaciones adopta una visión dinámica y compleja de las organizaciones denominada «enfoque de sistemas», va más allá de la consideración del «homo economicus» y del «homo socialis» para tener en cuenta al «hombre complejo» que se desenvuelve en organizaciones complejas.

⁸⁹ BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S. (1964) *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing, p. 89

⁹⁰ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2003) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México, Thomson, p. 168.

El enfoque sistémico en la organización tiene por objeto representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, ya que la tarea de decisión sería mucho más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

Después de 1960 con la aparición de la Escuela Sistémica de la conducta laboral, asumiendo el concepto de sistema de Bertalanffy, se propone que la mejor representación de una organización es considerarla como un sistema social⁹¹, valorándolo como un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez, constituyen una clase de sistemas abiertos. Las organizaciones como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos, al igual que participan de las características de la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad⁹².

El enfoque de sistemas nos permite definir a la empresa como un sistema abierto, complejo en constante interacción con su entorno, compuesta por muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficamente distintas y, por tanto, nos permite observar la complejidad de todos los conceptos y procesos que se relacionan con aquella.

La empresa es considerada como un sistema dinámico en el que los miembros persiguen simultáneamente una pluralidad de objetivos. Desde la teoría de sistemas el conflicto se asume bajo un enfoque interaccionista que lo interpreta connatural, parte de la existencia del hombre y las organizaciones, por tanto inevitable, no siempre negativo y hasta necesario; por lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

1.4.4.2. Evolución del Conflicto en la Empresa.

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

⁹¹ LUCAS MARIN, Antonio (1999) *Op. Cit.*, p. 22

⁹² MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Op. Cit.*, p. 215

lugar en las organizaciones no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo⁹³.

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 organizacional⁹⁴.

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.

El concepto de conflicto ha sido tratado como un fenómeno social general, con implicaciones para la comprensión de los conflictos dentro y entre organizaciones y ha tenido un desarrollo paralelo y similar al del conflicto social en general, así como se entrelaza con el desarrollo de la teoría de la empresa y la evolución de la empresa misma.

El ser humano trabaja en empresas y en ellas interactúa, comparte acuerdos y disensos, coopera y compite. En todas las relaciones de hombre y mujeres están presentes los conflictos; constituyen un fenómeno continuo y constante en la interacción humana⁹⁵.

El conflicto en la empresa ha sido estudiado y asumido en la praxis desde tres enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y conductual, y el enfoque interaccionista; y no necesariamente se refieren a periodos cronológicos precisos, sino que en la realidad pueden convivir en el tiempo.

- *El Enfoque Tradicional*: Desde esta vertiente los conflictos en la empresa deben evitarse, puesto que son un indicador de mal funcionamiento de la organización, afirma que todo conflicto en la empresa es negativo y disfuncional; es asumido como equivalente de violencia y destrucción. En general se le considera nocivo, por lo tanto una de las principales responsabilidades del administrador es mantener la intensidad del conflicto lo más bajo posible e idealmente evitar o eliminar; creían que surgiría el conflicto sólo si los gerentes no aplicaban los principios de la administración en la dirección de la empresa, o si no comunicaban a los empleados los intereses comunes que los unen con la gerencia.

⁹³ LUCAS MARÍN, Antonio (1999) *Op. Cit.*, p. 370

⁹⁴ PONDY, Louis (1967) *Op. Cit.*, pp. 296-320

⁹⁵ LEDERACH, John P. (2000) *Op. Cit.*, p. 56

Inicialmente, los teóricos del conflicto en la empresa plantearon que el conflicto perjudicaba el funcionamiento de las organizaciones⁹⁶ y regularmente se hablaba de resolución de conflictos⁹⁷.

Este enfoque está directamente vinculado con la Teoría Clásica de la Administración, sin embargo eso no quiere decir que su aplicación práctica haya finalizado en los años cuarenta del siglo XX, en que la influencia de la Teoría Clásica decae, sino tal como lo hemos dicho convive con los otros enfoques que veremos en los apartados siguientes, y en algunas organizaciones todavía hoy se valoran las situaciones conflictivas con ese criterio.

Algunos autores evalúan la práctica administrativa y sostienen que la cotidianidad permanentemente nos da muestras que en todos los niveles, el disentir se considera negativo⁹⁸, y en general el conflicto en la empresa ha sido tratado como indeseable⁹⁹. Está incorporada en la cultura organizacional la creencia de que el desacuerdo genera descontento, y este puede disolver los lazos comunes e inclusive eventualmente conducir a la destrucción de la empresa¹⁰⁰. En este sentido muchos ven la ausencia de conflictos entre los grupos como indicador de eficacia en la gestión de las relaciones del grupo¹⁰¹.

Según Wall y Callister el conflicto para la mayoría es muy desagradable, es como el resfriado común, sabemos lo que es, pero puede resultar difícil encontrar una cura¹⁰². Ohbuchi y Suzuki ratifican este sentir al precisar que en general la gente ve el conflicto como perjudicial para las organizaciones, porque genera hostilidad y desconfianza entre los miembros, interfiere con el funcionamiento organizacional, y en casos extremos causa crisis¹⁰³.

Jares desde el punto de vista de la administración en la institución educativa, se suma a los conceptos anteriores, al afirmar que predomina la concepción tradicional, tecnocrática y conservadora del conflicto; aquella que lo califica como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia como una

⁹⁶ PONDY, Luis (1967) *Op. Cit.*, pp. 303

⁹⁷ SCHMIDT, Stuart M. and KOCHAN, Thomas A. (1972) *Op. Cit.*, pp. 367

⁹⁸ ROBBINS, Stephen P. (1987) *Administración: Teoría y Práctica*. México, Prentice Hall, p. 301

⁹⁹ COSIER, Richard A., DALTON, Dan R., and TAYLOR, Lewis A. III (1991) *Op. Cit.*, pp. 7-11

¹⁰⁰ ROBBINS, Stephen P. (1978) *Op. Cit.*, p. 67

¹⁰¹ RICHTER, Andreas W., SCULLY, Judy, and WEST, Michael A. (2005) *Op. Cit.*, pp. 177-203

¹⁰² WALL, James A. Jr., and CALLISTER, Ronda Roberts (1995) Conflict and Its Management. *Journal of Management*, Vol. 21, n° 3, pp. 515-558

¹⁰³ OHBUCHI, Ken-ichi y SUZUKI, Mariko (2003) Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 14 n° 1, p. 61.

situación que hay que corregir y, sobre todo, evitar¹⁰⁴. Robbins indica que algunas organizaciones apoyan el conflicto funcional en general, no obstante, la visión tradicional se manifiesta predominantemente.¹⁰⁵

Según estos autores la realidad de la praxis nos confronta y lo que vivimos es que la visión clásica del conflicto, es probablemente seguida por casi todos los directivos en ejercicio¹⁰⁶, creencia que no compartimos en su totalidad y que exploramos con detenimiento en nuestro trabajo empírico en las empresas de la muestra investigada.

Aunque actualmente persisten evaluaciones similares, paralelamente con el transcurso del tiempo, el enfoque clásico del conflicto en la empresa comenzó a modificarse en las economías más desarrolladas, y el conflicto se empezó a considerar como algo natural y que no debía evitarse. Para entonces los investigadores y escritores de temas administrativos llegan a la conclusión de que las causas del conflicto organizacional son independientes del error gerencial, y se empieza a reconocer las ventajas de manejarlo eficazmente.

- *Enfoque de Relaciones Humanas y Conductual del Conflicto en la empresa:* Con el inicio de la escuela de las relaciones humanas y su desdoblamiento hacia la teoría conductual hay una mayor atención en el hombre trabajador, en los procesos grupales ocurridos dentro de la empresa, en las relaciones informales que se dan en éstos y por lo tanto se abre una nueva orientación en las relaciones que se dan entre las personas de una organización.

Este movimiento asume un compromiso por desarrollar prácticas administrativas más humanitarias, creían en la importancia de la satisfacción de los empleados y consideraban que un trabajador satisfecho es más productivo.

El punto de vista de las relaciones humanas y conductual, sostenía que el conflicto era algo natural e inevitable en las organizaciones. Con base en estas apreciaciones este enfoque consideraba la aceptación del conflicto, racionalizaba su existencia al reconocer que no puede eliminarse y admitía que hay ocasiones en que puede ser beneficioso.

¹⁰⁴ JARES, Xesús R. (1997) El lugar del conflicto en la organización escolar, *Revista Iberoamericana de Educación n° 15*, septiembre-diciembre, Ediciones de la OEI, [www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm]; Fecha de consulta: 5 de mayo de 2006].

¹⁰⁵ ROBBINS, Stephen P. (1987) *Op. Cit.*, p. 398

¹⁰⁶ GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. y DONELLY, James H. Jr. (2000) *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. Madrid, McGraw Hill, p. 380.

En este sentido cambia la percepción que sobre el conflicto se tenía, entrando a considerarse como aceptables ciertos niveles de existencia de los conflictos.

La crítica al positivismo y funcionalismo de la teoría clásica y conductual, permitió el surgimiento del paradigma interaccionista en contraposición al paradigma funcionalista.

- *Enfoque Interaccionista del Conflicto Organizacional*: Desde este enfoque se promueve una mediación dialógica que se basa en la interpretación dialéctica de las contradicciones que configuran la interacción entre la acción humana y las circunstancias concretas en las que funciona la empresa; interpretación ésta entendida lejos del dualismo de la dialéctica de vencedores y vencidos, trascendiendo los dos opuestos: bueno-malo, bien-mal, pacífico-violento; justamente apoyada en las múltiples contradicciones que se presentan en la organización y su infinita gama de repercusiones. Esta concepción se aproxima a lo que Muñoz y Molina Rueda denominan perspectiva abierta y dialéctica del conflicto¹⁰⁷.

La mayor aportación del punto de vista interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico, por ello ni muy poco ni demasiado conflicto es deseable.

La perspectiva interaccionista, nos permite ver los conflictos no solo como el resultado de la interacción entre los miembros de la organización, de la sociedad, sino como factor que brinda la posibilidad de transformar lo negativo en positivo, contribuyendo al progreso y bienestar. En nuestro caso creemos que tanto la perspectiva interaccionista del conflicto como el campo transdisciplinar de la paz proporcionan una concepción del conflicto más abierta que lo ubica como fuente de energía creativa, que puede contribuir al bienestar, al logro de condiciones más justas y equitativas que permitan unas relaciones más pacíficas.

De acuerdo con Robbins, el enfoque interaccionista no postula que todos los conflictos sean buenos, más bien algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos funcionales que son formas constructivas que permiten una participación sana y positiva en los objetivos organizacionales. Aparte se encuentran los conflictos que estorban el desempeño del grupo, los disfuncionales, que son formas destructivas¹⁰⁸.

¹⁰⁷ MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (2003) *Op. Cit.*, p. 53

¹⁰⁸ ROBBINS, Stephen (1987) *Op. Cit.*, p. 387

Se promueve la noción de que el conflicto constituye un importante componente de la eficacia de la organización, propone un cambio en el enfoque, desde la simple prevención y resolución de conflictos a la estimulación moderada de los conflictos¹⁰⁹.

El enfoque interaccionista tiene la convicción de que los conflictos no sólo son una fuerza positiva en la empresa, sino que también son una necesidad absoluta para que ésta se desempeñe eficientemente, por tanto deben ser estimulados en la justa medida, entendiendo que el exceso o falta de conflicto puede perjudicar el logro de las metas organizacionales y la supervivencia de la misma. Los grupos con exceso de conflicto son caóticos e inoperantes y aquellos que no los tienen tienden a volverse apáticos, e insensibles, con dificultades para reaccionar frente a los cambios.

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desempeño organizacional, dependiendo de cómo se gestionen, regulen o transformen. En este orden de ideas el administrador tiene el reto de crear en su organización un clima laboral que posibilite un desarrollo sano del conflicto, sin que su evolución llegue a estados patológicos.

El enfoque interaccionista asume la empresa como un sistema complejo, con infinitas interacciones en las cuales el conflicto hace parte de la cotidianidad, lo interpreta necesario, casi indispensable para el desarrollo de las organizaciones, por lo que en algunas ocasiones lo alienta y promueve por las razones que ya hemos indicado, los grupos pueden volverse poco creativos e innovadores y lentos en sus respuestas frente al cambio. El conflicto se interpreta consustancial a la existencia de la empresa, no siendo bueno ni malo en su totalidad, sino que depende de la construcción del tipo de conflicto que de él se haga, y lo que se persigue es que se desarrolle de tal manera que se maximicen los efectos funcionales y productivos.

Hoy en día, se considera al conflicto como uno de los procesos básicos que deben ser manejados dentro de las organizaciones y las habilidades de los administradores para su gestión, unas de las más importantes cualidades que todo gerente debe poseer.

La filosofía interaccionista no propone que todos los conflictos son buenos para una organización¹¹⁰. Un nivel excesivo de conflictos puede obstaculizar la eficacia de la organización, se manifiesta en una reducción de la satisfacción en el trabajo por parte de

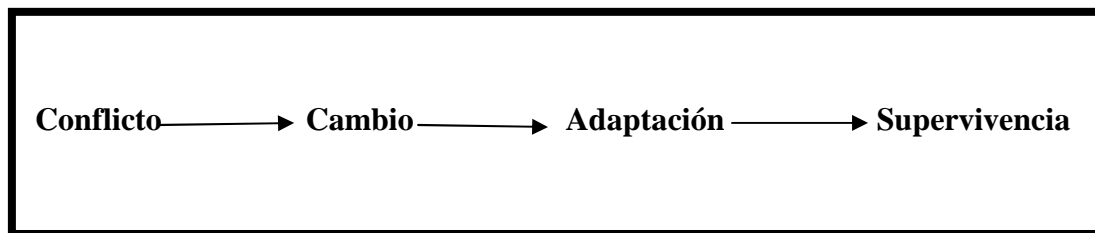
¹⁰⁹ DE DREU, Carsten K.W. and VAN DE VLIERT, Ever (1997). *Using Conflict in Organizations*. London, Sage, p. 67

¹¹⁰ ROBBINS, Stephen P. (1978) *Op. Cit.*, p. 67

los empleados, el aumento de ausencias y de la tasa de rotación, y finalmente, en menor productividad. De la misma manera sin un cierto nivel de conflicto, la supervivencia de la organización estará en peligro. La supervivencia sólo puede resultar cuando una organización es capaz de adaptarse a los cambios constantes en el medio ambiente.

La adaptación sólo es posible mediante el cambio y el cambio es estimulado por el conflicto. Como muestra la gráfica 1, los conflictos estimulan el cambio, lo que trae consigo la adaptación, y sólo a través de la adaptación, la organización puede sobrevivir.

En el modelo conflicto-supervivencia, que se puede observar en la gráfica 1, se reconoce que el cambio se desarrolla a partir de la insatisfacción, de un deseo de mejora y de desarrollo creativo de alternativas. En otras palabras, los cambios no ocurren simplemente, sino que son inspirados por el conflicto. El conflicto es el catalizador del cambio. Si no adaptamos nuestros productos y servicios a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, a las acciones de nuestros competidores, y a los nuevos avances tecnológicos, nuestras empresas se enferman y finalmente mueren. ¿No es posible que más empresas fracasen porque hay muy poco conflicto en lugar de demasiado?



Gráfica 1. Modelo Conflicto-Supervivencia

Fuente: Tomado y adaptado de Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974), p.20.

Sin cambio, ninguna organización puede sobrevivir, y los conflictos estimulan el cambio. La oposición a otras ideas, la insatisfacción con el status quo, la preocupación por hacer las cosas mejor, y el deseo de mejorar las deficiencias son todas las semillas del cambio. Por lo tanto, el factor que distingue la filosofía interaccionista de la mayoría de sus predecesores es la creencia de que, al igual que el nivel de conflicto puede ser muy alto, lo que requiere de gestión, también puede ser demasiado bajo y necesitar de la estimulación.

Hay un cuerpo creciente de literatura que apoya la afirmación de que las organizaciones que tienen niveles moderados de conflictos son más eficaces, es decir, los niveles funcionales de los conflictos son propicios a la innovación y las decisiones

de mayor calidad. Por ejemplo, una revisión de la relación entre la burocracia y la innovación consideró que el conflicto alienta a soluciones innovadoras. Esta relación fue confirmada, en una comparación de las seis principales decisiones durante los gobiernos de cuatro presidentes de EE.UU.¹¹¹. La comparación demostró que la conformidad entre los asesores presidenciales se relaciona con las decisiones pobres, mientras que una atmósfera constructiva de los conflictos y el pensamiento crítico, rodea el desarrollo de las buenas decisiones.

1.4.4.3. Definición de Conflicto en la Empresa.

No obstante el voluminoso y longevo trabajo de investigación desarrollado sobre el conflicto en la empresa, en general no existe una teoría integrada sobre los beneficios y perjuicios del conflicto, así como tampoco hay una clara y generalmente aceptada definición del conflicto en la empresa¹¹².

Según Pondy¹¹³ el conflicto organizacional es un proceso dinámico que acentúa gradualmente su nivel de hostilidad y que podría llegar al nivel de agresión abierta. De la definición un tanto negativa de Pondy, pasamos a la definición más operativa de Walton¹¹⁴ que lo define como el resultado del desacuerdo explícito y diferencias personales y emotivas que surgen en la organización. Los desacuerdos explícitos serían producto de las diferencias entre objetivos, políticas y prácticas organizacionales. Su creencia se centra en que es imposible crear organizaciones libres de conflictos, considerándolo como una consecuencia positiva, que permite aumentar la motivación. Por esta razón el conflicto no debería eliminarse, reducirse o considerarse como fenómeno absolutamente negativo.

Para Likert¹¹⁵ su enfoque se centra en la estructura de la organización combinando la perspectiva de las relaciones humanas y los estilos de dirección. Define el conflicto organizacional como el esfuerzo que una persona realiza para lograr su resultado preferido, el cual si se logra, impide que otros obtengan el resultado que prefieren, con ello surge la hostilidad. El conflicto se origina en la interacción

¹¹¹ JANIS, Irving L. (1982) *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, p. 76

¹¹² WALL, James A. Jr. and CALLISTER, Ronda Roberts (1995) *Op. Cit.* pp. 535

¹¹³ PONDY, Louis (1967) *Op. Cit.*, pp. 298-299

¹¹⁴ WALTON, R.E. (1982) The Topeka work system: Optimistic visions, pessimistic hypotheses, and reality, in ZAGER R. and ROSNOW MP (Eds), *The innovative organization: Productivity programs in action*. Elmsford, NY: Pergamon Press, p. 279

¹¹⁵ LIKERT, Rensis (1967) *Op. Cit.*, p. 137

interpersonal y se debe principalmente a la diferenciación de valores y a la insatisfacción de otras partes con el resultado obtenido en alguna tarea o situación.

Stoner y Wankel, consideran, que el conflicto organizacional es el desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa, debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes. Los miembros de la organización o las subunidades en desacuerdo procuran hacer que su causa o punto de vista prevalezca sobre el de los demás¹¹⁶. Compartimos la definición de Stoner y Wankel en el sentido que reconocemos que esos desacuerdos generan tensiones y diferencias que se traducen en perturbación cognitiva y/o emocional entre los protagonistas en el centro de trabajo.

Roloff¹¹⁷, sostiene que los conflictos organizacionales ocurren cuando los miembros del grupo se dedican a actividades que son incompatibles con las de sus colegas dentro de su red, con los miembros de otros colectivos, o con personas no afiliadas que utilizan los servicios o productos de la organización. Consideramos que ésta definición es parcial y no integra otros aspectos distintos a las actividades incompatibles que igualmente son generadores de conflictos como las conductas, las preferencias y los gustos entre otras.

Rahim, amplía esta definición para conceptualizar el conflicto organizacional como un proceso interactivo que se manifiesta en la incompatibilidad, desacuerdo, o en la disonancia entre entidades sociales (es decir individuos, grupos, organizaciones, etc.) Llamando al conflicto como un proceso interactivo, no excluye la posibilidad del conflicto intraindividual, ya que es sabido que una persona interactúa a menudo con el mismo. Obviamente, la persona también interactúa con los demás¹¹⁸.

De acuerdo con Rahim el conflicto en la empresa puede producirse cuando:

1. Una parte está obligada a participar en una actividad que es incongruente con sus necesidades o intereses.
2. Las preferencias de una parte son incompatibles con las preferencias de las otras personas.
3. Las partes desean mutuamente los recursos escasos, de tal forma que los deseos de todo el mundo no pueden ser satisfechos plenamente.

¹¹⁶ STONER, James A.F. y WANKEL, Charles (1989) *Op. Cit.*, p. 434

¹¹⁷ ROLOFF, Michael E. (1987) Communication and conflict, in BERGER C. R. and CHAFFE (eds), *Handbook of Communication Science*. Newbury Park, CA: Sage, p. 496

¹¹⁸ RAHIM, M. Afzalur (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 13, n° 3, pp. 206-235

4. Una parte posee actitudes, valores, habilidades, y metas que son importantes en su comportamiento, pero se perciben que son exclusivos de las actitudes, valores, habilidades y metas, del otro (s).

5. Las dos partes toman comportamientos exclusivos con respecto a sus preferencias de acciones conjuntas.

6. Las dos partes son interdependientes en la realización de las funciones o actividades.

Esta definición es mucho más incluyente, lo que implica que los conflictos pueden relacionarse con preferencias y objetivos incompatibles, y no sólo con las actividades como lo planteaba Roloff.

Nuestra visión del conflicto en la empresa es asumida desde una concepción constructiva y positiva, siguiendo el enfoque interaccionista del conflicto organizacional y el marco del campo transdisciplinar de la paz, que lo considera más como una oportunidad que como algo negativo, no patológico, benéfico en algunos casos, necesario y no siempre antesala de la violencia; tal como lo planteamos en el desarrollo del presente trabajo.

Bien lo dicen Bolaños y Acosta¹¹⁹ de una manera integradora, y que se ajusta muy bien al ámbito empresarial, hay conflicto si se produce el contacto de dos o más proyectos que afecten o modifiquen la dinámica o trayectoria de por lo menos alguno de ellos. 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.

1.4.4.4. 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

¹¹⁹ BOLAÑOS CARMONA, Jorge y ACOSTA MESAS, Alberto (2009) *Op. Cit.*, p. 64

publicó su trabajo, editado posteriormente en 1940 por Urwick y Metcalf¹²⁰, 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 Gyr¹²¹, recién comenzando la segunda mitad del siglo XX 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 Mouton¹²², 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 personas¹²³.

Pondy¹²⁴, 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 en 1976, se centra en el análisis diádico del conflicto desarrollando dos modelos, uno de proceso que describe la dinámica del conflicto y una estructura que considera las influencias ambientales subyacentes del conflicto. Seguidamente junto con Kilmann en 1977 y más tarde en 1992, focaliza su estudio a las

¹²⁰ FOLLETT, Mary Parker (1940) Constructive conflict, in H.C. METCALF & L. URWICK (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*, New York: Harper & Row, pp.30-49

¹²¹ GUETZKOW, Harold and GYR, John (1954) An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, n° 7, pp. 367-381

¹²² BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S. (1964) *Op. Cit.*, p. 89

¹²³ BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; BARNES, Louis B.; GREINER, Larry E. (1964) Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, Vol. 42 n° 6, pp. 133-155

¹²⁴ PONDY, Louis R. (1967) *Op. Cit.*, pp. 296-320

mejoras en la gestión de conflictos con el desarrollo y validación del instrumento "Management of Differences Exercise," MODE que mide los cinco estilos de manejo del conflicto: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación¹²⁵.

Simultáneamente, Thomas y Pondy¹²⁶ establecieron una base para una teoría de la gestión del conflicto entre las partes en la organización, mediante el examen de la intención atribuida en los episodios de conflicto, con la consideración de que estas atribuciones pueden desempeñar un papel mediador esencial en la configuración de cada una de las reacciones de las partes hacia los demás. Encontraron que en los ejecutivos hay fuertes prejuicios en la percepción de las intenciones: las personas tienden a verse a sí mismas como cooperativos y razonables, mientras atribuyen a los otros un carácter altamente competitivo y poco razonable.

Rahim¹²⁷, 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 primera dimensión explica el grado (alto o bajo) en que una persona intenta satisfacer su propio interés, la segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) en que una persona quiere satisfacer 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.

Tjosvold¹²⁸ encontró que el conflicto y la controversia pueden promover la toma de decisiones del grupo, y dentro de un contexto de cooperación puede dar lugar a la curiosidad, la comprensión, la incorporación y una decisión integrada. En este sentido el autor profundiza posteriormente sobre los conflictos cooperativos, apoyando el valor del derecho a la disidencia y la libre expresión como una atribución significativa a la

¹²⁵ KILMANN, Ralph H. and THOMAS, Kenneth W. (1977) Developing a forced-choice measure of conflict-handling behaviour: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, n° 2, pp. 309-325.

¹²⁶ THOMAS, Kenneth W., and PONDY, Louis R. (1977) Toward an "intent" Model of Conflict Management Among Principal Parties. *Human Relations*, Vol. 30, n° 12; p. 1089.

¹²⁷ RAHIM, M. Afzalur. (1983) A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, n° 2, pp. 368-376.

¹²⁸ TJOSVOLD, Dean (1982) Effects of Approach to Controversy on Superiors' Incorporation of Subordinates' Information in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 n° 2, pp. 189-193

eficacia de la organización¹²⁹. Considera el autor que a través de los conflictos, los problemas están identificados, las soluciones creadas y aceptadas, y un sentido de justicia y equidad establecidas, por lo que propone la correspondiente responsabilidad que los empleados y los empleadores deberían establecer en un fuerte marco de cooperación para la gestión de los conflictos. Estructurar el conflicto positivo en la organización, sostiene, es una poderosa manera de capturar los beneficios de los conflictos y apoyar el derecho a disentir.

Wall y Nolan¹³⁰, 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 estudian la importancia de las comunicaciones en el conflicto, abordan los conflictos interpersonales, entre grupos y entre organizaciones¹³¹.

En la literatura del conflicto organizacional Lewicki, Weiss y Lewin, identifican 44 modelos en el área de conflicto, negociación y procesos de intervención de terceros (mediación, arbitraje), describiéndolos, categorizándolos como descriptivos o normativos, y evaluándolos con respecto al apoyo empírico¹³².

El estudio de Jehn, Chadwick y Thatcher, 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 tarea¹³³.

¹²⁹ TJOSVOLD, Dean (1991) *Op. Cit.*, pp. 13-23.

¹³⁰ WALL, Victor D. Jr. and NOLAN, Linda L. (1986) Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups. *Human Relations*, Vol. 39, n° 11; p. 1033.

¹³¹ PUTNAM, Linda L. and FOLGER, Joseph P. (1988) Communication, Conflict, and Dispute Resolution: The study of Interaction and the Development of Conflict Theory. *Communication Research*, Vol. 15, n° 4. pp. 349-359.

¹³² LEWICKI, Roy J., WEISS, Stephen E., LEWIN, David (1992) Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, n° 3, pp. 209 – 252.

¹³³ JEHN, Karen A., CHADWICK, Clint, THATCHER, Sherry M. B. (1997) To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, n° 4, pp. 287-305.

Siguiendo la línea iniciada por Tjosvold, más tarde Alper, Tjosvold y Law 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. Los resultados denotan como los equipos de la organización pueden estar dispuestos a hacer uso de su autonomía para hacer frente a problemas y conflictos, buscando ser productivos¹³⁴.

De otro lado Schweiger, Sandberg y Ragan¹³⁵ declararon su interés por la incidencia del conflicto en la toma de decisiones en la organización, manifestando una paradoja en el sentido de que consideran que si bien es cierto que el conflicto mejora la calidad de la decisión, también puede debilitar la capacidad del grupo para trabajar juntos. Este estudio examina los efectos paradójicos del conflicto sobre la toma de decisiones estratégicas y responde a la cuestión sobre cómo pueden los equipos de alta gerencia utilizar el conflicto para mejorar la calidad de sus decisiones, sin sacrificar consenso y afectar la aceptación entre sus miembros.

En otro estudio Medina et al., analizan las conductas de gestión del conflicto y la efectividad diádica, explorando las respuestas al escalamiento del conflicto¹³⁶.

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 empresa¹³⁷, y que su ausencia estaría relacionada con el incremento de la productividad y la satisfacción de los miembros del equipo¹³⁸.

Amason, en un estudio sobre los efectos funcionales y disfuncionales del conflicto en la toma de decisiones estratégicas, concluye que el conflicto cognitivo es

¹³⁴ ALPER, Steve, TJOSVOLD, Dean, and LAW, Kenneth S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*. Vol. 53 n° 3, p. 625-642.

¹³⁵ SCHWEIGER, David M., SANDBERG, William R., and RAGAN, James W. (1986) Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n° 1, pp. 51-71.

¹³⁶ MEDINA, Francisco J., DORADO, Miguel A., DE CISNEROS, Inmaculada F.J., ARÉVALO, Alicia y MUNDUATE, Lourdes (2003) Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicotema*, Vol.15, n° 1, pp. 12-18.

¹³⁷ WALL, Victor D. Jr., and NOLAN, Linda L. (1986) *Op. Cit.*, p. 1033

¹³⁸ SCHWENK, Charles R. and COSIER, Richard A. (1993) Effects of Consensus and Devil's Advocacy On Strategic Decision-Making. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 23, n° 2, pp. 126-139.

totalmente funcional y que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones, el compromiso, la comprensión y la aceptación afectiva de los miembros del grupo¹³⁹.

Mientras tanto, otros autores afirman que el conflicto en el seno de los equipos de trabajo, por un lado mejora la calidad de las decisiones, y por el otro puede debilitar la capacidad del grupo para trabajar juntos¹⁴⁰. De igual manera Roloff¹⁴¹ y Eisenhardt y Schoonhoven¹⁴² estudiaron sobre 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 Tjosvold¹⁴³, van de Vliert y de Dreu¹⁴⁴ 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 es necesario usar la energía del conflicto para obtener soluciones creativas¹⁴⁵.

¹³⁹ AMASON, Allen C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, pp. 123-148.

¹⁴⁰ SCHWEIGER, David M., SANDBERG, William R., and RAGAN, James W. (1986) *Op. Cit.*, pp. 51-71.

¹⁴¹ ROLOFF, Michael E. (1987) *Op. Cit.*, pp. 484-534

¹⁴² EISENHARDT, Kathleen, and SCHOONHOVEN, Claudia (1990) Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 504-529

¹⁴³ TJOSVOLD, Dean (1991) *Op. Cit.*, pp. 13-23

¹⁴⁴ VAN DE VLIERT, Evert and DE DREU, Carsten K.W. (1994) Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, n° 5, pp. 211-222

¹⁴⁵ GALTUNG, Johan (2003b) *Trascender y Transformar: Una introducción al trabajo de conflictos*. México, Quimera, p. 16

CAPÍTULO II. LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS

Tal como lo hemos expresado, 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.

Recientemente la entrega del Premio Nobel de Economía a Oliver E. Williamson por su análisis sobre el papel de las empresas como estructuras de gobierno alternativas y sus límites¹⁴⁶, 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.

Las organizaciones y en particular las empresas están compuestas por hombres y mujeres que conforman grupos con diferentes características, valores, metas e intereses, esto configura la posibilidad de que surjan problemas, incomprensiones y tensiones.

Los conflictos son una realidad universal¹⁴⁷, es decir están en cualquier sitio donde existan seres humanos, son cimentados y erigidos por éstos; su incidencia es tal que no podría concebirse la vida y por ende la existencia de las organizaciones y empresas sin la presencia del conflicto.

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 organización¹⁴⁸.

Normalmente hablar de tensiones en la empresa hacía sólo referencia a las producidas por dificultades de relación entre empresarios y trabajadores, acaecidas por violación o diferencias de interpretación en las normas del contrato o convenio colectivo, que realizaban las partes protagonistas de la relación laboral y que genéricamente se le ha denominado conflicto colectivo.

¹⁴⁶ WILLIAMSON, O. E. (1983) Organizational form, residual claimants, and corporate control. *Journal of Law and Economics*. Vol. 26, n° 2, p. 351

¹⁴⁷ ZEPEDA HERRERA, Fernando (1999) *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman. México p.136.

¹⁴⁸ FRIEDMAN, Raymond A. et al. (2000) Op. Cit., pp. 32-55

Los conflictos en la empresa revisten diversas modalidades, los que se dan en el ámbito de los derechos se refieren al ejercicio de un derecho existente o a la interpretación del mismo, se encuentre éste incorporado ya sea en una ley, un convenio colectivo o en un contrato individual. Por lo general, los mecanismos para resolver conflictos laborales en el ámbito de los derechos, están claramente definidos se establecen en la legislación nacional y comprenden procedimientos que las partes han consensuado y aceptado voluntariamente.

Los conflictos de trabajo en la empresa tienen el carácter jurídico o de derecho, cuando la fuente de su existencia es el incumplimiento o violación de una norma legal u obligación contractual, independientemente de que se trate de la acción individual de un trabajador, o la demanda de un grupo de ellos, o de la acción de un sindicato de trabajadores tendiente a la interpretación o aplicación de la ley, del contrato individual de uno de sus afiliados o de la cláusula prevista en la convención o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

No obstante es conveniente no olvidar que, el conflicto en la empresa tal como lo hemos dicho, no se expresa solamente en forma colectiva y cada día esta manifestación sufre transformaciones vertiginosas, impactada por las nuevas legislaciones, la globalización y el papel de los sindicatos.

En este campo, con la marcada ausencia y disminución de los sindicatos en grandes esferas de la economía de los países, el conflicto en la empresa deja de manifestarse solamente por medio de huelgas y paros de actividad, asumiendo su expresión en términos más individuales y de pequeños grupos por medio de alteraciones en el clima laboral y el rendimiento del personal.

Además en muchas ocasiones no se puede utilizar el derecho como herramienta y las normas no son suficientes para resolver el conflicto, entonces la solución es el problema, y a veces la sentencia del juez es el comienzo de una situación difícil. También es importante tener en cuenta, que la existencia de normas y disposiciones legales no impiden que surjan conflictos en el grupo social, pues en el ámbito de lo permitido pueden establecerse abundantes pretensiones incompatibles entre individuos o colectivos¹⁴⁹ y, en el caso de la empresa, al margen de los conflictos que representan el incumplimiento o la interpretación de las normas en contratos y convenios colectivos,

¹⁴⁹ ACOSTA MESAS, Alberto (2004) Regulación de conflictos y sentimientos, en: MOLINA RUEDA, Beatriz y MUÑOZ, Francisco A. (eds), Op. Cit., p. 205

todos los miembros de la organización construyen y contribuyen en la cotidianidad y en el ejercicio de sus roles al desarrollo de diversos conflictos.

Es por estas razones, tal como ya lo hemos expresado, que el presente estudio no se ocupa del conflicto en su expresión colectiva en el orden de los derechos, o sólo lo hace tangencialmente en función de su posible impacto en la interacción y relaciones al interior de la organización y de la posibilidad de gestión, regulación o transformación por mecanismos pacíficos de gestión de conflictos.

En ese orden de ideas, 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.

Lo anterior nos permite afirmar que los conflictos son connaturales a las empresas, aunque no significa que todos los hechos conduzcan a ellos, ni que sus resultados sean los mismos en cada situación. Pertenecen a la realidad habitual de cualquier organización, son algo que está presente en la vida de todas las empresas¹⁵⁰, ya que estas como organizaciones sociales no son ajenas a su existencia y forman parte de su cotidianidad; los conflictos son un fenómeno continuo y permanente que se da en todos los niveles organizacionales en el que ninguno de sus miembros escapa de él, ya sea individualmente o de manera grupal.

Los conflictos surgen en la empresa cuando entran en contraposición los objetivos, metas, métodos o valores de dos o más personas o coaliciones de ellas. O sea, cada una de las partes implicadas cree que lo que persigue es incompatible con lo que desea la otra¹⁵¹. También pueden tener origen en los procesos de la empresa para organizar su estructura, planear las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos.

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

¹⁵⁰ SARRIES SANZ, Luís (1993) Op. Cit., p. 228

¹⁵¹ DUBRIN, Andrew J. (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, p. 134

hostilidad y la agresión o al desarrollo de esfuerzos creativos que superen dicha barrera de frustración.

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.

Algunos conflictos son una respuesta a las decisiones equívocas de la empresa o sus líderes, pero en gran medida tal como lo hemos dicho, son la respuesta a las diferencias individuales, por las cuales las personas perciben las cosas y los hechos de diversa manera, los juzgan de acuerdo a diferentes paradigmas y escalas de valores distintas y muestran actitudes y conductas que entran en contraposición. Aunque realmente los problemas no se presentan por las diferencias en sí mismas sino por la forma como los protagonistas se aferran a ellas, asumiendo posiciones intolerantes.

Investigaciones recientes sugieren que, el conflicto se origina no sólo en las circunstancias, sino también en los estilos que las personas utilizan cuando se enfrentan con el desacuerdo. La forma en que un individuo responde a la ambigüedad, la incertidumbre, la discordia, en fin la respuesta a la complejidad, ayuda a definir la vida de la organización, y conforma las respuestas de los demás; en última instancia, ayuda a crear la experiencia individual de trabajo.

Una toma de conciencia de los posibles enfoques que se pueden realizar en el tratamiento de los conflictos, así como una comprensión de sus consecuencias, puede proporcionar a los empleados un potente conjunto de herramientas para forjar su propio ambiente de trabajo¹⁵², y enmarcarlo en procesos de gestión positiva de conflictos. En general como apunta Ury¹⁵³, es fundamental renunciar a nuestras creencias fatalistas sobre el conflicto.

2.1. Tipos de Conflictos.

Aunque los conflictos pueden clasificarse de múltiples formas y distintos autores han expuesto sus correspondientes clasificaciones, existiendo al respecto gran dispersión y poca unanimidad¹⁵⁴, en el ámbito de la empresa fundamentalmente se ha

¹⁵² FRIEDMAN, Raymond A. et al. (2000) *Op. Cit.*, p. 43

¹⁵³ URY, William (2000) *Alcanzar la Paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Barcelona, Paidós Ibérica, p. 208

¹⁵⁴ REDORTA, Josep (2004) *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona, Paidós, p. 90

planteado la existencia de dos tipos de conflictos, denominados por los autores de diferentes formas.

Guetzkow y Gyr¹⁵⁵, distinguen entre conflicto basado en la substancia de las tareas que el grupo está realizando y el conflicto basado en las relaciones interpersonales del grupo; Priem y Price como lo hemos mencionado, por su parte caracterizaron dos tipos de conflicto los cognitivos y los socio-emocionales¹⁵⁶, los primeros están relacionados con la tarea y los segundos vinculados con el desacuerdo interpersonal no directamente asociado con la tarea. Wall y Nolan diferenciaron entre conflictos enfocados en las relaciones y conflictos acerca de los contenidos substantivos de la tarea¹⁵⁷. Pinkley indica que normalmente la gente interpreta el conflicto diferenciando entre conflictos de tareas y conflicto relacional¹⁵⁸.

Rahim, los denomina conflictos afectivos y conflictos substantivos. Los afectivos, hacen referencia a las incoherencias en las relaciones interpersonales, que se producen cuando los miembros de la organización son conscientes de que sus sentimientos y emociones en relación con algunas cuestiones son incompatibles¹⁵⁹. Los conflictos substantivos se producen cuando dos o más miembros de la organización entran en desacuerdo por aspectos relacionados con su tarea o cuestiones de contenido de su actividad de trabajo.

Robbins afirma, siguiendo la teoría interaccionista, los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales. Conflictos funcionales son formas constructivas que contribuyen al éxito organizacional, sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Los disfuncionales son aquellos que estorban el desempeño grupal, son formas destructivas que asumen los conflictos¹⁶⁰.

Cuando el conflicto es funcional, generalmente está orientado a la tarea y se centra en las diferencias críticas sobre la mejor manera de lograr los objetivos comunes; Amason y Schweiger¹⁶¹, denominan a este conflicto cognitivo. Cuando es disfuncional

¹⁵⁵ GUETZKOW, Harold and GYR, John (1954) *Op. Cit.*, p. 373

¹⁵⁶ PRIEM, Richard L. and PRICE, Kenneth H. (1991) Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies*, Vol. 16, n° 2, p. 206

¹⁵⁷ WALL, Victor D., Jr. and NOLAN, Linda L. (1986) *Op. Cit.*, p. 1041

¹⁵⁸ PINKLEY, Robin L (1990) Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 2., p. 123

¹⁵⁹ RAHIM, M. Afzalur (2002) *Op. Cit.*, p. 213

¹⁶⁰ ROBBINS, Stephen P. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, p. 397

¹⁶¹ AMASON, Allen C. and SCHWEIGER, David M. (1994) Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, n° 5, n° 3, pp. 239-253,

tiende a ser emocional y se centra en las incompatibilidades o conflictos personales y lo han denominado conflicto afectivo¹⁶².

En general un importante grupo de investigadores, fundamentalmente plantean la existencia de dos tipos de conflictos en la empresa, uno más orientado a la tarea y otro orientado a las relaciones personales¹⁶³.

Para efecto de nuestra investigación nos decantamos por la denominación de conflictos relacionales y de tareas, siguiendo la conceptualización que realiza Jehn¹⁶⁴ 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.

Algunos autores advierten que es debatible que no exista conexión entre la tarea y la emoción, con lo cual indican que rara vez, se desarrollan por separado conflictos puramente de tarea y puramente relacionales, estableciendo que la intensificación del conflicto puede convertir fácilmente los conflictos de tarea en conflictos relacionales¹⁶⁵.

Sobre el conflicto relacional o interpersonal, se piensa que impide el funcionamiento efectivo del grupo, mientras que el conflicto de tareas o substantivo se cree que promueve el funcionamiento eficaz del mismo. De ahí, tal como lo plantean De Dreu y Van de Vliert, algunos autores recomienden estimular e intensificar los conflictos de tarea, a la vez que prevenir y mitigar los conflictos relacionales¹⁶⁶.

Como lo hemos referido en el estudio de Wall y Nolan, sobre la percepción de inequidad, satisfacción y conflicto en los grupos, encontraron que la inequidad estaba asociada con los conflictos relacionales de la gente en el seno del grupo, que eran gestionados principalmente con tácticas evasivas, y producían mayor insatisfacción; mientras que los conflictos de tareas eran manejados principalmente con el estilo de integración que producía una menor inequidad, y por tanto mayor satisfacción¹⁶⁷.

Con el fin de medir estas dos dimensiones distintas de los conflictos: Conflicto relacional y conflicto de tareas, Jehn desarrolló la Escala del Conflicto Intragrupal (the

¹⁶² AMASON, Allen C. (1996) *Op. Cit.*, p. 137

¹⁶³ VAN DE VLIERT, Evert y DE DREU, Carsten K. W. (2005) *Op. Cit.*, p. 31

¹⁶⁴ 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, pp. 223-238

¹⁶⁵ VAN DE VLIERT, Evert y DE DREU, Carsten K. W. (2005) *Op. Cit.*, p. 34

¹⁶⁶ DESIVILYA, Helena Syna (1998) Book Reviews: Using Conflict in Organizations. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, n° 4, p. 370

¹⁶⁷ WALL, Victor D., Jr., and NOLAN, Linda L. (1986) *Op. Cit.*, p. 1037

Intragroup Conflict Scale ICS). En los años posteriores, el ICS ha sido ampliamente adoptado por los investigadores como una herramienta de medición del conflicto en el grupo, aplicado en distintas vertientes de investigación que va desde gestión de equipos, organización demográfica, diversidad de grupos de trabajo, satisfacción y rendimiento, hasta toma de decisiones estratégicas.

2.1.1. Conflictos Relacionales.

Jehn¹⁶⁸ explica que el conflicto de relaciones existe en la empresa cuando hay incompatibilidades interpersonales entre miembros del grupo, que típicamente incluye tensión, animosidad, y enojo entre ellos; lo define como la toma de conciencia por las partes involucradas sobre la presencia de incompatibilidades, la gente siente antipatía por otros que no están de acuerdo con ellos y que no comparten las mismas creencias y valores, incluyen enojo, fricción personal, enfrentamientos de personalidad y tensión.

Algunas investigaciones han revelado que el conflicto relacional tiene una significativa influencia en los resultados de los procesos de la empresa, en razón a que trabajadores con experiencias de tensión interpersonal pueden estar menos satisfechos con el grupo en que están trabajando, en consecuencia los problemas interpersonales aumentan las reacciones negativas tales como la ansiedad y el temor, disminuyendo su satisfacción con el grupo¹⁶⁹.

Los conflictos orientados a las relaciones aparecen cuando las partes muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y surge la tensión personal, la enemistad, y la hostilidad entre los trabajadores o los grupos involucrados. Es muy usual que los implicados utilicen medios como dirigir la ira hacia los individuos y culparse mutuamente por los errores, el conflicto relacional conduce al cinismo y a la desconfianza reduciendo la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo. Ejemplos de un conflicto relacional son los desacuerdos sobre valores, normas personales y familiares, o acerca de determinados gustos personales.

La presencia de antipatías entre los miembros de la empresa puede generar experiencias de frustración, tensión e inquietud. La reacción negativa asociada con el conflicto relacional despierta un sentimiento incómodo de abatimiento entre los miembros, que impiden sus capacidades para disfrutar de su trabajo en el grupo.

¹⁶⁸ JEHN, Karen A. (1995) *Op. Cit.*, p. 258

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 259

Lo anterior se explica en que el conflicto relacional disminuye la habilidad de manejar apropiadamente la información en el grupo de trabajo, ya que los miembros que lo componen emplean la mayor parte del tiempo y su energía en resolver problemas personales, que en atender los problemas que afectan al equipo como tal; por lo anterior limita el procesamiento cognitivo de la información, al acrecentar los niveles de tensión y la ansiedad; minimiza la habilidad de los trabajadores para aceptar ideas nuevas provenientes de otros compañeros, al crear un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto; atenúa la conducta prosocial y en muchas ocasiones anula las manifestaciones de ayuda mutua. En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no se refiere a la tarea que realizan éstos, sino a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal; esto hace que los participantes en un conflicto relacional nunca queden satisfechos.

La experiencia empírica recogida en años de trabajo en distintos tipos de empresas indica que cuando los miembros en la empresa tienen problemas interpersonales, expresan emociones negativas hacia los contrarios, o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad; se estimula el rumor, los comentarios malintencionados, y el deseo de dañar a otros.

2.1.2. Conflicto de Tareas.

El conflicto de tarea es definido como la toma de conciencia por las partes sobre la existencia de desacuerdos acerca de las tareas que se realizan, caracterizados por las diferencias o desacuerdos en los puntos de vista, ideas y opiniones relativas a la tarea¹⁷⁰.

Un conflicto de tareas tiene que ver con el contenido, las metas del trabajo y la forma de lograrlas, es aquel en el que las partes en desacuerdo tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta, es decir se refiere a aspectos concretos, tangibles, de la dinámica de la organización, que se pueden atender más en el terreno intelectual que emocional. Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir, o sobre la interpretación de hechos concretos relacionados con el desarrollo de la actividad laboral.

¹⁷⁰ Ibid., p. 259

Los conflictos relacionados con la tarea también pueden causar tensión, antagonismo, e infelicidad entre los miembros del grupo y poca disposición para trabajar juntos en el futuro. Algunos autores sugieren que la reacción normal de una persona a alguna forma de desacuerdo y cuestionamiento es la frustración y el descontento, no obstante los resultados de la confrontación pueden ser ventajosos. En ese sentido, estudios de evaluación del rendimiento, mostraron una evaluación crítica con reacción y efectos negativos a pesar de los resultados¹⁷¹.

Por otro lado algunos investigadores ofrecen evidencia de que la gente en grupos con niveles altos de consenso acerca de las tareas expresa más satisfacción y deseo de permanecer en el grupo que miembros con altos niveles de disensión¹⁷². Estos estudios sugieren que los conflictos que surgen sobre asuntos de tarea pueden ser frustrantes y conducir a la insatisfacción en la interacción.

Cuando la tarea es rutinaria, las discusiones sobre la estrategia de la tarea no son necesarias, ya que los miembros pueden normalmente confiar en los procedimientos operativos y las normas¹⁷³. En este caso las investigaciones indican que el conflicto de tareas obstaculiza la realización de tareas rutinarias porque interviene en el proceso de eficiencia.

No obstante lo expresado, otras investigaciones muestran que los conflictos de tarea ayudan a la gente a identificar y entender mejor los temas involucrados, por lo que consecuentemente generan mayor número de ideas y opiniones al respecto.

Según, Simons y Peterson¹⁷⁴ el conflicto de tareas permite una mayor comprensión de los temas sobre los que se está tratando, al igual que estimula las nuevas ideas. Por otra parte Alper y Tjosvold¹⁷⁵ demostraron que la eficiencia de los grupos esta relacionada positivamente con aquellos que promovían la controversia constructiva. En el mismo sentido West¹⁷⁶ considera que el conflicto de tareas se enfoca

¹⁷¹ BARON, Robert A. (1990) Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 n° 3, pp. 237

¹⁷² SCHWEIGER, David M., SANDBERG William R. and RAGAN, James W. (1986) *Op. Cit.*, p. 60

¹⁷³ GLADSTEIN, Deborah L. (1984) Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, n° 4, pp. 499-517

¹⁷⁴ SIMONS, Tony L. y PETERSON, Randall S. (2000) Task conflict and relationship conflict in top Management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n° 1, pp. 102-111

¹⁷⁵ ALPER, Steve y TJOSVOLD, Dean (1994) *Approaches to managing conflict in self-directed work teams*. Comunicación presentada a la International Association for Conflict Management Conference, Eugene, Oregon . USA.

¹⁷⁶ WEST, Michael A. (2002) Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, n° 3 p. 367

a que el equipo consiga lo máximo posible, más que en la victoria personal, lo que contribuye al rendimiento del equipo.

2.2. Fuentes del Conflicto en la Empresa

Las fuentes de los conflictos son múltiples. En las empresas pueden existir muchas condiciones que alimentan o crean conflictos, son dinámicas y periódicamente cambian. Es muy probable que los conflictos surjan debido a diferencias en cuanto a metas, personalidades, a la interdependencia de tareas, a medida que disminuye el grado de independencia entre los trabajadores y los diferentes grupos dentro de la empresa, aumenta la probabilidad de conflicto. Otras causas pueden ser la ambigüedad de los roles, las políticas, los reglamentos, las distintas percepciones, los escasos recursos y, la comunicación inefectiva.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia más la generación de conflictos. Un conflicto puede surgir en cualquier área, a nivel individual, a nivel grupal o incluso como un conflicto organizacional. El conflicto es una característica familiar de la vida organizacional.

Agruparemos las diferentes fuentes de conflictos organizacionales en cinco grupos: la incompatibilidad de las metas, las relaciones estructurales, la existencia de recursos escasos, las distorsiones en la comunicación y las diferencias individuales.

En primer lugar las empresas son instituciones plurales y la especialización de las diferentes dependencias de la empresa, hace que los objetivos de cada una de ellas se distancien entre sí, dando prioridad a los propios con relación a los de otras y aún frente a los objetivos generales de la organización.

Los miembros de la empresa y las diferentes unidades constituidas no comparten iguales metas, es muy frecuente encontrar que los objetivos de un departamento chocan con los de otro, mientras unos quieren una producción estandarizada, lo más homogénea posible, a otros les interesa variedad y mayores surtidos para satisfacer distintos públicos. Unos pueden requerir importantes niveles de inventarios, mientras el ideal para otros puede ser mantener una mínima inversión en ellos, igualmente algunos desean políticas restrictivas de crédito que prevengan pérdidas por cuentas incobrables, otros por el contrario las quieren más liberales para llegar a nuevos sectores menos favorecidos. Todos estos elementos se conjugan y se constituyen en una gama compleja de posibilidad de incomprensión y conflicto.

Estos y muchos más son ejemplos de lo diferentes que pueden ser las metas de los distintos grupos de la organización, en realidad la incompatibilidad de las metas se cita como la causa más común del conflicto organizacional¹⁷⁷.

Este fenómeno fundamentalmente ocurre por las diferencias inherentes en las metas que tiene cada dependencia dentro de la empresa y por el papel que juegan los gerentes en un proceso en el que no son neutrales y manifiestan y luchan por metas propias con ritmos y tiempos distintos a los de la organización.

En relación con las metas de las partes enfrentadas, según Deutsch, pueden darse dos tipos de relaciones de interdependencia que determinan las consecuencias destructivas o constructivas del conflicto originado por incompatibilidad de las metas: la interdependencia positiva y la interdependencia negativa entre las mismas¹⁷⁸.

Referente a esta última, los grupos implicados perciben una relación negativa entre la persecución de la propia meta y los objetivos de la otra parte, por lo que las actividades terminan siendo irreconciliables entre sí. En este tipo de relación lo que una de las partes gana lo pierde la otra, configurando un conflicto destructivo para la empresa en general y para los equipos comprometidos en particular.

La interdependencia positiva de las metas genera una percepción positiva de la relación entre las propias metas y las de la otra parte, sin embargo registran diferencias e incompatibilidad en las actividades a desarrollar para alcanzarlas. Los conflictos originados por la interdependencia positiva estimulan la creatividad y la innovación, logrando mejoras sustanciales en los problemas y tensiones presentadas, gracias a la cooperación que potencian.

Una segunda fuente de conflicto en las empresas son las relaciones estructurales; la estructura organizacional es el arreglo de roles, funciones y tareas adecuadas a una jerarquía, diferenciada horizontal y verticalmente y, mediante la cual la organización espera cumplir sus metas y objetivos. Los miembros de la empresa la asumen e interactúan entre sí y con el entorno, haciendo uso de la autoridad y regulaciones que la misma estructura establece. Las relaciones que de aquí se desprenden generan interdependencia entre los miembros y grupos, con lo cual se incrementa la potencialidad de los conflictos.

¹⁷⁷ MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Op. Cit.*, p. 413

¹⁷⁸ MUNDUATE JACA, Lourdes y MARTÍNEZ RIQUELME, José M. (1994) *Conflicto y Negociación*. Madrid, Eudema, pp. 15-16

El diseño de la estructura organizacional, las funciones que se cumplen dentro de cada puesto de trabajo, la comunicación interna, la integración dentro de grupos en las organizaciones y sus relaciones generan insatisfacciones o desacuerdos en la propia interacción, en procedimientos, productos o servicios.

Aquí, la causa fundamental del conflicto recae en el puesto de trabajo como conjunto de tareas y responsabilidades, y en algún caso en las personas que por circunstancias objetivas han de desarrollarlo. No obstante inevitablemente el conflicto surgirá, independientemente de que la persona cumpla con su parte.

Estas relaciones estructurales que pueden llegar a ser conflictivas pueden verse en la departamentalización, donde generalmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general, haciendo que su causa o punto de vista prevalezca sobre el de los demás.

Un ejemplo clásico del conflicto estructural es el que surge entre marketing y producción: Desde producción, marketing es visto como un departamento que sólo incurre en gastos para emitir informes sobre las posibles demandas futuras del mercado, y para prometer a los clientes productos y servicios imposibles de fabricar; desde marketing, producción es el departamento que siempre incumple los plazos acordados y que es incapaz de aportar la calidad necesaria para superar a los productos de la competencia.¹⁷⁹

Otro conflicto que está relacionado con el anterior, directamente vinculado con la estructura, surge como consecuencia de la jerarquía, los gerentes de primera línea o supervisores, en todo caso jefes con un rango jerárquico menor suelen centrarse en problemas y decisiones a corto plazo y los jefes de rango jerárquico superior generalmente se enfocan en problemas globales de mediano y largo plazo. Esto trae como consecuencia que entren en desacuerdos que generarán ciertos conflictos, lo mismo ocurre con los empleados de distintas categorías.

También en relación directa con la estructura, el tamaño y la especialización actúan como vectores que potencian el conflicto. Entre más grande sea el grupo y mas

¹⁷⁹ LUCAS MARIN, Antonio y GARCÍA RUIZ, Pablo (2002) *Op. Cit.*, p. 165

especializadas sus actividades, mayor es la posibilidad de dificultades. Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las probabilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.

Algunos puestos dentro de la estructura tienen características especialmente conflictivas, tal es el caso de los cargos de control interno y/o auditoria, en los cuales por su naturaleza deben monitorear, hacer seguimiento, evaluar y corregir el trabajo de otros. Estas acciones normalmente no son del gusto de quienes son corregidos y desencadenan conflictos por la interpretación estricta o laxa de las normas, esto contribuye a la creencia en el mundo laboral de que toda la gente no ve con buenos ojos a los auditores.

Las diferencias de poder que la estructura genera entre sus miembros también es causa de conflictos. Los empleados de línea y los de asesoría tienen diferente tipo de poder. Los primeros lo asumen de la jerarquía y la delegación de autoridad y responsabilidad que esto conlleva, mientras los segundos lo derivan del valor que la empresa le da a sus habilidades y experiencia.

Los asesores haciendo uso de su experiencia aconsejan a los empleados de línea en la toma de sus decisiones. Sin embargo con frecuencia el personal asesor cree que debería tomar decisiones y no sólo influenciarlas, esta dinámica crea conflictos cuando el personal de línea ignora el consejo del personal de asesoría.

Como tercera fuente de conflicto, encontramos que para el desarrollo de las distintas actividades que los miembros de la organización ejecutan en pos del logro de unos objetivos, requieren medios, información, espacio y recursos de diferente tipo; hoy por hoy, una característica básica de las organizaciones es que normalmente esos recursos (personas, materiales, dinero, tiempo) son insuficientes para satisfacer sus necesidades, razón por la cual los miembros de la empresa, grupos y departamentos entran en competencia por ellos.

Por tanto la distribución y competencia por esos recursos limitados se constituye en otra fuente del conflicto en la empresa. Al interior de las empresas las diferentes dependencias compiten por los recursos escasos y cada unidad considera legítima su demanda, dada la importancia de sus actividades y proyectos individuales.

Esta situación lleva a que distintos jefes resulten enfrentados y que la gerencia tenga en la distribución de su presupuesto una ardua tarea por las consecuencias que la percepción de una distribución injusta puede tener — no cooperación, retención de

información importante, desempeño mínimo — afectando las operaciones y propósito del negocio.

En la cotidianidad de la vida empresarial pueden darse conflictos por recursos que permitan la financiación de proyectos, dotación de equipo técnico, uso de instalaciones, acceso a nuevas tecnologías, espacio en la oficina, tiempo de asesoría, personal altamente calificado, etcétera.

Otra causa de conflictos está relacionada con la distorsión de la comunicación que es la encargada de mantener el diálogo entre las diferentes dependencias y llegar a acuerdos para el logro de los objetivos organizacionales. Los conflictos en la empresa están relacionados de manera directa con la comunicación, en la base de la mayoría de ellos se encuentra este problema.

En este sentido las tensiones provienen de dificultades semánticas, malos entendidos, distorsiones y "ruido" en los canales de comunicación, siendo barreras y posibles obstáculos que condicionan antecedentes de conflictos, a su vez los conflictos tienden a interrumpir el flujo y la efectividad de la comunicación.

Las dificultades semánticas proceden en muchos casos de diferencias en la capacitación, la percepción selectiva y la información inadecuada acerca de los demás. La posibilidad de un conflicto crece cuando hay muy poca o demasiada comunicación. El canal elegido también tiene una influencia que estimula la oposición.

Es una realidad que no todas las dependencias y miembros de la empresa pueden tener acceso simultáneamente a la misma información. La estructura organizacional y los procesos de especialización hacen que los distintos grupos de trabajo tengan información específica y concerniente a sus actividades, que sin embargo una vez procesada requieren intercambiar con otros para el desarrollo de los objetivos superiores de la empresa.

Los ritmos y tiempos con que la información es compartida pueden generar conflictos por cuanto las decisiones pueden ser incomprendidas si la información que las origina no es conocida. La falta de información y de comprensión de las decisiones que fluyen de ella pueden resultar serios malentendidos entre los departamentos¹⁸⁰, lo cual puede promover el escalamiento del conflicto y las represalias de los otros grupos involucrados.

¹⁸⁰ MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Op. Cit.*, p. 415

Finalmente las diferencias personales se tipifican como causa de conflictos, ya que algunos pueden provenir de las idiosincrasias personales y los sistemas de valores individuales, al igual que las características de la personalidad que explicarían el temperamento, el modo de ser y las diferencias de cada cual. Pertenecen a este grupo, fundamentalmente las percepciones y las emociones que muchas veces son la causa de reacciones negativas. Un conflicto de personalidad normalmente es expresado por la oposición interpersonal basada en el agrado o desagrado personales, o en ambos¹⁸¹.

Algunas actitudes características de las personas pueden ser fuente de conflictos, los trabajadores que son rudos, agresivos, desconsiderados, hostiles o intensamente pesimistas tienen ciertas predisposiciones a gestionar negativamente los conflictos. Según Fernández et al., es en el nivel de las relaciones interpersonales donde hay que buscar la causa de gran parte de los conflictos que tienen lugar en los centros de trabajo¹⁸². Las personas con actitudes autoritarias, con poca empatía o falta de autoestima son propensas igualmente a una gestión negativa del conflicto.

Los conflictos de tipo personal afectan la cooperación y deterioran el trabajo en equipo. Aumentan la desconfianza entre los miembros de la organización que necesariamente tienen que coordinar sus esfuerzos y puede surgir el sentimiento de derrota, pérdida de la autoestima y aumento del estrés. Por consiguiente es muy frecuente que se reduzca el grado de motivación entre los trabajadores creándose un clima de desgano y apatía.

Según Vinyamata en una investigación sobre las fuentes de los conflictos en las organizaciones, los factores más reconocidos son los problemas de orden organizativo, es decir relacionados con la estructura y las deficiencias en la comunicación¹⁸³. En cuanto a los primeros, hace referencia a las interferencias de funciones que provocan tensiones y malestar entre los trabajadores afectados, y la falta de comunicación apuntaba a la ausencia de reconocimiento a los resultados del trabajo realizado.

2.3. Dinámicas, Resultados y Efectos de los Conflictos en la Empresa.

Los miembros de la empresa, en función de condiciones personales, del contexto y de la cultura organizacional existente, darán respuesta a los conflictos, ésta puede ir

¹⁸¹ KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert (2003) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, McGraw Hill, p. 280

¹⁸² FERNÁNDEZ RIOS, Manuel; RASCADO, Paloma y RICO, Ramón (2000) *Op. Cit.*, p. 344

¹⁸³ VINYAMATA, Eduard (2001) *Conflictología. Teoría y práctica en resolución de conflictos*. Barcelona, Ariel Practicum, p. 30

desde un acto sutil de desacuerdo hasta la oposición violenta, pasando por múltiples opciones.

Los conflictos repercuten de diferente manera y tienen distintos efectos sobre la organización. Los resultados pueden encontrarse en un abanico de posibilidades, desde el beneplácito de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el desencadenamiento de la violencia y el estrés por parte de los protagonistas del asunto.

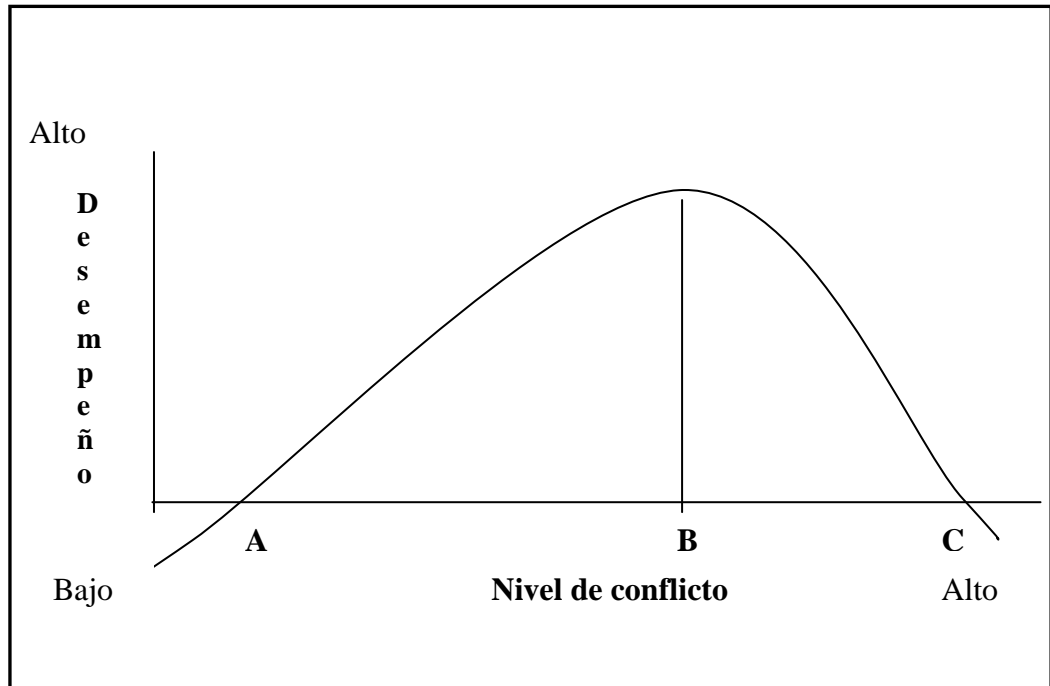
Tal como hemos visto el conflicto puede afectar negativa o positivamente el rendimiento de la organización, dependiendo del tipo de conflicto, su construcción y conducción, administración o gestión.

De acuerdo con Robbins, en toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar funcional y cuyos efectos son positivos alcanzando su nivel máximo de desempeño¹⁸⁴, tal como puede observarse en la gráfica 2 y tabla 1. Cuando hay ausencia de conflictos, la organización no está preparada para el cambio o cambia muy lentamente y no logra satisfacer los pedidos que el entorno le hace, lo que afecta negativamente su rendimiento y compromete la supervivencia. Los grupos de trabajo, departamentos y organizaciones enteras con pocos conflictos tienden a estar plagados por la apatía, falta de creatividad, indecisión e incumplimiento de fechas límite.

Si contrariamente el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede también poner en peligro la existencia de la empresa. Según Kinicki y Kreitner los conflictos excesivos son causa de disminución del rendimiento organizacional como consecuencia de luchas políticas al interior de la organización, insatisfacción, rotación de personal y ausencia del trabajo en equipo¹⁸⁵. La agresión y violencia en los centros de trabajo son posible manifestación de conflictos excesivos.

¹⁸⁴ ROBBINS, Stephen P. (1987) *Op. Cit.*, p 387

¹⁸⁵ KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert (2003) *Op. Cit.*, p. 277



Gráfica 2. Conflicto y desempeño organizacional

Fuente: Stephen Robbins. Administración: Teoría y práctica. p. 387

Tabla 1. Conflicto y desempeño organizacional

Situación	Nivel de Conflicto	Tipo Conflicto	Características Organizacionales	Niv. Dese.
A	Bajo o nulo	Disfuncional	Apática, estática, no responde al cambio, carente de ideas.	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable, autocrítica, innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Alterante, caótica, no cooperativa	Bajo

Fuente: Stephen Robbins. Administración: Teoría y práctica, p. 387

A su vez Vinyamata considera que los conflictos por lo menos pueden tener dos representaciones simultáneas con resultados y efectos propios. Una cuando constituyen crecimiento, oportunidad, innovación, cambio positivo. Caso en el cual los conflictos pueden entenderse como elementos que permiten un mejor desarrollo de la organización. El otro caso es cuando los conflictos pueden significar destrucción, dominación, frustración, dolor, violencia. En esta situación los conflictos representan elementos que impiden el desenvolvimiento armonioso y por tanto generan traumas y perjuicios que afectan a las partes implicadas¹⁸⁶.

¹⁸⁶ VINYAMATA, Eduard (2001) *Op. Cit.*, p. 12

Los aspectos negativos del manejo de los conflictos, dentro de la empresa, atentan directamente sobre su productividad. Cuando el enfrentamiento y las diferencias entre los intereses de dos personas con altos niveles de decisión se hacen incontrolables, el resultado puede ser muy grave para la empresa, su comparación con los efectos de una guerra no serían lejanos. Si no se gestiona, el conflicto organizacional puede tener efectos graves y destructores. El tiempo que se pierde en él y la mala voluntad que genera pueden apartar la atención de la obtención de las metas¹⁸⁷, es claro que en la vida real el conflicto puede ocasionar el desperdicio de un recurso tan escaso como es el tiempo administrativo y el poco aprovechamiento de la energía desarrollada en la función gerencial.

La gestión inadecuada de los conflictos, incluso los más insignificantes, interfiere seriamente en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización. Los costes suelen ser muy altos, la duplicación de esfuerzos personales de empleados altamente capacitados y la pérdida del empleo, así como el costo de formación, capacitación y adaptación de un nuevo empleado y sus efectos sobre la curva de aprendizaje, considerando el impacto que esto tiene sobre la moral del equipo, del clima laboral y de la salud física y psicológica, tanto de la organización como de los trabajadores.

Por el contrario, una gestión apropiada puede aportar elementos positivos, dos puntos de vista o enfoques diferentes pueden ser la base de un conflicto, que permita si se le aprovecha, aclarar un posible problema y encontrar soluciones creativas a dificultades existentes. El conflicto puede constituirse en fuente de un pensamiento más crítico y de nuevas ideas, un conflicto puede reunir a los oponentes sobre la base de intereses comunes.

La Forma de manejar el conflicto incide en sus resultados, ya que tiene que ver con los métodos que se utilicen para la gestión de los conflictos; se refiere a las consecuencias del episodio conflictivo. Aunque ningún estilo de gestión es “mejor que otro”, ya que depende de múltiples variables y por tanto una realidad ampliamente compleja; usualmente si el conflicto ha sido gestionado integrativamente, es altamente probable que se den consecuencias positivas y de larga duración. Contrariamente si los resultados tienen un carácter de dominación, acomodación, compromiso o evitación es posible que el conflicto reaparezca incluso con mayor intensidad en busca del

¹⁸⁷ DESSLER, Gary (1979) *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México, Prentice Hall, p. 135

cumplimiento de los deseos de quien o quienes creen han perdido, afectando esto negativamente la dinámica de la organización.

También puede presentarse en las empresas que no siempre están dispuestas al reconocimiento de los conflictos y, suele darse el caso en el que prime el deseo de evitarlos y para ello se minimiza la discusión de las decisiones; de acuerdo con Montana y Charnov¹⁸⁸ los miembros de la organización hacen un esfuerzo por producir decisiones no polémicas que encajen en el campo de acción aceptable del comportamiento organizacional.

Según Stoner y Wankel los conflictos en los grupos de las organizaciones estimulan una mayor cohesión en su interior, permiten la movilidad y cambios en la estructura del grupo surgiendo nuevos líderes, como protección frente a las amenazas elegirán a los más fuertes, que en su consideración no cederán frente al oponente; a su vez los conflictos originan distorsión de las percepciones de los integrantes de los grupos enfrentados, presentándose un incremento de estereotipos negativos y prejuicios¹⁸⁹.

Normalmente los miembros de los grupos afectados por los conflictos, muestran a su interior mayor cohesión, son más solidarios y frecuentemente olvidan sus antiguas diferencias. En situaciones de conflicto los miembros que más contribuyen a la victoria adquieren mayor importancia, y reciben un mayor poder por parte del grupo, por lo que asumen papeles de liderazgo.

Los integrantes del grupo frecuentemente presentan alteración de sus percepciones distorsionándolas con respecto a su grupo y el rival, consideran que sus habilidades son superiores y sus limitaciones mínimas, resaltando las debilidades de sus contrarios, sus defectos y errores. Se presenta un incremento en los estereotipos negativos, al menospreciar las ideas del otro, las diferencias de los grupos se consideran mayores de lo que en realidad son, al igual que se cree que las diferencias dentro de cada grupo son menores de lo que realmente son.

Para afrontar de la mejor manera las amenazas que representa el otro grupo, cada uno selecciona a representantes que a su juicio no cederán ante la presión del otro, el concepto de cada grupo con relación a sus representantes es positivo destacando sus grandes cualidades, mientras que para sus rivales el concepto es negativo. La lucha competitiva altera negativamente la capacidad de interpretación y entendimiento de las

¹⁸⁸ MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Op. Cit.*, p. 409

¹⁸⁹ STONER, James A.F. y WANKEL, Charles (1989) *Op Cit.*, p. 439

posturas del rival, por lo que aparecen los prejuicios que impiden a las partes ver las similitudes de sus propuestas.

Cuando la interacción y dependencia entre los miembros de la empresa es mayor, los conflictos y sus efectos se intensifican. La interdependencia de tareas aumenta la cantidad e intensidad de la interacción entre los miembros, permitiendo así más oportunidades para que el conflicto ocurra y afecte al grupo y sus miembros¹⁹⁰.

2.4. Estilos de Gestión de Conflictos en la Empresa.

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. Están relacionados con la estrategia organizacional de gestión, que puede optar por dos líneas fundamentales de intervención: una centrada en el carácter estructural de la organización, y otra basada en aspectos conductuales¹⁹¹.

La manera como se afrontan estas situaciones puede tener distintas consecuencias para las partes implicadas tanto a nivel personal y emocional como a nivel laboral, desde el punto de vista de efectividad y productividad de la organización.

La gestión estructural se propone mejorar la efectividad organizacional, cambiando elementos del diseño estructural de la organización, por ejemplo los mecanismos de diferenciación e integración, de jerarquía, alterando la ubicación de los miembros en la estructura funcional de la empresa, algunos procedimientos o sistemas de pago e incentivos, mecanismos de reducción, o ampliación de la comunicación entre los protagonistas del conflicto.

Mediante la gestión estructural, se pretende manejar el conflicto alterando la percepción que los trabajadores en conflicto tienen sobre la intensidad del mismo en los diferentes niveles organizacionales.

Dentro de este tipo de gestión hay otras alternativas de intervención, derivadas de la teoría estructural del rol, donde se consideran básicamente tres elementos: personas, posiciones y decisiones¹⁹². Al interactuar estos elementos, sumados a la

¹⁹⁰ JEHN, Karen A. (1995) *Op. Cit.*, p. 262

¹⁹¹ MEDINA, Francisco J., LUQUE, Pedro J. y CRUCES, Serafín (2005) *Gestión del Conflicto en: MUNDUATE JACA, Lourdes y MEDIAN DÍAZ, Francisco J. (Coordinadores) Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación.* Madrid, Pirámide, p. 51

¹⁹² KABANOFF, Boris (1985) Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36 n° 1, pp. 113-141

influencia potencial de las personas en las empresas, las relaciones de poder y las posibles incompatibilidades que se establezcan en las interrelaciones, se generarían circunstancias que estarían en la base de muchos de los conflictos organizacionales. Por esta razón, el manejo directo de uno o más de estos elementos implicados en el conflicto, sería una forma de gestionarlo.

La gestión conductual del conflicto se refiere al análisis del modo en que las personas enfrentan las distintas situaciones de conflicto que se presentan en la empresa. En este sentido un trabajador puede evitar la discusión con su jefe, o desarrollarla e intentar convencerle de su punto de vista; el jefe igual podría explicar su posición y convencer al subalterno, o utilizar su cargo para imponer su punto de vista.

Uno de los objetivos de la gestión conductual del conflicto es evaluar la predisposición de los trabajadores para gestionar el conflicto, así como conocer las habilidades y competencias en la formación de los mismos, para que aprendan a emplear adecuadamente las diversas conductas de gestión¹⁹³.

La forma en que los trabajadores manejan el conflicto en las empresas ha sido estudiada desde distintas conceptualizaciones teóricas, que han analizado, descrito e interpretado los diversos comportamientos que pueden presentar las partes en una determinada interacción conflictiva, por lo que los autores han propuesto distintos instrumentos para identificar y evaluar estas conductas.

Los estilos y conductas de gestión del conflicto en la empresa han sido evaluados desde tres aproximaciones teóricas: la aproximación dicotómica, la de los tres estilos y la bidimensional.

La primera se refiere a la intervención de dos formas de gestionar el conflicto, la cooperación y la competición, basada en la teoría de Morton Deutsch¹⁹⁴. La cooperación como intención estratégica o estilo de gestión se caracteriza por la percepción de interdependencia positiva de las metas que persiguen los trabajadores en conflicto; mientras que en la competición la interdependencia es percibida como negativa. Generalmente la cooperación es considerada como un proceso positivo, deseable y constructivo de gestión del conflicto, y la competición como un proceso desagradable, destructivo, negativo e indeseable.

¹⁹³ RAHIM, M. Afzalur (1990) A Normative Theory of Conflict Management: Matching Styles of Handling Interpersonal Conflict with Situations. Debate on Alternative Theoretical Approaches to Conflict Mangement. *Third annual conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canadá.*

¹⁹⁴ DEUTSCH, Morton (1973) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press, p. 56

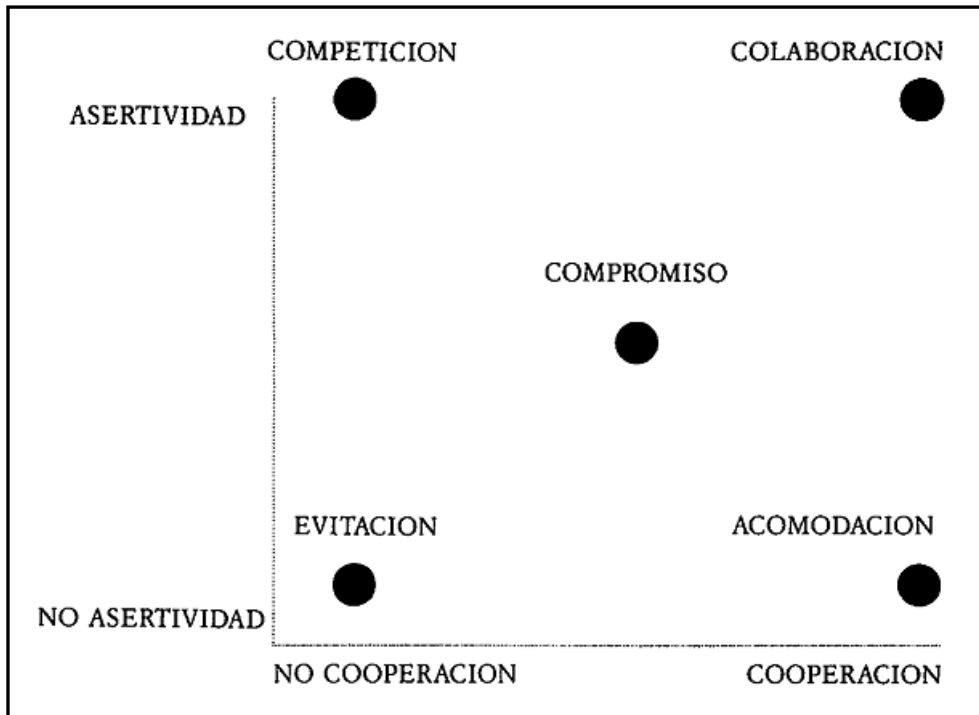
La aproximación de los tres estilos, considera tres modos de manejar los conflictos en la empresa: la no confrontación, la orientación hacia la solución de problemas y, el control. La no confrontación hace referencia a la cesión unilateral o la evitación del conflicto. La orientación hacia la solución de problemas manifiesta la búsqueda de un acuerdo que sea aceptable para las partes, o la cesión bilateral con el objetivo de lograr un acuerdo de compromiso, y el control se refiere a la búsqueda de un acuerdo que satisfaga los intereses personales, sin considerar los deseos o necesidades de los contendientes.

La aproximación bidimensional se fundamenta en la teoría de los intereses dobles, la cual agrupa a un conjunto de modelos que toma como referencia las investigaciones de Blake y Mouton¹⁹⁵ y la teoría de la cooperación y la competición de Deutsch. Su preocupación fundamental es el interés como factor determinante de la intención estratégica de las partes en conflicto. Los modelos derivados de la aproximación bidimensional tienen dos orientaciones, coexistentes e independientes, que los trabajadores poseen a la hora de enfrentarse a un conflicto: el interés por los resultados propios y el interés por los resultados de los demás.

A partir de la aproximación que hace Blake y Mouton, Thomas¹⁹⁶ desarrolla una reinterpretación de las dimensiones de gestión de los conflictos, denominándolas de un lado asertividad y por otro cooperación. El grado de asertividad se refiere a la medida en que el trabajador intenta satisfacer sus propios intereses, por otro lado el grado de cooperación implica el intento de satisfacer los intereses de la otra parte. 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).

¹⁹⁵ BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S. (1964) *Op. Cit.*, p. 97

¹⁹⁶ THOMAS, Kenneth W. (1976) Conflict and Conflict Management in: DUNNETTE M.F. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, pp.889-935

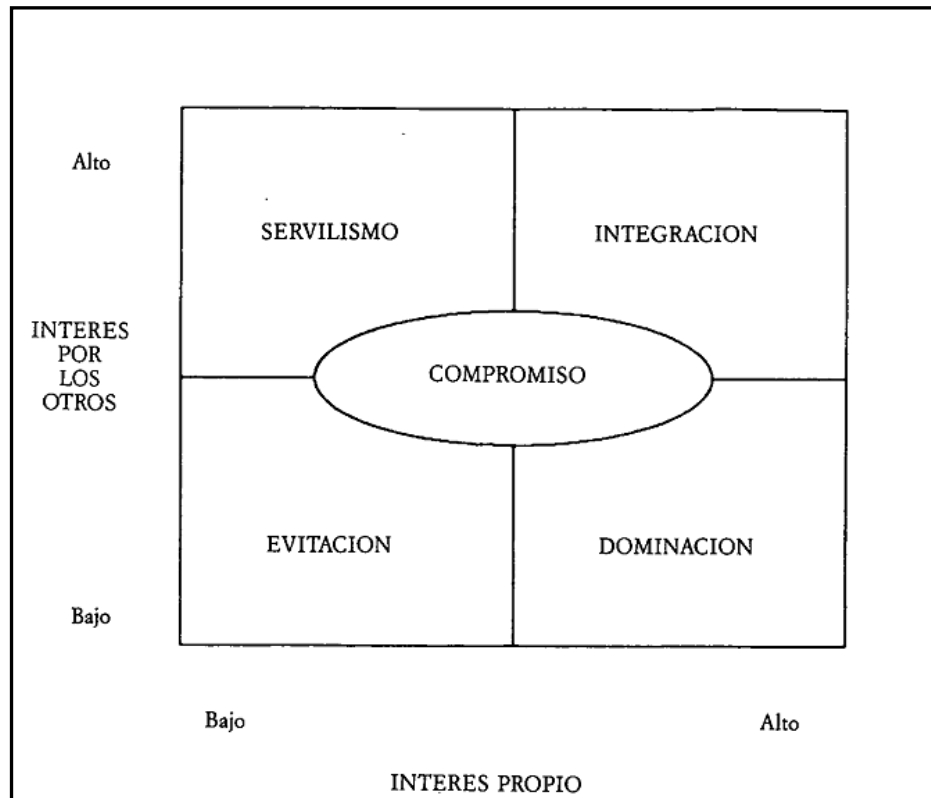


Gráfica 3. Conceptualización Modelo de Thomas

Fuente: Munduate, Lourdes; Ganaza, Juan y Alcaide, Manuel. Revista de Psicología Social, 1993, Vol. 8 nº 1, p. 53, pp. 47-68

Rahim y Bonoma¹⁹⁷, 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 otros. La primera dimensión está relacionada con la medida en que un trabajador trata de satisfacer su propio interés; la segunda dimensión se refiere a la medida en que se quiere o desea satisfacer el interés de los demás. 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.

¹⁹⁷ RAHIM, M. Afzalur y BONOMA, Thomas V. (1979) Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, Vol. 44, nº 3, pp.1323-1344



Gráfica 4. Estilos de Gestión del Conflicto Rahim y Bonoma

Fuente: M. A. Rahim. Tomado de Kinicki y Kreitner. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. p. 287.

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)¹⁹⁸ para la medición de los estilos de gestión del conflicto. Los estilos evaluados fueron:

a. Integración: La integración incluye alta preocupación por si mismo y alta preocupación por los otros, se fundamenta en la búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes, este estilo refleja la colaboración entre los trabajadores enfrentados, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información, la puesta en común de las ideas y, el examen de las diferencias existentes para entender el problema y tratar de llegar a una solución aceptable para todos¹⁹⁹. En el estilo integrador las partes confrontan el problema y lo identifican en forma cooperativa, generan y sopesan soluciones alternas y eligen una solución; tiene efectos de larga duración ya que enfrenta el problema subyacente, no únicamente sus síntomas.

¹⁹⁸ RAHIM, M. Afzalur (1983) *Rahim organizational conflict inventory-II: Forms a ,b, and c.* Palo Alto, C.A; Consulting Psychologists Press, p. 71

¹⁹⁹ RUBIN, Jeffery Z., PRUITT Dean G. and KIM, Sung Hee (1994) *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement.* New York: McGraw-Hill, p. 74

b. Servilismo: El estilo de servilismo refleja una baja preocupación por los propios intereses y una alta preocupación por los intereses de la otra parte en conflicto, incluye resaltar las semejanzas y minimizar las diferencias. Fomenta la cooperación, sin embargo al no tratar integralmente el problema se constituye en una solución temporal que no enfrenta el problema subyacente. Se caracteriza porque el trabajador se amolda al punto de vista de su jefe, o del compañero con quien tiene el conflicto, por tanto no se tienen en cuenta las diferencias existentes con la otra parte, intentando satisfacer principalmente las necesidades de los otros y para ello hace concesiones durante el conflicto. Este estilo suele suponer un sacrificio para las personas que lo adoptan, sin embargo no puede considerarse en sí mismo una conducta inefectiva o improductiva, por cuanto puede ser utilizada de forma estratégica cuando se considere que se puede estar equivocado, cuando preservar la relación con el contrario es muy importante, o cuando por justicia crea verse obligado a ceder²⁰⁰.

c. Evitación: El estilo de evitación se relaciona con la baja preocupación por los propios intereses y baja preocupación por los intereses de los otros, fundamentalmente se da cuando se elude el enfrentamiento, se oculta el desacuerdo, o aplaza el conflicto, este estilo implica la retirada y evitación de la situación problemática, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazante. En el trabajo se presenta este estilo cuando un miembro de la empresa reduce sus esfuerzos por negociar de forma activa y constructiva, no desea rendirse abiertamente o no desea una victoria rápida y taxativa. La evitación es un estilo que consiste en el retraimiento pasivo en relación con el problema o la supresión activa del mismo, permite ganar tiempo para reconocer y enfrentar de mejor manera el problema, es una solución temporal y deja de lado el problema subyacente.

d. Dominación: Este estilo involucra alta preocupación por sí mismo y poca preocupación por los otros, reflejando un comportamiento gana-pierde, implica la utilización de conductas orientadas a la procura, por todos los medios, de alcanzar los propios intereses, a expensas de las necesidades, deseos o intereses de la otra parte. Así, tenderán a ignorar las necesidades y expectativas del oponente. En este caso pueden

²⁰⁰ VAN DE VLIERT, Evert (1997) *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, UK.: Psychology Press, p. 63

darse conductas de lucha directa y lucha indirecta²⁰¹. Es un estilo basado en la autoridad formal para lograr el acatamiento de la orden, genera resentimientos y nuevos conflictos.

e. Compromiso: El compromiso describe una moderada preocupación por los propios intereses y por los de los demás, está orientado al desarrollo de un proceso democrático sin perdedores, las dos partes ceden parcialmente y luchan también parcialmente. Se toma un término medio en la solución del conflicto en el que ambas partes deben “dar algo” con el fin de “tomar algo”²⁰². Es uno de los estilos de gestión más polémicos, implica que las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones y otras, la búsqueda de una posición intermedia para llegar al acuerdo.

En general éste enfoque bidimensional de los cinco estilos ha sido ampliamente apoyado por autores como Chanin y Schmeer²⁰³, King y Miles²⁰⁴; Lee²⁰⁵; Rahim, Antonioni y Psenicka²⁰⁶; Van de Vliert y Kabanoff²⁰⁷, entre otros.

2.5. Variables que Afectan los Conflictos en la Empresa.

Los conflictos en la empresa se ven afectados y afectan a múltiples variables que intervienen en las relaciones del entorno y la empresa, así como las relaciones e interacciones entre los miembros de la organización y demás grupos de interés. En nuestro estudio hemos dado primordial importancia a la cultura organizacional, el clima, los valores de la empresa, la satisfacción laboral, el liderazgo y el bienestar como variables que influyen y son influidas por los conflictos que cotidianamente se dan en la empresa. Aunque ha existido cierta confusión en la literatura organizacional, en razón al

²⁰¹ VAN DE VLIERT, Evert y EUWEMA, M. C. (1994) Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, n° 4, pp. 677

²⁰² RAHIM, M Afzalur; ANTONIONI, David and PSENICKA, Clement (2001) A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, n° 3, p 193

²⁰³ CHANIN, M.N., and SCHNEER, J.A. (1984) A study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, Vol. 37, n° 10, p. 867

²⁰⁴ KING, W.C., and MILES, E. W. (1990) What we Know —and don't know— about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, n° 2, pp. 227

²⁰⁵ LEE, Ch. W. (1990) Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *The International Journal of Conflict Management*. Vol.1, n° 4, p. 335

²⁰⁶ RAHIM, M. Afzalur, ANTONIONI, David and PSENICKA, Clement (2001) *Op. Cit.*, p.191

²⁰⁷ VAN DE VLIERT, Evert and KABANOFF, Boris (1990) *Op. Cit.*, p. 207

uso indistinto e intercambiable, de los términos cultura y clima organizacional²⁰⁸, en este sentido Katz y Kahn²⁰⁹ los definieron de forma indistinta al indicar que toda organización crea su propia cultura o clima, y son el conjunto de las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. Para efecto de nuestra investigación asumiremos su diferencia y los trataremos como variables relacionadas, muchas veces complementarias, pero con una connotación individual y separada.

2.5.1. Cultura Organizacional

Según Schein²¹⁰, la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bastante bien para ser considerado válido, y por tanto, se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En este sentido, la cultura es una variable extraordinariamente influyente en la forma de desarrollar la interacción entre unos y unas con otros y otras, estableciendo pautas y normas de conducta que son aceptadas y reconocidas como válidas, por tanto incide directamente en los problemas o soluciones que podemos y nos pueden causar, lo que incidirá profundamente en los conflictos que desarrollamos con unos(as) y otros(as).

En un acepción profunda de cultura, Martínez Guzmán²¹¹, asocia el concepto con las formas de cultivar y cuidar nuestras relaciones, es decir con nuestros semejantes y con la naturaleza, con el entorno. Por ello considera el autor, que hay diferentes culturas porque hay distintas formas de cultivarnos, de entender e interpretar lo que hacemos y lo que nos hacen, en fin de entender las interacciones y las relaciones que vienen con ellas.

²⁰⁸ ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2003). Cultura y Clima Organizacional, en: GIL RODRÍGUEZ F. y ALCOVER DE LA HERA C. M. (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid, Alianza. p. 388.

²⁰⁹ KATZ, Daniel. y KAHN, Robert L. (1983) *Op. Cit.*, p. 77

²¹⁰ SCHEIN, Edgar H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, n° 2; p. 3

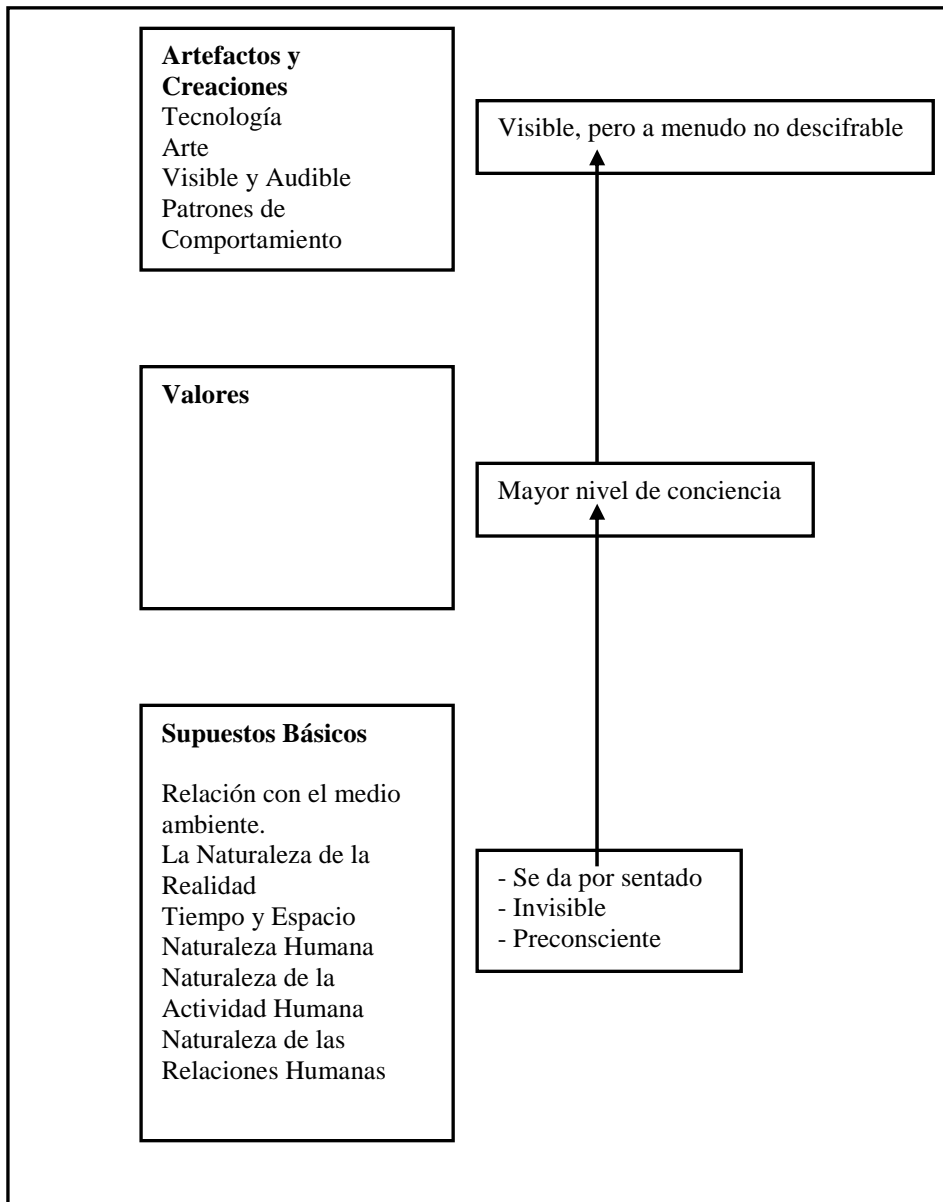
²¹¹ MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2005) *Podemos hacer las paces. Reflexiones Éticas tras el 11-S y el 11-M*. Bilbao, Desclée De Brouwer, p.107

La cultura organizacional puede ser analizada a diferentes niveles, empezando por los objetos visibles — el medio ambiente construido de la organización, su arquitectura, tecnología, diseño de oficina, forma de vestir, pautas de comportamiento visible o audible, y los documentos públicos, como las cartas, orientación de empleados materiales, las historias (ver gráfica 5). Este nivel de análisis es complicado porque los datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar. Podemos describir el "cómo" un grupo construye su entorno y "que" patrones de comportamiento se pueden distinguir entre los miembros, pero a menudo no pueden entender la lógica subyacente — "por qué", un grupo se comporta de la manera que lo hace.

Para analizar por qué los miembros se comportan de la manera que lo hacen, a menudo se buscan los valores que rigen la conducta, que es el segundo nivel en la figura 5. Pero a medida que los valores son difíciles de observar directamente, a menudo es necesario inferirlos entrevistando a los miembros clave de la organización o analizar el contenido de artefactos tales como documentos y cartas. Sin embargo, en la identificación de tales valores, por lo general es importante tener en cuenta que representan con precisión sólo valores manifestados y defendidos de una cultura. Es decir, se centran en lo que se dice es la razón de su comportamiento, que idealmente quisieran fueran esas razones, y lo que a menudo son sus argumentos a favor de su comportamiento. Sin embargo, las razones subyacentes de su comportamiento permanecerían ocultas o inconscientes.

Para entender realmente la cultura y determinar de manera más completa los valores del grupo y el comportamiento manifiesto, es imprescindible profundizar en los supuestos subyacentes, que suelen ser inconscientes pero que en realidad determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten. Estos supuestos son en sí mismos respuestas aprendidas que se originan en defensa de los valores. Pero, como un valor conduce a un comportamiento, y como en primer lugar el comportamiento comienza a resolver el problema rápidamente, el valor poco a poco se transforma en un supuesto subyacente acerca de cómo son realmente las cosas, cayendo fuera de la conciencia.

Se da por sentada que las suposiciones son poderosas porque son menos discutibles y confrontables que los valores defendidos. La noción de que las empresas deben ser rentables, que las escuelas deben educar, o que la medicina debe prolongar la vida son suposiciones, aunque se suele considerar "simplemente" valores.



Gráfica 5. Los Niveles de la Cultura y su Interacción

Fuente: Adaptado de Schein, Edgar H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture.

Según Brown, citado por De Witte y Van Muijen²¹², el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la visión y la estrategia, conduce a una organización eficaz y competitiva, lo que se traduce en resultados como: la reducción de conflictos, la coordinación y el control, la reducción de la incertidumbre, y una mayor motivación entre los empleados.

²¹² DE WITTE, Karel y VAN MUIJEN, Jaap J. (1999) Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 8, n° 4, pp. 501

2.5.2. 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 psicológico²¹³. 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 trabajo²¹⁴. Otros autores lo definen como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él²¹⁵.

En general el clima como concepto que describe el ambiente de trabajo, es una variable organizacional, que se evalúa a través de las percepciones de los trabajadores sobre la empresa.

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 –como las relaciones entre compañeros y las relaciones entre superiores y subordinados –, y por otro lado, incide significativamente sobre la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo²¹⁶.

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de los trabajadores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa²¹⁷.

²¹³ JAMES, Lawrence R. y JONES, Allan P. (1974) Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Vol. 81, n° 12, pp. 1096-1112

²¹⁴ KLEIN, Katherine J. y KOZLOWSKI, S. W. J. (2000) *Multilevel Theory, Research, and Method in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco: C. A.

²¹⁵ PORTER, L. W., LAWLER, E. E. y HACKMAN, J. R. (1975) *Behavior in organizations*. New York. McGraw-Hill Book Co, p.13

²¹⁶ MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL A., GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente y PEIRÓ SILLA, José M. (1999) *El clima de los equipos de trabajo. Determinantes y consecuencias*. (Work-group climate. Determinants and consequences). Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses, p. 30

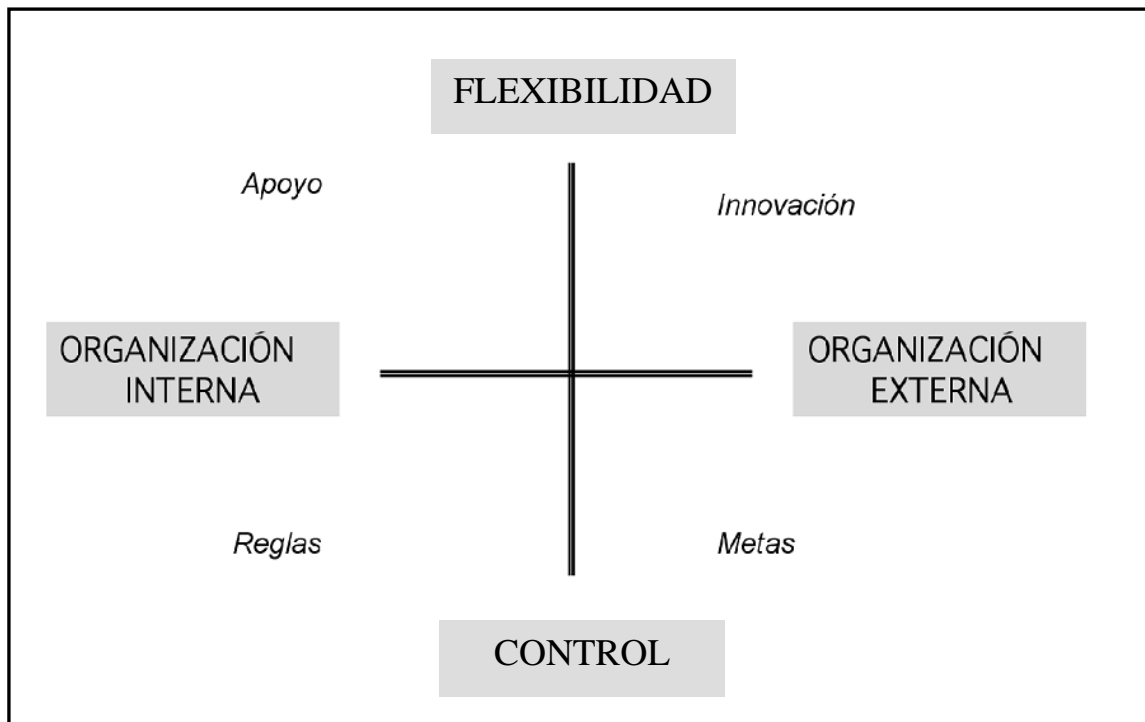
²¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, McGraw-Hill, p. 120

El clima de administración y las relaciones en el empleo no derivan de políticas y comunicados formales, sino que emergen a través de innumerables interacciones. Estas interacciones sirven para construir o minar la relación recíproca en la cual los empleados y empleadores están ya sea comprometidos al éxito mutuo, o trabajando para fines encontrados²¹⁸.

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 Quinn²¹⁹. 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. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización, de forma que una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, mientras que una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. El control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. La flexibilidad, por el contrario, señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. 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.

²¹⁸ MCGREGOR, Douglas (2006) *El Lado Humano de la Empresa*. Madrid, McGraw-Hill, p. 37

²¹⁹ QUINN, Robert E. (1988) *Op. Cit.*, p. 173



Gráfica 6. Aproximación de Valores en Competencia de Quinn

Fuente: Medina, Francisco J., Munduate, Lourdes; Martínez, Inés; Dorado, Miguel A.; Mañas, Miguel A. Revista de Psicología Social, 2004, Vol 19 n° 1, pp. 3-15

El clima de apoyo comprende todas aquellas interacciones desarrolladas por los miembros en la organización que conducen a la amistad, colaboración, cooperación, ayuda mutua, solidaridad, espíritu de equipo, confianza, crecimiento personal, etc.

El clima de innovación se configura en la medida en que las nuevas ideas son promovidas y aceptadas, hay tendencia a un contacto permanente con el entorno, buscando nuevas oportunidades e información, se estimula la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación.

El clima de reglas hace referencia al grado en que las actuaciones de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, implica aspectos como el respeto a la autoridad, la racionalidad de los procedimientos y la división del trabajo.

Por último, el clima de metas lo hemos subdividido en productividad y metas propiamente dichas, la primera se refiere a aspectos que podrían afectar la productividad (como meta fundamental), tales como debilidades organizacionales, actitudes y

conductas personales que interfieren la consecución de la productividad, y la segunda a las actividades del equipo dirigidas al logro de los objetivos establecidos que tienen que ver con la preocupación y el compromiso de los miembros de la organización para el logro de las metas propuestas, haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado

Los equipos que logran trabajar con efectividad y ser productivos, normalmente han conseguido crear un clima de trabajo positivo, basado en las relaciones personales establecidas entre ellos, y en una cultura organizacional fundamentada en normas y principios compartidos por todos. Así mismo, los grupos de trabajo pueden fallar porque no son capaces de construir un clima laboral positivo y de confianza, el cual se quiebra al desarrollarse conflictos fundamentados en asuntos, valores o gustos personales.

Algunos autores sugieren que los equipos pueden beneficiarse del conflicto cuando cultivan un ambiente que sea tolerante a los diferentes puntos de vista, y trabajan con normas cooperativas que prevengan que los desacuerdos se interpreten como ataques personales²²⁰.

En términos generales, un clima grupal donde los desacuerdos sobre las formas de realizar el trabajo sean considerados por los trabajadores como una forma de mejorar el mismo y alcanzar los objetivos que el equipo se plantee, puede generar mayor satisfacción y rendimiento por parte del trabajador.

2.5.3. 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.

²²⁰ AMASON, Allen C. (1996) *Op. Cit.*, pp. 123-148

Los valores tienen gran importancia para la empresa, porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacen el trabajo sus miembros, contribuyen a posicionar la cultura empresarial, establecen patrones para la toma de decisiones, promueven el cambio de pensamiento, establecen mejores relaciones entre los miembros de la organización, conduciendo a comportamientos más respetuosos, sinceros, cooperativos y solidarios; con lo cual la mayor preocupación y cuidado de los integrantes de la empresa, se traducirá en la gestión pacífica de las diferencias, y el logro de las metas propuestas.

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 negocios²²¹.

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. Los conflictos pueden gestionarse más fácilmente cuando los individuos poseen características de personalidad tales como la confianza y la apertura de espíritu²²². En este sentido es importante tener en cuenta los valores mínimos que son necesarios para la creación de espacios de paz²²³, en este caso en las empresas.

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

²²¹ BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel y WARD BIEDERMAN, Patricia (2008) Creating a Transparent Culture. *Leader to Leader Journal*, n° 50, p.77

²²² ANTONIONI, David (1998) Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 9, n° 4, p.

²²³ TUVILLA RAYO, José (2003) Valores mínimos para crear en la escuela, espacios de paz, en: MUÑOZ, Francisco A., MOLINA RUEDA, Beatriz y JIMÉNEZ BAUTISTA, Francisco (eds.) *Actas del Primer Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz*. Granada, Universidad de Granada, pp. 459-468

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.

Un valor evidente de la transparencia es que ayuda a mantener a las organizaciones en un nivel saludable de honestidad, haciendo más conscientes de las actividades a los miembros de la organización, consolidando la sinceridad de la organización, con lo cual se maximiza la probabilidad de éxito.

2.5.4. 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 relacionados²²⁴.

Para Bravo, Peiró y Rodríguez²²⁵, 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 son 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. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que el trabajador se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa).

En general las definiciones sobre satisfacción nos llevan a considerarla como el producto de las múltiples actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general²²⁶. De modo que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente²²⁷.

²²⁴ LOCKE, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction, in DUNNETTE, M. F. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, p. 369

²²⁵ BRAVO, M.J.; PEIRÓ, J.M. y RODRÍGUEZ, I. (1996) Satisfacción laboral, en: PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F. (eds.) *Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*. España: Ed. Síntesis S. A., pp. 343–394

²²⁶ BLUM, M. (1991) *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas, p. 99.

²²⁷ ROBBINS, Stephen (1998) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, p. 87

Puede decirse que, el incremento de la satisfacción laboral podría disminuir la rotación del personal, el absentismo, al igual que los motivos de queja; sin embargo esto no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño laboral suelen estar relacionados, pero el efecto de uno y otro depende en gran medida del clima laboral y del recurso humano involucrado.

No es fácil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Tal como lo hemos dicho, la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como la disposición psicológica de la persona hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.; todo esto redundará en un ambiente propicio para sentirse bien y actuar bien, hacer y decir cosas que permitan gestionar los roces, las tensiones y demás diferencias que se presenten en el ámbito laboral.

Otros factores que no hacen parte del trabajo directamente, también repercuten e influyen en la satisfacción laboral, tales como por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización²²⁸.

Schneider²²⁹ por su parte contribuye a dar luz, y considera que entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar que, en primer lugar la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional, y a su vez en distintas investigaciones ha aparecido como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

²²⁸ SCHULTZ, Duane P. (1991) *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill, p. 193

²²⁹ SCHNEIDER, B. (1985) Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, Vol. 36, n° 3, pp. 573-611

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad; plantea mejoras en la interacción de las personas que las lleva a ser más cooperativas, colaboradoras y solidarias.

Para Boada y Tous²³⁰ 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 vida²³¹.

En concreto, el bienestar en el trabajo se ha definido como sentimientos de la gente acerca de sí mismos en relación con su trabajo²³². Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, 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 laboral²³³.

2.5.5. Liderazgo.

El liderazgo es considerado por Hersey, Blanchard y Johnson²³⁴, como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

Chiavenato²³⁵, 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.

²³⁰ BOADA, J. y TOUS, J (1993) Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, Vol. 15, nº 2, pp. 151-166

²³¹ Muñoz, Francisco A. (2004) La Paz, en: MOLINA RUEDA, Beatriz y MUÑOZ, Francisco A. (eds.) *Op. Cit.*, p. 23

²³² WARR, Peter (1999) Well-being at the workplace, in KAHNEMAN, D.; DIENER, E. & SCHWARZ, N. (Eds.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, p. 393

²³³ ROBBINS, Stephen (1998) *Op. Cit.*, p. 88

²³⁴ HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. y JOHNSON, D. E. (1998) *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México, Prentice Hall, p. 99

En nuestra investigación, fundamentalmente abordaremos el liderazgo en la empresa, desde el punto de vista gerencial, entendiéndolo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de la organización e influir en ellas con el fin del logro de los objetivos y metas propuestas.

Lo anterior significa que el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, y está relacionado con la interacción entre unos y otros. Los miembros de la empresa, dada su voluntad para atender las órdenes del líder y aceptar su supervisión, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

De la misma manera el liderazgo entraña poder, de unos y otros en la relación, pero igualmente diferencias en éste, asimetrías; unos tendrán más que otros, el líder tendrá más poder que sus seguidores. Estas diferencias inciden en los conflictos y están relacionadas muy directamente con la orientación que el jefe, supervisor o gerente adopte, en el ejercicio de su poder para influir en la conducta de sus seguidores, y el desarrollo de su labor de supervisión, todo esto ligado a los valores del gerente y los que la organización reconozca como propios.

Es importante resaltar que aunque el liderazgo está directamente relacionado con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración o de gerencia. Bennis²³⁶, considera que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas, con esto ratifica que las empresas sufren de exceso de gerencia y falta de liderazgo.

El autor plantea que la transformación de un gerente en líder no es sencilla, pero se puede lograr con mucha más frecuencia de lo que muchos creen. Conseguir este propósito necesita:

- Autoconocimiento profundo, se logra escuchando su voz interior, aceptando cómo somos, intentando aprender y reflexionando sobre las experiencias vividas.

- Conocimiento del entorno tan bien como a sí mismo. Esto se logra a partir de sus experiencias, viajes, educación continua y relaciones con mentores y diversos grupos.

- Una cualidad importante que define a todos los líderes es la capacidad de adaptación, que consiste en sobreponerse al espíritu de los tiempos y engendrar nuevas

²³⁵ CHIAVENATO, Idalberto (1993) *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill. p. 337

²³⁶ BENNIS, Warren G. (2003) *On becoming a leader*. Cambridge, Perseus Publishing, p. 226

visiones e instrumentos²³⁷. Aprender a trabajar con el cambio, ya que es la única constante en la vida. Lograr trabajar en un contexto en constante evolución y adaptación es fundamental.

- Conseguir la confianza de sus seguidores: los líderes son tan exitosos como sus subordinados. En consecuencia, es necesario demostrar constancia en sus propósitos, ser confiable y transmitir integridad, vivir y compartir los valores de la organización.

En nuestra investigación hemos explorado las diferentes conductas del líder, apoyados en la investigación de Fleishman²³⁸, 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; ésta caracterización está acorde con la que asumimos para el tratamiento de los conflictos: de tarea y relacionales. A partir de estos direccionamientos hemos adoptado el Supervisory Behavior Description Questionnaire²³⁹, para efectuar la medición de la conducta de los líderes en la empresa, y su posterior relación con los conflictos en la empresa.

La orientación a la iniciación de estructura o a la tarea, se refiere a todas aquellas conductas del jefe dirigidas al desarrollo del trabajo, de la tarea y la estructuración de las actividades de los subordinados para la consecución de los objetivos. Contiene operaciones como la definición de roles, responsabilidades y la agenda para alcanzar las metas preestablecidas; las prioridades del líder están dirigidas al cumplimiento de la tarea, puede incluir la crítica al trabajo mal realizado o al incumplimiento de los plazos, por lo mismo está relacionada con la definición y asignación de tareas específicas a los subordinados y la insistencia en el cumplimiento de los procesos establecidos.

La orientación a la consideración o a la relación, hace referencia a las conductas del Jefe en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas y necesidades de las personas a su cargo, agrupa comportamientos indicativos de amistad, respeto, calidez, confianza mutua, simpatía y buenas relaciones con los demás miembros del equipo. Un líder orientado hacia la consideración o la relación, se preocupa por las necesidades y los sentimientos de las personas, actitudes entre las que se puede contar con que haga favores personales, dedique tiempo para interesarse por la familia y problemas de sus subalternos, los trate como iguales y acepte sus comentarios y sugerencias. En general

²³⁷ BENNIS, Warren y THOMAS, Robert (2002) *Geeks y Geezers*. Boston, Harvard Business School Press, pp. 224

²³⁸ FLEISHMAN, E. A. (1953) *Op. Cit.*, p. 6

²³⁹ 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.

el jefe considerado expresa aprecio por el trabajo bien realizado, resalta la importancia de la satisfacción en el trabajo, mantiene y refuerza la autoestima de los trabajadores tratándolos como iguales.

2.6. La Paz en la Empresa Expresada Como Ciudadanía Organizacional.

La paz en la empresa puede verse reflejada en aquellas actitudes que hoy se enmarcan en la ciudadanía organizacional, es decir todos aquellos gestos de civilidad en el trabajo que conducen al apoyo, a ayudar y cooperar con otros, más allá de las funciones y las normas de la empresa. Son actos sociales positivos²⁴⁰, discrecionales que contribuyen al éxito de la organización.

Las expresiones más frecuentes que puede tener la conducta cívica en el trabajo, constituyéndose en expresiones de paz en la empresa son el altruismo, la rectitud, la cortesía, la deportividad y la virtud cívica.

El altruismo, expresado mediante la ayuda voluntaria en tareas o problemas relevantes para la empresa; la rectitud, exteriorizada como la actitud relacionada con el cumplimiento de las normas, los procedimientos, la puntualidad y la transparencia en el desarrollo de la tarea encomendada; la cortesía, manifestada en el trato atento y respetuoso con los miembros de la organización; la deportividad como sinónimo de evitar las quejas, agravios menores, rumores y problemas falsamente magnificados y la virtud cívica, entendida como la participación responsable en la vida política de la empresa, asistir a reuniones, atender las comunicaciones internas y participar sobre ellas²⁴¹.

La incorporación consciente de valores de cultura ciudadana a la organización, es factor que aviva el compromiso y fundamenta una cultura organizacional permeable a la vulnerabilidad y fortaleza del ser humano, constituyéndose en espacio de ciudadanía que facilita la gestión y regulación de los conflictos en la empresa, permitiendo la confección de un tejido de paz.

Los buenos ciudadanos organizacionales hacen un efectivo uso de su talento y motivación, inyectando toda su energía y compromiso en la consecución de los objetivos corporativos, confían en su empresa, en sus gerentes y estos confían en ellos; la confianza mutua entre trabajadores y de estos con sus líderes favorecen el clima, la

²⁴⁰ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, McGraw-Hill, p. 298

²⁴¹ MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Op. Cit.* 247

satisfacción y el bienestar dentro de la empresa, todos estos elementos redundan en la efectividad de la organización como tal.

La conducta prosocial y el fomento de una ciudadanía organizacional abonarían el terreno para un tratamiento apropiado de los conflictos, regulando, transformando, conduciendo y aún estimulándolos para sacar el mejor provecho de ellos.

No obstante, la realidad es bien diferente, la alta competitividad que se vive al interior de las empresas, donde los jefes más que fomentar la cooperación, estimulan el individualismo y el logro egoísta que genera recelo y desconfianza entre compañeros de trabajo, promoviendo conductas donde el fin justifica los medios, es decir todo se vale para conseguir triunfar, mejor aún a costa del fracaso del otro.

En la empresa normalmente se habla de cooperar, pero el discurso se vuelve incoherente por cuanto existe una desconfianza latente en doble sentido entre empresarios y trabajadores²⁴², con todas las consecuencias negativas que este ejercicio plantea en el buen desarrollo de las actividades empresariales y la gestión de un clima laboral apropiado para el logro de los objetivos propuestos, ya que obstaculiza la cooperación y el trabajo en equipo, aspectos que tienen un profundo impacto en la productividad empresarial.

Este déficit en la empresa contribuye al crecimiento de los niveles de incivilidad incrementados por la ausencia de valores compartidos como el respeto, la transparencia, la honestidad, la falta de implicación y compromiso que se constituyen en catapulta para una espiral viciosa que puede terminar en violencia.

Es fundamental en las empresas evitar esta espiral de incivilidad con la construcción y desarrollo de una cultura organizacional que promueva los valores del respeto, la honestidad, solidaridad, afiliación, cooperación, trabajo en equipo y sinceridad, que rompa con estos círculos viciosos, por lo cual se requieren gerentes y líderes más cooperativos con una equilibrada orientación a las personas sin dejar de lado los objetivos de la organización; en este sentido la conducta de los jefes y su trato hacia los subordinados influye de manera importante en el clima laboral.

2.7. Las Diferentes Vías de Gestión de los Conflictos en la Empresa.

Tal como lo hemos expresado la empresa basa su éxito en el trabajo productivo conjunto, generado por las relaciones de cooperación. En general lograr ésta para el

²⁴² GALINDO CALVO, Pablo (2006) *Estudio Sociológico del Pequeño Empresariado Granadino: La Cultura Empresarial*. Granada, Universidad de Granada, p. 207

cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales implica llegar a acuerdos, e indiscutiblemente el significado básico de la Paz es el acuerdo entre dos o varias partes²⁴³, lo que se traduce en poder gestionar, regular, transformar o conducir pacíficamente los distintos conflictos que inevitablemente surgirán.

La mayoría de los conflictos que a diario se construyen en la empresa se gestionan, regulan o conducen pacíficamente, muchos de ellos sin esfuerzos notables, aparentemente de manera desapercibida; algunos enriquecen y son fuente de energía ya que permiten tomar mejores decisiones, corregir o redireccionar la gestión para el logro de los distintos objetivos que conviven en la organización y que permiten la satisfacción de las diversas necesidades.

Estos últimos normalmente, son producto de un aprendizaje y cambio de paradigma cultural que reconoce funciones positivas al conflicto, dentro del cual han ido tomando fuerza tecnologías administrativas que promueven prácticas participativas y democráticas de conducción de las empresas, así como estrategias de interacción positiva en las distintas tareas, roles y actividades que se desarrollan.

Aunque al interior de las empresas no se hable de paz, algunas de sus prácticas están relacionadas con ella, la importancia del trabajo en equipo, la eficiente comunicación, la transparencia, la cooperación, la imagen intencional que se quiere proyectar a los públicos tanto interno como externo, las estrategias de desarrollo organizacional y humano con la promoción de valores compartidos, influyen para que el conflicto sea aceptado como una realidad con la que hay que convivir, por cuanto todos los miembros de la empresa hacen parte de su construcción, siendo por ello más rentable y productivo la edificación de mejores conflictos que entreguen aportes benéficos.

De acuerdo con Watson el conflicto y la cooperación coexisten y siempre estarán en la vida social²⁴⁴. Por tanto las actividades conflictivas son una parte tan importante de la vida como las actividades cooperativas, la conjugación de conflicto y cooperación en prácticas que en la mayoría de las oportunidades llevan a la conducción pacífica de los conflictos, nos indicaría su uso extendido, con lo cual se constituye en garantía del éxito y supervivencia de las organizaciones, de allí podemos decir que la Paz es una práctica social profunda²⁴⁵ y la empresa no es ajena a ella.

²⁴³ MUÑOZ, Francisco A. (2004) *Op. Cit.*, p. 27

²⁴⁴ WATSON, Tony (1995) *Op. Cit.*, p. 241

²⁴⁵ MUÑOZ, Francisco A. (2004) *Op. Cit.*, p. 28

Saliéndonos del plano formal de la organización, también es importante resaltar las acciones que surgen desde los grupos informales en la empresa y que propician e incentivan regulaciones pacíficas de los conflictos que a diario se construyen, mediante acciones de solidaridad, amistad, afecto, actitudes prosociales que contribuyen a relaciones corteses, respetuosas y amables como parte del poder integrativo que permita alcanzar condiciones posibles de bienestar y paz.

La teoría empresarial aunque expresamente no lo manifieste, no es ajena a los esfuerzos por relaciones más pacíficas en las empresas que redunden en el bienestar y crecimiento de sus miembros, construyendo y conduciendo pacíficamente los conflictos; la mayoría de las escuelas desde la teoría de las relaciones humanas en que empiezan a mostrar preocupación por el conflicto, expresan interés por generar mecanismos de conducción pacífica de los mismos.

Como se expresa en el apartado violencia en la empresa, algunas de las tensiones en el centro de trabajo eventualmente generan malestar, odios, venganzas que en ciertas ocasiones desembocan en situaciones de violencia, lo que nos lleva a pensar que algunos conflictos en el contexto de la organización pueden ser gestionados negativa y violentamente.

Los miembros de la empresa en lugar de actuar cooperativamente en su interior lo hacen de manera egoísta con lo cual se deteriora la calidad del trabajo y el servicio; también, el cumplimiento ciego de las metas económicas de la empresa, genera acciones que atentan contra el bienestar y satisfacción de los trabajadores generándose un clima tenso, por lo que en ocasiones llegan a interpretar y percibir algunas acciones del liderazgo y la administración como lesivas para sus intereses y en respuesta a ello, eventualmente desarrollan acciones en venganza por lo que consideran injusto.

Estas acciones se manifiestan con expresiones que van desde la disminución del ritmo de trabajo y la no colaboración hasta el robo, el sabotaje y la violencia física contra jefes y supervisores llegando incluso al homicidio ocupacional; de manera similar la construcción y conducción negativa de los conflictos lleva a la persecución sistemática y acoso psicológico o moobing en diferentes niveles de la organización y aún en niveles horizontales como lo hemos visto con anterioridad.

En la empresa típica, los trabajadores son confinados a tareas en las que hay poca oportunidad para la manifestación de responsabilidad, de autoconfianza o de independencia. Por otro lado, gran parte de las tareas son definidas de modo que exigen el mínimo de la capacitación de un individuo, y ponen la responsabilidad por las

decisiones más importantes no en sus manos sino en las del supervisor, esto hace que el trabajador deje de considerar el trabajo como un placer y un desafío, cuya realización era motivo de orgullo personal.

En este estado de cosas la respuesta es volverse indiferente a la calidad de su trabajo, mientras sea pago, pero detrás de esa apatía e indiferencia se siente humillado y hostil, lo que manifiesta reduciendo su producción o cayendo en errores deliberados, lo cual hace parte de la posibilidad de conducción violenta de los conflictos entre él y los que controlan la situación.

No todas las conductas y comportamientos anómalos que se presentan en la empresa, tal como lo hemos visto, están dirigidos contra los directivos o de éstos hacia sus subordinados, en muchas oportunidades los conflictos relacionales están a la orden del día y entre compañeros pueden presentarse acciones con la intencionalidad de dañar a otro u otros haciendo uso de la mentira, el chisme y las calumnias, el hostigamiento y aislamiento.

La complejidad cada vez mayor de las nuevas condiciones laborales, la inestabilidad, así como la informalidad, los altos índices de paro en distintas regiones, la competitividad y presión por los resultados, la creencia como ya lo hemos dicho de que todo se vale para su consecución, el estrés y actitudes cada vez más frecuentes de incivildad en las empresas fomentan el desprecio y los malos tratos dentro de la organización, lo cual amplía la posibilidad de regulaciones violentas de los conflictos.

Todas estas conductas y comportamientos negativos redundan en acciones contrarias a la cooperación, tolerancia y motivación de los miembros de la empresa, lo cual se verá reflejado en su satisfacción y la productividad de la organización, presentándose mayor rotación de personal e incremento en las bajas por enfermedad y absentismo.

La insatisfacción y el rencor contenido tras una deficiente construcción y gestión del conflicto, pueden llevar a comportamientos violentos como salida a la frustración, expresada en agresión verbal o física contra compañeros o jefes principalmente.

Todo esto nos lleva a la convivencia en la empresa de muchas acciones pacíficas con actuaciones que pueden llegar en algunos casos a la violencia sea sutil o directa como en algunos casos se da tal como ya lo hemos referido.

En esta convivencia de muchas conductas y sentimientos, la administración fundamentalmente desarrolla el trabajo de compatibilizar dichos intereses y objetivos

para lograr un mejor clima de trabajo que contribuya a la productividad y logro de las metas propuestas.

En este sentido podemos comprender la empresa como un espacio de Paz imperfecta, donde convive simultáneamente la existencia de acciones que generan bienestar como la amistad, la solidaridad, la cooperación, con otras cuyo producto puede ser la desconfianza, odio, falta de respeto y en algunos casos la violencia física.

Entendemos la Paz imperfecta como aquellos espacios e instancias en las que se pueden detectar acciones que crean paz, a pesar de que estén en contextos en los que existen los conflictos y la violencia²⁴⁶, es reconocer la importancia de los momentos de paz en la organización, aún a sabiendas de que no es completa, que tiene vacíos e impurezas, con lo cual se asume su imperfección sin abandonar la intencionalidad de logro de una realidad menos violenta, con capacidad para actuar y transformar el entorno más cercano.

A medida que las organizaciones se vuelven más diversas, la desconfianza y la carencia de entendimiento y respeto mutuo pueden llevar a disminuir la cooperación entre los empleados y a una peor integración de los individuos que se supone trabajan más cerca unos de otros²⁴⁷. No obstante en la empresa a pesar de las diferencias de sus miembros, los intereses particulares y distintos valores, en la mayoría de las ocasiones, en la práctica, hay tácitamente unos acuerdos mínimos para que los conflictos se desarrollen sin afectar totalmente la satisfacción de las necesidades.

2.8. Violencia en la Empresa.

La agresión abierta que conlleva violencia física o verbal no es usual y las normas de cualquier empresa la prohíben, por lo que la violencia como forma de manifestar los conflictos en la empresa es rara, sin embargo las motivaciones hacia ella pueden permanecer, pero tienden a ser expresadas en formas menos violentas como la apatía, o la rígida adhesión a las normas²⁴⁸.

Sin embargo las empresas no son ajenas al fenómeno de la violencia, algunas investigaciones recientes, demuestran que la agresión en el lugar de trabajo, o los comportamientos cometidos por los empleados con la intención de dañar a las personas

²⁴⁶ MUÑOZ, Francisco A. et al (2005) *Op. Cit.*, p. 29

²⁴⁷ GOMEZ-MEJIA, Luis R. y BALKIN, David B. (2003). *Administración*. Madrid, McGraw Hill, p. 79

²⁴⁸ PONDY, Louis (1967) *Op. Cit.*, pp. 296-320

con las que trabajan o han trabajado, e inclusive dañarse a sí mismas, sigue siendo un importante y frecuente problema en la empresa.

Es importante reseñar que los más prestigiosos organismos, tanto en materia de derechos humanos (OIT, ONU), como instituciones de salud (OMS, UE), vienen alertando desde hace años sobre la consideración de la violencia en el trabajo como uno de los principales riesgos profesionales a que se ven sometidos los trabajadores de todo el mundo. Desde este punto de vista dichas organizaciones promueve un tratamiento de la violencia no sólo como un problema de orden público, sino como un problema de orden laboral; la primera consideración estaría vinculada con la acción de tipo policial y penal, mientras que la segunda se relaciona con la acción preventiva de los factores que causan este riesgo y la procura de la reparación de las consecuencias que para la salud de los trabajadores víctimas tienen los actos y conductas violentas en los lugares de trabajo.

Los efectos de la violencia en el trabajo incluyen bajar la productividad, el aumento del estrés de los empleados y el absentismo, atentar contra la reputación de los miembros de la empresa, el aumento de las demandas, el incremento de las primas de seguros, la reducción de la satisfacción del cliente, y costosos daños a la propiedad²⁴⁹. Incluso el homicidio laboral, y más recientemente el suicidio laboral²⁵⁰, han entrado a hacer parte de un panorama complejo de reestructuraciones, de presión y alta competencia interna en las empresas, ocasionado por la drástica reducción de plantillas y por el endurecimiento de la exigencia empresarial sobre las condiciones de trabajo.

Desde los años 80 ha permanecido constante una tendencia en los centros de trabajo de casi todo el mundo: los despidos del empleo, con el agravante de que cada vez que se origina una crisis, las consecuencias parecen incrementarse como es la coyuntura actual, factor que incide con fuerza en el concepto de violencia en la empresa. Los despidos a que hacemos referencia se deben en gran medida a una variedad de factores, tales como el aumento de la competencia mundial, las fusiones, absorciones y adquisiciones de empresas, la promoción de la tecnología, recesiones y crisis económicas en los diferentes mercados mundiales.

²⁴⁹ DIETZ, Joerg; ROBINSON, Sandra L.; FOLGER, Robert; BARON, Robert A.; SCHULZ, Martin (2003) The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n° 3, p.

²⁵⁰ MARTÍ, Octavi (2007) *El suicidio como accidente de trabajo*. Periódico El País (España), Economía, Sábado 5 de Mayo de 2007

En 1994 una de las más grandes empresas petroleras, BP Oil, efectuó el despido de una quinta parte de su fuerza de trabajo, simplemente, "para seguir siendo competitivos" y posteriormente anunció otros planes para despedir a 6.000 trabajadores más después de su adquisición de Amoco²⁵¹.

Otras grandes empresas que igualmente anunciaron y aplicaron despidos de empleados fueron Boeing (28.000 trabajadores), Chase Manhattan (12.000 trabajadores), Wells Fargo Bank (8000 trabajadores), Bell South (11.300 trabajadores), Motorola (15.000 trabajadores), Citigroup (8000 trabajadores), y GTE (6000 trabajadores). Se estima que en los Estados Unidos, el 75% de los hogares ha tenido una relación cercana con los despidos de los últimos tiempos, tal como lo registra The New York Times el 3 de Marzo de 1996²⁵², en un sugerente titular "En los campos de batalla de los negocios, millones de víctimas".

En España con la aplicación del Expediente de Regulación de Empleo (ERE), recientemente el sector de la industria naval ha despedido en Sevilla a 600 trabajadores, un equivalente al 30% de su plantilla y en Huelva otro tanto ha ocurrido con el despido del noventa por ciento de los operarios de dos empresas auxiliares y del sesenta por ciento de la matriz, son algunos ejemplos de esta situación que se mantiene e incrementa con la crisis, no sólo en este sector sino en otros muy importantes de la economía²⁵³.

Ese desmejoramiento general de las condiciones laborales, los despidos, el alargamiento de la jornada, los traslados unilaterales y otras prácticas empresariales han provocado un estado de ánimo colectivo que ha llevado en algunas empresas a una elevación de la tasa de suicidios, tal como es el caso recientemente de las francesas France Telecom²⁵⁴ y Renault un poco antes.

Estas situaciones que han venido viviendo algunas empresas, darían a pensar que la reacción de los trabajadores se deba a una severidad anormal de la vida laboral, que podría dar explicación al crecimiento de la tasa de suicidios en estas empresas.

²⁵¹ NAUMANN, Stefanie E.; BENNETT, Nathan; BIES, Robert J. y MARTIN, Christopher L. (1998) Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, n° 4, p.

²⁵² UCHITELLE, L., & KLEINFELD, N. R. (1996, March 3) *On the battlefields of business, millions of casualties*. The New York Times, p. A1

²⁵³ Diario de Sevilla (2009, Agosto 20) Riesgo de colapso en los astilleros. Extraído el 25 de septiembre de 2009 de: <http://www.diariodesevilla.es/article/sevilla/496325/riesgo/colapso/los/astilleros.html>.

²⁵⁴ JIMENEZ BARCA, A. (2009, Septiembre 15) *Sarkozy interviene ante la ola de suicidios que sufre France Telecom. En el último año y medio, 23 empleados de la compañía se han quitado la vida*. El País Internacional. Desde http://www.elpais.com/articulo/internacional/Sarkozy/interviene/ola/suicidios/sufre/France/Telecom/elpepiint/20090915elpepiint_3/Tes. Consultado el 23 de Septiembre de 2009

Desde mi experiencia en la empresa, podría decir que estos hechos extremos pueden ser producto de una cultura que en los últimos tiempos ha venido imponiéndose en la administración de recursos humanos: “de usar y tirar”, de desechabilidad del talento humano, fruto de un paradigma empresarial cortoplacista y mecanicista, que a pesar del discurso de productividad y calidad, no tiene en cuenta la sostenibilidad de la empresa en el medio y largo plazo, al igual que no considera a sus trabajadores como seres humanos integrales, es decir, con sus imperfecciones, limitaciones y con una vida familiar después del trabajo.

En Colombia la situación empresarial no ha sido diferente, desde finales de la década de 1990, se han presentado múltiples despidos en empresas, especialmente en los sectores de energía y comunicaciones, actividades estas que entraron en procesos de desregularización y privatización.

Aunque no es fácil cuantificar los costes de la violencia en el trabajo, en Estados Unidos, las empresas soportan costes considerables que en 1992, fueron estimados en \$4.2 billones de dólares y han aumentado en los años posteriores; Joseph Kinney, director ejecutivo de The National Safe Workplace Institute en Chicago y Dennis L. Johnson, presidente de Behavior Analysis & Consultants en Stuart, Florida, estiman que ocurrieron 111.000 incidentes de violencia en el trabajo en ese mismo año²⁵⁵.

Según la Comisión Europea²⁵⁶ la violencia en el lugar de trabajo se define como los incidentes en los que los trabajadores o los miembros de la empresa con sometidos a abusos, amenazas o ataques en circunstancias que tiene que ver con las actividades relacionadas con su trabajo, incluso durante el tiempo de transporte hasta y desde la empresa, que pongan en peligro, directa e indirectamente, su seguridad, su bienestar o su salud.

De acuerdo con lo anterior, la violencia en el trabajo se puede definir como cualquier incidente en el que un trabajador sea insultado, amenazado o agredido por otra persona en circunstancias surgidas durante el desempeño de su trabajo.

La conducta antisocial en los centros de labor, es una expresión de la violencia en el trabajo; puede ser producto del conflicto existente, de su desarrollo y gestión. Hace

²⁵⁵ BENSIMON, Helen Frank (1994) Violence in the Work place. *Training and Development Journal*, Vol. 48, n° 1, p. 26

²⁵⁶ International Labour Organization (ILO) Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork) Introduction to violence at work en: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/intro.htm>. Consultado 15 de Febrero de 2009

referencia a aquella gama de comportamientos de algunos trabajadores en la empresa tendientes a “vengarse” por actuaciones que consideran injustas.

En este sentido las conductas antisociales pueden ser consecuencia de la gestión del conflicto y su expresión se manifiesta con acciones como la mentira, el robo, el sabotaje, la violencia física y el homicidio ocupacional²⁵⁷

Cuando la percepción de los trabajadores sobre las obligaciones o promesas de la organización para con ellos, indica que han sido incumplidas, o las reglas de juego cambiadas en su detrimento, la situación será catalogada de injusta y surgirá el sentimiento de búsqueda de compensación o de venganza. La compensación corresponderá a la utilización de mecanismos de nivelación simbólica que racionaliza la pérdida o el daño. Por ejemplo, si se incumple con la bonificación prometida, los trabajadores reducirán su ritmo de trabajo y rendimiento, sin llegar al límite que permita la sanción por parte de la empresa.

En la medida que la percepción de daño sea más fuerte, surgirá un sentimiento de rencor y deseo de venganza, que se traducirá en acciones antisociales como el robo de pequeños objetos y materias primas, el sabotaje a los equipos y los procesos, los rumores malintencionados, el desperdicio de materiales y en extremo el ejercicio de la violencia física llegando en algunos casos al homicidio ocupacional.

La improductividad, la rotación de personal, el absentismo, las llegadas tarde, los robos y la violencia son comportamientos negativos que dañan a la empresa y, en la mayoría de las ocasiones, a sus miembros.

También se pueden presentar conductas anómalas en el trabajo no necesariamente en contra de la empresa, sino a nivel horizontal por conflictos relacionales que tienen que ver con la intencionalidad de dañar a otro (a) u otros (as) mediante rumores infundados y dolosos, los gritos y malos tratos haciendo abuso del poder o el hostigamiento y las represalias por la no aceptación de propuestas sexuales. Según Robbins²⁵⁸ durante los últimos años ha habido un incremento considerable del maltrato y la desconsideración hacia los demás por parte de jefes y colegas. Casi la mitad de los empleados que han sufrido estas groserías señalan que por ellas han pensado en cambiar de trabajo y 12 por ciento materializan su renuncia.

Cuando surgen conductas anómalas en el trabajo, tienen un efecto negativo en la cooperación, afectando además la dedicación y motivación de los trabajadores, con lo

²⁵⁷ MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Op. Cit.*, p. 258

²⁵⁸ ROBBINS, Stephen P. (2004) *Op. Cit.*, p. 231

cual sufrirá la productividad de la empresa y la satisfacción, además de aumentar la rotación de personal.

Los nuevos mercados laborales y el aumento de la informalidad que consigo han traído, la presión para obtener resultados y la diversidad de los empleados han fomentado un ambiente de «todo se vale» en las empresas modernas, que deteriora significativamente la civilidad en los centros de trabajo donde cada vez es más frecuente actitudes de desprecio y trato grosero, constituyéndose la incivilidad en un círculo vicioso que se auto perpetúa y puede culminar en violencia.

Las expresiones de violencia en la empresa tienen distintas manifestaciones, unas más notorias que otras, abarca una amplia variedad de comportamientos, que van desde el maltrato físico al maltrato psicológico. Tradicionalmente, la atención se ha centrado en la violencia física, pero cada vez se reconoce más el impacto y el daño que causa la violencia psicológica. Y otro tanto cabe decir de la violencia perpetrada mediante la repetición de un comportamiento inaceptable, tal como el acoso sexual, la intimidación o la coacción.

Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los trabajadores es la violencia, con expresiones de agresión verbal y en algunos casos manifestaciones de violencia física contra sus compañeros o jefes principalmente; situaciones que pueden darse como respuesta a actuaciones percibidas como injustas, en razón a incumplimiento o violación por parte de la empresa. Millones de trabajadores son ahora víctimas de la violencia en el centro de trabajo cada año, mientras que muchos más viven bajo la amenaza directa o percibida de esa violencia.²⁵⁹

La violencia extrema en el empleo es una consecuencia patológica y disfuncional que cada vez produce más preocupación, y en algunos países el homicidio ocupacional es una causa importante de muertes. Según el Ministerio de Justicia de los EE.UU. anualmente se da alrededor de 150.000 incidentes violentos en los centros de trabajo, entre estos más de 1000 trabajadores fueron asesinados en su sitio de labor²⁶⁰.

Otras expresiones de la violencia en el centro de trabajo no son tan llamativas, pero igualmente dañinas pudiendo llegar a la destrucción física de la víctima. Se trata de la mentira, el rumor malintencionado y la tergiversación.

²⁵⁹ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (2003) *Op. Cit.*, p. 257

²⁶⁰ MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Op. Cit.*, p. 259

En el Reino Unido, una encuesta realizada por el British Retail Consortium²⁶¹ abarca el ejercicio financiero 1994/95 encontró que por lo menos 11.000 funcionarios han sido víctimas de violencia física y más de 350.000 habían sido objeto de amenazas y agresiones verbales. Igualmente en Francia, los actos de violencia han ido en aumento contra el personal de transporte público. Más de 2.000 ataques fueron reportados en el personal de la RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) en 1998.

La misma fuente indica que en Alemania, una extensa encuesta nacional realizada en 1991 por el Instituto Federal de Seguridad y Salud Ocupacional halló que el 93 por ciento de las mujeres entrevistadas habían sufrido acoso sexual en el lugar de trabajo durante el curso de su vida profesional. Los casos de acoso sexual no son un fenómeno excepcional en la vida laboral de estas mujeres, algunos de los cuales informo de acosos múltiples, incluyendo la amenaza de desventaja profesional por no conceder favores sexuales.

Sobre la incidencia de la mujer en la paz de la empresa, y su papel en la gestión pacífica de los conflictos, una investigación reciente en la Universidad de Michigan vincula la igualdad entre géneros en la empresa con la paz, al apuntar Schipani²⁶², profesora de Ley Empresarial en la Escuela Ross de Administración de Empresas de Michigan, que el acceso de las mujeres a cargos de autoridad en el lugar de trabajo y en la sociedad puede conducir a una reducción en la pobreza y a una mayor estabilidad social, así mismo indica que con la estabilidad puede llegarse a que los conflictos sean menos violentos.

Aunque en Colombia no encontramos estudios sobre la violencia en el lugar de trabajo, existen desde la experiencia evidencias que podrían confirmarla, por lo que la legislación se ha ocupado de ello, y en consecuencia recientemente con la Ley 1010 de 2006 se toman medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Esta ley pretende prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejecuten sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

²⁶¹ International Labour Organization (ILO) Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork) Introduction to violence at work en: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/intro.htm> Consultado 15 de Febrero de 2009

²⁶² Universidad de Michigan (2008, Mayo 22) *La igualdad entre géneros está vinculada con la paz*. Extraído el 17 de Junio de 2008 desde <http://www.umich.edu/Es/news/08/pr06568.php>

De la misma manera en España, los resultados de una investigación de la Universidad de Alcalá²⁶³, dan cuenta que más del 15 por ciento de la población activa (2,3 millones de trabajadores) manifestaron ser objeto de violencia psicológica o mobbing en su trabajo. Esto nos puede dar una idea del impacto que este tipo de fenómeno tiene en la productividad y la competitividad potencial de las organizaciones como también el enorme sufrimiento que produce en quienes lo padecen.

El mobbing es una forma sutil de ejercicio de la violencia que en los últimos tiempos ha venido incrementándose en las empresas, constituyéndose en prácticas habituales en muchas organizaciones, producto entre otras cosas de la alta valoración que se le da a las capacidades competitivas en detrimento de las cooperativas.

Siguiendo a Vinyamata, el mobbing está constituido por todos aquellos conocimientos transmitidos oralmente, aprendidos de la experiencia práctica, instintivos, que pretenden eliminar al adversario, al competidor; producir daños morales y materiales a quienes nos han ofendido o quienes nos infunden temor. Maneras de ridiculizar a una persona, provocar que cometa errores que le lleven a perder el trabajo o a perder el control sobre sí mismo con la finalidad de desencadenar unas reacciones en cadena que lo incapaciten o le perjudiquen o hagan posible su sometimiento²⁶⁴.

Es claro que impedir la violencia en el trabajo es responsabilidad de la dirección de la empresa, por ello es necesario evitar los círculos de incivilidad con una cultura organizacional que conceda alto valor al respeto por los compañeros de trabajo. Sin embargo desde nuestra perspectiva y siguiendo el giro epistemológico planteado por Muñoz²⁶⁵, o la inversión epistemológica propuesta por Martínez Guzmán²⁶⁶, consideramos que los esfuerzos no deben encaminarse a evitar la violencia, sino al desarrollo y construcción de una cultura de paz al interior de la empresa, es decir las medidas y estrategias no tendrían que ser reactivas-correctivas, sino proactivas.

En este sentido compartimos con Abu-Nimer²⁶⁷, que para la construcción de esa paz, es necesario estimular mecanismos que permitan la aplicación de la cooperación y colaboración para gestionar creativamente los problemas, al igual que es importante la comprensión de que las personas no son problemas, y que los problemas hay que

²⁶³ PIÑUEL, Iñaki (2004) Mobbing: Un nuevo reto para la conflictología, en: VINYAMATA, Eduard *Guerra y Paz en el Trabajo*. Valencia, Tirant lo Blanch, p.12

²⁶⁴ VINYAMATA, Eduard (2001) *Op. Cit.*, p.64

²⁶⁵ MUÑOZ, Francisco (2001) *Op. Cit.*, p. 10

²⁶⁶ MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001) La Paz Imperfecta. Una perspectiva desde la filosofía para la paz, en: Muñoz, Francisco (ed) *La paz imperfecta*. Eirene, Universidad de Granada, p. 68

²⁶⁷ MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2008) *Op. Cit.*, p. 21

recontextualizarlos protegiendo a las personas, generando una interacción significativa y compasiva. En el mismo orden de ideas el autor propone cambiar positivamente las percepciones a través de la comunicación, promover la esperanza, transformar las relaciones de poder y, contribuir a la construcción de confianza que lleve a unas relaciones sostenibles. Ello requiere que los administradores y los líderes actúen como modelos de papeles corteses y bondadosos²⁶⁸; lo cual dentro del estereotipo de gerente efectivo, altamente competitivo y líder arrasador no compagina, se hace necesario romper este modelo y construir un nuevo paradigma de gerente más cooperativo en contraposición al competitivo agresivo.

En general la violencia es perjudicial para el funcionamiento eficiente de la empresa, las estrategias que se promuevan para combatir la violencia en esta, deben partir como ya hemos dicho, del fomento de una cultura de paz, del desarrollo de valores de ciudadanía corporativa, que se traduzca en comportamientos prosociales y actitudes respetuosas, tolerantes, cada vez más pacíficas, y fundamentalmente de la firme concepción de la importancia de la paz y de una cultura que la irradie en el seno de la organización.

De otra parte también se hacen necesario prestar atención a las raíces que pueda tener la propia violencia en la organización, dirección y relaciones interpersonales, aumentar la seguridad de los trabajadores y proporcionar rehabilitación y consejo psicológico, cuando sea preciso, para ayudar a las víctimas a superar las consecuencias de la violencia y sobre todo como lo hemos mencionado la realización del esfuerzo consciente por la construcción de una cultura organizacional más cívica y prosocial que genere actitudes y comportamientos menos violentos.

²⁶⁸ KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert (2003) *Op. Cit.*, p. 281

CAPÍTULO III. CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL.

En este capítulo se pretende contextualizar los aspectos económicos y sociales que inciden en la vida de las empresas en Colombia, Norte de Santander y Cúcuta. En primer lugar se reconoce el ámbito espacial y geográfico de estas tres entidades, país, departamento, ciudad; seguidamente se analiza la estructura empresarial colombiana explorando sus componentes: microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. A continuación se reconocen algunos indicadores, el entorno socioeconómico y la ingerencia del conflicto armado en el sector empresarial, y del narcotráfico en la economía en general, así como sus repercusiones y costes; al igual que algunos aspectos de la política gubernamental con respecto al conflicto armado que vive el país.

3.1. Ámbito Espacial y Contexto.

La República de Colombia se haya situada en el hemisferio occidental, estratégicamente ubicada en el extremo noroccidental de América del Sur. Está bañada por el Océano Atlántico, por el norte y por el Océano Pacífico por el Occidente. Es el único país de Suramérica con costas en ambos océanos, lo que posibilita múltiples flujos económicos, sociales y culturales.

Colombia tiene una superficie de 2.070.408 kilómetros cuadrados, de los cuales 1.141.748 corresponden a su territorio continental y el resto a su extensión marítima; limita por el Norte con el Océano Atlántico (Mar Caribe); por el Oriente con Venezuela y Brasil; por el Sur con Perú, y Ecuador; y por el Occidente con el Océano Pacífico y Panamá. Tiene fronteras marítimas con Costa Rica, Estados Unidos, Haití, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.

Cuenta con varios ecosistemas con gran riqueza en diversidad genética que cumplen igualmente una función reguladora de sistemas hidrológicos mundiales como: el Amazonas y la Orinoquía; así mismo en su interior tiene zonas altamente ricas y productivas como el Chocó y los valles del Magdalena y Cauca entre otros. De igual manera el país cuenta con diversidad de pisos térmicos, por lo que hay gran variedad de climas como de productos agropecuarios y forestales.

El relieve es muy diverso, en general, se haya formado, por una región montañosa, determinada por la presencia de la Cordillera de los Andes, y por una región

llana al oriente que hace parte de la Orinoquía y la Amazonía. El 60% de su territorio es plano y el resto montañoso.



Gráfica 7. Posición Geográfica de Colombia, Norte de Santander y Cúcuta

Su población es de 45,6 millones de habitantes según el censo de 2005, la mayoría de la cual, el 80%, habita en la zona montañosa, presentándose en ella, en consecuencia, una mayor actividad económica y social.

La distribución espacial de la capacidad económica de Colombia se concentra en los grandes centros urbanos, donde hay mejores servicios, oportunidades y condiciones de vida, que inciden en los movimientos migratorios. En las grandes ciudades y sus periferias (Bogotá, Calí, Medellín y Barranquilla) y en las zonas metropolitanas se genera la mayor parte del Producto Interno Bruto (PIB), se concentran los servicios financieros, hay mayor escolaridad, más altos ingresos fiscales y más elevado capital humano.

Colombia es uno de los países más ricos en recursos naturales de América del Sur, sin embargo presenta al mismo tiempo, junto con Brasil, la desigualdad social más pronunciada. Según datos del Informe sobre el Desarrollo humano de 2004, el 10% más rico de la población dispone de más de 46,5% de los ingresos y el consumo, en cambio

el 10% más pobre dispone sólo de 0,6%. El índice Gini de 57,6 sólo es superado en Latinoamérica por Brasil (59,1), y en una comparación internacional por países del África sub-sahariana (por ejemplo, Sudáfrica 59,3)²⁶⁹.

El Norte de Santander es uno de los 32 departamentos en que está dividido el territorio colombiano, Está ubicado en la zona nororiental del país, sobre la frontera con la República Bolivariana de Venezuela. Su área territorial es de 21.658 kilómetros cuadrados, que equivale al 1,9% del territorio nacional, y su densidad de población es de 66,8 Hab/km cuadrado. Limita al norte y al este con la República Bolivariana de Venezuela, al sur con los departamentos de Boyacá y Santander, y al oeste con Santander y Cesar.

La economía del Departamento Norte de Santander se basa en la explotación de sus recursos naturales como el carbón, el petróleo y otros, además de la agricultura, el comercio, turismo e industrias como la del calzado, textiles, alimentos y bebidas.

Cúcuta es una ciudad comercial e industrial, su localización en la zona limítrofe entre Colombia y Venezuela ha permitido que existan fuertes vínculos económicos con las poblaciones Venezolanas de San Antonio, Ureña y la ciudad de San Cristóbal, capital del Estado Táchira; en general Venezuela es considerado el segundo socio comercial de Colombia, por lo que la Zona Franca de la ciudad es una de las más activas del país y de América Latina²⁷⁰.

Las industrias más desarrolladas son la láctea, de la construcción, textil, calzado y marroquinería. Es un productor de cemento de primer orden y la industria de la arcilla y el gres tiene la mejor reputación en el ámbito nacional por su altísima calidad. La minería también ocupa un importante reglón en la economía cucuteña.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en cifra establecida en el censo de 2005-2006, la ciudad de Cúcuta tiene una población de 918.942 habitantes²⁷¹, que la posiciona como la ciudad más poblada del departamento y la sexta (6º) a nivel nacional con una densidad poblacional aproximada de 781 habitantes por kilómetro cuadrado.

²⁶⁹ KURTENBACH, Sabine (2005) *Análisis del Conflicto en Colombia*. Fundación Friedrich Ebert (FES Friedrich Ebert Stiftung), Bogotá, Gente Nueva, p. 22

²⁷⁰ PROEXPORT COLOMBIA. <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html> Consultado el 2 de Octubre de 2008.

²⁷¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2006) *Censo General 2005 República de Colombia-Cúcuta*, Bogotá, Colombia, www.dane.gov.co/censo/files/analisis/cucuta/cucuta_luz.pdf Consultado el 15 de enero de 2008

Su área urbana está dividida en 10 comunas, las cuales contienen 6.185 manzanas, existen alrededor de 800 barrios, y su zona rural está comprendida por 10 corregimientos y 9 caseríos. Cada comuna y corregimiento cuenta con una Junta Administradora Local (JAL), integrada por no menos de cinco ni más de nueve miembros, elegidos por votación popular para un período de cuatro años que deberá coincidir con el período del Concejo Municipal.

Limita por el Norte con el municipio de Tibú; por el Occidente con los municipios del Zulia y San Cayetano; por el Sur con los municipios de Villa del Rosario, Bochalema y Los Patios y, por el Oriente con la República Bolivariana de Venezuela y el municipio de Puerto Santander. El municipio de Cúcuta junto con los de Villa del Rosario, Los Patios, Puerto Santander, El Zulia y San Cayetano conforman el área metropolitana de Cúcuta, que alcanza una población de 1'298.187 habitantes.

Cúcuta se encuentra en la parte centro oriental del departamento, en la Cordillera Oriental a los 7° 30' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 72° 30' de longitud al Oeste de Greenwich; su área municipal es de 1.176 km²., que representan el 5,65% del departamento, la altura sobre el nivel del mar es de 320m., la temperatura media es de 28° C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

La ciudad tiene uno de los más bajos índices de analfabetismo del país con un 7,5% en la población mayor de 5 años de edad²⁷² y la más baja tasa de desempleo siendo de 9,2% en comparación con la tasa nacional de 11,2% para el trimestre Abril-Junio de 2008²⁷³.

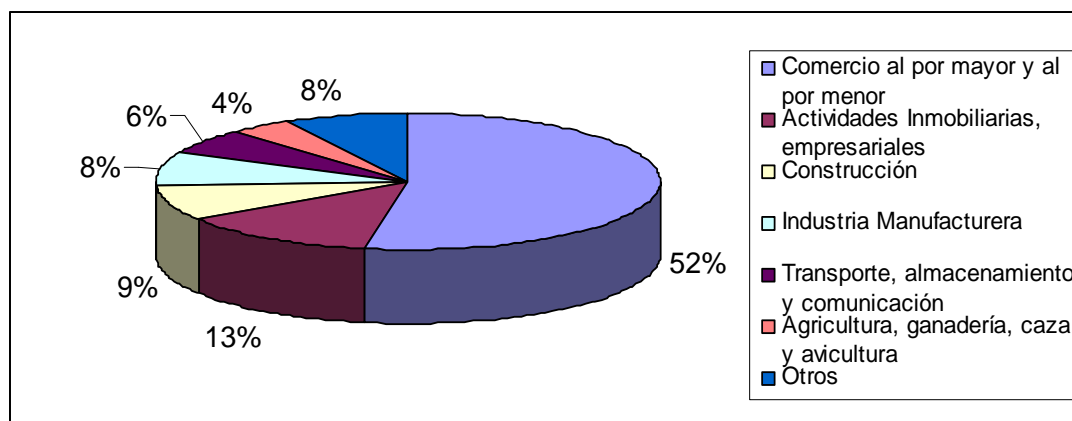
Aunque los sectores de las empresas investigadas no se ven afectados por los datos concernientes a constitución y disolución de empresas en Cúcuta (en su mayoría microempresas), ya que no inciden sustancialmente en sus comportamientos con respecto al mercado de referencia, para efectos de contextualizar el tejido empresarial de Cúcuta se presenta la siguiente relación:

- Durante el 2008 las empresas constituidas en la ciudad, registraron un decrecimiento del 24,13% en su capital invertido, aunque su número aumentó con relación al 2007. Este comportamiento fue común en la mayoría de los sectores económicos, siendo las actividades más afectadas educación, intermediación financiera,

²⁷² Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2006) *Boletín Censo General 2005. Perfil Cúcuta-Norte de Santander. Módulo de personas*, Bogotá, p. 2.

²⁷³ El desempleo sigue en 11,2%, según el Dane. (2008, Julio 31) *El Espectador Sección Negocios*. Obtenido el día 2 de Octubre de 2008, desde <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso-el-desempleo-sigue-112-segun-el-dane>

construcción, entre otras. De igual manera, otras actividades presentaron incremento como agricultura, comercio, hoteles y restaurantes, transporte y actividades inmobiliarias, siendo las más sobresalientes: transporte, con 256,51%; actividades inmobiliarias con 167,49%; y comercio con 73,98%²⁷⁴. Los resultados del 2008 pueden verse en la gráfica 8, y los comparativos 2007-2008 en la tabla 2.



Gráfica 8. Distribución porcentual de las empresas constituidas en Cúcuta 2008

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta

Tabla 2 Empresas constituidas en Cúcuta por actividad económica 2007-2008

Actividad Económica	Miles de Pesos				
	2007		2008		Var. % 08/07
	No.	Valor	No.	Valor	
Total	696	64.906.053	956	49.246.715	-24,13
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	16	1.280.060	18	1.912.950	49,44
Pesca	-	-	2	4.000	(--)
Explotación de Minas y canteras	26	1.047.000	17	390.000	-62,75
Industria Manufacturera	98	5.405.200	76	3.767.230	-30,30
Suministro de electricidad, gas y agua	6	6.200	4	4.000	-35,48
Construcción	28	29.976.500	76	4.329.180	-85,56
Comercio al por mayor y al por menor	328	14.967.000	483	26.039.050	73,98
Hoteles y Restaurantes	15	551.000	15	752.200	36,52
Transporte, almacenamiento y comunicación	40	847.000	36	3.019.600	256,51
Intermediación financiera	7	1.580.172	2	55.000	-96,52
Actividades Inmobiliarias, empresariales	91	2.312.810	140	6.186.575	167,49
Administración pública y defensa, seguridad social	1	404.302	12	524.000	29,61
Educación	4	72.000	2	6.000	-91,67
Servicios sociales y de salud	20	1.029.150	35	572.600	-44,36
Otras actividades de servicio comunitario	16	5.427.659	38	1.684.330	-68,97

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta

- Sin movimiento. (--) No comparable. --- Variación muy alta

²⁷⁴ Banco de la República (2009) *Informe Coyuntura Económica Regional. Departamento de Norte de Santander 2008*. Bogotá, Departamento de Documentación y Editorial Banco de la República, p. 24

- De otro lado, el capital de las empresas disueltas en el 2008 disminuyó en 32,09% con relación al 2007, aunque su número aumentó en el 2008, siendo las actividades económicas con mayor valor de variación de liquidación entre un año y otro, servicios sociales, salud y las actividades inmobiliarias; tal como se puede observar en la tabla 3. Así mismo en la gráfica 9, se muestra el comportamiento de las sociedades disueltas y liquidadas en 2007 y 2008 reflejándose crecimiento en los sectores de industria manufacturera, construcción, comercio al por mayor y al por menor; en los demás sectores se produjo equilibrio o decrecimiento en disoluciones y liquidaciones con relación al año anterior.

Tabla 3. Empresas disueltas y liquidadas en Cúcuta por actividad económica 2007-2008

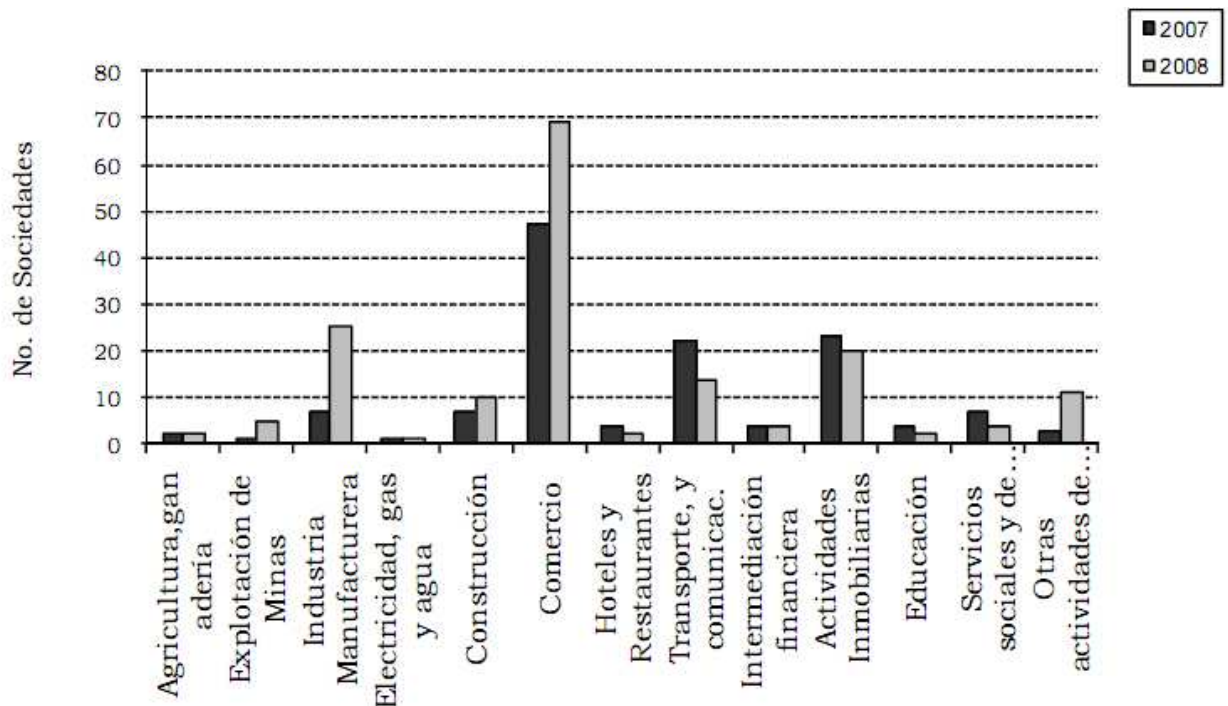
Actividad Económica	Miles de pesos				
	2007		2008		Var. % 08/07
	No.	Valor	No.	Valor	
Total	133	6.436.435	169	4.371.257	-32,09
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2	1.500	2	151.200	---
Pesca	-	-	-	-	-
Explotación de Minas y canteras	1	1.500	5	103.000	---
Industria Manufacturera	7	503.528	25	611.337	21,41
Suministro de electricidad, gas y agua	1	800	1	1.000	25,00
Construcción	7	258.500	10	321.000	24,18
Comercio al por mayor y al por menor	47	4.333.310	69	1.986.550	-54,16
Hoteles y Restaurantes	4	73.000	2	80.000	9,59
Transporte, almacenamiento y comunic.	22	613.843	14	80.520	-86,88
Intermediación financiera	4	37.000	4	67.600	82,70
Actividades Inmobiliarias, empresariales	23	140.768	20	330.650	134,89
Administración pública y defensa, seguridad social	1	50.000	-	-	(--)
Educación	4	39.000	2	8.000	-79,49
Servicios sociales y de salud	7	33.686	4	106.300	215,56
Otras actividades de servicio comunitario	3	350.000	11	524.100	49,74

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta

- Sin movimiento

(--) No comparable

--- Variación muy alta



Gráfica 9. Número de empresas disueltas y liquidadas en Cúcuta 2007-2008

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta

3.2. Estructura Empresarial Colombiana.

En América Latina, un conjunto importante de las unidades productivas, que en su mayoría son microempresas, desarrollan sus actividades en la informalidad, entendida ésta como el incumplimiento de las obligaciones legales de la empresa tales como el pago de impuestos, la no inscripción en el registro mercantil o la ausencia de la afiliación de los trabajadores a la seguridad social, con lo cual las condiciones laborales se ven afectadas desfavorablemente incidiendo negativamente en la calidad de vida de sus trabajadores.

Este grado de informalidad e “ilegalidad” les impide el acceso a los mercados financieros y a los mercados internacionales, que son elementos fundamentales para el crecimiento empresarial y la productividad. Por esa razón, por lo general tienen menores niveles de productividad y mantienen una escala de operación inferior a la óptima, generando un menor número de empleos, que usualmente son de baja calidad en cuanto a salarios y prestaciones; este factor afecta considerablemente aspectos como el bienestar y la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores.

Además, este proceso limita el desarrollo económico, reduciendo las posibilidades de un mayor crecimiento, evitando una disminución consistente de la pobreza.

Colombia no es la excepción del caso latinoamericano, si se considera la clasificación del tejido empresarial colombiano que a continuación se puede observar en la tabla 4, las microempresas constituyen la mayoría de las unidades económicas que funcionan en el país, de las cuales el 41,1% son informales²⁷⁵. La Ley 590 de 2000 conocida como la Ley de Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), reglamentan el tejido empresarial colombiano clasificándolo en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Tabla 4. Clasificación de las empresas en Colombia

Tamaño	Trabajadores	Activos Totales SMMLV	Activos Totales
Microempresa	No superior a 10	Hasta 500	Hasta \$230.750.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Superior a 500 y hasta 5.000	Superior a \$230.750.000 y hasta \$2,307.500.000
Mediana	Entre 51 y 200	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Superior a \$2,307.500.000 y hasta \$13.845.000.000
Grande	Superior de 200	Superior a 30.000	Superior a \$13.845.000.000
Salario Mínimo Legal Vigente (SMMLV) para el año 2008 \$461.500(Pesos Colombianos) (Decreto No. 4965 del 27 de Diciembre de 2007, Ministerio de Protección Social)			

Las razones por las cuales una empresa o persona decide desarrollar sus actividades de manera informal pueden ser de dos tipos:

²⁷⁵ SANTA MARÍA S., Mauricio y ROZO V., Sandra (2009) Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, n° 63, Universidad de los Andes, Facultad de Economía, pp. 269-296

- Dentro de las primeras se encuentran las empresas o individuos que son informales por motivos de exclusión, como son las personas que no pueden conseguir un trabajo en el sector formal y las empresas que no pueden desarrollar sus actividades formalmente por causa de los excesivos requisitos y los altos costos.
- Por otro lado, dentro de las segundas, se encuentran todas las causas que pueden relacionarse con motivos de escape, como son la independencia y la flexibilidad. En este último caso, la decisión de ser o no informal es voluntaria. Sin embargo, es importante notar que una de las causas del escape puede ser, precisamente, los altos costos de la formalidad, siendo así, las empresas o los trabajadores prefieren, voluntariamente, operar en la informalidad porque la relación costo-beneficio de la alternativa es negativa.

En éste sentido también es importante destacar, tal como lo plantea el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del 2003, que la legislación colombiana es una de las más rígidas de la región, siendo esto también una de las causas del elevado nivel de informalidad, con consecuencias sobre la provisión y la financiación de la seguridad social en un amplio segmento de la población²⁷⁶.

No obstante, el impacto en general de las microempresas es evidente, tal como lo veremos a continuación, por ello nos detendremos un poco en este importante sector, a fin de ofrecer luces sobre el panorama empresarial Colombiano.

Sin embargo, se aclara que las empresas de nuestra investigación no corresponden a la clasificación de microempresas, ya que por sus características y tamaño, están en las otras categorías minoritarias que constituyen el sector formal del panorama empresarial colombiano. Empresas éstas, que a diferencia de las microempresas ofrecen condiciones más benignas en cuanto a salarios y seguridad social, lo que se traduce en mejores condiciones de trabajo y calidad de vida para sus trabajadores, considerándose éstos de alguna manera “afortunados” en el panorama laboral colombiano, y por tanto en muchas situaciones más satisfechos con su actividad laboral.

Fueron precisamente estas condiciones de las empresas investigadas, las que nos facilitaron y permitieron, a pesar de las dificultades inherentes a un estudio que plantea

²⁷⁶ Banco Interamericano de Desarrollo (2003) *Se buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina*. Washington, BID-Alfaomega, p. 19

el conflicto en la empresa, la formalidad y estructura necesaria para el desarrollo de la investigación.

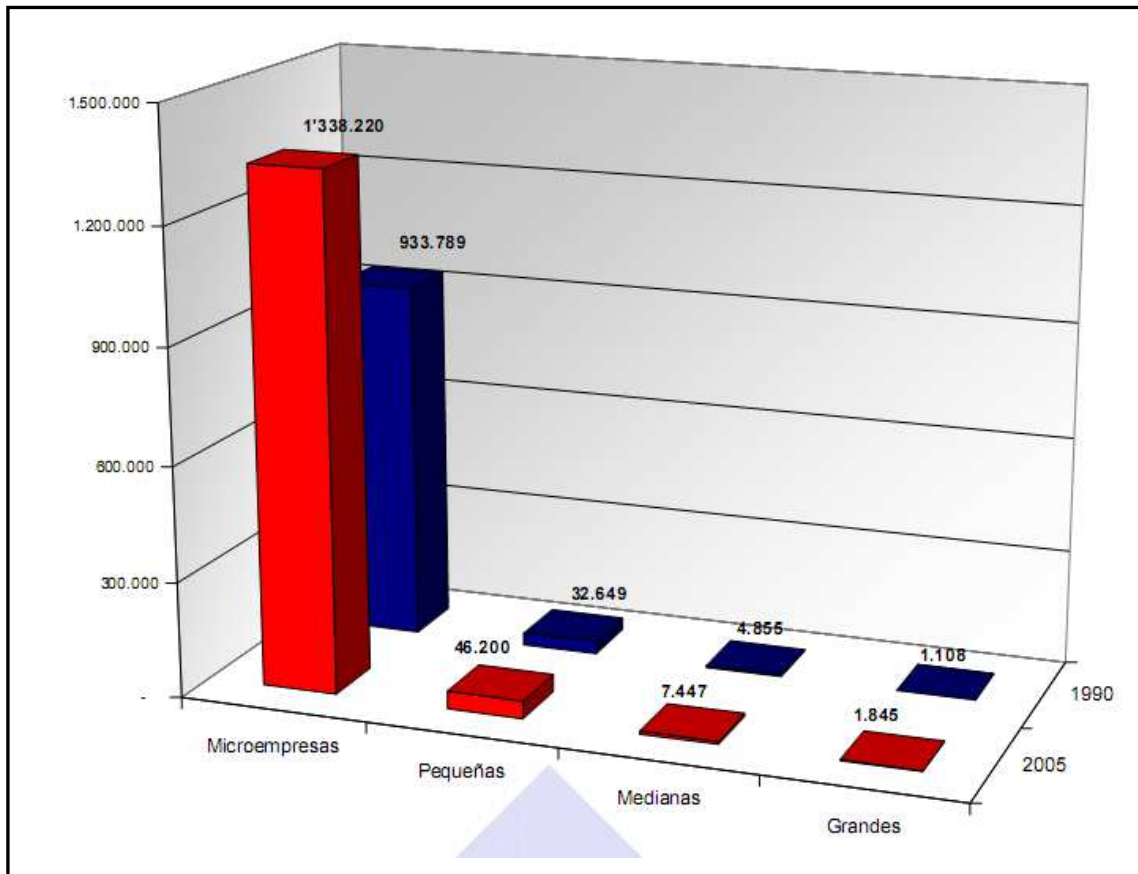
La situación general del tejido empresarial colombiano, con la mayoritaria participación de la microempresa, desde ya nos abre la oportunidad y posibilidad de futuras investigaciones en el ámbito de las microempresas, tarea mucho más riesgosa y ardua, a nuestro entender por la informalidad y volatilidad de éste tipo de unidad productiva.

De acuerdo con el Censo General desarrollado en 2005, de la totalidad de las empresas en Colombia, las microempresas constituyen el 96% de las unidades económicas establecidas en el país, un equivalente a 1'338.220 establecimientos, proporción que se refleja igualmente en la mayoría de los departamentos del país²⁷⁷.

La pequeña y mediana empresa representa el 3,84%, al que le corresponden 53.647 empresas y las grandes empresas tienen una participación del 0,13% con 1.845 empresas. Esta situación del 2005, igualmente se asimila a la planteada en el Censo Nacional Multisectorial de 1990, que muestra una participación de la microempresa del 96,03%, con 933.789 establecimientos, seguido por las pequeñas empresas con un total de 32.649 establecimientos, las medianas con 4.855 y las grandes con un total de 1.108 empresas, obsérvese la gráfica 10. En estas dos últimas clasificaciones se encuentran ubicadas las empresas objeto de nuestra investigación.

La microempresa es considerada como un subconjunto del Sector Informal Urbano que es definido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), como aquel compuesto por trabajadores familiares sin remuneración; empleados domésticos; trabajadores independientes (por cuenta propia) que no se ocupan en actividades técnicas o profesionales; y obreros, empleados y patronos de empresas de hasta 10 trabajadores. Se entiende por microestablecimiento, el espacio físico utilizado para desarrollar una actividad económica que ocupe diez o menos trabajadores.

²⁷⁷ GIRALDO R., Beatriz Elena (2007) *Estadísticas de la Microempresa en Colombia. Análisis comparativo 1990-2005*. Bogotá, Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Observatorio Colombiano de las Microempresas, p. 8



Gráfica 10. Participación de las empresas en el tejido empresarial del país; Comparativo 1990-2005

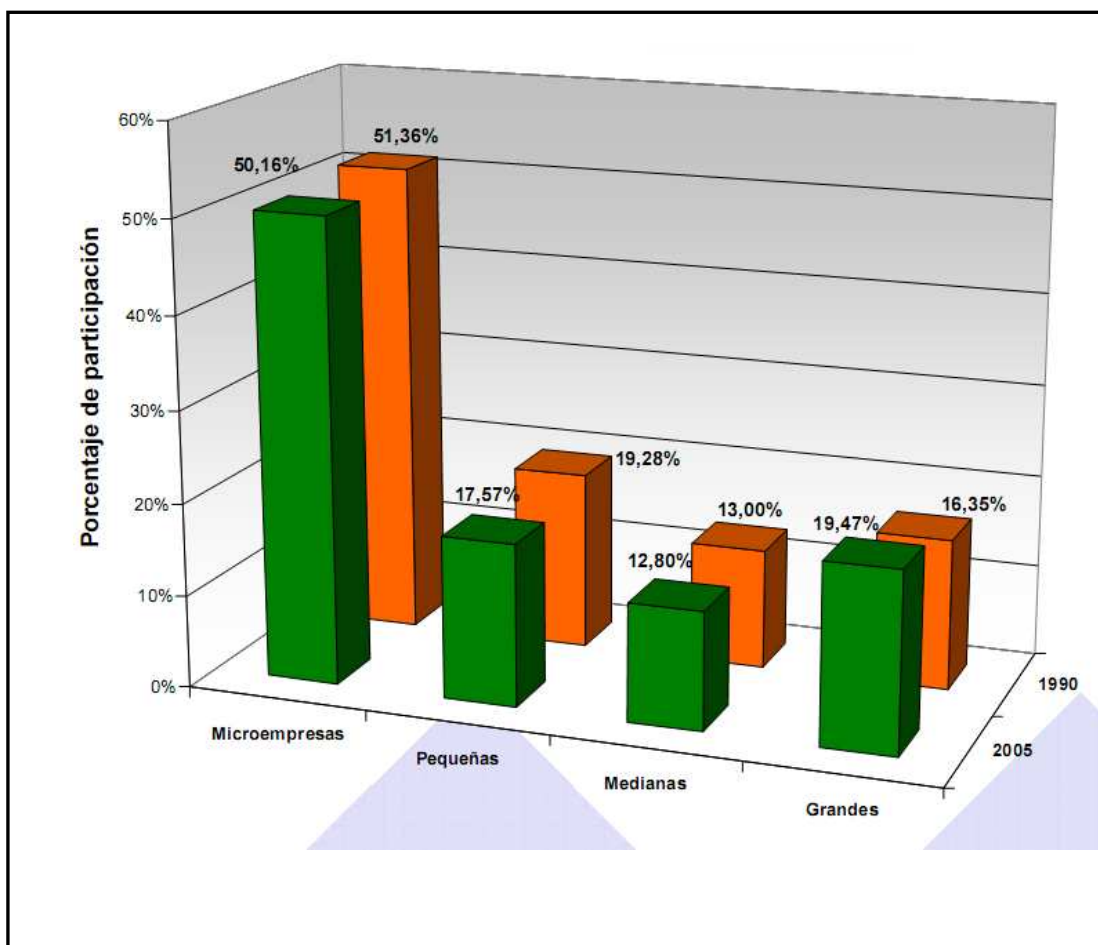
Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

Es importante también destacar, como se puede ver en la gráfica 11, que del personal ocupado a nivel nacional, la microempresa participa según el censo del 2005 con el 50,16%, el 1,2% menos que en el año de 1990 que registró un 51,36% del personal ocupado en ese entonces. De la misma manera las pequeñas empresas tuvieron una variación negativa de 1,71% pasando de 19,28% en 1990 al 17,57% en 2005. Por otro lado la participación de la población ocupada en las medianas empresas prácticamente quedó igual, un pequeño decrecimiento del 0,2%, al pasar del 13% en 1990 al 12,8% en el 2005. Son las grandes empresas las que reflejan un crecimiento significativo en cuanto al personal ocupado con un incremento del 3,12% al pasar del 16,35% en 1990 al 19,47% en 2005.

En general según el BID²⁷⁸, las micro y pequeñas empresas tienen mayores probabilidades de salir del mercado y de pagar sueldos más bajos que las empresas

²⁷⁸ Banco Interamericano de Desarrollo (2003) *Op. Cit.*, p. 63

medianas y grandes. Esto se asocia con una rotación más alta en las primeras que en las segundas, vinculada con una mayor insatisfacción de los trabajadores y menor bienestar.

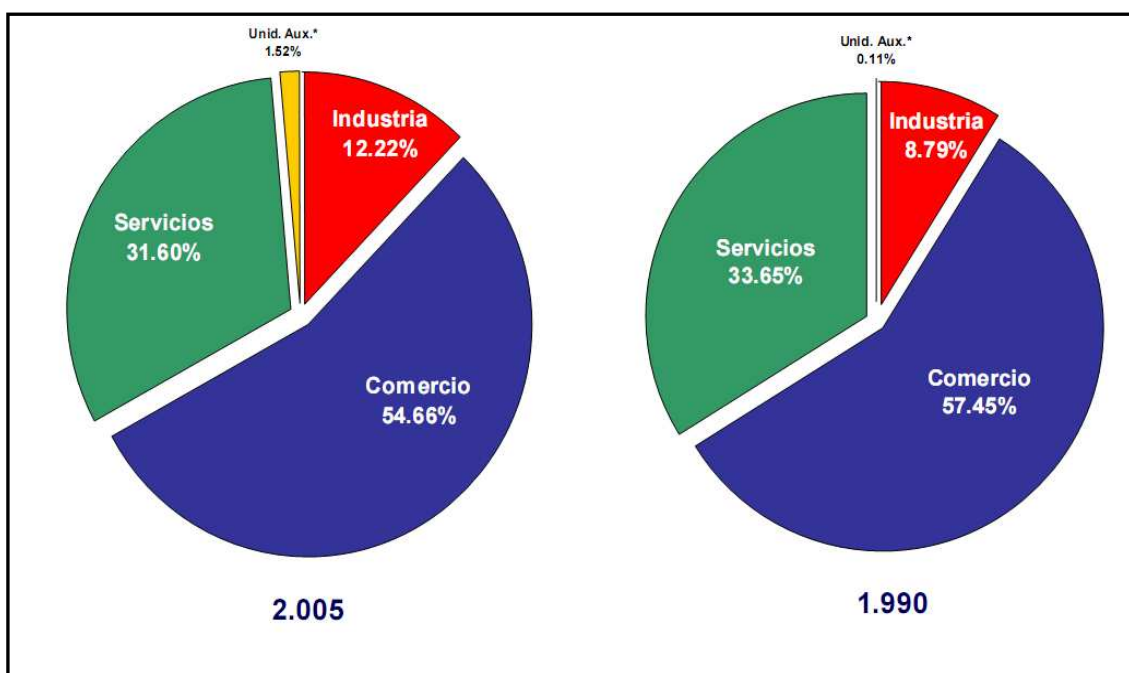


Gráfica 11. Personal ocupado por tamaños de empresas.

Comparativo 1990-2005

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

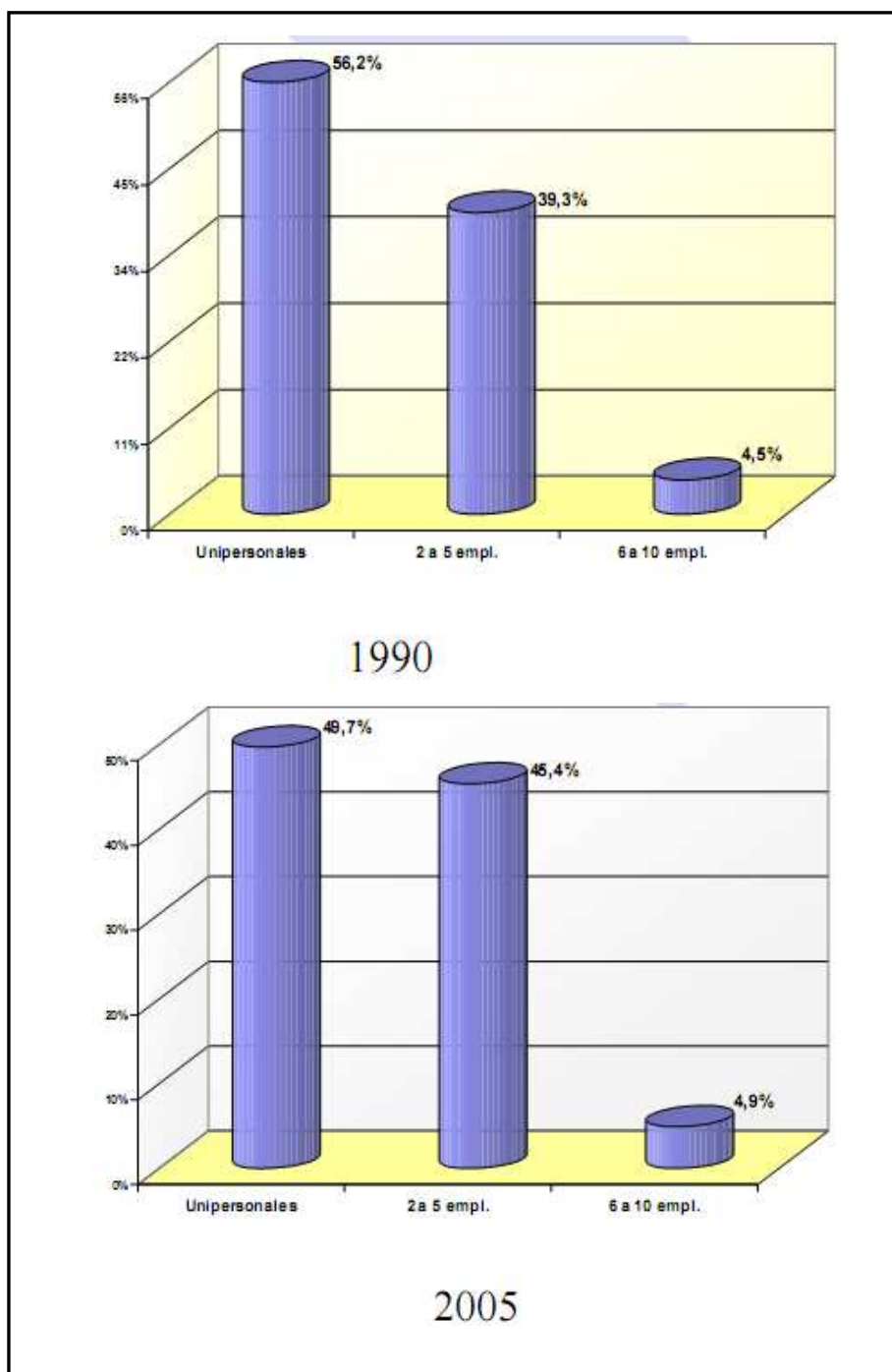
En cuanto a la composición sectorial, el Censo General de 2005 da cuenta que las microempresas en Colombia, en un 54,6% están en el Sector Comercio, y con relación al Censo Nacional Multisectorial de 1990 que mostró una participación de 57,45%, refleja una caída de su participación del 2,85%. El segundo sector es el de Servicios que registró en el año 2005 una disminución del 2,06% al pasar del 33,65% en 1990 al 31,60% en 2005, y en el Sector Industria se presentó un incremento de 3,42% al pasar de 8,79% en el año de 1990 al 12,22% en el año 2005.



Gráfica 12. Distribución de las Microempresas por sector. Comparativo 1990-2005

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

Las microempresas unipersonales siguen siendo las más numerosas dentro del conjunto general microempresarial con el 49,7% para el 2005. No obstante su participación total se redujo en 6,54% con respecto a 1990 cuando representaban el 56,2%. Por otro lado, las de 2 a 5 trabajadores subieron su participación en 6,1% pasando de 39,3% en 1990 a 45,4% en 2005 y las de 6 a 10 trabajadores apenas subieron el 0,45% al pasar de 4,45% al 4,9%.



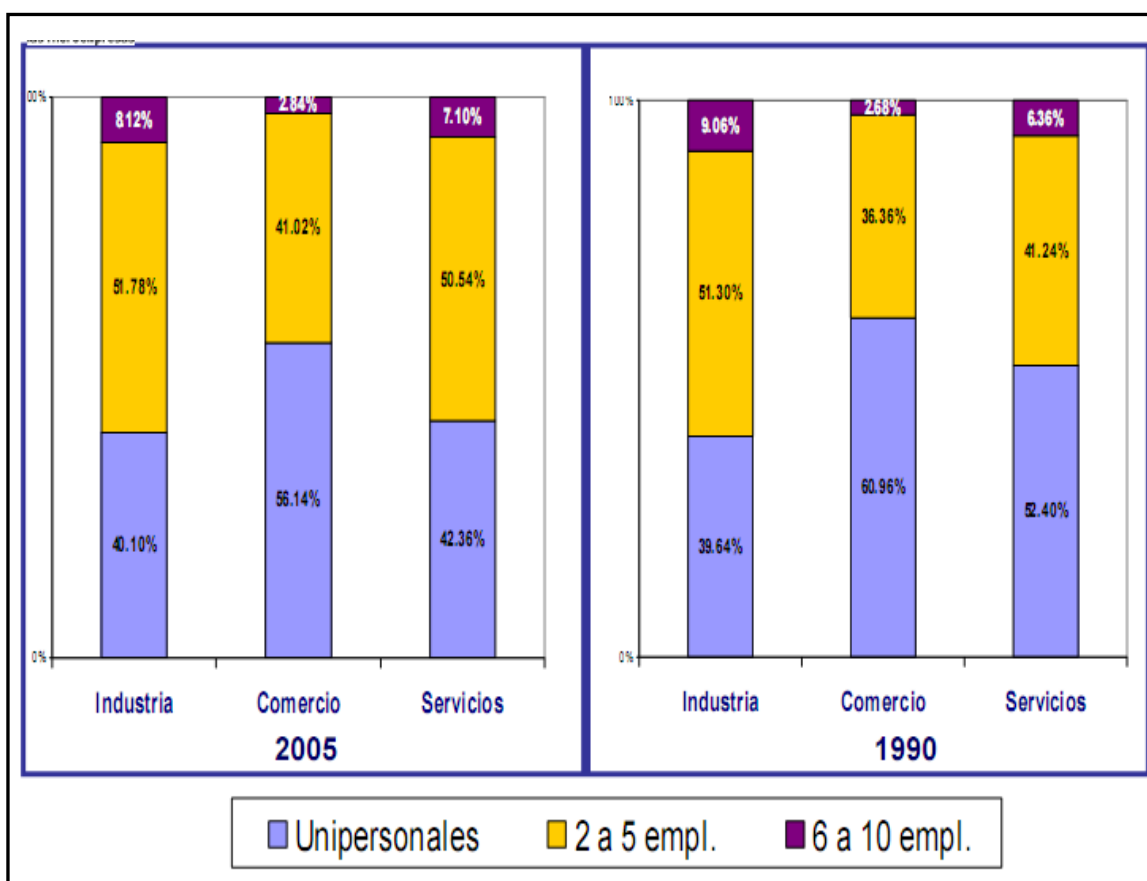
Grafica 13. Participación de las Microempresas por tamaño. Comparativo 1990-2005

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

Las microempresas del Sector Industrial, modificaron muy levemente su comportamiento entre 1990 y 2005. Las unipersonales para 2005 representaban el 40,10% con un incremento del 0,46% frente al 39,64% de 1990. Las microempresas de 2 a 5 trabajadores pasaron del 51,30% al 51,78% y las de 6 a 10 trabajadores pasaron del 9,06% en 1990 al 8,12% en 2005, registrándose una reducción de su participación en éste sector en 0,94%.

En el Sector Comercio, las microempresas modificaron su participación en cuanto al tamaño encontrándose una reducción de las unipersonales en 4,82% al pasar del 60,96% en 1990 al 56,14%, las de 2 a 5 trabajadores se incrementaron en un 4,65% al pasar de 36,36% en 1990 a 41,02% en 2005. Las microempresas de 6 a 10 trabajadores se mantuvieron prácticamente estables, con un incremento mínimo del 0,16%, al pasar del 2,68% en 1990 a 2,84% del total de microempresas del sector.

En el Sector Servicios, las unipersonales disminuyeron el 10,05% en su participación, al pasar de 52,40% en 1990 al 42,36% en 2005. Las de 2 a 5 trabajadores se incrementaron en 9,31% al pasar de 41,24% a 50,54% y las de 6 a 10 trabajadores tuvieron un incremento de 0,74% pasando de 6,36% en 1990 a 7,10% en 2005.



Gráfica 14. Distribución de los tres tamaños de microempresas por sector 1990-2005

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

En 1990 el Censo Nacional Multisectorial reportó la venta al por menor en pequeños almacenes no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabaco, como la actividad en la que se encontró un mayor número de microempresas, estas son las que se reconocen como las tiendas de barrio. Le siguen en importancia los pequeños expendios de frutas y verduras, las ventas de helados

preparados en el sitio, pequeños almacenes de venta de prendas de vestir, las misceláneas y la reparación de vehículos, entre las principales. La información de los cuadros a continuación contiene la clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU de las actividades económicas por sectores y subsectores, adaptado para Colombia por el DANE, y muestran con mayor detalle la distribución de 1990 y 2005.

Para el 2005, las actividades de las microempresas se concentraron en la misma clasificación de 1990: comercio al por menor en pequeños establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco. Las tiendas de barrio representaron el 12,8% del total de las microempresas del país. Le siguen los pequeños comercios de misceláneos, venta de ropa al por menor, expendios de fruta y verdura, y servicio de reparación de vehículos.

Tabla 5. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 1990

ACTIVIDADES	% total micro
Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	14,94
Compra-Venta Frutas y verduras, productos agrícolas	4,80
Servicio de suministro de comidas preparadas en heladerías (helados)	4,52
Venta al por menor de prendas de vestir	4,37
Ventas al por menor de artículos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco	2,80
Mantenimiento-Reparación Vehículos automotores	2,71
Venta al por menor de Carnes	2,47
Otros Servicios-Salones de belleza, peluquerías, tratamientos de belleza	2,25
Suministro de comidas preparadas para consumo inmediato en restaurantes	2,20
Suministro de bebidas alcohólicas para su consumo en cafés, bares y cantinas	2,17
Suministro de comidas rápidas	1,92
Ind-Ropa en general, confecciones, acoplamiento de piezas, gorros	1,88
Servicios de guardería sin internado	1,57
Venta al por menor de productos alimenticios n.c.p. y tabaco	1,53
Venta al por menor de calzado de cualquier material	1,43
Esparcimiento-Actividades deportivas	1,38
Suministro de bebidas alcohólicas para su consumo en otros establecimientos	1,28
Venta al por menor de productos farmacéuticos y equipo quirúrgico	1,24
Ind-Productos de panadería, pan, bizcochos, buñuelos, tamales	1,22
ActEmpresarial-Abogados y actividades conexas, notarias	1,21
Servicio de suministro de comidas preparadas en cafeterías	1,19
Compra-Venta Confeitería, dulces	1,19
Fabricación de muebles	1,18
Reparación de artefactos eléctricos de uso doméstico	1,17
Reparación de calzado y artículos de cuero	1,17
Salud,SerSociales-Centros de salud, consultorios médicos	1,11
Compra-Venta Cigarrerías, bebidas, tabaco	1,11
Compra-Venta Autopartes, accesorios, lujos para vehículos	1,07
Esparcimiento-Juegos de video, chance, juegos de azar	0,99
Salud,SerSociales-Consultorios odontológicos	0,97

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

Tabla 6. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 2005

ACTIVIDADES	% total micro
Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	12,84
Ventas al por menor de artículos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco	6,14
Compra-Venta Ropa en general y sus accesorios	3,75
Compra-Venta Frutas y verduras, productos agrícolas	3,18
Restaurantes Servicio a la mesa	3,15
Mantenimiento-Reparación Vehículos automotores	2,96
Otros expendios de comida	2,90
Café-Frutería Servicio a la mesa	2,75
Compra-Venta Cigarrerías, bebidas, tabaco	2,75
Correo-Telec-Servicios telefónicos, celulares	2,60
Otros Servicios-Salones de belleza, peluquerías, tratamientos de belleza	2,52
Ind-Otras industrias manufactureras	2,48
Expendio de bebidas alcohólicas	2,38
Compra-Venta Carnes	1,72
Mantenimiento-Reparación Enseres Domésticos	1,64
Compra-Venta Confeitería, dulces	1,49
Compra-Venta Drogas, cosméticos, perfumes	1,48
Ind-Ropa en general, confecciones, acoplamiento de piezas, gorros	1,46
Compra-Venta Ferreterías, cerrajerías, vidrio, marqueterías	1,43
Compra-Venta Otros alimentos	1,26
Compra-Venta Calzado, artículos de cuero, bolsos	1,21
Compra-Venta Otros productos de consumo	1,17
Mantenimiento-Reparación Efectos personales	1,10
Compra-Venta Motos y sus partes, piezas y accesorios	1,00
Compra-Venta Papelerías, librerías, útiles escolares	0,97
Compra-Venta Productos lácteos, leche, huevos	0,94
Salud, Ser Sociales-Centros de salud, consultorios médicos	0,89
Educación-Preescolar	0,79
Ind-Productos de panadería, pan, bizcochos, buñuelos, tamales	0,76
Compra-Venta Productos para el hogar	0,73

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE

Es importante destacar que aunque no hay cambios sustanciales en la composición de las actividades que desarrolla el 70% de microempresas en el país entre 1990 y 2005, en éste último año se refleja una nueva actividad dentro del sector servicios con el 2,6% de participación, es la actividad de correo y telecomunicaciones, servicios telefónicos, móviles. En fin hace referencia a los pequeños establecimientos de servicio de cabinas telefónicas, de Internet y llamadas a móviles.

En general, el sector informal en Colombia es un componente de la estructura del país, que tal como lo hemos visto genera la mitad de los empleos existentes y se ubica en todos los sectores de la economía, es catalogado como un sector marginado en el que se dan relaciones de intercambio con precariedad y en algunos casos se suele asociar con la economía subterránea, con un conjunto de actividades no estructuradas

fuera del marco normativo oficial, utiliza poco capital, técnicas rudimentarias y mano de obra escasamente calificada, con bajos ingresos, sin registro alguno y sin conexión con el sector moderno, pero en algunos casos resulta ser una actividad lucrativa y una fuente de autoempleo para aquella fuerza laboral que no se puede vincular al sector formal o moderno del país.

Según algunos autores la persistencia de las actividades del sector informal se atribuye al crecimiento nulo o negativo de la economía, a un crecimiento sin empleos, a los obstáculos y limitaciones que impiden el acceso de los trabajadores al mercado del empleo formal, al empobrecimiento de los hogares y a las actividades de simple supervivencia, al igual que las propias iniciativas empresariales y creativas de los particulares, siendo estos factores positivos en la creación de nuevas empresas pero negativos puesto que poseen técnicas rudimentarias y pocos son productivos²⁷⁹.

3.3. Indicadores Socioeconómicos

Por su gran impacto tendremos en cuenta fundamentalmente cuatro indicadores socioeconómicos: el Producto Interno Bruto, la Tasa de Alfabetización y el Índice de Necesidades Insatisfechas, ya en otros apartados hemos hablado de algunas variables igualmente importantes. A nivel departamental también han sido tenidas en cuenta las variables de población, área, densidad de población, número de municipios, PIB Per cápita e Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas.

3.3.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos.

Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. Para el 2008, según el Banco Mundial el PIB (PPA) per cápita de Colombia ocupó el puesto número 75 entre los países del mundo, cuando Luxemburgo y Noruega ocupan el primero y segundo lugar, Estados Unidos el sexto y

²⁷⁹ VARELA RENDON, Jackeline y BANGUERO LOZANO, Harold (2005) Determinantes socioeconómicos de la persistencia del comercio informal en el centro de Cali. Análisis de Casos. *Revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma de Occidente*, p.243

España el 25. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos.

Como resultado, estimaciones PPA para algunos países se basan en una canasta pequeña de bienes y servicios. Además, muchos países no participan formalmente en el proyecto PPA del Banco Mundial que calcula estas medidas, por lo que el resultado de las estimaciones del PIB de estos países puede carecer de precisión.

Tabla 7. Producto Interno Bruto Colombia 2000-2008

Año	Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)
2000	245,1
2001	250
2002	255
2003	268
2004	263,2
2005	281,1
2006	341,1
2007	374,4
2008	320,4

3.3.2. Tasa de Alfabetización

Mide la capacidad de leer y escribir a una edad determinada. Bajos niveles de alfabetización y de educación en general pueden impedir el desarrollo económico de un país, especialmente en un mundo que cambia rápidamente impulsado por la tecnología, y por tanto afecta profundamente la estructura empresarial del país, y la calidad del capital humano. En el caso colombiano para 2008 con una cobertura cercana al 93% de alfabetización, muestra un índice de analfabetismo del país que se acerca al 7,0% en la población mayor de 5 años de edad. Lo anterior garantiza un nivel de formación considerable que garantizaría una calificación adecuada en la posible fuerza laboral de las empresas, principalmente de las del sector formal que son las que de manera normativa desarrollan procesos de selección.

Tabla 8. Tasa de Alfabetización Colombia 2000-2008

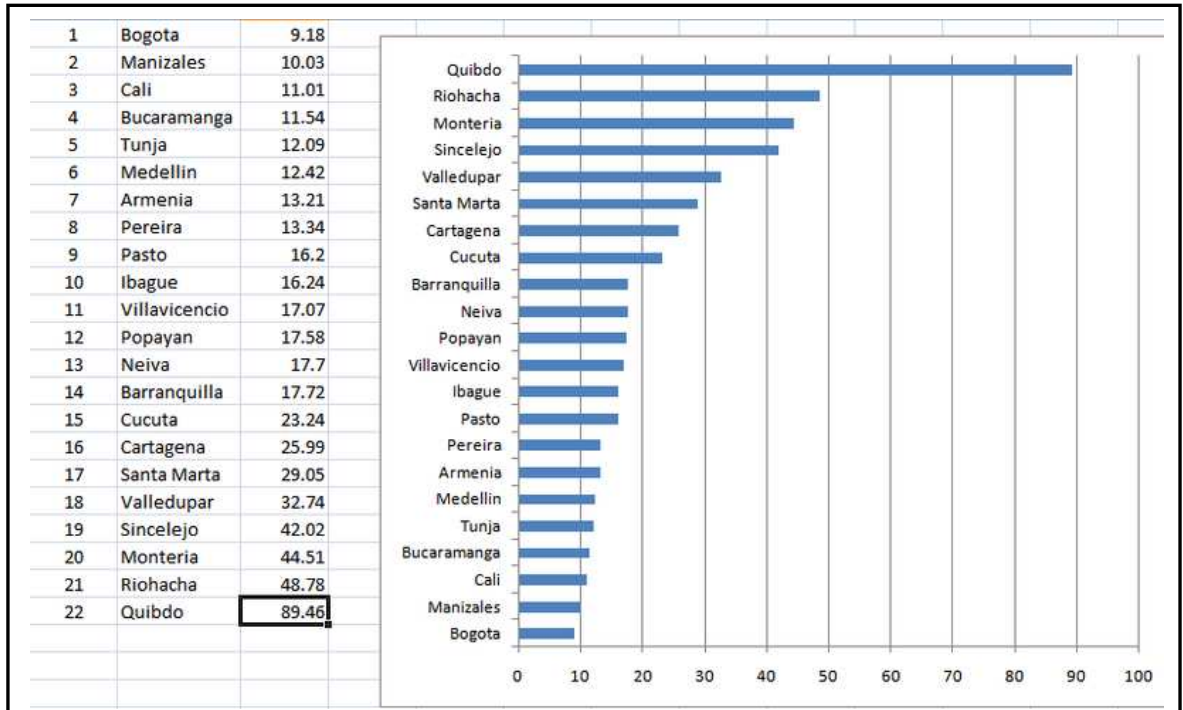
Año	Tasa de Alfabetización
2000	91,4
2001	91,4
2002	91,4
2003	92,6
2004	92,6
2005	92,6
2006	92,6
2007	92,7
2008	92,7

3.3.3. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

El índice de necesidades básicas insatisfechas identifica la proporción de personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad a la cual pertenece el hogar. Capta condiciones de infraestructura y se complementa con indicadores de dependencia económica y asistencia escolar.

El índice NBI representa las carencias materiales que afectan la dignidad humana y por tal razón son prioridades del estado social de derecho.

Medir el nivel e intensidad de la pobreza de los hogares de acuerdo con unas necesidades consideradas como básicas y analizar la brecha entre los hogares, las regiones y zonas geográficas. La ciudad de Cúcuta muestra un porcentaje del 23,34% de su población con Necesidades Básicas Insatisfechas, lo que indica que este segmento de la población tiene deficiencias en vivienda, servicios públicos y escolaridad, entre otras necesidades no cubiertas, en todas ellas o en alguna; ubicándose entre las ocho ciudades con más necesidades básicas insatisfechas (Ver gráfica 15).



Gráfica 15. Necesidades Básicas Insatisfechas por Ciudades 2008

Fuente: www.dane.gov.co

La pobreza es uno de los principales obstáculos para el desarrollo sostenible; exige una óptima calidad del medio ambiente, el bienestar de la población y una mayor equidad.

Colombia en 1993 mostró un avance en la reducción de la pobreza medida por NBI, con respecto a 1985. Los hogares presentaron una disminución en cuanto a los servicios públicos y viviendas inadecuadas. En la zona urbana se redujo la cantidad de hogares con dependencia económica, hacinamiento e inasistencia escolar y en la zona rural la disminución se presenta en los hogares servicios públicos inadecuados y la inasistencia escolar. Esta disminución obedece en parte a la ampliación de la cobertura de servicios públicos domiciliarios y servicios educativos, en especial, en el nivel básico primario e implementación de los planes de vivienda.

Como se aprecia en las tablas, existen grandes contrastes entre la zona urbana y rural como al interior de ellas y entre las regiones que la compone. Esto es reflejo de las ventajas comparativas que presentan las ciudades, en especial, los grandes centros urbanos.

Tabla 9. Población en Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas
Departamentos (cabecera – resto) Censo 2005

Departamento	Cabecera	Resto	Total
Antioquia	15,9	47,6	23,0
Atlántico	23,8	42,5	24,7
Bogotá	9,1	27,8	9,2
Bolívar	40,2	67,4	46,6
Boyacá	14,1	49,0	30,8
Caldas	13,3	29,2	17,7
Caquetá	33,4	58,7	41,5
Cauca	24,0	61,6	46,4
Cesar	35,8	66,9	44,7
Córdoba	42,4	76,4	59,1
Cundinamarca	15,4	32,2	21,3
Choco	81,7	76,2	79,2
Huila	21,8	48,8	32,6
La Guajira	40,3	91,9	65,1
Magdalena	40,1	64,7	47,7
Meta	20,4	44,4	25,0
Nariño	26,0	59,0	43,6
Norte de Santander	22,5	58,4	30,3
Quindío	15,3	22,3	16,2
Risaralda	13,0	32,1	17,3
Santander	13,5	45,3	21,9
Sucre	46,7	69,5	54,9
Tolima	19,7	50,8	29,8
Valle	14,1	25,9	15,6
Arauca	32,0	61,6	35,6
Casanare	26,2	57,3	35,5
Putumayo	25,6	44,1	34,5
San Andrés	50,9	15,3	40,9
Amazonas	30,8	58,8	44,1
Guainia	45,3	80,5	60,2
Guaviare	34,1	61,5	39,9
Vaupés	40,3	88,2	54,8
Vichada	41,6	84,3	66,8

Fuente: DANE - Censo General 2005

Tabla 10. Porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas,
1985 y 1993

Año	Zona	NBI	Miseria	Viviendas inadecuadas	Hacinamiento	Servicios públicos	Dependencia económica	Inasistencia escolar
1985	Total	39,0	18,3	13,3	12,8	21,1	11,7	7,4
	Urbano	26,4	9,5	6,9	11,1	8,4	9,1	4,7
	Rural	67,5	38,0	27,6	16,6	49,7	17,7	14,6
1993	Total	29,2	10,8	10,6	10,0	9,5	9,2	5,4
	Urbano	21,6	6,6	6,5	8,1	6,6	6,2	3,3
	Rural	52,6	23,5	22,8	16,0	18,4	18,2	11,8

Fuente: DANE. Necesidades básicas insatisfechas, 1985, 1993.

3.3.4. Indicadores Socioeconómicos de los Departamentos en Colombia

En el siguiente cuadro se presentan los principales indicadores socioeconómicos de los departamentos y de la nación que muestran la heterogeneidad de las entidades departamentales que conforman la organización territorial en Colombia. Esta misma situación ocurre con los municipios. La distribución de la población se concentra principalmente en las capitales de 5 departamentos y el Distrito Capital. La densidad poblacional varía desde los 3.950 habitantes por kilómetro cuadrado, en el caso de Bogotá y los 0.45, en Vaupés. Asimismo, hay departamentos que en su interior cuentan con dos municipios y otros hasta con 125, como son los casos de Amazonas y Antioquia respectivamente. Esta radiografía de las entidades territoriales nos señala la importancia de contar con una organización territorial acorde con la realidad de su entorno, por lo cual es necesario superar los desequilibrios territoriales; por ejemplo, en el indicador PIB per cápita departamental, se puede inferir que la riqueza se concentra en las grandes ciudades (Bogotá) y departamentos (Antioquia, antiguos territorios nacionales²⁸⁰).

Norte de Santander se encuentra por debajo de la media nacional en cuanto a PIB per cápita ubicándose en el puesto 29 entre 33 entidades territoriales de Colombia, sólo supera a los departamentos de Sucre, Cauca, Nariño y Chocó, éste último considerado el departamento más pobre de Colombia.

²⁸⁰ En estos territorios es viable afirmar que la alta concentración del ingreso, se explica por su escasa densidad poblacional, ante lo cual pocas personas son más ricas en estos amplios territorios.

Tabla 11. Información Socioeconómica Departamental

Departamento	Población 1999 (Habs) 1	Area (km2) 2	Densidad	N° Mpios 3	PIB per capita en US\$ 1997 4	NBI 5
Bogotá D.C.	6,276,428	1,587	3,954.90	1	3,344	12.4
Amazonas	68,569	109,665	0.63	2	3,265	n.d
Antioquia	5,300,385	63,612	83.32	125	2,553	22.4
Arauca	232,013	23,818	9.74	7	3,265	n.d
Atlántico	2,081,038	3,388	614.24	23	1,990	19.5
Bolívar	1,950,626	25,978	75.09	45	1,529	37.5
Boyacá	1,354,669	23,189	58.42	123	1,671	28
Caldas	1,094,451	7,888	138.75	27	1,740	20.4
Caquetá	410,368	88,965	4.61	16	1,572	27.5
Casanare	277,540	44,640	6.22	19	3,265	n.d
Cauca	1,233,881	29,308	42.10	41	988	40.3
Cesar	943,892	22,905	41.21	25	1,545	32.1
Chocó	406,091	46,530	8.73	28	875	64.9
Córdoba	1,308,114	25,020	52.28	28	1,409	49
Cundinamarca	2,099,193	22,623	92.79	116	2,213	23
Guainía	35,964	72,238	0.50	1	3,265	n.d
Guaviare	114,083	42,327	2.70	4	3,265	n.d
Huila	910,949	19,890	45.80	37	1,717	26.6

Departamento	Población 1999 (Habs) 1	Area (km2) 2	Densidad	N° Mpios 3	PIB per capita en US\$ 1997 4	NBI 5
La Guajira	474,794	20,848	22.77	15	2,355	37.7
Magdalena	1,259,923	23,188	54.34	30	1,231	40.6
Meta	686,489	85,635	8.02	29	2,681	25.7
Nariño	1,602,933	33,268	48.18	63	947	34
Norte de Santander	1,316,119	21,658	60.77	40	1,213	22

Putumayo	323,549	24,885	13.00	13	3,265	n.d
Quindío	551,746	1,845	299.05	12	1,820	21.1
Risaralda	928,196	4,140	224.20	14	1,768	15.1
San Andrés	71,485	44	1,624.66	2	3,265	n.d
Santander	1,938,910	30,537	63.49	87	2,531	20.3
Sucre	779,370	10,917	71.39	24	1,000	44.2
Tolima	1,292,982	23,562	54.88	47	1,996	28.9
Valle	4,104,475	22,140	185.39	42	2,587	17.1
Vaupés	29,295	65,268	0.45	3	3,265	n.d
Vichada	80,491	100,242	0.80	4	3,265	n.d
Total / Promedio	41,539,011	1,141,748	36.38	1,093	2,180	24.9

Fuentes:

1. Proyecciones DANE
2. IGAC
3. SFPT - DDT -DNP. Municipios que reportan información para PICN
4. Cárdenas (1995). Infraestructura y crecimiento departamental y; DANE (2000). Cuentas departamentales. Cálculos: Departamento Nacional de Planeación - DDT
5. Cálculos DNP - DDS - DIOGS con base en DANE, Censos de población y Encuesta Nacional de Hogares

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Desarrollo Territorial. Documentos para el Desarrollo Territorial N° 41, pp. 8-9

3.3.5. Entorno Económico Regional

Al finalizar el año 2007 el Producto Interno Bruto del Norte de Santander registró 4.316.964 millones de pesos constantes de 2000 que representan el 1,58% del PIB nacional, el cual fue de 273.710.257 millones de pesos para el mismo año. (Ver Tabla 12)

Tabla 12. Producto Interno Bruto 2000-2007

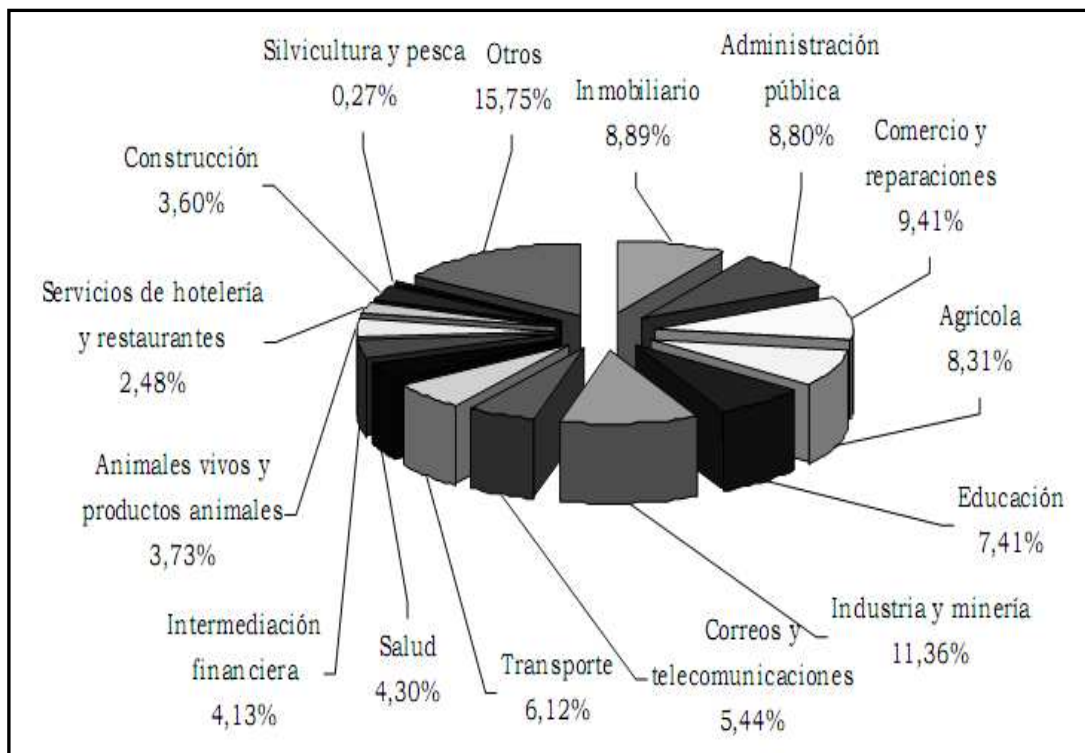
Nacional-Norte de Santander.

Millones de Pesos Constantes de 2000

Entidad	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nacional	196.373.851	200.657.109	205.591.281	215.073.655	225.104.157	237.982.297	254.505.598	273.710.257
Norte de Santander	3.361.008	3.441.422	3.629.490	3.666.918	3.772.028	3.775.536	4.075.288	4.316.964

Fuente: DANE-Cuentas Regionales

En Norte de Santander para el año 2007 las ramas de mayor participación dentro del valor agregado del departamento fueron otros, industria, comercio y reparaciones, servicios inmobiliarios y administración pública con 15,75%, 11,36%, 9,41%, 8,89% y 8,80% respectivamente. Por su parte, los sectores que menor participación tuvieron fueron silvicultura y pesca, hoteles y restaurantes y construcción con 0,27%, 2,48% y 3,60% respectivamente.



Grafica 16. Norte de Santander 2007. Participación por ramas de actividad económica dentro del PIB departamental a precios corrientes de 2000.
Fuente: DANE

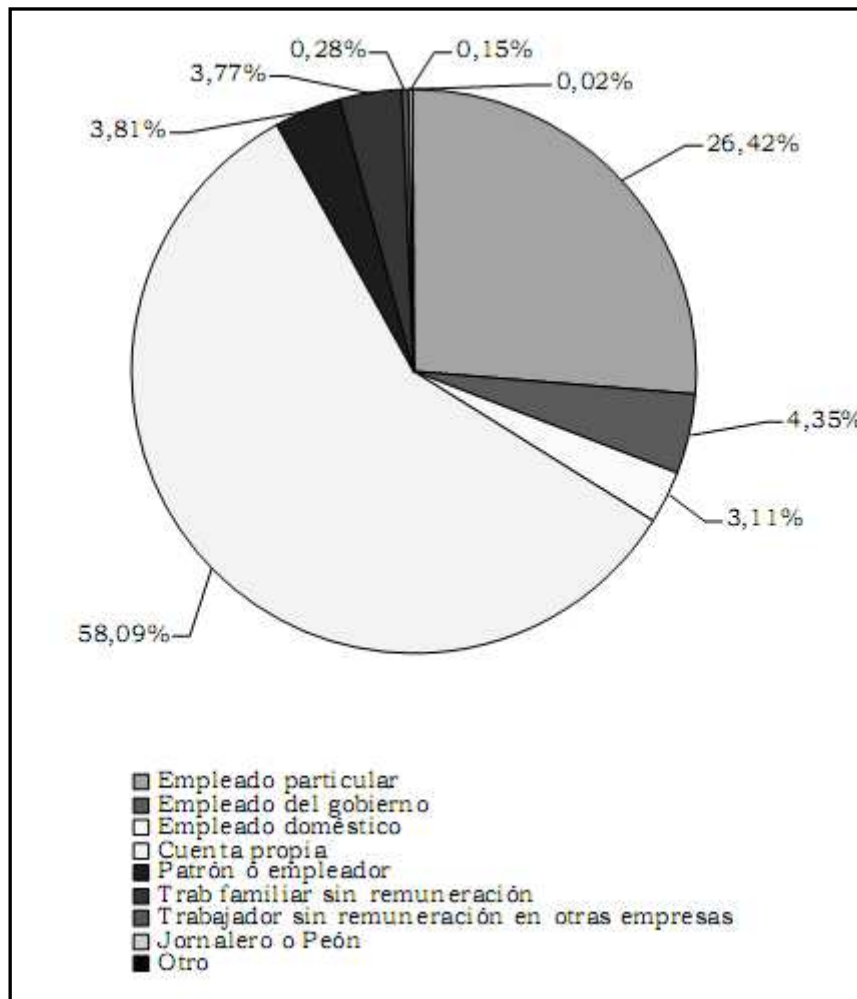
En cuanto al índice de precios al consumidor, se presentó para Cúcuta en el año 2008 una variación de 9,8%, lo que muestra un aumento con respecto al año anterior de 4,7%. Después de Neiva (Departamento del Huila) con 10,8%, Cúcuta fue la ciudad con mayor crecimiento de los precios del país, seguida de Cartagena (8,2%), y Villavicencio (8,1%). Ver tabla 13 que muestra el índice de precios al consumidor comparado entre el año 2007 y 2008 según ciudades.

Tabla 13. Variación del IPC, según ciudades 2007-2008

Ciudades	2007	2008	Diferencia porcentual
Nacional	5,7	7,7	2,0
Barranquilla	6,6	7,8	1,2
Bogotá	5,6	7,5	1,9
Bucaramanga	5,7	8,2	2,5
Cali	5,0	7,6	2,6
Cartagena	7,2	8,2	1,0
Cúcuta	5,2	9,8	4,7
Manizales	5,5	6,1	0,5
Medellín	6,7	7,7	1,0
Montería	5,7	7,6	1,9
Neiva	6,4	10,8	4,5
Pasto	2,6	7,9	5,2
Pereira	5,8	7,2	1,4
Villavicencio	6,0	8,1	2,1

Fuente: DANE

La tasa de desempleo para el año 2008 fue de 9,28%, registrando una disminución de 1,7% con respecto al 2007. Del total de 316 mil personas ocupadas en Cúcuta, el empleo por cuenta propia y el empleo particular fueron las posiciones ocupacionales que tuvieron mayor participación, con una población de 183 y 83 mil personas respectivamente y que suman aproximadamente el 84% de la participación de los ocupados. Ver Gráfica 17.



Gráfica 17. Cúcuta. Distribución de ocupados según posición ocupacional 2008
Fuente. DANE.

3.4. Interacción de los Conflictos Armados y las Empresas

En los países donde se desarrollan conflictos armados, las empresas de una u otra manera se constituyen en blanco o protagonistas de los mismos, y con ello la posibilidad de atentar contra la paz y/o los derechos humanos.

Hasta el momento no existe una regulación internacional sobre empresa y derechos humanos fundamentales, pero hay suficientes referentes que nos dan algunas ideas concretas sobre las nuevas reglas de juego. Es claro que en los últimos años ha habido preocupación por la ingerencia de las empresas en los distintos conflictos armados que se suceden en el mundo, prueba de ello son las Normas de Responsabilidad de Empresas con respecto a los Derechos Humanos y el Pacto Mundial

de Naciones Unidas²⁸¹, los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos y la Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo²⁸².

Las demandas en cortes locales de Estados Unidos contra multinacionales por presunta complicidad en violación a los derechos humanos, algunas por casos en Colombia²⁸³, el proceso Kimberley²⁸⁴ de certificación de diamantes y otras campañas contra productos cosechados por amos de la guerra en países con conflictos armados, son algunas acciones que marcan un nuevo rumbo para las empresas y su papel activo en la defensa de los derechos humanos y el afianzamiento de la paz. No obstante en el caso de Colombia muchas empresas son vistas o han sido vistas como aliados de los paramilitares.

La organización International Alert²⁸⁵ ha diseñado un documento guía para la industria extractiva denominado *Práctica Empresarial Sensible al Conflicto (PESC)*, mediante el cual se ofrecen herramientas que ayuden a las empresas a evitar causar, disparar o acelerar las dinámicas destructivas del conflicto, al igual que puede ayudar a

²⁸¹ El Global Compact de Naciones Unidas, es una iniciativa del ex-Secretario General, Kofi Annan, lanzada en el 2000. Contiene 10 principios generales en derechos laborales, medio ambiente, Derechos Humanos y transparencia dirigidos principalmente a empresas privadas. Son de carácter voluntario y se hace seguimiento a través de reportes anuales de cumplimiento. Más de 2.700 empresas en 94 países, al igual que alrededor de 500 organizaciones de la sociedad civil y sindicatos internacionales, se han vinculado a ella.

²⁸² La Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (EITI) contiene una serie de principios y guías que promueven el buen uso de las regalías por parte de los gobiernos, a través de su publicación y verificación. Más de 20 países se han adherido a ella. El Banco Mundial apoya esta iniciativa fortaleciendo su legitimidad frente a los gobiernos, dando asistencia técnica para su implementación y contribuyendo al diálogo de políticas sobre transparencia en el manejo de regalías en países con gobernabilidad débil.

²⁸³ La compañía bananera estadounidense Chiquita Brands, en mayo de 2004, aceptó públicamente haber realizado pagos a grupos paramilitares a cambio de protección a sus empleados en Urabá y Magdalena, Colombia. También se le vinculó con la muerte de un líder sindical. Como resultado, el precio de las acciones de Chiquita cayó, el Departamento de Estado de Estados Unidos y la Fiscalía de Colombia, le abrieron investigaciones. Finalmente tuvo que vender a pérdida y salir de Colombia. "Chiquita admits payments to terror groups", *The Seattle Times*, mayo 12, 2004.

El capítulo Colombia del llamado Tribunal Permanente de los Pueblos (TPP), una iniciativa internacional no gubernamental impulsada por la Lelio Basso International Foundation for the Rights and Liberation of Peoples, con sede en Roma, ha organizado una serie de 7 "juicios públicos" en contra de empresas transnacionales de varios sectores, entre ellos agro negocios, alimentos, servicios públicos y extractivo. En abril 1 y 2 de 2006 fueron "juzgadas" Nestlé, Chiquita y Coca-Cola a quienes se les "condenó" por proveer supuestos auxilios a paramilitares e incitar el asesinato de sindicalistas, entre otros. Ver el texto de la primera "audiencia" del TPP sobre los casos de Chiquita, Nestlé y Coca-Cola en <http://tpp.revolt.org/node/21> Diciembre de 2007.

²⁸⁴ El proceso Kimberley es un esquema de certificación de diamantes para evitar su producción y venta por grupos armados ilegales que los usan para financiar la guerra. Así ocurrió en países como Sierra Leona y Angola. Actualmente 45 países y las ONG internacionales Global Witness y Partnership África Canadá participan del proceso.

²⁸⁵ International Alert (2004) *Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: guía para la industria extractiva* en www.international-alert.org/publications/pub.php?p=234 Consultado el 15 de Septiembre de 2008.

desarrollar acciones legítimas que contribuyan a la paz y la estabilidad en países inestables.

Se propone fundamentalmente que las empresas puedan desarrollar competencias para comprender la complejidad de los conflictos violentos (potenciales o existentes), que permitan analizar el impacto de estos en sus operaciones empresariales, al igual que de sus actividades sobre los conflictos, y de implementar medidas de prevención y mitigación para contribuir de esta manera a la construcción de la paz a través de las actividades propias del negocio, la inversión social y los procesos de diálogo político. La PESC está dirigida a prevenir el conflicto violento, o a contribuir a la transformación del mismo hacia una situación de paz.

Las actividades de empresa interactúan de muchas maneras con los conflictos armados. A continuación se presentan algunas características y variables comunes que pueden dar forma a esa interacción:

En primer lugar puede darse una interacción dinámica de doble vía, en la cual las inversiones de la empresa pueden causar conflictos (Por ejemplo el reasentamiento de una población puede generar tensiones entre las comunidades locales y las reubicadas), o pueden interactuar con conflictos/tensiones preexistentes (Por ejemplo la política de contratación selecciona personal de un grupo étnico, incrementando el resentimiento en los demás, o las medidas de seguridad pueden favorecer a instituciones militares o políticas vistas con sospecha por las comunidades locales).

Al mismo tiempo, el conflicto puede afectar la operación, al imponer diversos costos (Por ejemplo los actores del conflicto pueden atacar la infraestructura o secuestrar al personal).

De acuerdo con los ejemplos anteriores, el conflicto puede convertirse en un contexto dinámico donde las causas y los efectos se retroalimentan. Impactos de segundo, tercero y otros órdenes inferiores, tienden a agudizar el conflicto, involucrando a otros actores y otras áreas geográficas.

La variable escala geográfica, debe ser tenida en cuenta, por cuanto las actividades de la empresa pueden interactuar con el conflicto en distinta escala geográfica, desde el área más próxima al proyecto hasta la escala nacional, por ejemplo a través de ingresos fiscales para el gobierno que éste eventualmente utiliza para la compra de armas (acción a la que los grupos al margen de la ley responden con extorsiones y cobros de cuotas como impuesto de guerra), e incluso más allá, a nivel de países vecinos o internacional, existen vínculos entre estas diferentes escalas: las

tensiones locales pueden tener manifestaciones visibles a nivel nacional, regional o internacional, y viceversa.

En tercer lugar, otra variable es el posible nivel de complicidad que pueda darse, entendiendo que las empresas no tienen dentro de sus propósitos el iniciar o propiciar conflictos, menos aún los violentos, pero sus acciones pueden contribuir directa o indirectamente a ello.

Actualmente, se plantea la discusión y hay jurisprudencia, sobre el grado de responsabilidad de una empresa como “cómplice” en crímenes de guerra durante sus operaciones en zonas de conflicto, especialmente en lo que respecta al principio de “tener conocimiento o habría de procurar conocimiento”, en relación con crímenes de lesa humanidad.

Atendiendo los fines de la PESC, hay una gran responsabilidad e interés por prevenir el conflicto, especialmente cuando es causado más o menos directamente por acciones de la empresa ya sea a nivel local o nacional. Dada la tendencia de los conflictos violentos a agudizarse y a extenderse geográficamente, cualquier manifestación de conflicto en un país debe ser motivo de preocupación para las compañías que operan en él.

El enfoque de una práctica empresarial sensible al conflicto, se basa en reconocer que las empresas tienen el poder tanto para exacerbar y desarrollar los conflictos existentes y potenciales, como para prevenirlos y mitigarlos. Lo anterior significa que las empresas están llamadas a lograr una comprensión integral del contexto, de los impactos bidireccionales entre el conflicto y las operaciones empresariales, y de los costos empresariales asociados a las actividades corporativas en estos entornos.

Simultáneamente con el interés por el sector extractivo han surgido nuevas propuestas para otros sectores como el de alimentos y agro-industrial, planteándose la adaptación de un código de conducta empresarial que permita establecer guías prácticas que le ayuden a las empresas a sortear las complejidades propias de zonas donde la gobernabilidad democrática no se ha consolidado y/o que tienen conflictos armados²⁸⁶.

²⁸⁶ GUÁQUETA, Alexandra (2006) *Operaciones en zonas de conflicto y gobernabilidad frágil: guías prácticas para empresas en sectores no extractivos*. Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, p. 5

Tabla 14. Posibles vínculos entre la Operación de la empresa y el Conflicto

<p>La compañía causa... IMPACTOS SOCIALES que contribuyen al conflicto</p>	<p>El conflicto causa... IMPACTOS SOCIALES que afectan a la compañía</p>
<p>El reasentamiento conduce a ahondar los desequilibrios de poder dentro de una comunidad.</p> <p>La política de contratación privilegia inadvertidamente a personal de un grupo étnico o pobladores de una vereda, causando resentimiento entre los demás.</p> <p>Bandas criminales ponen en la mira a los beneficiarios de indemnizaciones para extorsionarlos.</p>	<p>Una gran proporción de la juventud hace parte de los grupos armados ilegales o está armada.</p> <p>Grupos de población disgregados a causa del conflicto pierden acceso a los medios de subsistencia y roban a la compañía o tratan de generar ingresos secuestrando a los empleados o contratistas.</p> <p>Las medidas del gobierno para "pacificar" un área previamente a la inversión, perjudican el desarrollo de buenas relaciones a nivel local entre la empresa y la comunidad, igual que su reputación a nivel internacional.</p>
<p>La compañía causa... IMPACTOS AMBIENTALES que contribuyen al conflicto</p>	<p>El conflicto causa... IMPACTOS AMBIENTALES que afectan a la compañía</p>
<p>El uso de la tierra por la compañía conduce a la competencia entre los anteriores usuarios por el acceso a la tierra que queda o los terrenos valorizados.</p> <p>La construcción de oleoductos en un río afecta la calidad del agua corriente abajo, exacerbando con ello tensiones históricas entre dos grupos, al causar un cambio de poder a favor de los que habitan corriente arriba en la zona no contaminada.</p> <p>El daño a sitios sagrados de pueblos indígenas alimenta el conflicto Estado-comunidad.</p>	<p>Los actores del conflicto deforestan terrenos para generar ingresos con la venta de madera, causando el agotamiento descontrolado de recursos lo cual perjudica la infraestructura.</p> <p>Las tácticas de devastación usadas por actores del conflicto perjudican las operaciones.</p> <p>Los actores del conflicto ponen en la mira campos petrolíferos, oleoductos u otras estructuras, causando derrames que contaminan la tierra y el agua.</p>

Fuente: International Alert. Práctica Empresarial Sensible al Conflicto: Guía para la Industria Extractiva, p. 9

El conflicto armado interno en Colombia lleva más de cinco décadas. La realidad del país es compleja, pues de hecho la historia colombiana de los últimos dos siglos, incluida la guerra de independencia de España, ha estado marcada por la existencia casi permanente de diversos conflictos y guerras civiles de diversa magnitud e intensidad.

Evidentemente un conflicto armado de tan larga duración afecta todas las actividades de la organización del estado y todos sus sectores, incluido el económico que tiene que ver directamente con el tejido empresarial, repercutiendo negativamente

en él de diversas formas, en la vida, pensar, actuar y cultura de sus miembros; es por ello que nos detendremos en el conflicto colombiano, sin pretender entrar en profundidad en él, ya que ese no es el objeto de esta investigación, pero sí contextualizar la realidad en que se desenvuelven las empresas en Colombia.

Por esas características especiales del conflicto colombiano, es que en oportunidades se ha pretendido presentar a Colombia como una democracia operante pero afligida por una “cultura de la violencia”, permanente, constante.

El querer ciudadano y las demostraciones de paz de la sociedad civil colombiana, con las múltiples acciones y propuestas hechas a favor de la paz, demuestran que esto no es cierto, la violencia en Colombia es una construcción histórica, un producto resultado de comportamientos, relaciones y decisiones políticas concretas. Sus raíces son profundas y complejas, que desde luego han generado pautas de comportamiento que se repiten, en un círculo vicioso que hay que romper, principalmente porque es la voluntad de la mayoría de los colombianos.

En la relación que el conflicto en Colombia puede tener con el tejido empresarial colombiano, consideramos que en general impone una serie de consecuencias y costes a las empresas, principalmente a las más grandes y preferencialmente a las del sector extractivo, no es el caso concreto de las empresas estudiadas (sin embargo una de ellas se dedica a la transmisión de energía y otra al suministro de agua, sectores golpeados por los atentados contra la infraestructura).

Entre 1985 y 2007 ocurrieron 2.779 atentados a torres de energía, y 18 a acueductos²⁸⁷, por ello nos parece importante detenernos brevemente en este fenómeno, que afecta como lo hemos dicho más a unas que a otras, pero en general todas las empresas sienten con más o menos intensidad sus consecuencias.

Es fundamental tener en cuenta que el operar en lugares con influencia de conflictos armados, como es el caso colombiano, contribuye a incrementar el conflicto en las relaciones patrono-laborales, se presentan ataques terroristas o secuestros por parte de grupos opositores que pretenden desestabilizar al gobierno, o que están en contra de las relaciones de mercado y globalización, o por parte de redes criminales que extorsionan a las empresas y sus contratistas²⁸⁸.

²⁸⁷ OTERO PRADA, Diego (2007) *Las cifras del conflicto colombiano*. Bogota, Indepaz y Uniciencia, p. 73

²⁸⁸ GUÁQUETA, Alexandra (2006) *Op. Cit.*, p. 5

Igualmente estos escenarios registran simultáneamente una alta presencia de organizaciones no gubernamentales que pretenden apoyar el bienestar y los Derechos Humanos de la población inocente y afectada, lo que se traduce en un especial interés político internacional que incrementa el escrutinio sobre las empresas.

Muchas empresas en Colombia se ven enfrentadas a costos directos e indirectos del conflicto. Entre los directos se cuentan el incremento del coste de protección del personal y de la propiedad. Algunos aspectos de este coste son los pagos más elevados a fuerzas de seguridad estatales o privadas, tiempo de empleados que se gasta en manejo de la seguridad, coste del tiempo de gerencia invertido para proteger al personal.

Desde el punto de vista del personal se incluyen los secuestros, muertes, lesiones físicas, estrés, dificultad para contratar empleados, salarios más elevados para compensar el riesgo; entrenamiento especializado del personal, movilidad reducida y mayores costes de transporte. También en lo material hay que tener en cuenta la posibilidad de destrucción de propiedades o infraestructura, al igual que en el desarrollo de las operaciones se pueden dar interrupciones de la producción y retrasos en importaciones.

Con relación a los aspectos financieros, el coste de consecución del capital aumenta, se presenta incremento en las pólizas de seguros y pérdida de cobertura. Adicionalmente pueden presentarse campañas de boicoteo dirigidas a los consumidores; la pérdida de reputación de la empresa puede conducir a una mayor calificación de riesgos, a afectar negativamente el precio de las acciones y presentar pérdida en la competitividad, además de procesos legales costosos y perjudiciales.

Los costes indirectos son los que impactan sobre el ambiente operativo y que luego se devuelven en forma de costes para la empresa. Pueden ser humanos, sociales, económicos, ambientales y políticos. Entre los humanos se encuentran la pérdida de vidas, salud, capacidad intelectual y física de la población del entorno de la empresa. En los sociales, el debilitamiento del capital social. Los económicos están constituidos por perjuicios a las infraestructuras financieras y físicas; pérdida de mercados. En los ambientales tenemos la polución, degradación, agotamiento de recursos y en los políticos están el debilitamiento de las instituciones, del estado de derecho y del gobierno.

El conflicto armado en Colombia es una amenaza para la vida, la seguridad, el crecimiento y la prosperidad de las regiones y comunidades que lo padecen, deteriora el tejido social e impide su desarrollo.

Para las empresas en zona de frontera y particularmente en Cúcuta, tiene un impacto importante la violencia y la inseguridad que viene presentándose, expresada en los cobros de “vacuna” (cuota exigida por grupos al margen de la ley como impuesto de guerra o para permitir el funcionamiento de las empresas), extorsión, sicariato, desplazamiento y secuestro. Fenómeno que se ha extendido de la gran y mediana empresa a inclusive la micro y pequeña empresa, con cobros de cuotas obligatorias a micro establecimientos como tiendas de barrio y otros, por pequeños cabecillas de grupos ilegales, en muchos casos delincuentes comunes.

3.4.1. Política Gubernamental y Conflicto.

A Colombia se le considera una de las democracias más antiguas y más estables de América Latina, al menos desde el punto formal²⁸⁹, si bien es cierto que Colombia no ha tenido dictaduras militares, también lo es que durante muchos años ha estado sometida a la figura del estado de sitio, y las violaciones a los derechos humanos cometidas superan con creces las ejecutadas por las juntas militares del Cono Sur. Basta tener presente un sólo dato: cada año en Colombia son asesinados por las Fuerzas Militares y los grupos paramilitares una cifra muy superior a las personas ejecutadas extrajudicialmente en Chile durante los 17 años de dictadura del General Augusto Pinochet, escándalos recientes sobre ejecuciones extrajudiciales que involucran a altos jefes militares como es el caso de los falsos positivos, sería un indicador de esta situación. La investigación desarrollada por Otero²⁹⁰ da luces al respecto sobre las cifras del conflicto armado colombiano.

En la década de 1960, surgirían varios grupos armados de oposición. Algunos de estos grupos surgieron de las guerrillas liberales del periodo de “La Violencia” (periodo comprendido entre 1948 y 1953), como son las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Otros grupos fueron de conformación más reciente como el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Movimiento 19 de Abril (M-19), el movimiento guerrillero indígena Movimiento Armado Quintín Lamé, la Autodefensa Obrera (ADO), el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y Patria Libre.

²⁸⁹ http://www.icj.org/news.php3?id_article=3777&lang=es Septiembre de 2007. Comisión Internacional de Juristas.

²⁹⁰ OTERO PRADA, Diego (2007) *Op. Cit.*, p. 89

Si bien corrientes ideológicas, la Revolución Cubana y las luchas de liberación nacional en el continente africano influenciaron la creación de estos grupos, el surgimiento de éstos fue, en gran medida, resultado del fracaso del modelo político excluyente del Frente Nacional y la incapacidad de las elites de los partidos Liberal y Conservador de responder a las demandas de reformas políticas, económicas y sociales así como resolver las cuestiones de la tenencias de la tierra, mediante una verdadera reforma agraria y la redistribución del ingreso.

Cinco décadas después del surgimiento de los primeros grupos armados de oposición, sólo permanecen, en orden de importancia, las guerrillas de las FARC y del ELN. Estas agrupaciones han sufrido cambios notables desde entonces que explican en cierta medida su permanencia. Los demás grupos guerrilleros se acogieron a procesos de paz y desmovilización, se disolvieron o se integraron a las FARC y el ELN. Luego de frustradas negociaciones y acuerdos de paz con diferentes grupos guerrilleros instrumentados en el país a partir del Gobierno de Belisario Betancur (1982-1986)²⁹¹, el M-19, un sector del EPL, el Movimiento Armado Quintín Lamé, el PRT y Patria Libre se desmovilizaron luego de un acuerdo de paz bajo el Gobierno de César Gaviria Trujillo (1990-1994) y participaron a la Asamblea Constituyente que adoptaría la nueva Constitución Política de Colombia en 1991.

Históricamente ha habido importantes intentos en la política gubernamental para tratar el conflicto interno, y dentro de ello como se ha mencionado, hemos visto en las últimas dos décadas fracasar distintos esfuerzos orientados a ponerle fin mediante negociaciones²⁹²; no obstante a la luz de los hechos, militarmente ninguno de los actores, ni guerrilleros, ni las Fuerzas Armadas, ni las organizaciones paramilitares han podido decidir la guerra a su favor²⁹³.

De acuerdo con lo ya expresado, durante los años 60 y 70 el gobierno y los actores interpretaban esta guerra interna en el marco del enfrentamiento Este-Oeste, superada la guerra fría, su vinculación con el narcotráfico y con los atentados del 11 de Septiembre de 2001, han traído como consecuencia la conexión con el terrorismo

²⁹¹ Un primer proceso de negociación iniciado por el Gobierno del presidente Belisario Betancur Cuartas con el M-19 culminaría en la ley de amnistía de 1982. Otro proceso iniciado con el EPL fracasaría en 1984. Las FARC también acordaron un cese del fuego en este periodo. Este tuvo una duración de seis años y terminó con el asesinato en 1990 de Bernardo Jaramillo, candidato a la Presidencia de la República por la Unión Patriótica, el partido de izquierda promovido por las FARC en esa época.

²⁹² En los inicios de los años 90 el gobierno logró únicamente la entrega de las armas y su incorporación a la vida política de algunos grupos pequeños de guerrilla, que fundamentalmente no tenían mayor significación militar.

²⁹³ KURTENBACH, Sabine (2005) *Op. Cit.*, p. 11

internacional, que ha ocupado un primer plano y orientado la política gubernamental frente al conflicto.

El gobierno colombiano se percibe como el único actor con legitimidad democrática, por cuanto ha sido elegido en comicios democráticos; esto legitima su posición frente a los grupos guerrilleros y le otorga el derecho a exigirles su reinsertión a la vida política-civil, el abandono de la lucha armada y la entrega de las armas. No obstante, al interior de los gobiernos transcurridos en las últimas dos décadas, dentro de esa posición hubo diferencias que reflejan la heterogeneidad de la clase política del país.

En estas divergencias encontramos que los representantes de la línea dura del gobierno niegan cualquier motivación política de la guerrilla, y por consiguiente también cualquier legitimidad de su lucha, otros más moderados, reconocen las causas sociales y políticas del enfrentamiento armado, pero sin aceptar que éste pueda ser una forma que contribuya a la gestión del conflicto; en los últimos años es la primera tendencia la que ha primado en el panorama político colombiano, profundamente influenciada, tal como lo hemos dicho, por la lucha antiterrorista mundial.

En Colombia, el gobierno parte de la premisa central de que “no existe un conflicto armado interno sino una amenaza terrorista”²⁹⁴. La posición gubernamental ha sido expresada con mayor claridad por el propio Presidente en sus discursos ante el cuerpo diplomático acreditado en Colombia, a finales de enero de 2005 y ante la Mesa de Coordinación y Cooperación Internacional, celebrada en Cartagena en febrero del mismo año. En síntesis, el Presidente plantea que, dado que Colombia es una democracia con un gobierno electo por sufragio universal y no un régimen militar o dictatorial, “no podemos aceptar legitimidad alguna a la lucha de los grupos violentos. Por eso los denominamos terroristas. [...] Por eso con ellos no reconocemos conflicto”.²⁹⁵ Para el Presidente, lo que existe es “una realidad de violencia y una realidad de crisis social humanitaria, de injusticia. [...] una realidad de violencia [que] yo he pedido que no se le denomine conflicto [...] porque le desconocemos la legitimidad, como actores, a aquellos que han venido inundando de sangre los campos de Colombia. [...] aquí no se trata de una insurgencia como actora política sino de

²⁹⁴ Luis Carlos Restrepo Alto Comisionado para la Paz (2005, Marzo 6) *¿Conflicto armado o amenaza terrorista?* Extraído el 17 de mayo de 2009 desde http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/noticias/2005/marzo/mar_06_05.htm

²⁹⁵ Discurso del Presidente de la República ante el Cuerpo diplomático acreditado en Colombia (2005, Enero 31) “*Palabras del Presidente Uribe ante el cuerpo diplomático*” Extraído el 15 de Abril de 2009, desde http://www.presidencia.gov.co/discursos/discursos2005/enero/cuerpo_diplomatico.htm

una acción pura y simple de terrorismo.”²⁹⁶ En el documento Política de Seguridad y Defensa Democrática, el Presidente Uribe afirma: “La Fuerza Pública no es un actor de guerra ni de conflicto y no debemos permitir que se le iguale a grupos violentos, contra los cuales actuará con absoluta determinación, llámense como se llamen”.²⁹⁷ Más recientemente, el Alto Comisionado para la Paz, Luis Carlos Restrepo, amalgamaba “guerra civil” y “conflicto armado”²⁹⁸ para concluir que en Colombia no existe conflicto armado interno²⁹⁹.

El Gobierno colombiano ha insistido en que el concepto de conflicto armado sólo se puede predicar en situaciones en que no existe un gobierno democrático, donde los grupos armados de oposición luchan por motivos nobles y legítimos y el sistema no ofrece canales y mecanismos institucionales para la resolución de los conflictos. Así, para el Alto Comisionado para la Paz, “el conflicto es un término noble y positivo”.³⁰⁰ Por tanto desde el poder central se hace una particular lectura de las normas del derecho internacional humanitario relativas a los conflictos armados, según la cual reconocer la existencia de un conflicto armado significaría reconocer la legitimidad de los grupos guerrilleros y “reconocer a los terroristas derecho para atacar a nuestros policías y soldados, como se deriva del hecho de considerarlos “parte del conflicto”³⁰¹.

En varias oportunidades el primer mandatario colombiano ha afirmado que quienes sostienen que existe un conflicto armado le hace juego al terrorismo: “Aquí no hay conflicto, aquí lo que hay es terrorismo. Porque se ha hablado por muchos teóricos del conflicto colombiano y muchos, a partir del reconocimiento de que es conflicto, tratan de justificar -cuando menos de explicar- la acción de los violentos”³⁰².

²⁹⁶ Discurso del Presidente de la República durante la instalación de la Mesa de Coordinación y Cooperación Internacional que se adelanta en Cartagena, con la presencia de miembros de los países que integran el G-24 y de otras entidades multilaterales (2005, Febrero 3) extraído el 22 de Abril de 2009, desde http://www.presidencia.gov.co/discursos/discursos2005/febrero/instalacion_mesa.htm

²⁹⁷ Presidencia de la República. Ministerio de Defensa Nacional (2003) *Política de Defensa y Seguridad Democrática*, p. 6

²⁹⁸ La guerra civil es una de las muchas modalidades de conflicto armado interno pero éste no se limita a esta forma de violencia.

²⁹⁹ Luis Carlos Restrepo Alto Comisionado para la Paz (2005, Marzo 6) *Op. Cit.*

³⁰⁰ *Ibíd.*

³⁰¹ *Ibíd.*

³⁰² Discurso del Presidente de la República, 7 de mayo de 2004, extraído el 17 de Mayo de 2008 de: <http://www.presidencia.gov.co/discursos/framdis.htm>.

3.4.2. Repercusión del Narcotráfico en la Economía

De acuerdo con la Oficina de Lucha contra las Drogas y el Crimen de las Naciones Unidas, el mercado mundial de drogas ilícitas tiene un valor aproximado de 322 billones de dólares, lo cual representa el producto interno bruto del 88% de las naciones existentes, y es cuatro veces mayor que el total de las exportaciones de productos agrícolas de América Latina. En términos de oferta, el mercado mundial de las drogas ilícitas tiene un valor similar al del total de las exportaciones mundiales de cereales y carne³⁰³.

Según Duncan, Vargas, Rocha y López³⁰⁴, el mercado mundial de cocaína tiene un valor aproximado de 71 billones de dólares. Los mayores productores son Colombia, que da parte de mas o menos el 50%, Perú del 32% y Bolivia del 15%. De estos tres países, Colombia es el mayor productor de hoja de coca y el mayor productor de clorhidrato de cocaína desde 1997. De las más de 680 toneladas de pasta de coca que potencialmente producen estas tres naciones, Colombia aporta más de 390.

En Colombia se cultiva el 70% de la coca y se procesa el 90% de la cocaína, pero solo se incauta el 30%; en Estados Unidos se realiza el 28% de las incautaciones, algo más de la mitad del porcentaje de su consumo, y en Europa el 13%, algo menos de la mitad de su consumo.

En el mundo hay 13 millones de consumidores de cocaína, de los cuales 6 millones están en Estados Unidos. Según Naciones Unidas — Reporte Mundial de Drogas 2004—, en 42 países se ha incrementado el consumo, mientras en solo 13 ha disminuido.

El fenómeno del narcotráfico ha incidido en la economía y en la sociedad colombiana de una manera innegable. El comercio de drogas ilícitas le reporta a Colombia una cantidad de divisas importante. Además, los gastos domésticos de los propietarios de dichos ingresos tienen efectos sectoriales y regionales que no son despreciables³⁰⁵.

Paralelamente con el conflicto armado, el narcotráfico ha ejercido una profunda influencia corruptora en la sociedad colombiana y ha permeado numeroso estamentos e

³⁰³ United Nations-Office on Drugs and Crime, World Drug Report 2004, Vol. 2: Statistics, p. 229, extraído el 1 de Octubre de 2008 en http://www.unodc.org/pdf/WDR_2004/volume_2.pdf

³⁰⁴ DUNCAN, Gustavo; VARGAS, Ricardo; ROCHA, Ricardo y LÓPEZ, Andrés (2005) *Narcotráfico en Colombia, Economía y Violencia*. Bogotá, Fundación Seguridad y Democracia, p. 8

³⁰⁵ STEINER, Roberto y CORCHUELO, Alejandra (1999) *Repercusiones Económicas e Institucionales del Narcotráfico en Colombia*. CEDE-Universidad de los Andes, p.1.

instituciones. En los últimos años, en el negocio de las drogas participan no sólo los nuevos carteles, grupos paramilitares³⁰⁶ y algunos grupos de la guerrilla³⁰⁷, sino sectores importantes de las élites políticas y económicas, regionales y nacionales. La influencia del poder y capacidad de corrupción de grupos narcotraficantes en esferas institucionales y políticas ha sido ampliamente denunciada en los últimos años.

El tráfico de drogas impregna a muchos de los actores del conflicto, no se puede olvidar que es la fuente de financiación de muchos de ellos, pero los capos de la droga también tienen sus propios intereses sobre todo económicos dentro del conflicto colombiano que pueden o no coincidir con los grupos guerrilleros, paramilitares, etc. En este sentido, también se afirma la vinculación de grupos guerrilleros y de paramilitares con el narcotráfico³⁰⁸.

El auge del narcotráfico le ha dado un giro importante a la situación del conflicto armado en los inicios del siglo XXI. Su naturaleza y origen es y seguirá siendo político, pero la existencia de grupos armados ricos y poderosos, con participación activa en un mercado ilícito tan lucrativo, le ha agregado un nuevo matiz a la añeja confrontación. La industria de la cocaína permitió el crecimiento exponencial de los grupos paramilitares aunados bajo el nombre de Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), que en el año 2003 reivindicaban tener entre 15 mil y 17 mil hombres, bien armados y entrenados, a quienes se les pagaba un salario mensual regular. Sus arsenales de armas también fueron significativos. Su poder político y económico en sus zonas de influencia fue considerable, toda vez que acumularon grandes extensiones de tierra³⁰⁹ y realizaron actividades de “proselitismo armado” en la elección de alcaldes, gobernadores y

³⁰⁶ Periódico El Tiempo (2 de Marzo de 2000), entrevista a Carlos Castaño: se estima que en un momento dado, las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) en los inicios de la presente década han controlado el 70% del narcotráfico.

³⁰⁷ Especialmente las FARC, que en la última década pasaron de cobrar impuestos y vender protección a los empresarios afincados en sus zonas de influencia, a producir y vender la cocaína directamente. En noviembre del 2000, el médico Carlos Ariel Charry Guzmán, miembro de las FARC, fue detenido en México, acusado de intercambiar cantidades importantes de cocaína por armas con el cartel de Tijuana en ese país. (ver James Rochlin, *Vanguard Revolutionaries in Latin America*, Perú, Colombia, México, Lynne Rienner Publishers, Inc., Boulder, Colorado, USA, 2003, p. 136.) Posteriormente, los Estados Unidos extraditaron al primer guerrillero colombiano en el año 2002, alegando que la DEA encontró el sello de la guerrilla en los bloques de cocaína que se enviaron desde Colombia a los Estados Unidos (ver Robin Kirk, *More Terrible Than Deaths. Massacres, Drugs and America's War in Colombia*, New Cork, Public Affairs, 2003, p. xvii.).

³⁰⁸ ALBERT GUARDIOLA, María Carmen (2004) *El conflicto en Colombia ¿Es posible la Paz?* Instituto Universitario de Desarrollo Social y Paz. *Universidad de Alicante. Working Papers*, n° 8, p. 14

³⁰⁹ “Según datos de la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODHES) se estima que alrededor de 4 millones de hectáreas de tierras han sido abandonadas por personas desplazadas; esta cifra es tres veces mayor que la cantidad redistribuida por el gobierno a través de reformas agrarias desde 1961 (Proyecto global para las personas desplazadas 2003)”, DEININGER, Klaus y LAVADENZ, Isabel (2003) *Colombia: Política Agraria en Transición*, Banco Mundial, Octubre 2004, n° 55, p. 2.

congresistas. Su proyecto político no tiene nada de alternativo, es un factor más de la política tradicional, basada en la corrupción y el clientelismo³¹⁰.

En el contexto de la situación colombiana y el conflicto que se vive, hay que tener en cuenta que las élites en Colombia³¹¹ han jugado y juegan un papel importante, ya que no se puede dejar de lado la característica clientelista y caciquista de los partidos políticos durante décadas.

En la actualidad los intereses económicos envuelven a gran parte de estas élites teniendo en cuenta que muchas de ellas participan en los cuadros directivos de grandes empresas, hay intereses de las élites locales en movimientos de especulación y otras ventajas sobre la zona donde el conflicto es más intenso, éstas son el Caguán, Putumayo, Meta y el Catatumbo entre otras, algunas de ellas zonas petrolíferas o recientemente de explotación intensiva de palma de aceite. La ciudad de Cúcuta, centro de nuestra investigación se encuentra en la zona cercana al Catatumbo, foco importante del conflicto armado.

Al margen de lo económico, las drogas ilícitas han incidido de manera fundamental para convertir a Colombia en uno de los países más violentos del mundo, donde la corrupción ha afectado muchas instancias de la sociedad, y la administración de justicia funciona de manera muy precaria. Otro aspecto, no menos importante y perverso del fenómeno del narcotráfico, lo constituye el fortalecimiento que ha dado a los actores del conflicto armado que Colombia ha vivido desde hace más de cuarenta años. Como desafortunada consecuencia de todo esto, el gobierno colombiano destina un elevado porcentaje del presupuesto nacional a combatir el flagelo en todas sus manifestaciones, desatendiendo obligaciones claves en términos de salud, educación e infraestructura.

El conflicto armado como lo hemos expresado, ha interactuado con el narcotráfico y, los grupos alzados en armas al margen de la ley: paramilitares y guerrillas, controlan casi la totalidad del negocio en el país; con lo cual los tradicionales carteles de la mafia narcotraficante quedaron englobados de diferentes maneras dentro de la dinámica del conflicto.

³¹⁰ PARDO RUEDA, Rafael (2004) *La historia de las guerras. Desde la conquista hasta nuestro días, una crónica de las guerras en Colombia*. Bogotá, Ediciones B, p. 624

³¹¹ PENALVA, C. (2000) “*El Plan Colombia y sus implicaciones internacionales*” publicado en Cátedra Rafael Altamira, p. 2. Extraído el 17 de Septiembre de 2009 de: <http://www.ua.es/es/cultura/r.altamira/paudoctument.htm#publired>.

En muchos casos paramilitares y guerrilleros han especializado su actividad con respecto al narcotráfico, mientras que los grupos paramilitares tienen mayor influencia en aspectos relacionados con el procesamiento, la exportación, y lavado de dinero, la guerrilla parece tener mayor incidencia en los aspectos relacionados con el cultivo y producción de pasta de coca. Ambos se disputan el control territorial de diferentes zonas del país, y a nivel político han logrado importantes niveles de influencia sobre las instituciones del Estado en algunas de las regiones donde están presentes, influyendo en procesos electorales, con la anuencia de la clase política dirigente.

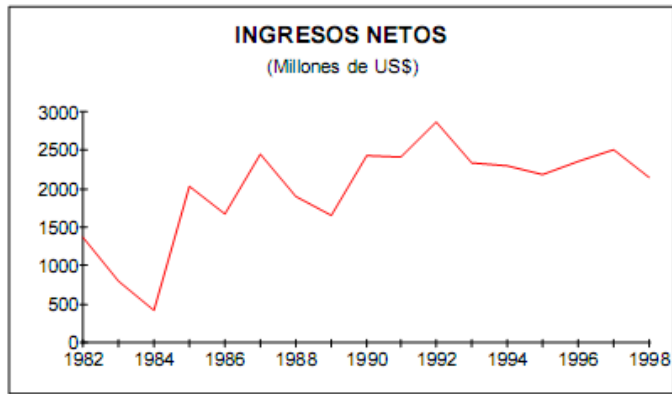
Tal como se ha expresado, el origen de la guerrilla tiene su génesis en las guerrillas liberales del periodo de “La Violencia”, al que ya nos hemos referido con anterioridad, por tanto su vinculación con el narcotráfico es muy posterior, y su fin es la toma del poder nacional, el narcotráfico es un medio más para ello. La guerrilla reinvierte las ganancias de esta actividad en su aparato y estructuras de guerra: reclutando hombres y adquiriendo armamento. La guerrilla tiende a ejercer mayor control sobre las fases de cultivo de hoja y producción de pasta y base de coca. Es por eso que las regiones que controla son predominantemente regiones aisladas, atrasadas y sin mayor desarrollo económico.

De otro lado, algunos grupos de las autodefensas y paramilitares tienen su origen en el narcotráfico y su fin es enriquecerse para invertir en negocios lícitos, controlando economías locales. Por ello tienden a ejercer mayor influencia en las etapas de comercialización siendo para ellos críticas las zonas de embarque y las más desarrolladas económicamente. Su interés por tener presencia en las grandes ciudades se debe a que estos necesitan lavar sus ganancias en proyectos legales. El interés de los paramilitares por controlar ciertos territorios es para garantizar su seguridad y la dinámica misma del negocio del narcotráfico, mientras que para la guerrilla el interés de control territorial es finalmente político³¹².

Los ingresos netos por exportación de drogas ilegales, estimados por Rocha³¹³ se encuentran por el orden de US\$2.229 millones promedio anual entre 1982 y 1998.

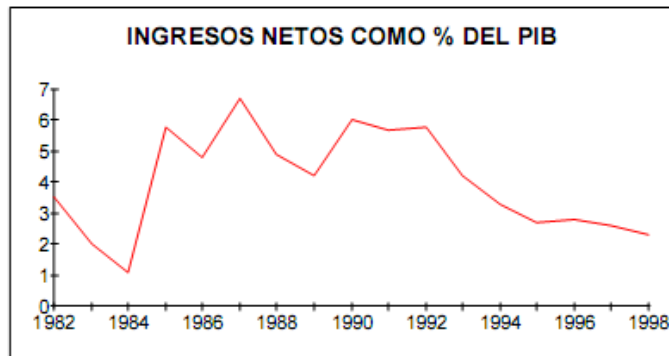
³¹² DUNCAN, Gustavo et al. (2005) *Op. Cit.*, p. 14

³¹³ ROCHA GARCÍA, Ricardo (1999) *La economía colombiana y la producción de drogas ilícitas: tras 25 años de inserción*. Oficina de Naciones Unidas para el Control de Drogas y Prevención del Delito (UNDCP). Bogotá, Siglo del Hombre Editores, p. 37



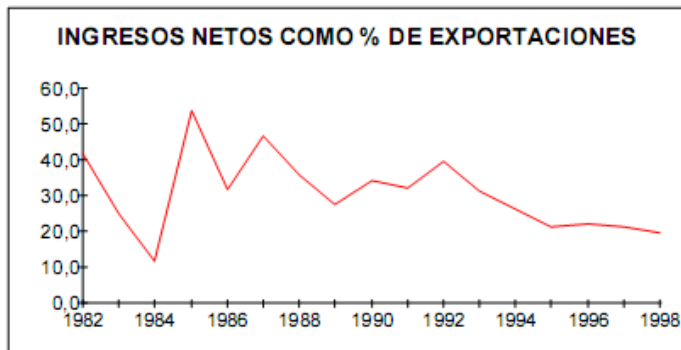
Gráfica 18. Ingresos Netos por Exportación de Drogas Ilegales 1982-1998
Fuente: Rocha (1999).

Como porcentaje del PIB colombiano, alcanzaron un máximo del 6% en 1990. Para 1998 este porcentaje se había reducido a un 2,3%.



Gráfica 19. Ingresos Netos como porcentaje del PIB 1982-1998
Fuente: Rocha (1999).

En relación con las exportaciones legalmente registradas, en 1998 los ingresos netos alcanzaron el 20.3%.

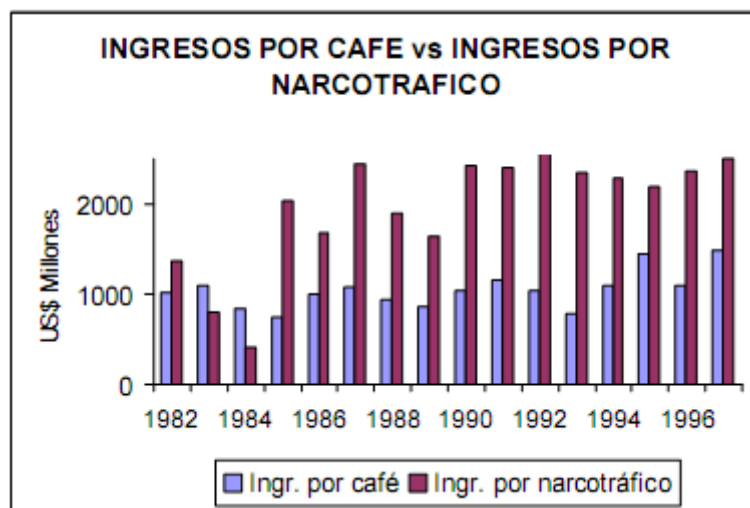


Gráfica 20. Ingresos Netos como porcentaje de Exportaciones 1982-1998
Fuente: Rocha (1999).

Para la economía colombiana, esta magnitud no es nada despreciable y menos aún cuando se compara con las utilidades generadas por negocios lícitos. Por ejemplo, entre 1996 y 1998 las utilidades anuales de los cuatro principales grupos empresariales colombianos fueron del orden de US\$1600 millones mientras que, para este mismo periodo, se estima que el narcotráfico estaba generando anualmente alrededor de US\$2300 millones.

La producción de café en Colombia ha constituido tradicionalmente el primer renglón agrícola y el segundo de exportación. Si se comparan los ingresos que reciben los productores de café con los de los del narcotráfico, prácticamente estos últimos los duplican como se puede observar en la gráfica 21. Si las diferencias absolutas son llamativas, qué decir de las diferencias en términos per-cápita.

El proceso productivo del café, su siembra, cosecha, recolección, etc., es llevado a cabo por un gran número de agricultores – alrededor de 300.000 fincas –, generando empleo directo a cerca de 1 millón de personas. En contraste, el narcotráfico está dominado por unas pocas personas, generando muy poco empleo. El ingreso producto de la exportación de drogas ilegales, si bien no es tan grande como se suele señalar en la prensa no especializada, sí es importante y, peor aun, se encuentra tremendamente concentrado³¹⁴.



Gráfica 21. Ingresos por Café vs. Ingresos por Narcotráfico.
Fuente: Rocha (1999) y Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

A diferencia de los empresarios de los productos lícitos de una economía moderna, quienes necesitan de un Estado impersonal, honesto y pacífico, que genere

³¹⁴ ROCHA GARCÍA, Ricardo (1999) *Op. Cit.*, p. 43

suficiente certidumbre a los mercados, los narcotraficantes requieren de un Estado parcializado, violento y corrupto, solo de ese modo las autoridades de donde realizan su producción y transacciones no pondrían en riesgo su actividad.

Por las citadas características de la empresa narcotraficante, los empresarios de la droga necesitaban mucho menos volumen de negocios que los empresarios modernos para imponer una forma particular de Estado. La diferencia entre precios y costes en las actividades legales, por su menor nivel de riesgos, solo puede competir con las actividades criminales cuando el volumen de los negocios es muchas veces superior. Es decir, para que la producción legal pudiera imponer un Estado de acuerdo a sus necesidades de regulación de la economía, necesitaba producir varias veces más volumen de capital que sus contrapartes ilegales simplemente porque su rentabilidad era menor.

Una forma simple de apreciar las diferencias en el impacto sobre la naturaleza del poder político que tiene el tamaño de la actividad económica de empresarios legales e ilegales, consiste en comparar los efectos que tiene la venta de 100 pesos por cada tipo de empresario. De 100 pesos que vende un empresario legal, por ejemplo un industrial o un agricultor comercial, su estructura de costes es de alrededor de 80 pesos. Le quedan 20 pesos libres para invertir en el control del Estado y en su adecuación a sus necesidades de imparcialidad, honestidad y demás atributos de una regulación moderna de la economía. Supongamos que el empresario legal invierte 4 pesos en ello y deja los restantes 16 como utilidad.

En el otro lado, el narcotraficante de cada 100 pesos que vende sus costes son de tan solo 20 pesos, le quedan 80 pesos para invertir en adecuar la forma del Estado a sus necesidades. Como de la disponibilidad de un Estado que proteja sus negocios depende no solo el éxito de los mismos, sino también su supervivencia, los empresarios de la droga están dispuestos a invertir muchos recursos en formas parcializadas, violentas y corruptas de regulación (además el poder coercitivo de guerrillas y paramilitares los obliga a ceder altos porcentajes de sus ingresos). Si se supone que invierten la mitad de sus utilidades, 40 pesos, igual le quedan 40 pesos de ganancia neta.

De hecho como “empresa capitalista” el narcotráfico no genera problemas de rentabilidad, su atractivo fundamental es que los precios de venta están muy lejos en niveles superiores a los costes incurridos³¹⁵. Los problemas y riesgos para su “empresa”,

³¹⁵ DUNCAN, Gustavo (2004) *¿El narcotráfico, un obstáculo para la Paz?* Bogotá. Seguridad y Democracia, p.7

con los que se ven enfrentados son: la amenaza constante de fumigación a los cultivos, el decomiso de las mercancías, los robos por parte de otras bandas rivales, la destrucción de laboratorios, o la captura de los capos, y en algunos casos el asesinato de estos por otros grupos al margen de la ley; de ahí que la construcción de un aparato de violencia que les genere mecanismos de protección que conduzcan a una mayor certidumbre y reducción de los riesgos inherentes.

Partiendo de la asimetría en la estructura de costes de empresarios dedicados a actividades legales y los narcotraficantes, para que los primeros inviertan recursos de manera similar a los narcotraficantes en la construcción de un Estado que les sea favorable a sus negocios e intereses, requerirían producir diez veces más capital.

El narcotráfico contribuye sustancialmente a entorpecer las posibilidades de solución de la crisis política de la que es una expresión la violencia. La sustitución de la élite terrateniente por narcotraficantes les cambió a los campesinos el escenario de confrontación social, a uno en el cual el Estado se ve seriamente limitado para hacer reforma agraria.

En este sentido, según Sarmiento y Moreno³¹⁶, los narcotraficantes han destinado una importante cantidad de sus recursos a la compra de tierras agrícolas rurales. La estimación del volumen de tierras adquiridas por el narcotráfico no es fácil de llevar a cabo, sin embargo estos autores consideran que entre el 8 y el 23% de los ingresos repatriados por los exportadores de drogas ilegales se destinaba a la compra de tierras.

Algunas investigaciones mencionan que las compras de tierras por parte de los narcotraficantes bordean el millón de hectáreas, equivalente al 2.8% del territorio nacional y a un 5% de las tierras potencialmente explotables. Otros estimativos menos conservadores mencionan cifras cercanas a los tres millones de hectáreas. Si bien la compra de tierras se dispersa en un gran número de municipios colombianos (399), estas se concentran en algunos departamentos (Valle del Cauca, Antioquia, Meta y Costa Caribe).

Acorde con la investigación de Rocha³¹⁷, para 1995 el total nacional de compras de propiedades agrícolas por parte de narcotraficantes osciló entre 2.2 y 4.5 millones de hectáreas. La inclinación de los narcotraficantes hacia la inversión en tierras reside no

³¹⁶ SARMIENTO, L. y MORENO, C. (1990) Narcotráfico y sector agropecuario en Colombia, *Economía Colombiana*, n.ºs.226-227, febrero-marzo, p. 37

³¹⁷ ROCHA GARCÍA, Ricardo (1999) *Op. Cit.*, p. 43

sólo en la búsqueda de activos para invertir sino también en la reducción riesgos (dificultad de control por parte de las autoridades).

Como lo expresábamos en párrafo anterior, frente a esta situación el Estado se ve limitado para el desarrollo de una reforma agraria, por cuanto el resultado de estas inversiones en tierras ha sido una contrarreforma agraria, al producir un mayor grado de concentración en la tenencia de la tierra. En estos territorios el narcotráfico ha logrado un enorme poder económico y una gran participación en el producto agropecuario. Los narcotraficantes tienen una gran inclinación hacia la inversión en ganadería (vacuna y equina). Se trata de una ganadería extensiva, de baja productividad.

Si se tienen en cuenta los elementos de violencia que esta transferencia de tierras trae consigo, el impacto sobre el producto agropecuario tiende a ser negativo. Al establecer un sistema de seguridad privada violenta, los narcotraficantes afectan las relaciones sociales preexistentes en el campo colombiano. Ante el incremento de la violencia, muchos productores prefieren vender sus tierras o establecen sistemas ineficientes de administración de ellas.

Según Echandía³¹⁸, citado por Steiner y Corchuelo³¹⁹, la inversión en el sector agrícola se ha visto seriamente afectada por factores de incertidumbre y riesgo, engendrados por el narcotráfico. Los efectos del narcotráfico sobre la actividad agropecuaria también pueden verse considerando el costo alternativo de la tierra utilizada en actividades ilícitas.

Aunque en general se trata de tierras de baja productividad localizadas en zonas de frontera y de colonización, no hay duda que estas tierras y toda la infraestructura allí presente, significa un costo para la producción de distintos productos agropecuarios lícitos. Para 1998 se estima que las tierras dedicadas al cultivo de drogas ilícitas alcanzaban algo más de 100 mil hectáreas. Cuando se reconoce la zona como área de cultivos ilícitos, el gobierno colombiano, en colaboración con el estadounidense, realiza fumigaciones, las cuales deterioran la calidad de la tierra y dificultan la producción de otros cultivos lícitos.

La fuerza laboral en el campo, también se ha visto afectada por el fenómeno, ya que por su elevada rentabilidad relativa, los cultivos de hoja de coca, marihuana y

³¹⁸ ECHANDÍA, C. (1995). "Colombie: dimension économique de la violence et de la criminalité", *Problemes d'Amérique Latine*, n°.16, janvier-mars.

³¹⁹ STEINER, Roberto y CORCHUELO, Alejandra (1999) *Op. Cit.*, p. 32

amapola, así como su transformación y comercialización, han inducido un proceso de reasignación de recursos –fuerza de trabajo y tierra- hacia estas actividades.

Los campesinos encuentran más atractivo cultivar plantaciones ilícitas, ya que los precios que se pagan por estos productos son muchos más elevados que los precios de los productos tradicionales. En consecuencia, se han presentado grandes flujos migratorios hacia estas zonas.

Se estima que la fuerza de trabajo involucrada en actividades del narcotráfico llega a representar cerca del 3% del total de la población económicamente activa del país (alrededor de 300 mil trabajadores). Rocha³²⁰ estima que el número de personas involucradas en la producción de cultivos ilícitos equivale al 6,7% del empleo agrícola del país. A manera de comparación, el café ocupa al 12% del empleo agrícola. A escala regional, en los centros de cultivo (Guaviare, Putumayo y Caquetá), este porcentaje alcanza cifras cercanas al 50%. Bien puede afirmarse que –directa o indirectamente – la mayor parte de la fuerza de trabajo en estas regiones está incorporada a la actividad del narcotráfico.

En general, Colombia como país, como sociedad tiene un gran reto de transformar los estigmas del narcotráfico y la violencia, por valores positivos de tolerancia, integración regional, respeto a la vida y a la diversidad de formas culturales pluriétnicas existentes en el país, bajo un esquema de convivencia democrática y pacífica.

3.4.3. Costes del Conflicto Armado en las Empresas

Aún cuando la mayoría de las empresas no están directamente expuestas al conflicto, las empresas colombianas, tal como lo hemos dicho en apartados anteriores, pagan un alto precio derivado del impacto directo o indirecto del conflicto, en los costes de transacción, la inversión, las oportunidades de expansión y el comportamiento de los consumidores.

Generalmente las empresas que operan en zonas de conflicto no saben con exactitud cuáles son los costos económicos de tales conflictos para sus operaciones. Se sabe que operar en contextos estables y en paz genera más beneficios que hacerlo en contextos de guerra.

³²⁰ ROCHA GARCÍA, Ricardo (1999) *Op. Cit.*, p. 47

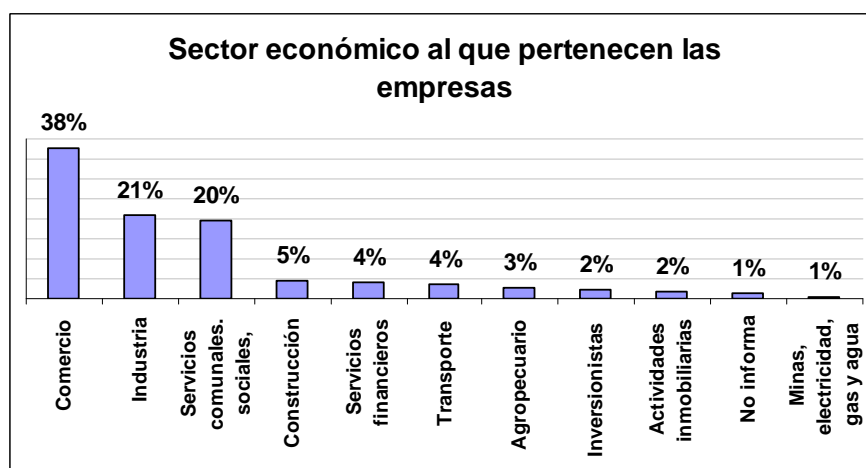
Los costes del conflicto han sido clasificados en directos e indirectos; se consideran directos todos aquellos que tienen incidencia y consecuencia inmediata en las empresas, como resultado de actividades y acciones concretas dirigidas y realizadas por los actores del conflicto armado contra ellas; los indirectos hacen referencia a todos aquellos que afectan como resultado de acciones de los protagonistas del conflicto dirigidas a otros objetivos, pero que tienen consecuencias derivadas y afectan tangencialmente el desarrollo de las actividades y resultados de las empresas.

Entre los costes directos se pueden contar las amenazas, los pagos de extorsiones, los secuestros, atentados contra la empresa, atentados contra los trabajadores, disminución de las ventas como consecuencias de cierres forzados u obligados de la empresa. Los costos indirectos están representados por las pérdidas en las oportunidades de negocios, el incremento de gastos en seguros, crecimiento de los pagos por seguridad, disminución de las ventas por daños en las redes de distribución y transporte, retardos en la entrega de mercancías y disminución de las ventas por cambios en los mercados y en la demanda.

Nos apoyamos en Rettberg³²¹, con el fin de contextualizar los costes del conflicto con relación al sector privado de la estructura empresarial colombiana. La autora ha desarrollado una investigación en seis ciudades colombianas: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pasto, Bucaramanga y Cali; donde encuestó a 1.113 empresas por vía telefónica y con visitas personales en las ciudades de Bogotá y Bucaramanga. Aunque las empresas de Cúcuta no entraron en la muestra, se encuestaron empresas en Bucaramanga, una ciudad perteneciente a la misma región geográfica y con condiciones de similitud a Cúcuta, aunque tiene también diferencias marcadas especialmente en el PIB per cápita y en el índice de necesidades insatisfechas ocupando una posición sensiblemente mejor que la de Cúcuta; en general la muestra tomada es representativa de las empresas a nivel nacional.

La Investigación abarcó la clasificación de empresas de la estructura empresarial colombiana, microempresas (23,7%), pequeñas (31,6%), medianas (18,1%) y grandes empresas (26,5%); con operaciones nacionales, regionales y locales, distribuidas en todos los sectores de la economía, tal como se puede apreciar en la gráfica 22.

³²¹ RETTBERG, Angelika (2008) *Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano*. Bogotá, Universidad de los Andes, Departamento de Ciencia Política, International Alert, p. 12



Gráfica 22. Distribución por sector económico de las empresas

Sólo un 4,9 % de las empresas encuestadas, consideraron la posibilidad de trasladarse a otra ciudad o región, de los cuales la gran mayoría respondió que lo haría buscando mejorar las ventas (4%), la minoría indicó que lo haría por presencia de grupos armados (0,2%), por inseguridad (0,4%), por amenazas (0,1%) y por otros motivos 1,1%. Por lo anterior sólo el 3% de las empresas indican que trasladarían su sede a otro lugar por motivos directamente relacionados con el conflicto armado.

En el conjunto de empresas analizadas el 3,6% manifiesta haber sufrido atentados, al igual que manifiestan que los grupos involucrados en el conflicto armado, con mayor actividad en combates, retenes ilegales, extorsiones y secuestros en su región son los que se reflejan en la gráfica 23.

Asimismo los actores armados con más influencia en su zona de operación son en su orden las FARC (46%), las AUC (14,1%), el ELN (4,6%) y el EPL con el 0,3%.

La mayoría de las empresas de Bucaramanga (63%) invierten en seguridad y vigilancia entre el 1 y el 2% de sus ventas anuales, el 22% invierte entre el 3 y el 5% de sus ventas, el 13% invierte entre el 5 y el 10% de sus ventas y el 2% invierte más del 10% de sus ventas anuales, como puede observarse en la gráfica 24, junto a las otras ciudades.

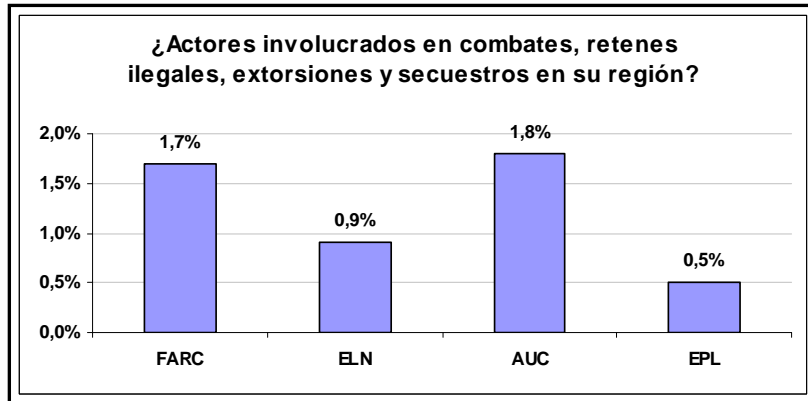
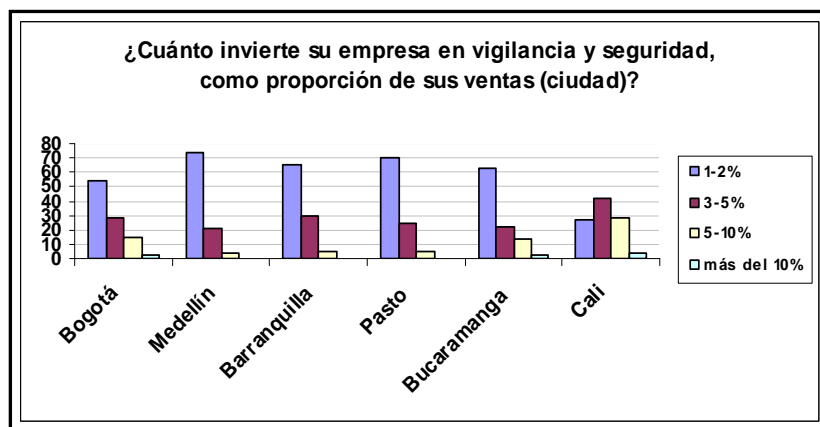


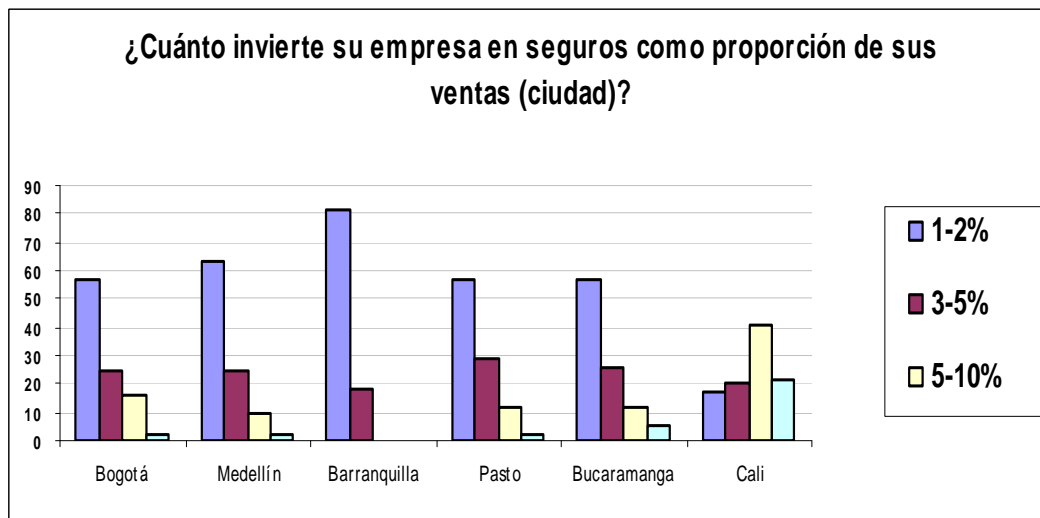
Gráfico 23. Actores involucrados en combates, retenes ilegales, extorsiones y secuestros en su región

El 58% de las empresas de Bucaramanga manifiestan invertir en seguros entre el 1 y el 2% de sus ventas anuales; un 27% indica que invierte entre el 3 y el 5% de sus ventas al año; el 12% establece que invierte entre el 5 y 10 % de sus ventas y el 3% menciona que invierte más del 10% de sus ventas, las otras ciudades tienen el comportamiento que se refleja en la gráfica 25.



Gráfica 24. Inversiones de las Empresas en Vigilancia y Seguridad como proporción de sus Ventas.

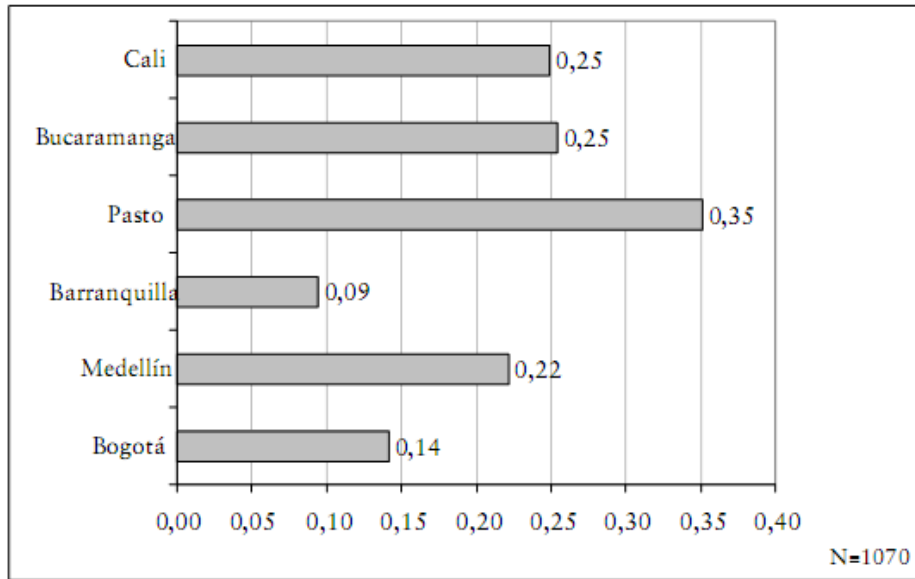
La investigación indica que si bien es cierto que la incidencia directa del conflicto en las empresas es relativamente baja, y por tanto sus costos directos no son los más trascendentes, estos generan y arrastran unos costos indirectos que los superan pareciendo ser mayores y más generalizados.



Gráfica 25. Inversiones de las Empresas en Seguros como Proporción de sus Ventas.

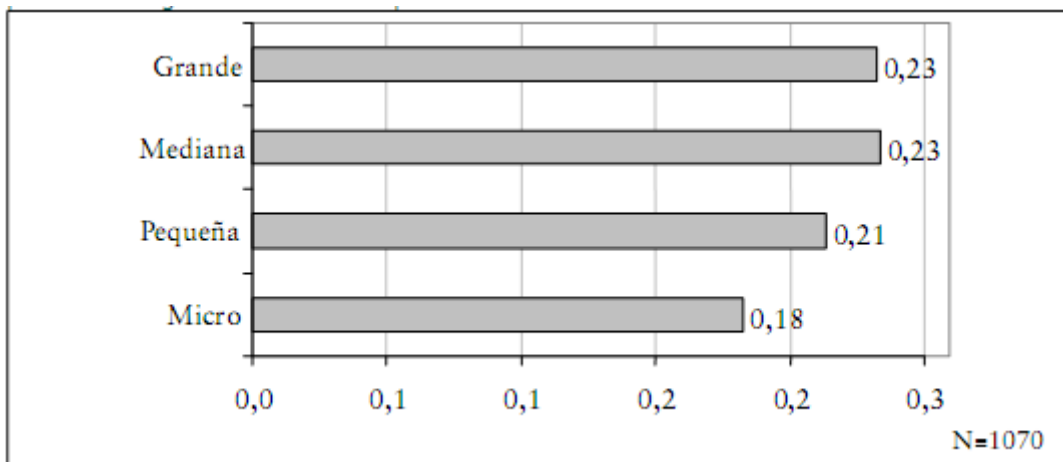
A pesar de que son pocas las empresas que reportan haber sufrido atentados o haberse trasladado, las empresas colombianas reportaron costos elevados relacionados con el conflicto. Respecto al índice de Impacto del Conflicto Armado Colombiano en el Sector Privado Colombiano (ICASP), que representa el promedio reportado para las empresas de once posibles costes (directos e indirectos) presumiblemente asociados con el conflicto armado (su rango va de 0 a 1), las empresas en Pasto, Bucaramanga y Cali fueron las que mayores costos reportaron, mientras que Bogotá y Barranquilla aparecieron como las ciudades en las que las empresas reportaron menos costos para sí mismas, tal como puede verse en la gráfica 26.

Las empresas de Bucaramanga que es la ciudad que hemos asociado con Cúcuta por su similitud, se encuentra en un segundo lugar entre las que reportan mayores costes directos e indirectos del conflicto en sus operaciones, esto puede entenderse por su cercanía con la región del Magdalena Medio, que al igual que en la del Catatumbo, cercana a Cúcuta, el conflicto ha tenido impacto tanto físico como psicológico en ellas, con presencia y actividad de múltiples protagonistas del mismo.



Gráfica 26. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según municipio.

En cuanto a tamaño, las grandes empresas y medianas reportaron los costos más altos como se puede apreciar en la gráfica 27, en razón a representar el botín más jugoso y atractivo para los grupos ilegales al margen de la ley.



Gráfica 27. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP) promedio según tamaño de empresa

Por otro lado, las empresas de sectores como transporte, minas, energía, gas, agua y el sector agropecuario reportaron sufrir en una mayor proporción los costos relacionados con el conflicto, mientras que sectores como servicios financieros e inversiones reportaron menos costos (ver gráfica 28). Lo anterior se debe fundamentalmente a que el conflicto armado se ha focalizado esencialmente en las áreas rurales, con lo cual el sector agropecuario se ha visto suficientemente afectado, lo mismo que el sector extractivo correspondiente a minas y energía, al igual que el sector

transporte que interconecta regional y nacionalmente la geografía del país. Los sectores financiero y de inversión en general, están ubicados en regiones urbanas que territorialmente están más alejadas de la acción armada de los grupos protagonistas del conflicto, sin con esto decir que no se vean eventualmente perjudicadas por este.

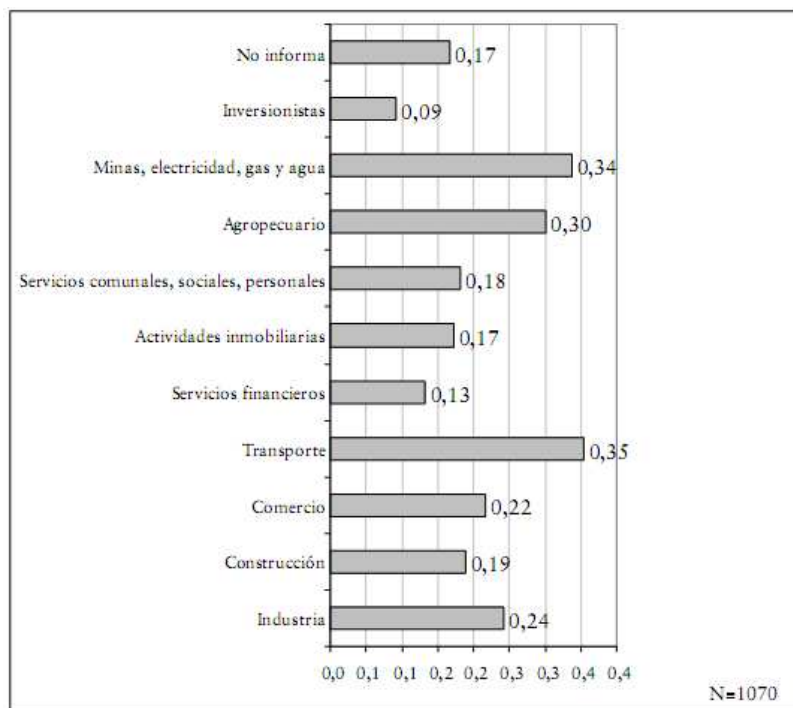


Gráfico 28. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según sector económico

Finalmente, empresas con zonas de operaciones regionales y nacionales reportaron mayores costos que las de operación local, como puede observarse en la gráfica 29, ya que las empresas que mayor radio de acción tienen, ya sea regional o nacional ofrecen mayor atractivo para ser extorsionadas por tener mayor volumen de operaciones y con ello la mayor probabilidad de ser víctimas de las acciones desarrolladas por los protagonistas armados del conflicto.

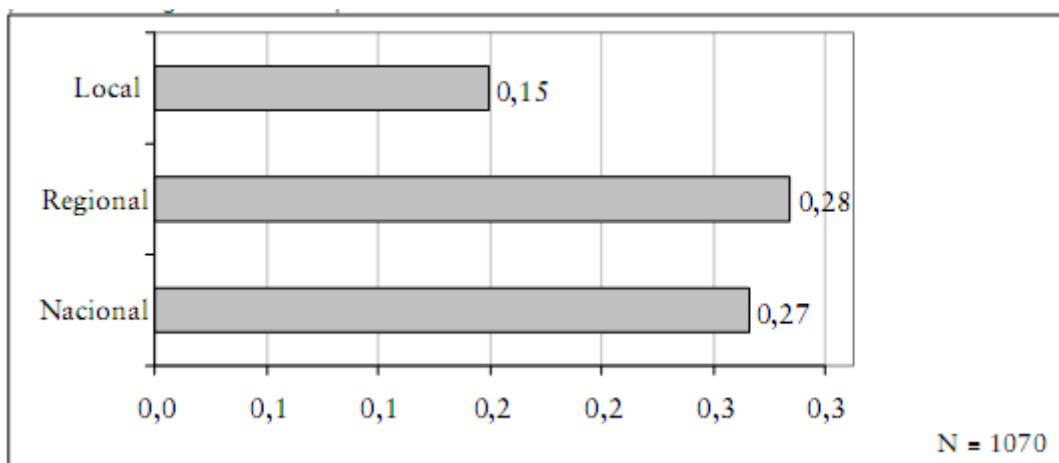
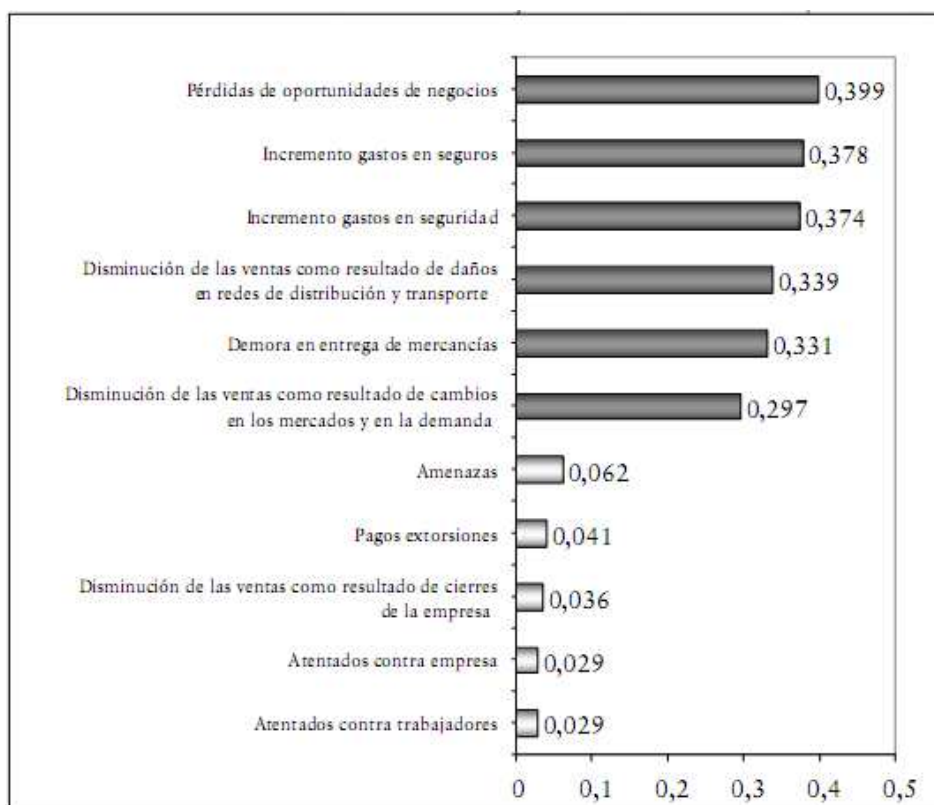


Gráfico 29. Impacto del conflicto armado para el sector privado colombiano (ICASP), promedio según zona de operaciones

En general, los costos directos (como amenazas, atentados y pagos de extorsiones) fueron menos reportados por todas las empresas encuestadas que los costos indirectos (como pérdidas de oportunidades de negocios y disminución de ventas como resultados de daños en redes de distribución (ver gráfica 30).

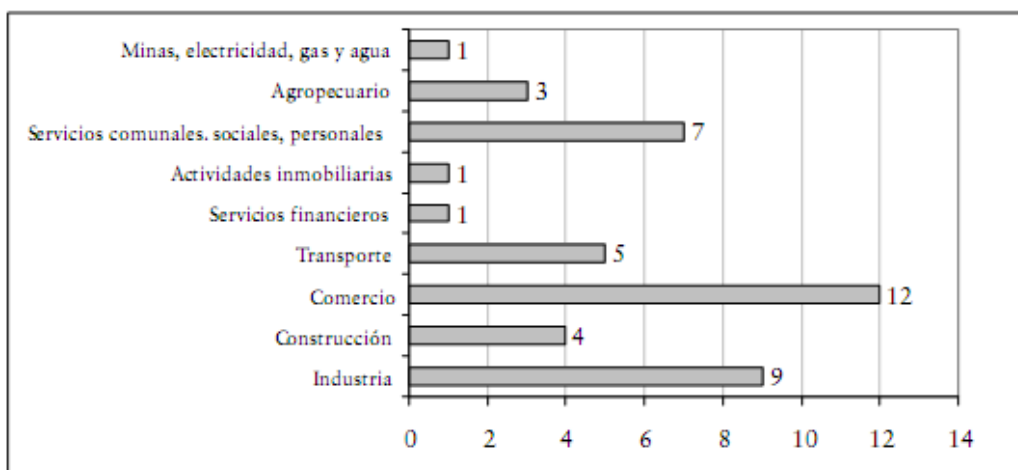


Gráfica 30. Costos indirectos (barras oscuras) y directos (barras claras) promedio

Entre los costos directos, muy pocas empresas admitieron el pago de extorsiones, entre ellas, este fue más comúnmente reportado en Pasto y Medellín.

Igualmente las empresas grandes reportaron menos el pago de extorsiones, mientras que las pequeñas y medianas fueron las que más lo reportaron. Esto se debe a que las empresas grandes cuidan más su imagen pública intencional y su reputación frente a los distintos públicos que atiende.

El sector comercio fue el que más reportó el pago de extorsiones, seguido por la industria, los servicios comunales, sociales, personales y el sector transporte, que puede verse en la gráfica 31.



Gráfica 31. Pagos de extorsiones según sector de la economía

En general las empresas en Colombia sufren más los costes indirectos del conflicto armado que los directos; por lo que más allá de los atentados, secuestros, ataques y homicidios que el conflicto puede generar, las empresas padecen con mayor frecuencia los perjuicios y complicaciones generados por dificultades en el transporte de sus productos, encarecimiento de los fletes por los riesgos mismos del tránsito por carreteras, restricciones en horarios por condicionantes de la fuerza pública o de grupos armados ilegales, al igual que la inseguridad en las carreteras que incluye robos de mercancía y demoras por retenes ilegales.

Otras consecuencias indirectas que el conflicto armado trae consigo para las empresas, son el incremento de los costes por seguros o su no expedición en zonas de conflicto por los altos riesgos que involucran, la dificultad de acceso a créditos financieros y la consecución de personal calificado por lo que los valores de pago de salarios a este tipo de personal puede elevarse. Con ello se limitan las posibilidades de crecimiento y productividad de las empresas en estas zonas afectadas, promoviendo la utilización de créditos por fuera del mercado financiero, enmarcados en términos de

usura, y de la misma manera se ven obligados al pago de “seguros ilegales”, de los que normalmente son beneficiarios los grupos ilegales al margen de la ley.

Además las empresas que operan en áreas de conflicto armado pueden sufrir infiltración de personal vinculado con miembros de organizaciones al margen de la ley por lo que se vulnera la seguridad interna de sus operaciones, pudiendo ser utilizadas para el lavado de dinero por amenaza o corrupción de sus empleados, al igual que pueden ser usadas para el transporte oculto de precursores químicos, drogas, armas y otros bienes con origen o destino a los grupos intervinientes en el conflicto.

De otro lado el fenómeno del narcotráfico ligado al conflicto armado ha provocado el encarecimiento de la tierra y en general problemas para la adquisición y uso de la tierra por parte de las empresas, por la presencia de testaferreros e invasores que han utilizado la vía del desplazamiento forzoso para apropiarse de grandes extensiones.

Toda esta trama compleja de fuerzas e intereses, internamente pueden ejercer presiones en las empresas que conducen a la contratación y compras amarradas a ciertos proveedores que los participantes en el conflicto pueden favorecer, además de generar sobrecostos en mano de obra, de materiales y operativos. De la misma manera en oportunidades las empresas se ven obligadas a castigar la cartera morosa y no proceder a su cobro, por los riesgos que esto mismo implica, en seguridad personal para los gerentes e institucional para la empresa, con graves consecuencias para la supervivencia para la misma.

También el conflicto armado en Colombia, impacta en las mayores tensiones que se pueden generar en las relaciones con los sindicatos, mayor número de demandas y problemas legales por vínculos entre contratistas, socios y clientes con grupos armados, así como la pérdida de confianza en la empresa por parte de la comunidad y miembros del mercado, con lo que se genera mayor incertidumbre en su permanencia en el tiempo.

Creemos que todo este conjunto de situaciones macro, inherentes al conflicto general del país, más que su impacto directo, influyen en el desarrollo y gestión micro de las empresas y sus conflictos, provocando procesos psicológicos conscientes e inconscientes de adaptación y mecanismos de defensa en trabajadores y empresarios que se reflejan en conductas, desarrollo de aptitudes y comportamientos que finalmente se traducen en los estilos de liderazgo y gestión de conflictos elegidos para afrontar el desarrollo de las actividades y las posibles tensiones que a diario se presentan en la empresa, tal como lo vemos en los capítulos siguientes.

Como respuesta y mecanismo de protección a todas las anteriores situaciones las empresas optan por contratar mayores y más altos seguros que puedan dar tranquilidad frente a las potenciales pérdidas que presumiblemente tendrían, revitalizan sus relaciones con los organismos de seguridad del Estado a los que transfieren apoyos, amplían la vigilancia y seguridad privada; todo ello genera sobrecostos económicos y reputacionales. Otras empresas guardan silencio, administran a distancia y desarrollan un bajo perfil con el fin de pasar inadvertidos, en fin se adaptan a la situación y pueden llegar a acuerdos con los grupos ilegales protagonistas del conflicto.

CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA EN CÚCUTA-COLOMBIA.

Este capítulo esta destinado a la presentación de los resultados obtenidos en la investigación de campo desarrollada en una muestra de empresas en la ciudad de Cúcuta. Para ello se exponen las relaciones entre variables generales y su comparación por empresa. Seguidamente se ofrecen los resultados de los ítems y de las variables compuestas relacionadas con la percepción y los tipos de conflictos en la empresa, al igual que los vinculados con las demás variables asociadas al conflicto en la empresa y las correlaciones entre las variables de estudio.

4.1. Variables Generales.

El personal encuestado fue en total de 157 trabajadores en las cinco empresas estudiadas, con una distribución por empresa que se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 15. Personal Encuestado Empresas Estudiadas

Encuestados en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Primera Empresa	12	7,6
Segunda Empresa	21	13,4
Tercera Empresa	42	26,8
Cuarta Empresa	35	22,3
Quinta Empresa	47	29,9
Total (n)	157	100,0

Considerando la muestra completa, correspondiente al conjunto de las cinco empresas, las distribuciones de las variables generales han sido las siguientes:

Sexo.

La distribución por sexo es tal como lo registra la siguiente tabla, cerca de un 60% de los entrevistados fueron hombres y un 40 % mujeres.

Tabla 16. Distribución por Sexo Trabajadores Encuestados

Sexo de los encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Hombre (1)	94	59,9
Mujer (2)	63	40,1
Total (n)	157	100,0

Nivel de estudios.

La tabla siguiente muestra la distribución por estudios de los encuestados: un número importante, equivalente a más de la tercera parte de la población investigada, son universitarios; en orden descendente sigue el personal con estudios secundarios, luego con estudios técnicos y estudios de posgrado, para finalmente encontrar un solo individuo con estudios primarios. Para nuestros efectos se considera personal calificado aquel que se encuentre a partir del nivel de estudios técnicos, y serán altamente calificados aquellos con niveles universitario y de posgrado. Una muy alta proporción de la población analizada (71,4%) es personal calificado y el 28,6% tiene en su mayoría estudios secundarios, que los ubica con la menor calificación.

Tabla 17. Estudios de los Trabajadores de la Muestra

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primarios (1)	1	0,6
Secundarios (2)	44	28,0
Técnicos (3)	34	21,7
Universitarios (4)	57	36,3
Posgrado (5)	21	13,4
Total (n)	157	100,0

Hay que aclarar que en la mayor parte de los cálculos de resultados en que interviene esta variable nivel de estudios, el único miembro de la muestra con estudios primarios ha sido excluido o juntado con la submuestra de estudios secundarios.

Categoría en la empresa.

La tabla siguiente muestra la distribución de los participantes en cuatro categorías: trabajadores, supervisores, mandos medios y directivos, con una alta presencia de trabajadores en la base de la pirámide que constituye la categoría inferior.

Tabla 18. Categoría de los Trabajadores de la Muestra

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Trabajadores (1)	105	66,9
Supervisores (2)	13	8,3
Mandos Medios (3)	29	18,5
Directivos (4)	10	6,3
Toral (n)	157	100,0

Edad.

La edad de los participantes refleja un mínimo de 19 años y un máximo de 60 años. La distribución de edad indica una media para la población encuestada que la posiciona en un nivel de juventud, formación, madurez, experiencia y responsabilidad importantes, con lo cual las empresas se benefician enormemente por tener personal con gran capacidad, fortaleza, proyección y potencial de productividad. La descripción numérica la dan los siguientes estadísticos que a continuación se detallan:

Edad (n = 152):

Mínimo = 19

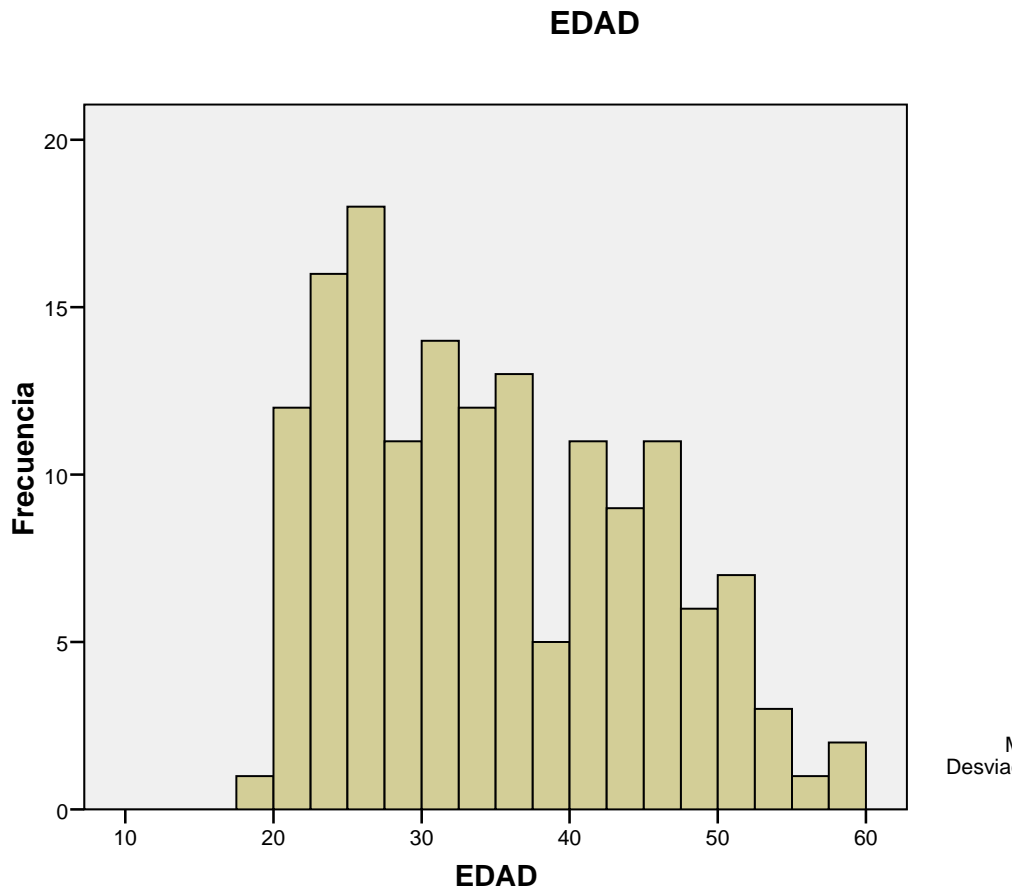
Máximo = 60

Media = 34,70

Desviación Standard = 9,89

Coefficiente de asimetría = 0,434 (error típico de 0,197)

Coefficiente de curtosis = -0,799 (error típico de 0,391)



Gráfica 32. Edad Muestra

Antigüedad en la empresa

La antigüedad de los encuestados presenta un mínimo de 0,25 años y una máxima de 26, ofreciendo una media que indica un importante nivel de estabilidad en el tiempo, superando y sugiriendo que las contrataciones temporales de corto plazo no son tan habituales en las empresas objeto de estudio. Con relación a la antigüedad se obtienen los estadísticos que se detallan a continuación:

Antigüedad en la empresa (n = 150):

Mínimo = 0,25

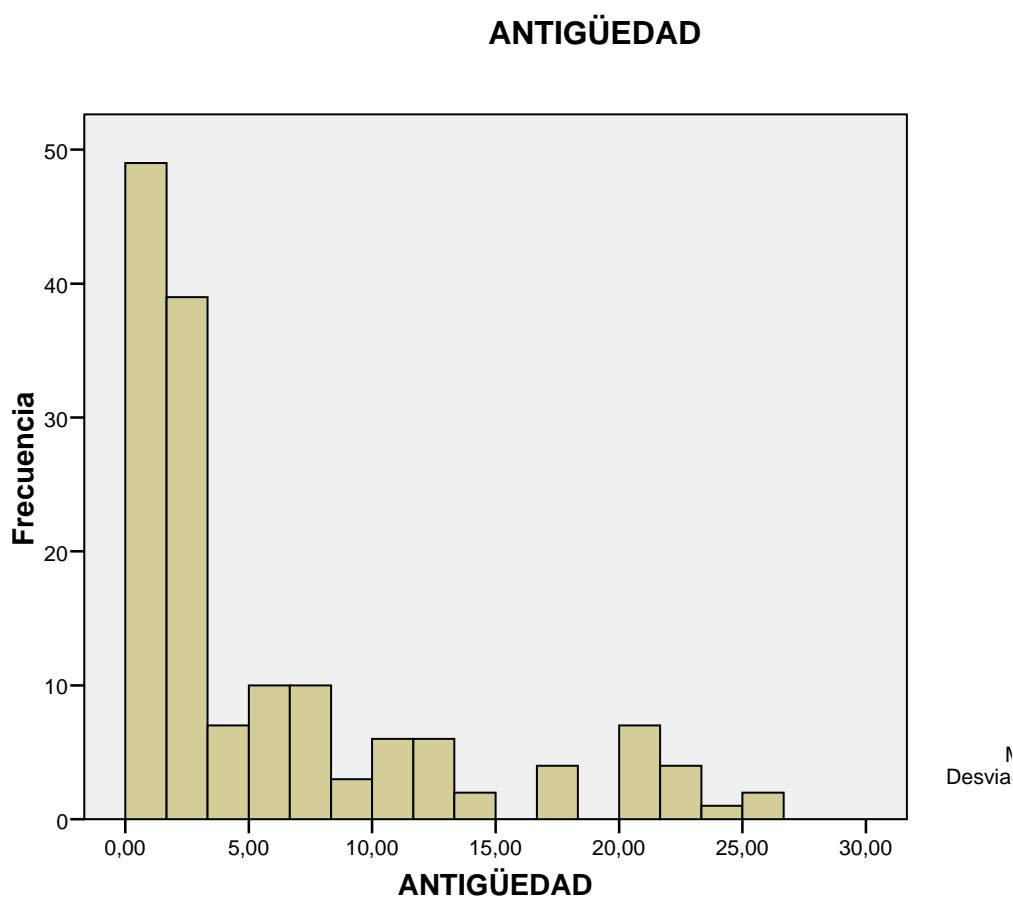
Máximo = 26

Media = 5,771

Desviación Standard = 6,605

Coefficiente de asimetría = 1,499 (error típico de 0,198)

Coefficiente de curtosis = 1,191 (error típico de 0,394)



Gráfica 33. Antigüedad Muestra

4.1.1. Relaciones Entre Variables Generales.

Analizamos las relaciones entre las variables generales sexo con estudios, sexo con categoría, estudios con categoría, edad con sexo, antigüedad con sexo, edad con estudios, antigüedad con estudios, edad con categoría, y antigüedad con categoría. Las relaciones entre las citadas variables generales se resumen a continuación (siempre para el conjunto de la muestra):

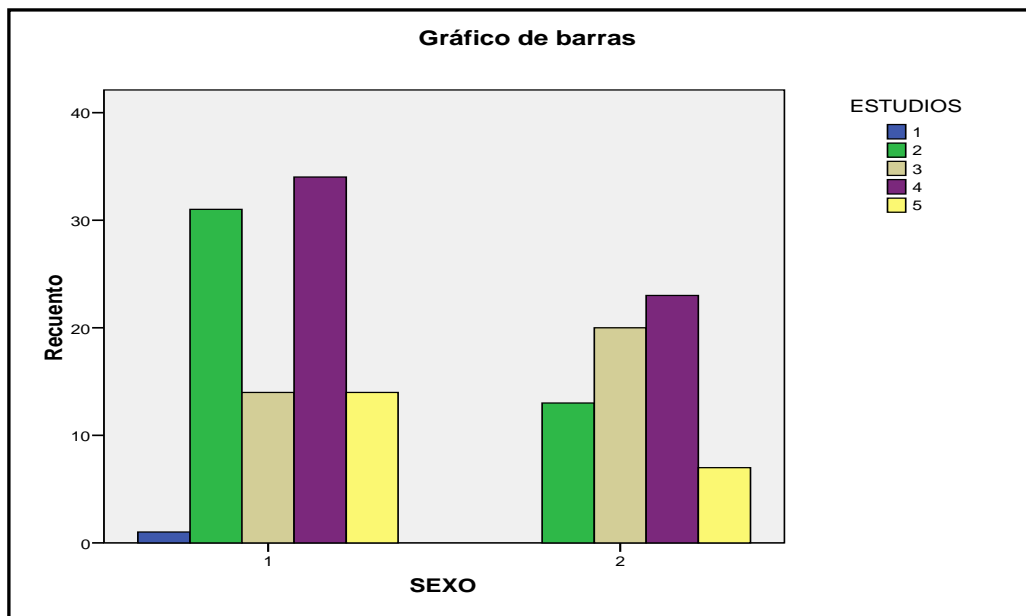
Relación Sexo-Estudios: El 79,4% del personal femenino es personal calificado, con un 47,6% altamente calificado, lo que implica un gran potencial de posibles competencias en las mujeres que pudieran ser útiles para un mejor desempeño de la empresa. El 66% del personal masculino es personal calificado, del cual el 51,1% está altamente calificado. Lo anterior indicaría que puede presentarse que el personal en

general esté sobrecalificado para algunos cargos, con el riesgo de generar frustración e insatisfacción.

Por lo que se refiere a la comparación de estudios entre sexos, que puede verse en la tabla y gráfica siguientes, no se obtienen resultados significativos.

Tabla 19. Contingencia Sexo-Estudios

			ESTUDIOS					Total
			1	2	3	4	5	1
SEXO	1 H	Frecuencia	1	31	14	34	14	94
		% de SEXO	1,1%	33,0%	14,9%	36,2%	14,9%	100,0%
	2 M	Frecuencia	0	13	20	23	7	63
		% de SEXO	,0%	20,6%	31,7%	36,5%	11,1%	100,0%
Total		Frecuencia	1	44	34	57	21	157
		% de SEXO	,6%	28,0%	21,7%	36,3%	13,4%	100,0%

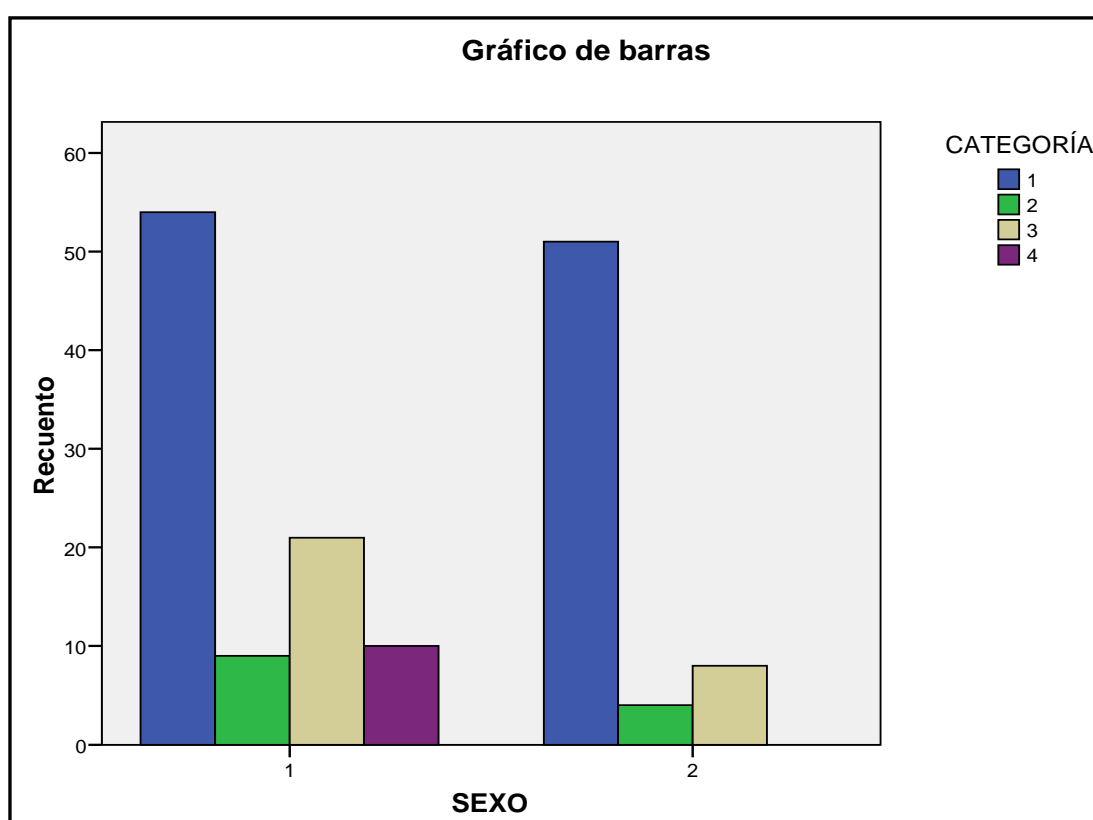


Gráfica 34. Comparación Sexo-Estudios
Comparación entre sexos (test de Mann-Whitney): P=0,732, NO significativa.

Relación Sexo-Categoría: Como se puede observar en la tabla sexo-categoría, la mayoría (80%) del personal femenino se encuentra en categoría inferior, una parte inferior al 20% está en categorías intermedias (supervisoras y mandos medios), y no se encuentran mujeres en posiciones directivas. Los trabajadores hombres registran más de la mitad en categoría inferior, cerca de una tercera parte en categorías intermedias y un poco más del 10% en cargos directivos.

Tabla 20. Contingencia Sexo-Categoría

			CATEGORÍA				Total
			1	2	3	4	1
SEXO	1 H	Frecuencia	54	9	21	10	94
		% de SEXO	57,4%	9,6%	22,3%	10,6%	100,0%
	2 M	Frecuencia	51	4	8	0	63
		% de SEXO	81,0%	6,3%	12,7%	,0%	100,0%
Total		Frecuencia	105	13	29	10	157
		% de SEXO	66,9%	8,3%	18,5%	6,4%	100,0%



Gráfica 35. Comparación Sexo-Categoría
Comparación entre sexos (test de Mann-Whitney): $P=0,001$, SÍ significativa

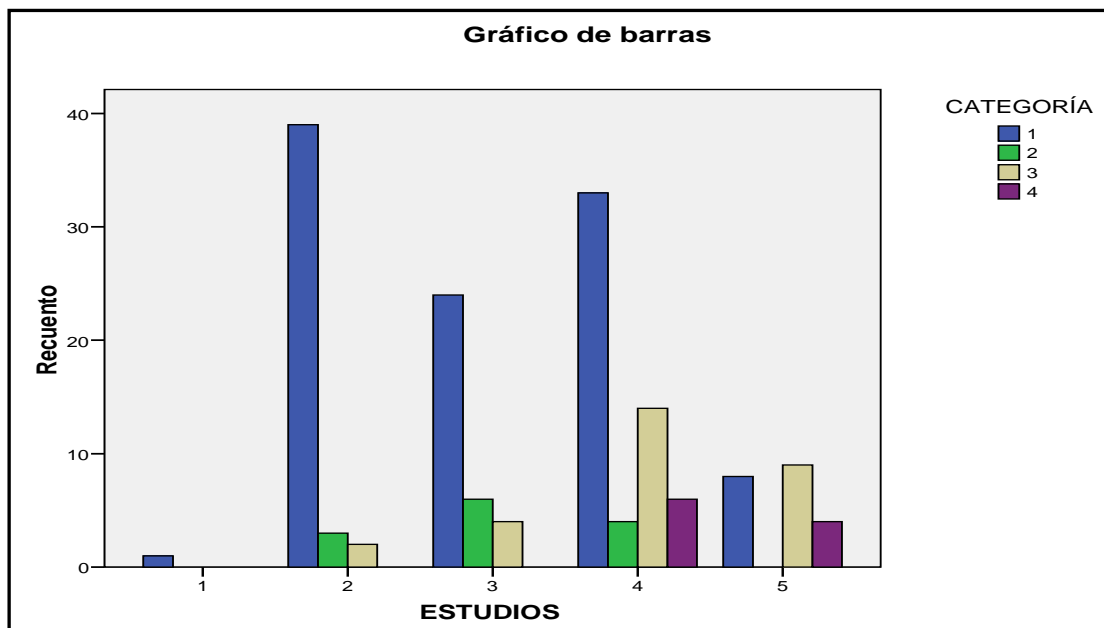
Las diferencias entre sexos son claramente significativas, en la muestra no se encontraron mujeres en cargos de dirección, y su proporción en categoría inferior es mucho más elevada que en los hombres.

Relación Estudios-Categoría: La mayoría de los trabajadores con mayores estudios (61,9%), ocupan las categorías más altas de la organización en sus respectivas empresas (mandos medios y directivas). De la misma manera los trabajadores con

menores estudios (primarios y secundarios), en su mayoría ocupan la categoría inferior en las empresas objeto de estudio. No obstante se resalta que una alta proporción de los trabajadores con estudios técnicos (70,6%) y universitarios (57,8%) igualmente ocupan posiciones en la categoría inferior de las empresas. De todos modos, la comparación de las categorías por estudios es muy claramente significativa

Tabla 21. Contingencia Estudios-Categoría

			CATEGORÍA				Total
			1	2	3	4	1
ESTUDIOS	1	Frecuencia % de ESTUDIOS	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
	2	Frecuencia % de ESTUDIOS	39 88,6%	3 6,8%	2 4,5%	0 ,0%	44 100,0%
	3	frecuencia % de ESTUDIOS	24 70,6%	6 17,6%	4 11,8%	0 ,0%	34 100,0%
	4	Frecuencia % de ESTUDIOS	33 57,9%	4 7,0%	14 24,6%	6 10,5%	57 100,0%
	5	Frecuencia % de ESTUDIOS	8 38,1%	0 ,0%	9 42,9%	4 19,0%	21 100,0%
Total	Frecuencia % de ESTUDIOS	105 66,9%	13 8,3%	29 18,5%	10 6,4%	157 100,0%	

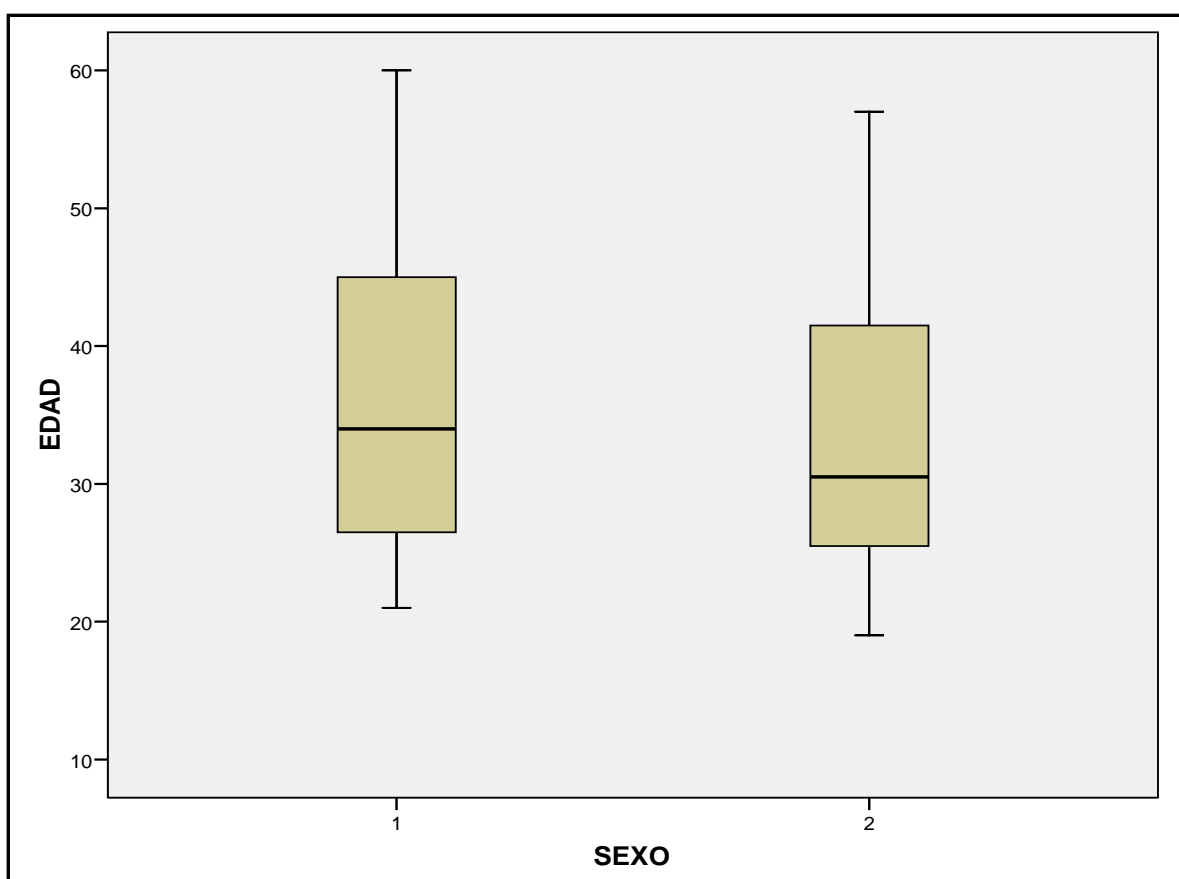


Gráfica 36. Comparación Categoría-Estudios
Comparación de categoría entre estudios (test de Kruskal-Wallis): $P < 0,001$ SÍ significativa.

Relación Edad-Sexo: Tal como podemos observar en la tabla Edad-Sexo y su diagrama de caja, aunque la diferencia no es significativa, las mujeres tienden a ser algo más jóvenes que los hombres en las empresas estudiadas (además, el nivel de significación es cercano al exigido para establecer diferencias poblacionales).

Tabla 22. Relación Edad-Sexo

Edad por sexos	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Mann-Whitney)
Hombres (n = 92)	34	35,90	9,99	P = 0,055
Mujeres (n = 60)	30,5	32,85	9,50	NO significativo

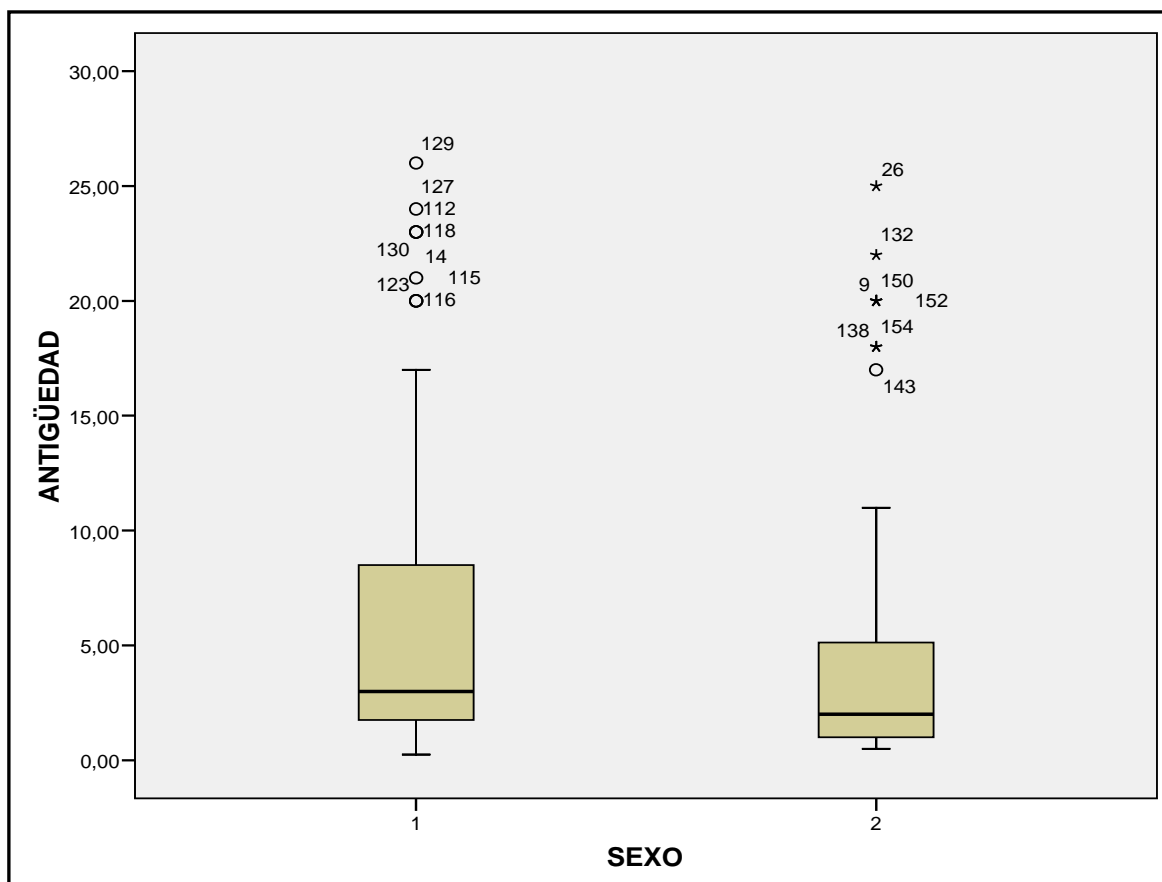


Gráfica 37. Diagrama de Cajas Relación Edad-Sexo. Se aprecia algo menor la de las mujeres, aunque no se alcanza la significación.

Relación Antigüedad-Sexo: La tabla Antigüedad-Sexo y el diagrama de caja, refleja que los hombres tienen significativamente una mayor antigüedad que las mujeres en la empresa. Esta situación configura de cierta manera el esquema de poder en las organizaciones estudiadas, ya que los más antiguos tendrán una relación positiva con la categoría, así no esté plenamente determinada.

Tabla 23. Relación Antigüedad-Sexo

Antigüedad por sexos	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Mann-Whitney)
Hombres (n = 91)	3	6,24	6,63	P = 0,038 Sí significativo
Mujeres (n = 59)	2	5,04	6,56	

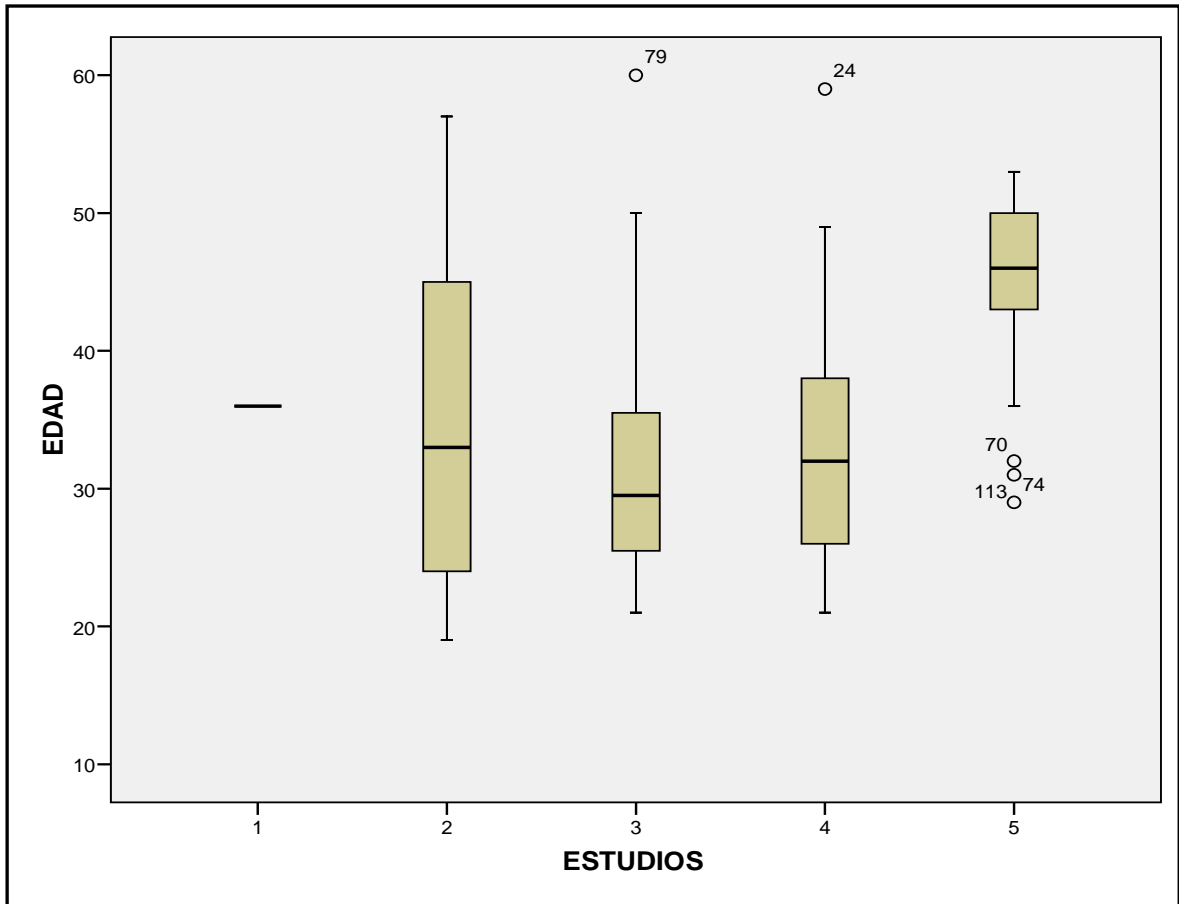


Gráfica 38. Diagrama de cajas que expresa la relación entre Antigüedad y Sexo

Relación Edad-Estudios: La relación de las dos variables muestra significación, donde los trabajadores de mayor edad son los que mayor nivel de estudios poseen.

Tabla 24. Relación Edad-Estudios

Edad por estudios	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Secundarios (n = 42)	33	33,93	10,81	P < 0,001 Sí significativo
Técnicos (n = 32)	29,5	32,13	8,70	
Universitarios (n = 56)	32	32,93	8,52	
Posgrado (n = 21)	46	44,81	7,28	

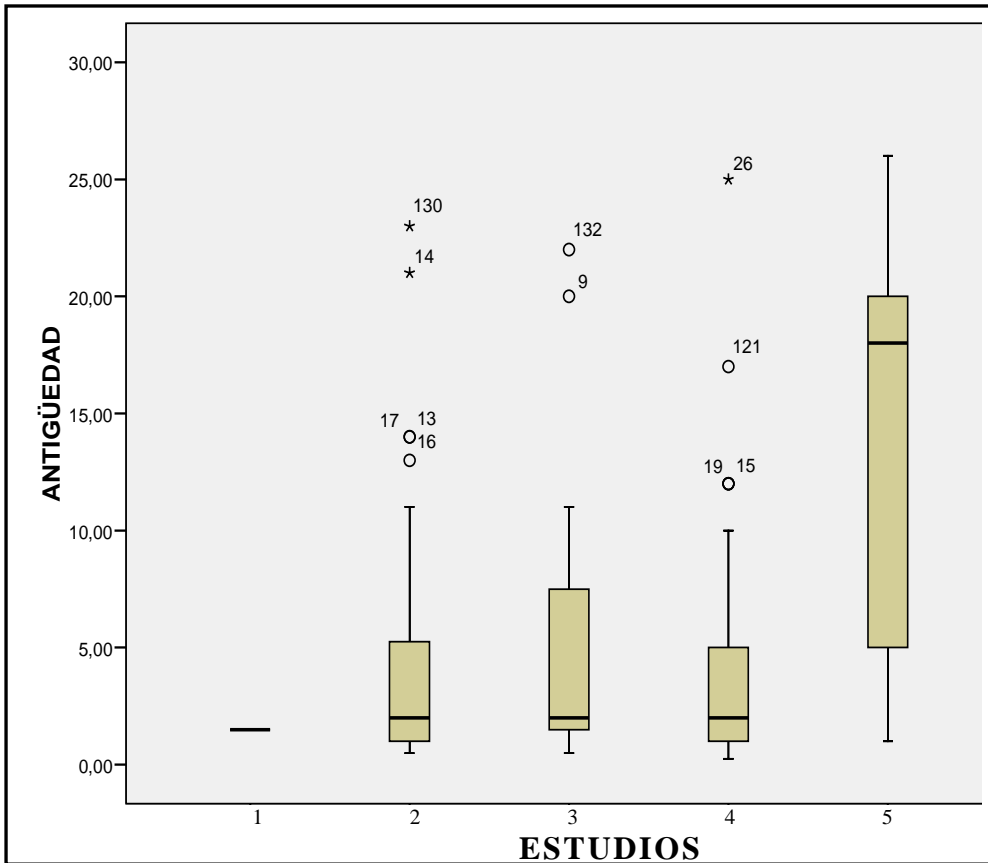


Gráfica 39. Relación Edad-Estudios. El grupo de más altos estudios es claramente mayor en edad.

Relación Antigüedad-Estudios: Los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa, igualmente tienen significativamente mayor nivel de estudios. Siendo los hombres los más antiguos, esto implicaría una tendencia de mayor nivel de escolaridad, con lo cual se acentúa el esquema de poder que ya hemos mencionado en favor de los hombres.

Tabla 25. Relación Antigüedad-Estudios

Antigüedad por estudios	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Secundarios (n = 43)	2	4,63	5,43	P < 0,001 SÍ significativo
Técnicos (n = 31)	2	5,00	5,33	
Universitarios (n = 54)	2	3,97	4,74	
Posgrado (n = 21)	18	14,07	8,68	

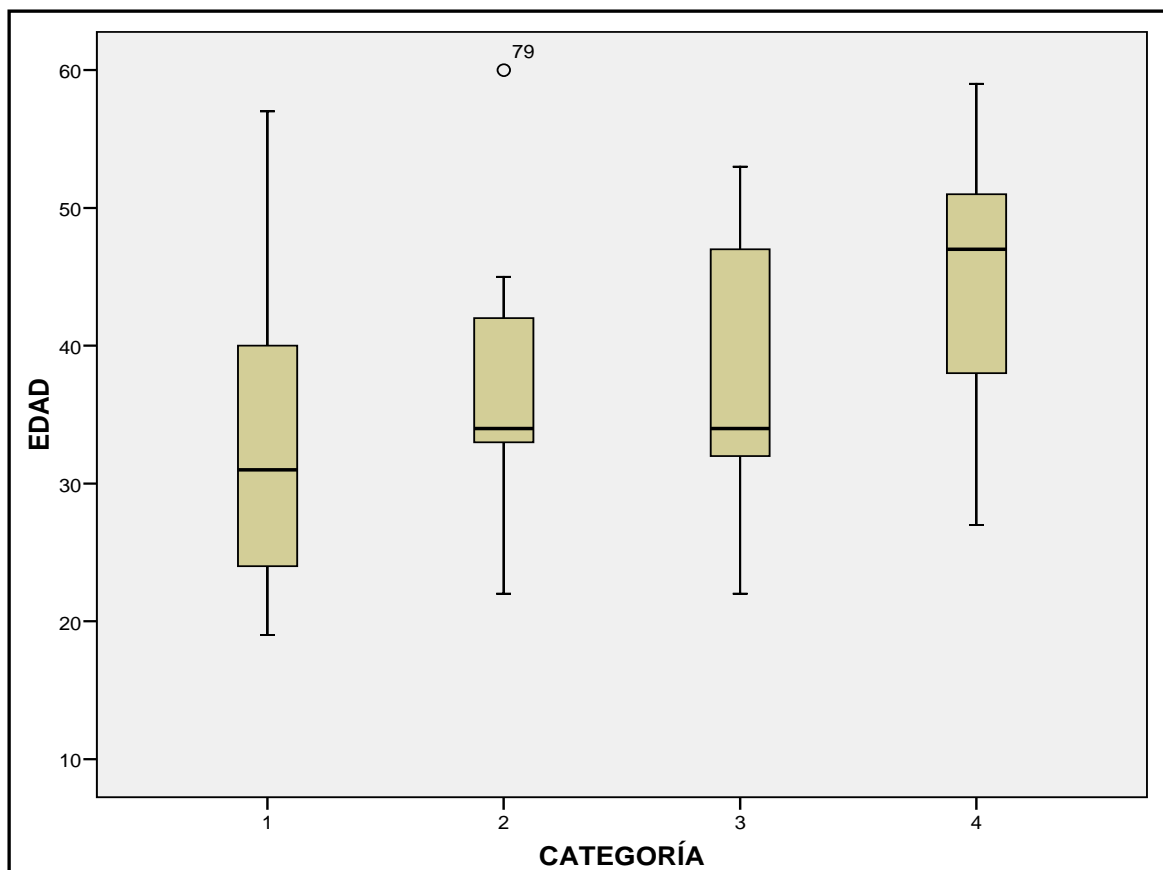


Gráfica 40. Diagrama de caja de la Relación Antigüedad-Estudio. Se aprecia la diferencia con el mayor nivel de estudios.

Relación Edad-Categoría: Los trabajadores en la más alta categoría son de mayor edad de forma significativa.

Tabla 26. Relación Edad-Categoría

Edad por Categoría	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Trabajadores (n = 101)	31	32,68	9,43	P = 0,001 SÍ significativo
Supervisores (n = 13)	34	36,77	9,65	
Mandos Medios (n = 29)	34	37,79	9,05	
Directivos (n = 9)	47	44,33	10,44	

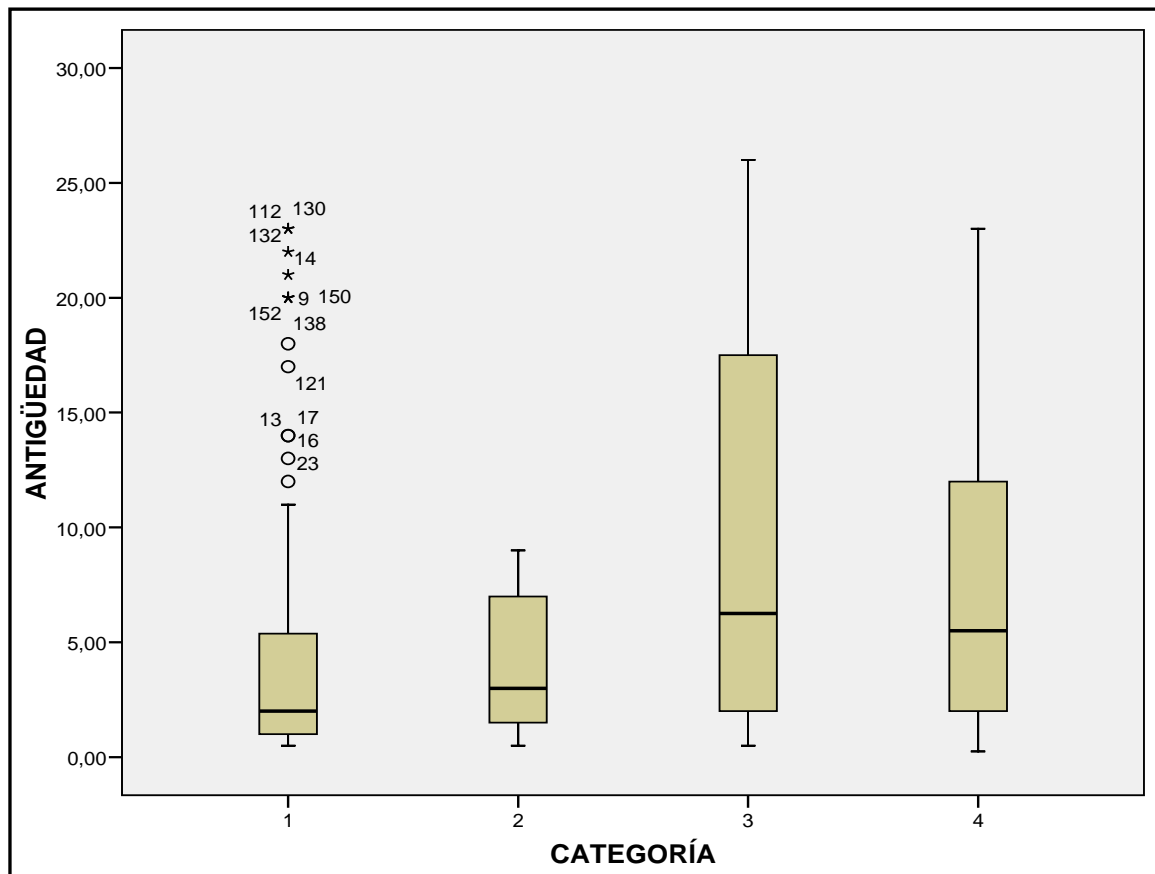


Gráfica 41. Diagrama de caja de la relación Edad-Categoría; sí hay diferencias significativas.

Relación Antigüedad-Categoría: Los trabajadores que ocupan la categoría de mando medio son los más antiguos, seguidos por los directivos. Los trabajadores en categoría de supervisores son los que menos antigüedad tienen. No hay una relación significativa entre antigüedad y categoría por lo que no se genera tendencia, aunque sí parece ser clara en las dos categorías centrales.

Tabla 27. Relación Antigüedad-Categoría

Antigüedad por Categoría	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Trabajadores (n = 99)	2	4,91	5,94	P = 0,086 NO significativo
Supervisores (n = 13)	3	3,92	2,97	
Mandos Medios (n = 28)	6	9,18	8,61	
Directivos (n = 10)	5,5	7,15	7,27	



Gráfica 42. Diagrama de Caja Relación Antigüedad- Categoría. Se acerca a la significación.

4.1.2. Comparación de las Variables Generales en las Empresas.

Se ha efectuado comparación de las variables generales sexo, estudios, categoría, edad, y antigüedad entre las empresas estudiadas. Las comparaciones en cuestión se reflejan en las tablas que ha continuación se presentan.

Sexo por Empresa: La tabla muestra diferencias significativas en la distribución de sexo por empresa. La empresa que menor número de mujeres encuestadas registra es la número 2, y en la que más mujeres se encuestaron fue la número 5. El mayor número de hombres encuestados se registró en la empresa 3, y el menor en la empresa 1.

Tabla 28. Contingencia Empresa- Sexo

			SEXO		Total
			1	2	
Empresa 1	Frecuencia		6	6	12
	% de EMPRESA		50,0%	50,0%	100,0%
Empresa 2	Frecuencia		20	1	21
	% de EMPRESA		95,2%	4,8%	100,0%
Empresa 3	Frecuencia		26	16	42
	% de EMPRESA		61,9%	38,1%	100,0%
Empresa 4	Frecuencia		21	14	35
	% de EMPRESA		60,0%	40,0%	100,0%
Empresa 5	Frecuencia		21	26	47
	% de EMPRESA		44,7%	55,3%	100,0%
Total	Frecuencia		94	63	157
	% de EMPRESA		59,9%	40,1%	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson = 16,006 P = 0,003 SÍ significativa

Estudios por Empresa: La empresa 5 registra un alto porcentaje de personal altamente calificado (82.9% estudios universitarios y de posgrado), así como sólo un 4.3% del personal encuestado con un nivel inferior de estudios (secundarios).

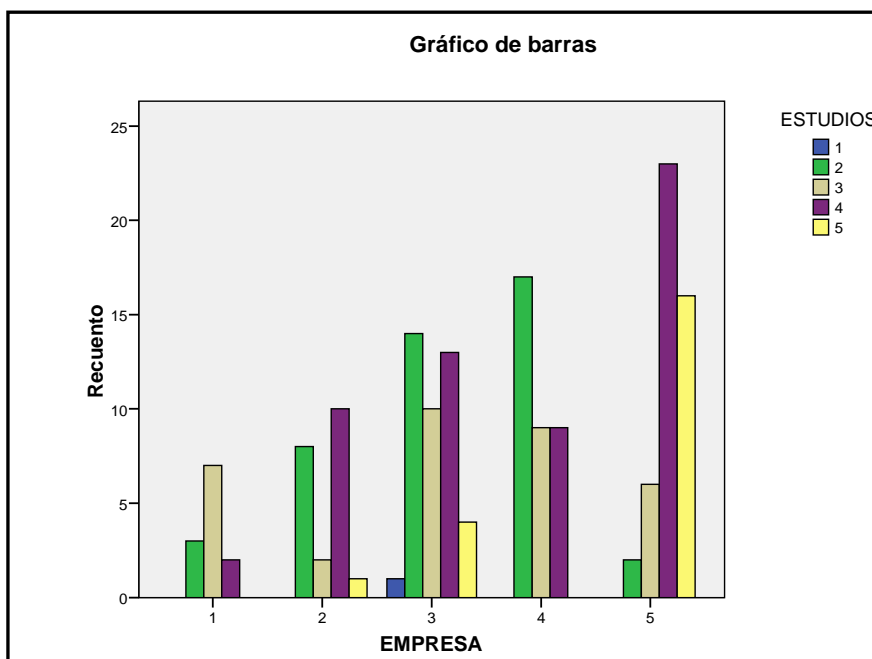
La empresa 1 no presenta entre los trabajadores encuestados ninguno con estudios de posgrado. Registra un alto porcentaje de personal con estudios técnicos (58,3%).

De acuerdo con los promedios de rangos del test de Kruskal-Wallis, la empresa con mayor nivel de estudios es la 5, seguida de la 2, y la que lo tiene menor es la 4, antecedida por la 1; la 3 es intermedia a este respecto.

Tabla 29. Contingencia Empresa-Estudios

			ESTUDIOS					Total
			1	2	3	4	5	
Empresa 1	Frecuencia		0	3	7	2	0	12
	% de EMPRESA		,0%	25,0%	58,3%	16,7%	,0%	100,0%
Empresa 2	Frecuencia		0	8	2	10	1	21
	% de EMPRESA		,0%	38,1%	9,5%	47,6%	4,8%	100,0%
Empresa 3	Frecuencia		1	14	10	13	4	42
	% de EMPRESA		2,4%	33,3%	23,8%	31,0%	9,5%	100,0%
Empresa 4	Frecuencia		0	17	9	9	0	35
	% de EMPRESA		,0%	48,6%	25,7%	25,7%	,0%	100,0%
Empresa 5	Frecuencia		0	2	6	23	16	47
	% de EMPRESA		,0%	4,3%	12,8%	48,9%	34,0%	100,0%
Total	Frecuencia		1	44	34	57	21	157
	% de EMPRESA		,6%	28,0%	21,7%	36,3%	13,4%	100,0%

Test de Kruskal-Wallis: $P < 0,001$ SÍ significativa



Gráfica 43. Distribución Empresa-Estudios

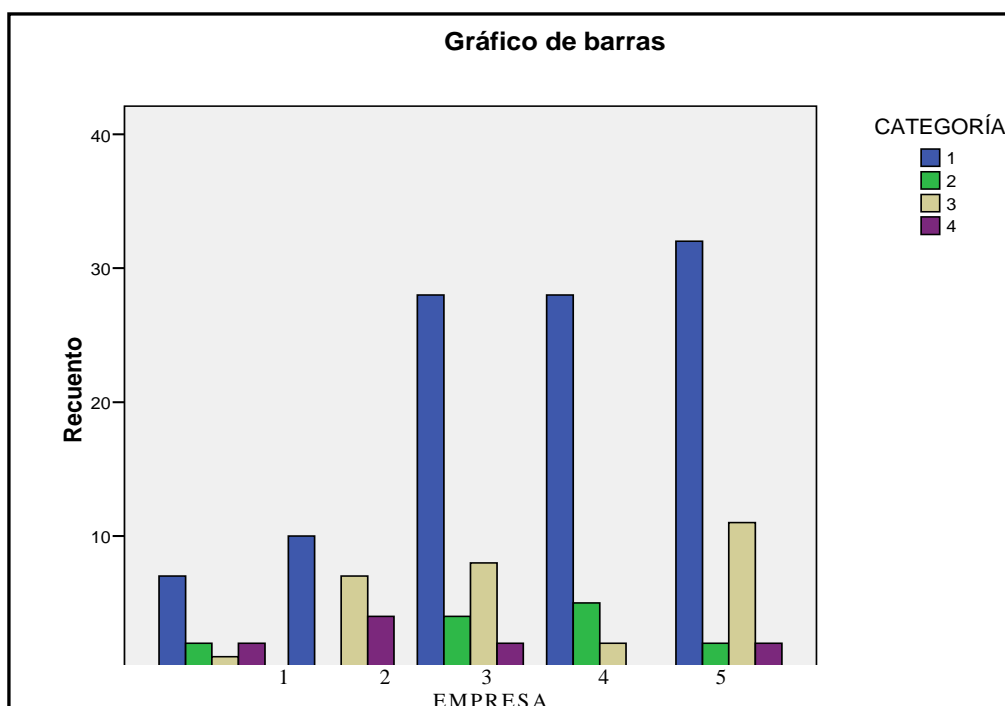
Categoría por Empresa: La mayoría del personal encuestado fue de categoría inferior (66.9%), sólo el 6.4% de los encuestados tenía categoría directiva. La distribución de las otras categorías es como se puede observar en la tabla.

Tabla 30. Contingencia Empresa-Categoría

			CATEGORÍA				Total
			1	2	3	4	
Empresa 1	Frecuencia		7	2	1	2	12
	% de EMPRESA		58,3%	16,7%	8,3%	16,7%	100,0%
Empresa 2	Frecuencia		10	0	7	4	21
	% de EMPRESA		47,6%	,0%	33,3%	19,0%	100,0%
Empresa 3	Frecuencia		28	4	8	2	42
	% de EMPRESA		66,7%	9,5%	19,0%	4,8%	100,0%
Empresa 4	Frecuencia		28	5	2	0	35
	% de EMPRESA		80,0%	14,3%	5,7%	,0%	100,0%
Empresa 5	Frecuencia		32	2	11	2	47
	% de EMPRESA		68,1%	4,3%	23,4%	4,3%	100,0%
Total	Frecuencia		105	13	29	10	157
	% de EMPRESA		66,9%	8,3%	18,5%	6,4%	100,0%

Test de Kruskal-Wallis: $P = 0,037$ **SÍ** significativa

En términos de promedios de rangos de Kruskal-Wallis, la empresa con mayor categoría de encuestados es la 2, seguida por la 1, y la de menor, la 4. La 3 y la 5 son intermedias.

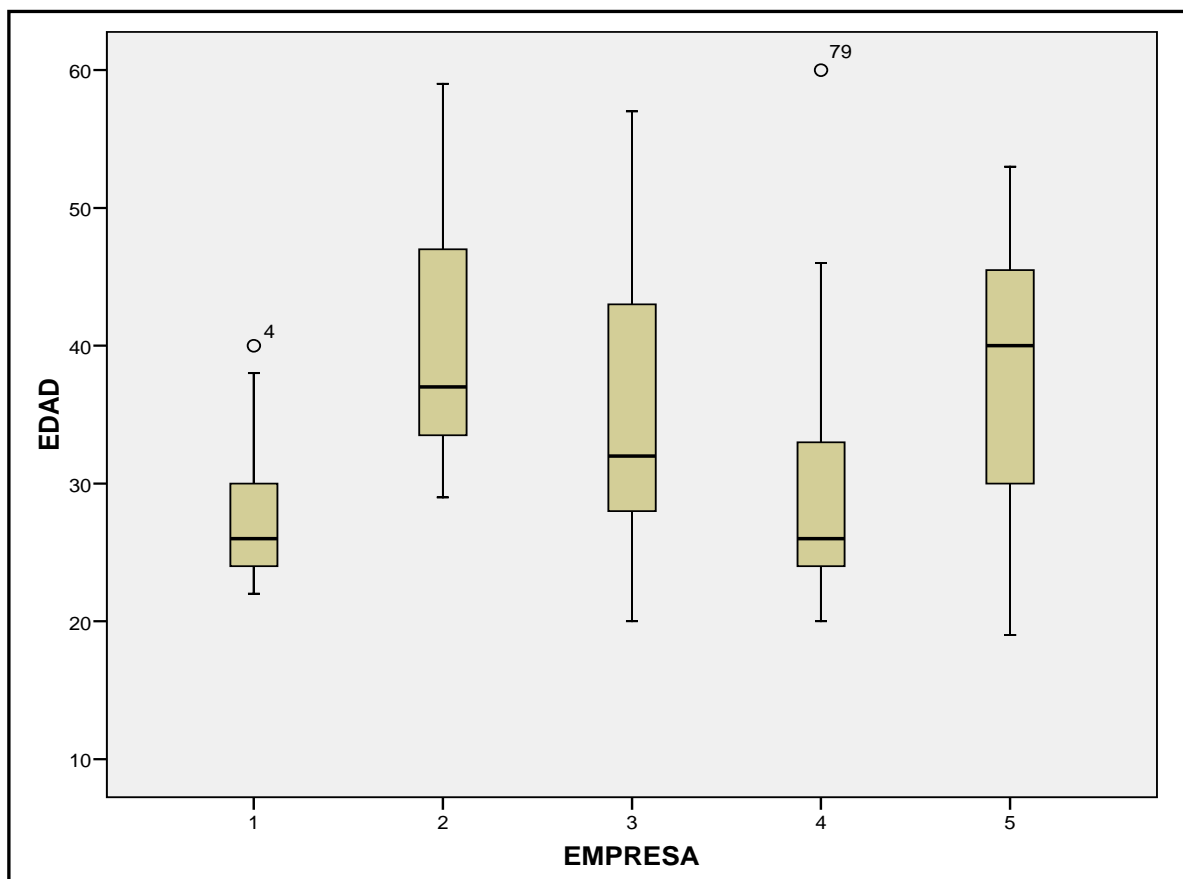


Gráfica 44. Distribución Empresa-Categoría

Edad por Empresa: Los trabajadores encuestados con mayor edad media están vinculados a la empresa 2, le sigue en orden descendente la empresa 5, la 3, la 4 y, por último la empresa 1 registra el personal más joven.

Tabla 31. Edad por Empresa

Edad por Empresa	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Empresa 1 (n = 11)	26	28,09	6,14	P < 0,001 SÍ significativo
Empresa 2 (n = 20)	37	39,85	7,92	
Empresa 3 (n = 41)	32	34,54	9,70	
Empresa 4 (n = 33)	26	29,70	8,76	
Empresa 5 (n = 47)	40	37,70	10,11	

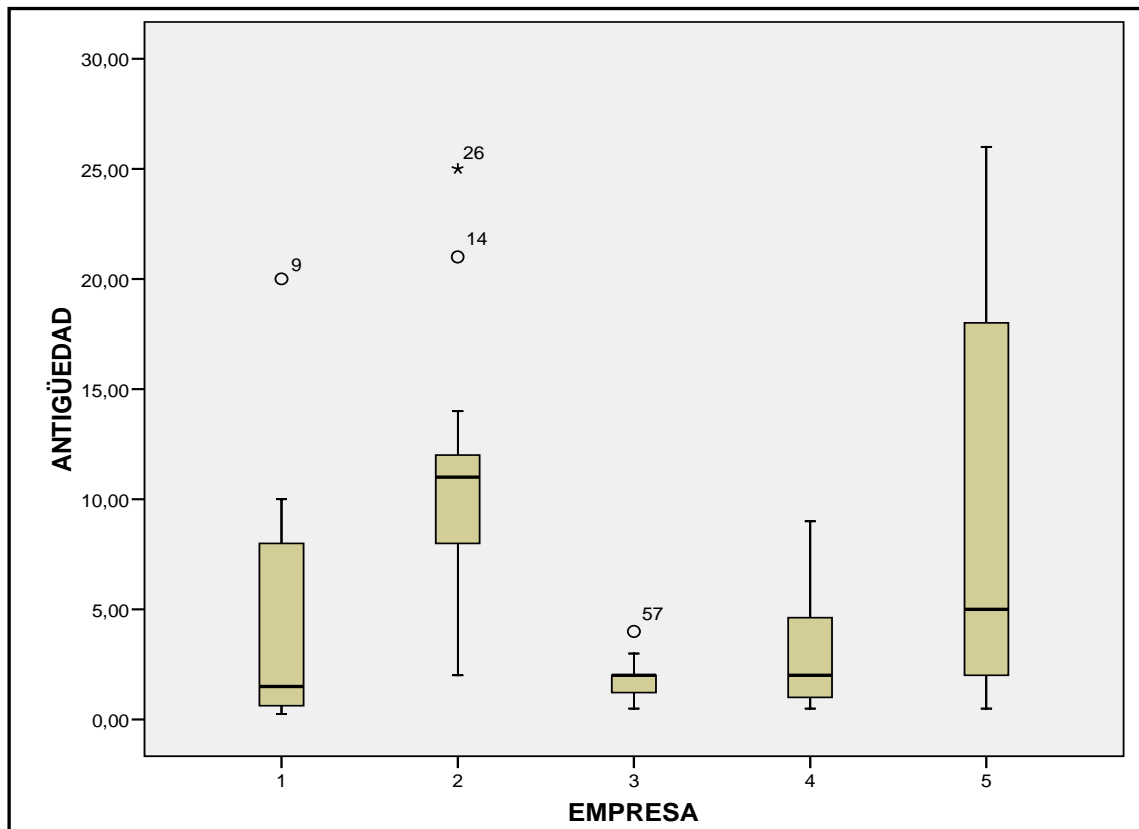


Gráfica 45. Diagrama de cajas de la relación Edad por Empresa

Antigüedad por Empresa: La empresa número 2 registra por término medio el personal más antiguo entre los encuestados; le siguen en orden descendente la empresa 5, luego la 1, después la 4 y finalmente la 3, que es una empresa relativamente nueva en un proceso de transición.

Tabla 32. Antigüedad por empresa

Antigüedad por Empresa	Mediana	Media	Desviación Standard	Significación (test de Kruskal-Wallis)
Empresa 1 (n = 12)	1,5	4,90	6,00	P < 0,001 SÍ significativo
Empresa 2 (n = 21)	11	10,45	5,51	
Empresa 3 (n = 40)	2	1,71	0,69	
Empresa 4 (n = 32)	2	2,87	2,36	
Empresa 5 (n = 45)	5	9,49	8,63	



Gráfica 46. Diagrama de cajas de Antigüedad por Empresa

4.2. Resultados de los Ítems y de las Variables Compuestas.

El resumen de los resultados de cada ítem en el global de la muestra y en cada empresa, dado por los parámetros descriptivos mediana, media aritmética y desviación típica, puede verse en el Anexo 8 además, se recoge para cada ítem el resultado del test de comparación entre las distintas empresas.

La misma información se ofrece en el Anexo 9 para cada una de las variables compuestas.

4.3. Percepción del Conflicto y Tipos de Conflicto en la Empresa.

Es importante en nuestra investigación reconocer la percepción que los trabajadores estudiados tienen sobre el conflicto en la empresa y cómo es entendido, por lo que analizamos la percepción de los trabajadores y directivos en las empresas estudiadas. Una vez se determinó la percepción que sobre el conflicto se tiene de manera general, se analizaron los tipos de conflictos que se desarrollan en la interacción cotidiana en las empresas estudiadas: Conflictos Relacionales y de Tareas.

4.3.1. Percepción del Conflicto

La percepción de los trabajadores y directivos de la empresa se analizó a partir de los ítems seleccionados para tal efecto (1, 19, 22 y 24 del Intragroup Conflict Scale ICS); éstos ítems hacen parte de las variables compuestas “conflicto relacional” y “normas del conflicto” (GR1 ICS y GR4 ICS respectivamente), y nos permiten conocer cómo los trabajadores investigados ven y sienten el conflicto. Hemos analizado la percepción en cuanto a la cantidad de fricción que los encuestados creen vivir en la empresa, el tratamiento abierto o no sobre el mismo, su consideración como perjudicial o no, y el fomento o no de las discusiones en el centro de trabajo.

¿Cuánta fricción hay entre los miembros de la unidad de trabajo? (ICS1): La tabla 36 muestra que una relativa mayoría de la población encuestada, manifiesta poca o ninguna presencia de fricción entre los trabajadores miembros de la unidad de trabajo a que pertenecen, una minoría expresa bastante o mucho conflicto y el resto indica un nivel medio de presencia de conflictos. Las empresas estudiadas reflejan en su mayoría la percepción de un ambiente laboral relativamente armónico y de poca tensión entre los miembros de las distintas organizaciones.

Tabla 33. ¿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.

Por su parte siete de los diez directivos opinan en su mayoría que hay poca fricción en la unidad de trabajo, los otros tres consideran que hay regular fricción; este planteamiento se ajusta al expresado por la totalidad de la población investigada. En general la percepción de la mayoría del personal encuestado en las empresas estudiadas, es que no hay o hay poco conflicto.

¿El conflicto es tratado abiertamente en mi unidad de trabajo? (ICS19): Un poco más de la mitad de la población encuestada cree que el conflicto es con frecuencia y siempre tratado abiertamente en su unidad de trabajo, con lo cual manifiesta su aceptación; el resto de la muestra divide su opinión indicando unos que a veces, y otros que rara vez y nunca el conflicto es tratado abiertamente en su unidad de trabajo.

Tabla 34. ¿El conflicto es tratado abiertamente en mi unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	32	20,8
A Veces	34	22,1
Con Frecuencia y Siempre	88	57,2

La comparación entre empresas no muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a si el conflicto es tratado abiertamente en su unidad de trabajo. De manera global la respuesta tiene un nivel medio (Media Total de 3,48).

¿El conflicto es perjudicial y da a entender que el trabajo no está bien en mi unidad de trabajo? (ICS22): Como se puede observar en la tabla de frecuencias, el personal encuestado tiene opinión dividida en cuanto a los perjuicios del conflicto. Un poco más de la tercera parte cree con frecuencia y siempre que el conflicto es perjudicial, indicando esto que el trabajo no está bien en el grupo de trabajo, con lo cual se supone tiene una posición ampliamente negativa. Este segmento de la muestra muy seguramente ve como resultado del conflicto la hostilidad, expresada de distintas maneras en la empresa, y la desconfianza entre las personas y grupos por el desacuerdo en valores o criterios relacionados con el trabajo.

Una tercera parte de los encuestados consideran que nunca y rara vez los conflictos son perjudiciales, abriendo la posibilidad de interpretarlos de manera diferente al concepto negativo mencionado anteriormente; y el resto piensa que los conflictos a veces son perjudiciales. Esto nos indica que una parte muy importante de los encuestados ven posibilidades en los conflictos como fuerza constructiva en las empresas y que en última instancia el conflicto puede ser beneficioso como perjudicial y no se trataría de evitarlos, sino de gestionarlos y darles un uso positivo que permita construir y orientar su fuerza al desarrollo de la empresa.

En esencia vemos que en el pensamiento de los encuestados conviven e interactúan distintas percepciones sobre el conflicto, con lo cual podemos decir que los distintos enfoques del conflicto organizacional planteados en capítulos anteriores, se expresan de esta manera en la praxis empresarial.

Tabla 35. 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.

A diferencia, el análisis de la percepción de los directivos 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 los directivos estudiados se aferra a una concepción totalmente negativa del conflicto. Los demás se alejan del enfoque tradicional, cuatro de ellos 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.

¿Las discusiones son fomentadas en la unidad de trabajo? (ICS24): Así mismo, 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 36. 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.

4.3.2. Los Conflictos Relacionales y de Tareas.

En este apartado se expresan los resultados de los conflictos relacionales y de tareas. Son tres las variables compuestas que expresan estas ideas: GR1 ICS, mide conflicto relacional; GR8 ICS, indica los efectos del conflicto relacional y la GR3 ICS que mide el conflicto de tarea. En este orden se recogen a continuación, detallando algunos de los ítems que las componen (Ver Anexo 10), al igual que los resultados globales de las mencionadas variables compuestas.

a) Conflicto Relacional

Los conflictos relacionales se ven reflejados en los ítems de la variable compuesta “conflicto relacional” (GR1 ICS), que exploran sobre la cantidad de conflictos de personalidad que ocurren en la unidad de trabajo, la tensión relacional que

se vive entre los miembros de la empresa y la cantidad de conflicto emocional que hay entre los trabajadores.

¿Cuántos Conflictos de Personalidad en la Unidad de Trabajo? (ICS2): Los encuestados indican en su mayoría la presencia de ninguno o pocos conflictos de personalidad en su unidad de trabajo, un grupo minoritario expresó bastante y muchos conflictos de personalidad, tal como se refleja en la tabla siguiente. Lo anterior refleja poca incompatibilidad personal entre los trabajadores de las empresas estudiadas con lo cual se puede prever poca tensión personal, así como pocos casos de enemistad y hostilidad en el trabajo.

Tabla 37. Cuántos Conflictos de Personalidad en la Unidad de Trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna y Poca	107	69,5
Regular	31	20,1
Bastante y Mucha	16	10,4

Al comparar las empresas no se encuentra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la cantidad de conflictos de personalidad que se desarrollan en su unidad de trabajo. La respuesta en general en todas las empresas se ubica en un nivel bajo con una Media de 2,23.

Los directivos por su parte indican que en su unidad de trabajo hay pocos conflictos de personalidad, sólo uno de ellos reporta la presencia media de conflictos de éste tipo.

¿Cuánta tensión relacional entre los miembros de la unidad de trabajo? (ICS3): De la misma manera 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 38. 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

La tabla de comparación entre empresas refleja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la cantidad de tensión relacional que sufren en su unidad de trabajo. En las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta la respuesta se ubica en un nivel bajo, y en la primera está en nivel medio.

Tabla 39. Comparación entre empresas ítem ICS3

¿Cuánta tensión relacional hay entre los miembros de su unidad de trabajo? ICS3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	3,08	2,38	2,24	2,23	2,16	2,30
Desv. típica	0,67	0,97	0,98	0,97	0,71	0,91
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,015

Seis de los 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.

¿Cuánto conflicto emocional hay entre los miembros en la unidad de trabajo? (ICS4): En el mismo sentido, la mayoría de los encuestados establece que no hay o hay poco conflicto emocional entre los miembros de su unidad de trabajo, en razón a ello podemos indicar que los niveles de estrés y tensión en el personal son mínimos y por tanto no se ve afectada la habilidad en los trabajadores para procesar la información, ni

para recibir nuevas ideas de los diferentes miembros de la empresa, al contrario podría pensarse que hay elementos que contribuyen al fortalecimiento de la ayuda mutua. Oponiéndose a esta percepción una pequeña población indica la existencia de bastante o mucho conflicto emocional, por lo que puede preverse en esta población la expresión de emociones negativas hacia sus posibles oponentes, debilitando el trabajo en equipo, con la consecuencia de la obtención de resultados de peor calidad.

Tabla 40. Cuánto conflicto emocional hay entre los miembros en la unidad de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno y Poco	111	72,1
Regular	30	19,5
Bastante y Mucho	13	8,4

En la tabla se reflejan diferencias significativas en las respuestas de los encuestados de cada empresa con relación a la cantidad de conflicto emocional presente entre los miembros de su unidad de trabajo. La segunda y cuarta empresa presenta una respuesta muy baja, la tercera y quinta una respuesta baja y primera refleja una respuesta en el nivel medio.

Tabla 41. Comparación entre empresas ítem ICS4

¿Cuánto conflicto emocional hay entre los miembros en su unidad de trabajo? ICS4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	2,5	2	2	2	2	2
Media	2,75	1,86	2,17	1,94	2,02	2,08
Desv. típica	0,96	1,06	0,89	1,03	0,81	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,05

Los directivos por su parte consideran en su mayoría que no hay o hay poco conflicto emocional entre los miembros del centro de trabajo con lo cual es de esperarse que haya una fuerte conducta prosocial entre los miembros de la empresa y el sentimiento y deseo de abandono escaso; sólo un directivo expresa que hay un nivel medio de conflicto emocional en su unidad de trabajo.

Variable Compuesta “Conflicto Relacional” (GRIICS): Por lo que se refiere al grupo de ítems que integran la variable compuesta, tal como puede observarse en la tabla, las respuestas de los encuestados en las empresas objeto de estudio presentan

diferencias significativas. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta dan una respuesta baja, mientras la primera da una respuesta media. La respuesta más alta es la de la primera empresa y la más baja es la de la cuarta.

Tabla 42. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 ICS

Conflicto Relacional (GR1ICS)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	45	153
Mediana	2,75	2,00	2,25	2,00	2,00	2,25
Media	2,87	2,15	2,23	2,12	2,14	2,22
Desv. típica	0,71	0,82	0,80	0,87	0,64	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,044

b) Efectos del Conflicto Relacional

Se ven a continuación en detalle los resultados de algunos de los ítems y de esta variable compuesta (GR8 ICS), como la sensación de abatimiento debido a las malas relaciones con los compañeros de trabajo, el sentimiento de frustración en el trabajo, la ansiedad, la antipatía y el temor, al igual que sus repercusiones negativas en el rendimiento de los miembros de la empresa.

¿Se siente abatido por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo? (ICS37): Los encuestados manifiestan en su mayoría que nunca y rara vez se sienten abatidos por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo, lo que significa que en general el personal disfruta del trabajo en el grupo ya que los niveles de enemistad y hostilidad son bajos; esta respuesta está directamente vinculada con la percepción que tienen los investigados de poco o ningún conflicto relacional en sus empresas; un 17% de la población encuestada manifiesta que a veces se siente abatida, y una minoría expresa que con frecuencia y siempre se siente abatida por las malas relaciones con sus compañeros.

Tabla 43. Se siente abatido por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	113	75,3
A Veces	25	16,7
Con Frecuencia y Siempre	12	8,0

Al comparar los resultados entre empresas, las respuestas de los encuestados no presentan diferencias significativas entre ellas con relación a si se sienten abatidos por

las malas relaciones con los compañeros de trabajo. En general las respuestas están en un nivel medio, con una Media Total de 2,69.

Los directivos mantienen la tendencia planteada por la población en general, considerando ocho de ellos que nunca y rara vez se sienten abatidos por las malas relaciones en la empresa; sólo dos creen a veces sentirse abatidos, y ningún directivo manifiesta sentirse con frecuencia o siempre abatido por esta razón.

¿Se siente frustrado en su trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales? (ICS41): La población investigada indica que en su mayoría nunca y rara vez se siente frustrado en su trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales, por lo que se presume que en términos generales las relaciones en la empresa son cordiales y respetuosas, llenando las expectativas que tiene el grupo; el 11% de la muestra manifiesta sentirse frustrado a veces, y una minoría indica que con frecuencia y siempre se siente frustrado.

Tabla 44. Se siente frustrado en su trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	124	83,2
A Veces	17	11,4
Con Frecuencia y Siempre	8	5,4

La comparación entre empresas de las respuestas de los encuestados no muestra diferencias significativas en cuanto al sentimiento de frustración en el trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales. La respuesta global es muy baja (Media Total de 1,56).

Por su parte nueve directivos manifiestan que nunca y rara vez se sienten frustrados en su trabajo como consecuencia de las relaciones interpersonales, por tanto las relaciones producto de la interacción con otros directivos y demás miembros de la empresa son buenas y, sólo uno de los diez indica que a veces se siente frustrado.

¿Siente temor en su unidad de trabajo? (ICS43): La muestra investigada respondió en su mayoría que nunca y rara vez siente temor en su unidad de trabajo, lo cual refleja un alto nivel de autoestima, seguridad y confianza en el grupo; el resto de los encuestados en una cantidad que se aproxima a la quinta parte de la población investigada indica que a veces, con frecuencia y siempre siente temor en su unidad de trabajo.

Tabla 45. Siente temor en su unidad de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	119	81,0
A Veces	20	13,5
Con Frecuencia y Siempre	8	5,5

La comparación entre empresas indica que no hay diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación al sentimiento de temor en su unidad de trabajo. En general la respuesta es muy baja, presentando una Media Total de 1,73.

En el mismo sentido nueve de los directivos indican que nunca y rara vez sienten temor en su unidad de trabajo; sólo uno reconoce que a veces ha sentido temor en su unidad de trabajo. El temor en los directivos podría asociarse con niveles de alto estrés y tensión por cumplimiento de los objetivos corporativos, relaciones con el entorno y presiones externas.

¿La tensión emocional afecta negativamente su rendimiento? (ICS44): Los encuestados manifestaron en su mayoría que nunca y rara vez la tensión emocional afecta negativamente su rendimiento, esta respuesta está asociada directamente a la presencia de poca o ninguna tensión relacional en las empresas investigadas, la poca tensión emocional mejora el compromiso, la satisfacción y el deseo de trabajar juntos por lo que es un estímulo al rendimiento del grupo; un 16% de la muestra indicó que a veces la tensión emocional afecta negativamente su rendimiento, y una mínima parte expresó que con frecuencia y siempre la tensión emocional les afecta.

Tabla 46. ¿La tensión emocional afecta negativamente su rendimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	114	77,0
A Veces	24	16,2
Con Frecuencia y Siempre	10	6,8

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de la población investigada con relación a que la tensión emocional afecte negativamente el rendimiento de los trabajadores en la empresa. La respuesta global es muy baja (Media Total de 1,96).

La mitad de los directivos creen que nunca y rara vez la tensión emocional afecta negativamente su rendimiento, lo cual está relacionado con la poca tensión relacional que dicen experimentar en sus empresas; sin embargo tres de ellos dicen que a veces la tensión emocional les afecta negativamente, y sólo dos precisan que con frecuencia les afecta negativamente su rendimiento. No obstante a diferencia del grueso de la población estudiada la otra mitad de los directivos considera que la tensión emocional les afecta negativamente en su rendimiento, lo cual puede estar relacionado con la importancia de las responsabilidades y la trascendencia de la toma de decisiones a niveles directivos.

Variable Compuesta “Efectos del Conflicto Relacional” (GR8 ICS): Al comparar los resultados globales entre empresas de esta variable compuesta, las respuestas de los encuestados no presentan diferencias significativas entre ellas. En general la respuesta de las empresas es baja en el límite de muy baja, presentando una Media Total de 2,0, una Mediana de 1,87 y una Desviación Típica de 0,71.

c) Conflicto de Tarea.

El conflicto de tarea en las empresas investigadas se refleja en los ítems de la variable compuesta “conflicto de tarea” (GR3 ICS), que exploran las discrepancias y los conflictos por las opiniones sobre el proyecto que se está desarrollando, por las ideas sobre como hacer el trabajo, por el desacuerdo acerca de las tareas y por la asignación de recursos en el presupuesto de la empresa. Se presentan a continuación los resultados de algunos de los ítems componentes de esta variable compuesta así como sus resultados.

¿Que tan a menudo en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto que se esta trabajando? (ICS10): La población encuestada tiene una opinión dividida en lo que respecta a la frecuencia con que se presentan discrepancias en las opiniones sobre el proyecto en el que se trabaja, destacándose quienes respondieron que a veces se presentan discrepancias entre la gente en su unidad de trabajo acerca del proyecto en el que están trabajando; un 25% considera que nunca y rara vez hay discrepancias sobre el proyecto que se está trabajando, y un 30% cree que las discrepancias se presentan con frecuencia y siempre. La posibilidad de existencia de discrepancias en las opiniones sobre el trabajo puede propiciar la participación, la

democracia y el empoderamiento de los miembros de la empresa, contribuyendo al logro de soluciones más satisfactorias que se reflejen en el rendimiento y la productividad. También puede presumirse que la cultura organizacional considere como negativas o no sanas las frecuentes discrepancias en las opiniones, por tanto la opinión al respecto esta fragmentada.

Tabla 47. ¿Que tan a menudo en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto que se esta trabajando?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	39	25,2
A Veces	69	44,5
Con Frecuencia y Siempre	47	30,3

En la comparación de las empresas no hay diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la frecuencia con que la gente discrepa en su unidad de trabajo sobre las opiniones acerca del proyecto en el que está trabajando. Todas las empresas muestran una respuesta media con una Media Total de 3,05.

Por su parte cinco directivos opinan que a veces en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto sobre el que se está trabajando; tres piensan que discrepan con frecuencia y dos consideran que rara vez lo hacen.

¿Se presentan en su unidad de trabajo conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo? (ICS11): Un poco más de la mitad de los encuestados consideran que en su unidad de trabajo no se presentan o se presentan pocos conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo, el 29% cree que tienen un nivel medio de ocurrencia, y el resto piensa que se presentan bastante y mucho. Los conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo pueden ampliar la comprensión del mismo, facilitar su evaluación estimulando la creatividad y el mejoramiento en los procesos, principalmente en trabajos no rutinarios y de amplia complejidad; no obstante los grupos que cuestionan siempre la forma de trabajar mostrando una total ausencia de consenso, tienen muchas dificultades para alcanzar sus objetivos.

Tabla 48. ¿Se presentan en su unidad de trabajo conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno y Poco	87	56,1
Regular	45	29,0
Bastante y Mucho	23	14,9

Al comparar las empresas no se encuentra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la cantidad de conflictos que se presentan en su unidad de trabajo acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo. En general la respuesta es baja, presentando una Media Total de 2,45.

Por su parte seis directivos afirman que no se presentan o se presentan pocos conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo, y cuatro consideran que se presenta un nivel medio de conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo.

¿Cuánto conflicto acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo? (ICS12): 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 unidad de trabajo 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 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 49. ¿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 50. 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.

¿Qué tan frecuentemente usted tiene desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que usted está trabajando? (ICS15): La mayoría de la población encuestada manifiesta nunca o rara vez tener desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que se trabaja, unos pocos expresan tener desacuerdos con frecuencia. Lo anterior ratifica la poca presencia de conflictos de tarea en las empresas investigadas, pudiéndose entrever un alto consenso acerca de las tareas desarrolladas, pocos puntos de vista, ideas y opiniones diferentes sobre ellas.

Tabla 51. ¿Qué tan frecuentemente usted tiene desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que usted está trabajando?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	107	68,6
A veces	38	24,4
Con frecuencia	11	7,1

Al comparar las empresas estudiadas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados respecto a la frecuencia de los desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta muestran una respuesta baja, la primera refleja una respuesta en el nivel medio.

Tabla 52. Comparación entre empresas ítem ICS 15

¿Que tan frecuentemente usted tiene desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que usted está trabajando? ICS15						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	2,75	2,43	2,24	2,03	2,22	2,25
Desv. típica	0,75	0,87	0,69	0,86	0,70	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,038

Cinco de los directivos por su parte, en una mayor proporción a la tendencia general sostienen tener a veces y con frecuencia desacuerdos sobre las tareas del proyecto que se está ejecutando, lo anterior es explicable en el sentido de que es la alta gerencia la que toma las decisiones estratégicas sobre los proyectos y por tanto estas pueden generar mayor nivel de desacuerdos y diferencias, sin embargo los otros cinco sostienen que rara vez tienen desacuerdos, aunque ninguno manifiesta nunca tenerlos.

¿Cuánto conflicto hay en su grupo de trabajo acerca de la responsabilidad por las tareas? (ICS17): La muestra encuestada manifestó en su mayoría no tener conflicto o tenerlo poco con relación a la responsabilidad por las tareas, sólo una mínima parte de la población investigada indicó tener bastante y mucho conflicto en este sentido. La presencia de conflictos acerca de la responsabilidad por las tareas es poca o ninguna en muchos casos, por lo que este ítem ratifica una vez más lo planteado anteriormente con relación al conflicto de tarea en general en las empresas estudiadas.

Tabla 53. ¿Cuánto conflicto hay en su grupo de trabajo acerca de la responsabilidad por las tareas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno y Poco	123	79,4
Regular	24	15,5
Bastante y Mucho	8	5,2

En la comparación entre empresas no se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la cantidad de conflicto que hay en su grupo de trabajo respecto a la responsabilidad por las tareas. Globalmente la respuesta es baja (Media Total de 2,0).

En el nivel directivo la percepción de conflicto por la responsabilidad por las tareas es mayor que la planteada a nivel general en la muestra encuestada, debido supuestamente al mayor nivel de responsabilidades, seis de los directivos encuestados creen que no hay o hay poco conflicto, mientras que cuatro indican que hay un nivel medio de conflicto por la responsabilidad por las tareas.

¿Qué tan a menudo usted está en desacuerdo con la asignación de recursos en su grupo de trabajo? (ICS18): Los encuestados manifiestan en su mayoría que nunca y rara vez no están de acuerdo con la asignación de recursos que se hace en su grupo de trabajo, una mínima población expresa que siempre y con frecuencia está en desacuerdo con la asignación de recursos en su unidad de trabajo. Lo anterior nos muestra consenso y aprobación de parte de los distintos miembros de la empresa con relación a la distribución de los presupuestos en las empresas estudiadas.

Tabla 54. ¿Qué tan a menudo usted está en desacuerdo con la asignación de recursos en su grupo de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	111	71,6
A veces	27	17,4
Con frecuencia y Siempre	17	11,0

La comparación entre empresas no muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación al desacuerdo con la asignación de recursos en su grupo de trabajo. En general la respuesta es baja, presentando una Media Total de 2,19.

Seis de los directivos encuestados manifiestan que nunca y rara vez tienen conflictos por la asignación de recursos (por debajo de la proporción del conglomerado general), y cuatro creen que a veces y con frecuencia se dan conflictos por la asignación de recursos (por encima de la respuesta de la población en general); entendible ya que

es en el nivel directivo donde se generan las discusiones y acuerdos por la aprobación de los presupuestos.

Variable Compuesta Conflicto de Tarea (GR3 ICS): Al comparar las empresas estudiadas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados respecto al conflicto de tarea existente en ellas. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta muestran una respuesta baja y la primera ofrece como respuesta un nivel medio de conflicto de tarea. La empresa con menos conflicto de tarea es la cuarta, con lo cual sus trabajadores discrepan menos en sus opiniones sobre el proyecto que están realizando, igualmente presentan menos conflictos en las ideas sobre cómo hacer el trabajo, sufre menos y con menor frecuencia los desacuerdos en los grupos de trabajo acerca de las tareas, presenta menos desacuerdos sobre la asignación de recursos y son menores los conflictos sobre la responsabilidad por las tareas. La empresa con mayor conflicto de tarea es la primera, aunque el nivel que sufre es moderado.

Tabla 55. Comparación entre empresas variable compuesta GR3 ICS

Conflicto de Tarea (GR3ICS)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	33	44	150
Mediana	2,89	2,44	2,22	2,11	2,22	2,22
Media	2,98	2,45	2,32	2,20	2,28	2,35
Desv. típica	0,40	0,58	0,64	0,65	0,62	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,001

4.4. Análisis de Otras Variables Asociadas al Conflicto en las Empresas.

El estudio de las variables asociadas al conflicto en la empresa lo hemos hecho aprovechando el Intragroup Conflict Scale (ICS), que nos permite el análisis de otras variables compuestas que igualmente se relacionan e intervienen en el desarrollo de la conflictividad en las empresas como valores (GR2 ICS), satisfacción con el grupo (GR5 ICS), simpatía (GR6 ICS) e intención de permanecer (GR7 ICS), a las que llamaremos Variables Directas.

Además tal como se recogió en el apartado de metodología se han conformado dos nuevas variables compuestas que miden los “Valores Pacíficos” obtenidos del análisis global de todos los ítems de los cuestionarios utilizados y la selección de los más vinculados con la gestión pacífica de los conflictos en la empresa, divididos en dos dimensiones “Valores Pacíficos de los Trabajadores” (GR1 VP) y “Valores Pacíficos de

los Jefes” (GR2 VP). Finalmente también se recogen las variables compuestas que provienen del cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 CSL, y que indican la satisfacción laboral en el sentido amplio como indicador de bienestar y satisfacción: Satisfacción con la supervisión (GR 1 CSL), Satisfacción con el ambiente físico (GR 2 CSL), Satisfacción con prestaciones recibidas (GR 3 CSL), Satisfacción intrínseca del trabajo (GR 4 CSL), Satisfacción con la participación (GR 5 CSL), Satisfacción con valores compartidos (GR 6 CSL) y Satisfacción con el bienestar (GR 7 CSL).

4.4.1. Variables Directas.

En éste apartado se recogen los resultados de cuatro variables compuestas: Valores (GR2 ICS), satisfacción con el grupo (GR5 ICS), simpatía (GR6 ICS) e intención de permanecer (GR7 ICS).

a) Valores.

Los encuestados manifiestan una alta vivencia de los valores que conduce a comportamientos más respetuosos, sinceros, cooperativos y solidarios, permitiendo establecer mejores relaciones entre los miembros de la empresa, lo que contribuye a la gestión pacífica de las diferencias.

La opinión de los encuestados sobre los valores vividos en su unidad de trabajo se presenta en las tablas que a continuación se detallan, correspondientes a la variable compuesta Valores (GR2 ICS) y algunos de los ítems que la componen.

¿Cuánto confía en los compañeros miembros del grupo? (ICS5): Más de la mitad de los trabajadores encuestados consideran que confían bastante y mucho en los compañeros miembros del grupo, una parte mínima de la población no confía o poco confía en los compañeros miembros de su unidad de trabajo. La confianza en los compañeros de trabajo es un elemento fundamental para el compromiso y la implicación de cada uno en el logro de los objetivos de la empresa, potencia y fortalece la credibilidad en el otro, por lo que contribuye a la construcción de un clima de apoyo y amistad entre compañeros.

Tabla 56. ¿Cuánto confía en los compañeros miembros del grupo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	18	11,6
Regular	47	30,3
Bastante y Mucho	90	58,1

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a la confianza en los compañeros del grupo. En general la respuesta es alta. Con Media Total de 3,60.

¿Son los miembros del grupo sinceros? (ICS6): Un poco más de la mitad de la población encuestada manifiesta que los miembros de su grupo de trabajo son con frecuencia y siempre sinceros, cerca de la tercera parte considera que a veces los miembros de su unidad de trabajo son sinceros y una mínima parte de los encuestados creen que rara vez o nunca lo son. En general en las empresas estudiadas se considera que el uso de la verdad es habitual entre los compañeros de trabajo, por lo que se cree en las personas, lo que se traduce en confianza entre los miembros de la organización.

Tabla 57. ¿Son los miembros del grupo sinceros? (ICS6):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	22	14,2
A veces	47	30,3
Con frecuencia y Siempre	66	55,5

Al comparar los resultados entre empresas no se identifican diferencias significativas entre las respuestas de los encuestados con relación a la sinceridad de los miembros del grupo. De manera global la respuesta es alta, presentando una Media Total de 3,52.

¿Son los miembros de su grupo honrados de los miembros del grupo? (ICS7): Los encuestados en su gran mayoría expresan que los miembros de su unidad de trabajo con frecuencia y siempre son honrados, una pequeña proporción indica que nunca y rara vez lo son. La honradez es vista en las empresas estudiadas como indicador de rectitud e integridad de los miembros de la empresa en el desarrollo de sus actividades, siendo generadora de confianza y respeto entre los miembros del grupo.

Tabla 58. ¿Son los miembros de su grupo honrados de los miembros del grupo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	7	4,6
A veces	18	11,8
Con frecuencia y Siempre	128	83,7

La comparación entre empresas muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta muestran un nivel de respuesta muy alto, destacando la cuarta con el nivel más elevado; la primera tiene una respuesta alta.

Tabla 59. Comparación entre empresas ítem ICS 7

¿Son los miembros de su grupo honrados? ICS7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	45	153
Mediana	4	5	5	4,5	4	4
Media	3,58	4,29	4,24	4,41	4,31	4,25
Desv. típica	0,79	0,9	0,94	0,66	0,87	0,86
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,048

¿Cuánto respeta usted a sus compañeros miembros del grupo? (ICS8): La gran mayoría de los encuestados dicen respetar con frecuencia y siempre a sus compañeros, sólo un ínfima proporción indica que nunca y rara vez respeta a los compañeros de su unidad de trabajo. Las empresas investigadas muestran un muy alto nivel de respeto entre sus miembros, lo que es indicador de buen trato y actuación cortés en las relaciones entre sus trabajadores, esto conduciría a una gestión pacífica de las diferencias que se puedan presentar.

Tabla 60. ¿Cuánto respeta usted a sus compañeros miembros del grupo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	2	1,3
Regular	4	2,6
Bastante y Mucho	149	96,2

La comparación entre empresas no refleja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con referencia al respeto que sienten por sus compañeros

en su unidad de trabajo. En general la respuesta es muy alta, mostrando una Media Total de 4,58.

¿Cuánto respeta usted las ideas de la gente en su grupo? (ICS9): La casi totalidad de los encuestados afirman respetar con frecuencia y siempre las ideas de sus compañeros en su unidad de trabajo, solamente una muy pequeña proporción de la población estudiada manifiesta nunca o rara vez respetar las ideas de los miembros de su grupo de trabajo. De conformidad con el respeto general hacia los miembros de la empresa, la tendencia al respeto por las ideas es igualmente clara y se expresa en un muy alto respeto por las ideas en el trabajo, con lo cual hay también un estímulo a la creatividad y la innovación.

Tabla 60. ¿Cuánto respeta usted las ideas de la gente en su grupo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	2	1,3
Regular	3	1,9
Bastante y Mucho	150	96,8

La comparación entre empresas no muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación al respeto por las ideas de los miembros del grupo de trabajo. Las respuestas de todas las empresas se ubican en un nivel muy alto, con una Media Total de 4,45.

Variable compuesta Valores (GR2 ICS): La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La respuesta de manera global se ubica en un nivel muy alto, presentando una Media Total de 4,08; Mediana de 4,0 y Desviación Típica de 0,64.

b) Satisfacción con el Grupo.

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.

La satisfacción con el grupo se puede observar en las tablas que a continuación se presentan.

¿Está usted satisfecho con el trabajo que realiza en esta unidad de trabajo? (ICS26): Los encuestados en su mayoría consideran con frecuencia y siempre que están satisfechos con el trabajo que realizan en su unidad de trabajo; una minoría cree que rara vez se encuentra satisfecho, también hay un grupo menor de los encuestados que creen que a veces se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en su unidad de trabajo.

Tabla 62. *¿Está usted satisfecho con el trabajo que realiza en esta unidad de trabajo?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	2	1,3
A Veces	14	9,2
Con Frecuencia y Siempre	137	89,5

En la comparación por empresas las respuestas de los encuestados en la muestra investigada, no presentan diferencias significativas entre ellas con relación a la satisfacción con el trabajo que realizan en su unidad de trabajo. En general la respuesta es muy alta, con Media Total de 4,4.

¿A simple vista qué piensa usted de la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general? (ICS 27): *Se encuentra satisfecho con la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general:* En general la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con la forma en que funciona su unidad de trabajo, considerando que funciona bien y muy bien; el resto de la población investigada, que es la minoría, creen que funciona regular, muy mal y mal. Globalmente la población estudiada se siente a gusto con la forma en que funciona su unidad de trabajo.

Tabla 63. *¿A simple vista qué piensa usted de la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Mal y Mal	1	0,7
Regular	12	7,8
Bien y Muy Bien	140	91,5

Con relación a la satisfacción sobre la forma en que funciona la unidad de trabajo, las respuestas de los encuestados al comparar los resultados de todas las empresas, presentan diferencias significativas entre ellas. Las empresas segunda,

tercera, cuarta y quinta dan una respuesta muy alta, distanciándose una de otra dentro de este rango, siendo la quinta y la cuarta las más satisfechas con la forma como funciona la unidad de trabajo; la primera empresa tiene un nivel de respuesta alto.

Tabla 64. Comparación entre empresas ítem ICS 27

A simple vista que piensa usted de la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general. ICS27						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,55	4,05	4,20	4,43	4,44	4,25
Desv. típica	0,69	0,50	0,64	0,56	0,55	0,62
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

Variable Compuesta Satisfacción con el Grupo (GR5 ICS): 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.

c) Simpatía.

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.

El grado de simpatía entre los miembros del grupo se puede observar en las siguientes tablas que a continuación se presentan.

¿Generalmente mi comportamiento gusta a los otros miembros de mi unidad de trabajo? (ICS28): La mayor parte de la población investigada cree que su comportamiento gusta a los otros miembros de la empresa. Cerca de una quinta parte de los encuestados consideran que a veces y nunca o rara vez su comportamiento es agradable a los otros en su unidad de trabajo. Como consecuencia del agrado con el comportamiento de los trabajadores se prevé mayor comprensión y entendimiento entre los miembros de la empresa, contribuyendo al desarrollo de una buena relación.

Tabla 65. ¿Generalmente mi comportamiento gusta a los otros miembros de mi unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	4	2,6
A Veces	30	19,6
Con Frecuencia y Siempre	119	77,8

Al comparar por empresas, las respuestas de los encuestados presentan diferencias significativas entre una y otra con relación al agrado que despierta el comportamiento del trabajador en los demás miembros de la empresa. Las empresas tercera, cuarta y quinta muestran una respuesta muy alta, siendo la más elevada la tercera. La empresa primera se encuentra en un nivel medio de respuesta y la segunda bastante distanciada ubica su respuesta en un nivel alto.

Tabla 66. Comparación entre empresas ítem ICS 28

Generalmente mi comportamiento gusta a los otros miembros de mi unidad de trabajo. ICS28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,09	3,90	4,10	4,03	4,00	3,95
Desv. típica	0,83	0,99	0,58	0,78	0,52	0,74
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,005

¿Cuánto simpatiza usted con los miembros de su grupo? (ICS29): 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.

Tabla 67. ¿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

La comparación entre empresas muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la simpatía con los demás miembros del grupo. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta reflejan una respuesta muy alta distanciadas suficientemente entre ellas. La empresa primera muestra una respuesta media, muy lejos de las anteriores.

Tabla 68. Comparación entre empresas ítem ICS 29

¿Cuánto simpatiza usted con los miembros de su grupo? ICS29						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	35	45	152
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,36	4,10	4,23	4,17	4,31	4,16
Desv. típica	0,81	0,62	0,62	0,71	0,60	0,68
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,007

Variable Compuesta Simpatía (GR 6 ICS): En la tabla se pueden observar diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la variable Simpatía entre las empresas estudiadas. 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 69. 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

d) Intención de Permanecer.

Es la expresión del deseo de los miembros de la empresa de mantenerse en sus puestos de trabajo, dado que se sienten satisfechos con ellos, sus relaciones son agradables y en general la empresa llena sus expectativas. La intención de permanecer en la empresa se muestra en las tablas y gráficos que se presentan a continuación.

¿Cuanto tiempo usted espera permanecer en esta unidad de trabajo? (ICS34): 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 70. ¿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

Al comparar entre las empresas las respuestas de los encuestados sobre su intención de permanecer en la empresa, se encuentran diferencias significativas. Las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta ofrecen una respuesta muy alta, distanciadas una de otra suficientemente dentro de este rango, donde la tercera muestra la respuesta más alta y la quinta la más baja. La empresa primera refleja una respuesta alta, ampliamente distante de las otras empresas.

Tabla 71. Comparación entre empresas ítem ICS 34

¿Cuanto tiempo usted espera permanecer en esta unidad de trabajo? ICS34						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	40	34	45	150
Mediana	4	4	5	5	4	4
Media	3,91	4,20	4,48	4,35	4,02	4,23
Desv. típica	0,83	0,77	0,72	0,85	0,75	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,013

¿Estará trabajando en ésta unidad de trabajo dentro de tres años? (ICS36): Los encuestados en su mayoría creen que es probable y muy probable que dentro de tres

años estén trabajando en la misma empresa; no obstante una proporción cercana a la tercera parte de la población investigada cree algo, poco y nada probable estar en tres años en la misma unidad de trabajo. Esto pone de presente un sentimiento de incertidumbre en el medio plazo con respecto al futuro laboral, como consecuencia de la tendencia generada en los últimos años que ha creado un escenario complejo de reestructuraciones, de presión y alta competencia interna en las empresas, ocasionado por la drástica reducción de plantillas y por el endurecimiento de la exigencia empresarial sobre las condiciones de trabajo.

Tabla 72. ¿Estará trabajando en ésta unidad de trabajo dentro de tres años?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco Probable	23	17,2
Algo Probable	20	13,3
Probable y Muy Probable	105	69,5

La comparación entre empresas de las respuestas de los encuestados, relacionadas con el futuro laboral en cuanto a la permanencia en la misma unidad de trabajo en los próximos tres años no muestra diferencias significativas. De manera global la respuesta es alta y presenta una Media Total de 4,4.

Variable Compuesta Intención de Permanecer (GR7 ICS): En la comparación entre empresas no se observan diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La respuesta en general es alta en el límite de muy alta, mostrando una Media Total de 4,0; Mediana de 4,0 y Desviación Típica de 0,72.

4.4.2. Variables de Valores Pacíficos.

Los valores pacíficos, como un mayor detalle de los valores vividos, se obtuvieron de los distintos cuestionarios empleados trabajando 26 ítems aplicables a la denominación valores pacíficos, es decir aquellos que contribuyen en la empresa a la consecución del binomio satisfacción bienestar y el logro de un ambiente propicio para la gestión pacífica de los conflictos. Ocho ítems corresponden al instrumento utilizado para la medición del clima Organizational Studies Inc. (OSI5, OSI7, OSI8, OSI9, OSI10, OSI14, OSI15, OSI24), seis pertenecen al Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI II (ROCI4, ROCI5, ROCI15, ROCI22, ROCI23, ROCI28), siete

pertenecen al Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (CSL17, CSL21, CSL24, CSL25, CSL26, CSL27, CSL30) y cinco corresponden al Supervisory Behavior Description Questionnaire SBDQ (SBDQ2, SBDQ3, SBDQ6, SBDQ22, SBDQ26). Se tomaron dos dimensiones de valores pacíficos, una orientada a todos los trabajadores de la empresa y otra dirigida a los jefes.

a) Valores Pacíficos de los Trabajadores de la Empresa.

Los valores pacíficos de los trabajadores de la empresa son todas aquellas expresiones que aún no reconociéndoseles como tal hacen parte de la cotidianidad, de las actitudes prosociales y de la conducta cívica de las personas que conforman la organización, que contribuyen a la construcción de unas relaciones laborales sostenibles, respetuosas, justas y equitativas en la empresa.

La ayuda voluntaria en tareas o problemas relevantes de la empresa, el cumplimiento de las normas, los procedimientos y la puntualidad, el trato atento y respetuoso con los compañeros y jefes, la transparencia en el desarrollo de las tareas, la minimización de problemas falsamente magnificados y la atención de las comunicaciones internas de la organización entre muchos otros son expresiones del altruismo, la rectitud, la cortesía, la transparencia, la deportividad y virtudes cívicas dentro de la organización que se constituyen en valores pacíficos.

La opinión sobre los valores pacíficos de los miembros de la empresa se refleja en las tablas que a continuación se presentan, que incluyen algunos de los ítems individuales y la variable compuesta.

¿En los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo? (OS110): En su mayoría la población encuestada considera con frecuencia y siempre que en los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo; menos de la quinta parte creen que a veces hay cordialidad, solidaridad y apoyo; una minoría indica que nunca y rara vez los hay.

Tabla 73. ¿En los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	6	3.8
A veces	24	15.4
Con frecuencia y Siempre	126	80.8

En la comparación entre empresas encontramos que hay diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la cordialidad, solidaridad y apoyo entre los grupos en la empresa. La primera empresa da una respuesta media en el límite del nivel alto, la segunda empresa ofrece respuesta alta y las empresas, tercera, cuarta y quinta dan respuesta muy alta.

Tabla 74. Comparación entre empresa del ítem OSI 10

En los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo. OSI10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,81	4,17	4,23	4,35	4,13
Desv. típica	0,90	0,81	0,93	0,81	0,64	0,83
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,01

La empresa ha tratado de ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres (OSI24): La mayoría de la población investigada respondió que con frecuencia y siempre la empresa ha tratado de dar igualdad de oportunidad a las mujeres, con lo cual se refleja una preocupación por la equidad y justicia en la organización; algo menos de la quinta parte indica que a veces y una minoría dice que nunca y rara vez.

Tabla 75. La empresa ha tratado de ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	7	4,5
A veces	23	14,9
Con frecuencia y Siempre	124	80,5

Al comparar los resultados de las empresas no se encuentran diferencias significativas entre las respuestas de los encuestados con respecto a la igualdad de oportunidades ofrecida a las mujeres en la empresa. De forma global la respuesta es muy alta con una Media Total de 4,23.

¿Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero? (ROCI 15): La población encuestada en su mayoría considera con frecuencia y siempre que ante problemas de trabajo se procura llegar a acuerdos con el compañero de trabajo; el quince por ciento indica que a veces lo hace y una minoría dice que nunca y rara vez procura llegar a acuerdos con el compañero.

Tabla 76. ¿Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	9	5,8
A veces	24	15,5
Con frecuencia y Siempre	122	78,7

La comparación entre las diferentes empresas estudiadas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la intención de llegar a acuerdos con los compañeros ante problemas de trabajo. En general la respuesta es muy alta, presentando una Media Total de 4,13.

¿Colaboro con mi compañero/a para llegar a soluciones aceptables para ambos? (ROCI 23): La mayoría del personal encuestado considera que con frecuencia y siempre colabora con su compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos, un poco más de la décima parte indicó que a veces lo hace, y una minoría dijo que rara vez.

Tabla 77. ¿Colaboro con mi compañero/a para llegar a soluciones aceptables para ambos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	6	3,8
A veces	20	12,8
Con frecuencia y Siempre	130	83,4

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en relación con la colaboración con los compañeros para llegar a soluciones aceptables para ambos. La respuesta en general es muy alta con Media Total de 4,26.

¿Satisfacción con la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa? (CSL 17): Más de la mitad de los encuestados se sienten muy y bastante satisfechos con la igualdad y justicia recibida en el trato de su empresa; un veintiocho por ciento indica que se siente algo satisfecho, y la minoría restante se distribuye entre algunos pocos indiferentes y trabajadores algo, muy y bastante insatisfechos.

Tabla 78. ¿Satisfacción con la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	10	6,4
Algo Insatisfecho	10	6,4
Indiferente	7	4,5
Algo Satisfecho	44	28,2
Muy y Bastante Satisfecho	85	54,5

La comparación entre empresas, indica que no hay diferencias significativas entre los encuestados en cuanto a la satisfacción con la igualdad y justicia recibida de parte de la empresa. Globalmente la respuesta es alta, presentando una Media Total de 5,33.

¿Esta satisfecho con el respeto mutuo en sus relaciones de trabajo? (CSL 26): El personal encuestado, en su mayoría considera que está muy y bastante satisfecho con el respeto mutuo existente en las relaciones de trabajo, el diez y siete por ciento de la muestra consideró que se siente algo satisfecho con el respeto mutuo, y una minoría se mantuvo indiferente, algo, muy y bastante insatisfecho.

Tabla 79. ¿Esta satisfecho con el respeto mutuo en sus relaciones de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	4	2,6
Algo Insatisfecho	4	2,6
Indiferente	3	1,9
Algo Satisfecho	26	16,6
Muy y Bastante Satisfecho	119	76,3

La comparación entre empresas no muestra diferencias significativas entre las respuestas de los encuestados con relación a la satisfacción con el respeto mutuo en sus relaciones de trabajo. En general la respuesta es muy alta con Media Total de 5,87.

¿Se viven actitudes y virtudes pacíficas en su unidad de trabajo tales como la ayuda mutua, la confianza, amistad, cooperación, solidaridad y altruismo? (CSL 27): Más de la mitad de la población encuestada está muy y bastante satisfecho con actitudes y virtudes de paz que se viven en su unidad de trabajo, una quinta parte de la población indica estar algo satisfecho, 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 80. ¿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. La empresa que ofrece la respuesta más alta es la quinta y la más baja es la primera.

Tabla 81. 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

Variable Compuesta Valores de los Trabajadores (GRI VP): La comparación global entre empresas muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados sobre los valores pacíficos de los trabajadores de la empresa. Las empresas primera, segunda y quinta dan respuesta alta; las empresas tercera y cuarta dan una respuesta muy alta. La empresa con respuesta más baja es la primera, y la más alta es la cuarta.

Tabla 82. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 VP

Valores pacíficos de los trabajadores de la empresa (GR1 VP)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	39	33	45	148
Mediana	3,96	3,89	4,00	4,24	4,00	4,07
Media	3,77	3,80	4,06	4,16	3,92	4,03
Desv. típica	0,48	0,46	0,42	0,46	0,52	0,46
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,020

b) Valores Pacíficos de los Jefes.

Referidos a todas aquellas manifestaciones de los líderes, gerentes, jefes que superen el estereotipo de gerente altamente competitivo, arrasador y agresivo, ubicándose más en un paradigma de gerente más cooperativo con una equilibrada orientación a las personas sin dejar de lado los objetivos de la organización, asumiendo papeles corteses y bondadosos que generen interacciones significativas y compasivas en las empresas.

Algunos indicadores de los valores pacíficos de los jefes pueden observarse en las tablas que a continuación se muestran, para terminar con la variable compuesta.

¿Su jefe/a parece preocuparse por usted no solamente como empleado sino como persona? (OSI 7): En su mayoría los encuestados responden que con frecuencia y siempre creen que el jefe se preocupa por ellos no solamente como empleados sino como personas, menos de la quinta parte de la población investigada considera que a veces ocurre y una minoría considera que nunca y rara vez el jefe se preocupa por ellos como persona.

Tabla 83. ¿Su jefe/a parece preocuparse por usted no solamente como empleado sino como persona?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	15	9,6
A veces	24	15,5
Con frecuencia y Siempre	116	74,9

La comparación entre empresas da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a la preocupación del jefe por el trabajador no solamente como empleado sino como persona. La empresa primera da una respuesta alta, la segunda media y las empresas tercera, cuarta y quinta ofrecen una respuesta muy alta.

Tabla 84. Comparación entre empresas ítem OSI 7

Su jefe/a parece preocuparse por usted no solamente como empleado sino como persona OSI7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4	4	4,5	5	4	4
Media	3,75	3,43	4,07	4,38	4,26	4,08
Desv. típica	1,21	1,25	1,16	1,01	0,80	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,013

¿Su jefe/a trata a sus colaboradores con cortesía y respeto? (OSI 8): La mayoría de los encuestados considera con frecuencia y siempre que su jefe los trata con cortesía y respeto, una décima parte cree que a veces son tratados con cortesía y respeto, y una mínima parte casi insignificante considera que nunca y rara vez son tratados con cortesía y respeto.

Tabla 85. ¿Su jefe/a trata a sus colaboradores con cortesía y respeto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	1	0,6
A veces	16	10,3
Con frecuencia y Siempre	139	89,1

En la comparación entre empresas da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación al trato cortés y respetuoso de los jefes. La primera empresa ofrece una respuesta alta y las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta dan respuestas muy altas.

Tabla 86. Comparación entre empresas ítem OSI 8

Su jefe (a) trata a sus colaboradores con cortesía y respeto OSI8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	5	5	5	5	5
Media	3,92	4,43	4,48	4,71	4,63	4,53
Desv. típica	1,00	0,81	0,71	0,57	0,57	0,70
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,037

¿Su jefe/a es de la clase de persona en la que se puede confiar? (OSI 9): La población investigada en su mayoría respondió que con frecuencia y siempre cree que su Jefe/a es una persona en la que se puede confiar, más de la décima parte afirma que a veces se puede confiar en el jefe/a, y una mínima parte opina que nunca y rara vez.

Tabla 87. ¿Su jefe/a es de la clase de persona en la que se puede confiar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	13	8,4
A veces	22	14,2
Con frecuencia y Siempre	120	77,4

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la confiabilidad del jefe. En general la respuesta es muy alta y presenta una Media Total de 4,22.

¿Hace favores personales a las personas con quienes trabaja? (SBDQ 2): Los encuestados manifiestan opinión dividida en relación a los favores personales que puede hacer el jefe a las personas con quienes trabaja. Menos de la mitad considera que a menudo y frecuentemente el jefe hace favores personales a las personas con quienes trabaja; un poco más de la quinta parte cree que lo hace a veces, y más de la tercera parte apunta que rara vez y ocasionalmente el jefe hace favores personales.

Tabla 88. ¿Hace favores personales a las personas con quienes trabaja?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rara Vez y Ocasionalmente	54	36,5
A veces	33	22,3
A menudo y Frecuentemente	61	41,2

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con referencia a los favores personales que hace el jefe a sus subalternos. En general se muestra un nivel de respuesta medio, presentando una Media Total de 3,07.

¿Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo? (SBDQ 3): La mayoría de la población encuestada considera que con frecuencia y siempre el jefe expresa su aprecio cuando un trabajador hace un buen trabajo, una quinta parte dice que ocurre a veces y una mínima proporción de los encuestados afirman que nunca y rara vez lo expresa.

Tabla 89. ¿Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	11	7,4
A veces	32	21,5
Con frecuencia y Siempre	106	71,1

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la expresión del aprecio por el buen trabajo. De manera global la respuesta es alta y la Media Total es de 3,93.

¿El jefe nos trata como iguales? (SBDQ 22): La población investigada apunta que con frecuencia y siempre el jefe los trata como iguales; una quinta parte reconoce que a veces recibe ese tratamiento y una minoría indica que nunca y rara vez es tratado por su jefe como iguales.

Tabla 90. ¿El jefe nos trata como iguales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	10	6,8
A veces	32	21,9
Con frecuencia y Siempre	104	71,3

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación al tratamiento igualitario de los jefes. La empresa primera da una respuesta media, la segunda ofrece respuesta alta y las empresas, tercera, cuarta y quinta dan un nivel de respuesta muy alto.

Tabla 91. Comparación entre empresas ítem SBDQ 22

El jefe nos trata como iguales SBDQ22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	33	44	146
Mediana	3	4	5	4	4	4
Media	3,30	3,65	4,26	4,06	4,09	4,01
Desv. típica	0,67	1,27	0,91	1,03	0,88	1,00
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,026

¿El jefe es amistoso/a y fácil de acceder? (SBDQ 26): La mayoría de los encuestados creen que con frecuencia y siempre el jefe es amistoso y de fácil acceso; una quinta parte de los investigados indicaron que a veces el jefe es amistoso y de fácil acceso, y una mínima parte dijo que nunca y rara vez lo es.

Tabla 92. ¿El jefe es amistoso/a y fácil de acceder?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	7	4,7
A veces	31	20,9
Con frecuencia y Siempre	110	74,4

La comparación entre empresas no indica diferencias significativas en las respuestas de los trabajadores encuestados en cuanto a si el jefe es amistoso y fácil de acceder. En general la respuesta global es alta y la Media Total es de 4,14.

Variable Compuesta Valores Pacíficos de los Jefes (GR2 VP): Al comparar las respuestas de los encuestados en las distintas empresas con respecto a la variable “Valores Pacíficos de los jefes”, no se encontraron diferencias significativas. En general la respuesta de las empresas es alta, presentando una Media Total de 3,89; Mediana de 4,0 y Desviación Típica de 0,64.

4.4.3. Variables de Satisfacción Laboral.

De la misma manera el análisis de las variables de satisfacción laboral en las empresas estudiadas lo hemos hecho utilizando los resultados obtenidos del cuestionario

de satisfacción laboral S20/23 (CSL). Las variables cuyos resultados se expresan a continuación son las siguientes:

- a) Satisfacción con la Supervisión
- b) Satisfacción con el Ambiente Físico
- c) Satisfacción con las Prestaciones Recibidas
- d) Satisfacción Intrínseca en el Trabajo
- e) Satisfacción con la Participación
- f) Satisfacción con Valores Compartidos
- g) Satisfacción con el Bienestar

a) Satisfacción con la Supervisión.

Algunos de los ítems y la variable compuesta de Satisfacción con la Supervisión (GR1 CSL) se expresan a continuación.

¿Le satisface la supervisión que ejercen sobre usted? (CSL 14): La mayoría de la población estudiada se considera muy y bastante satisfecha con la supervisión, un poco más de la quinta parte se siente algo satisfecha, una minoría es indiferente y el resto minoritario se siente insatisfecho con la supervisión recibida.

Tabla 93. ¿Le satisface la supervisión que ejercen sobre usted?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	8	5,2
Algo Insatisfecho	6	3,9
Indiferente	8	5,2
Algo Satisfecho	35	22,9
Muy y Bastante Satisfecho	96	62,8

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con relación a la satisfacción con la supervisión recibida. De manera global la respuesta es alta, presenta una Media Total de 5,46.

Variable Compuesta Satisfacción con la Supervisión (GR1CSL): La comparación entre empresas no muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La respuesta en general es alta, con Media Total de 5,47; Mediana de 5,67 y Desviación Típica de 1,08.

b) Satisfacción con el Ambiente Físico.

En las tablas a continuación se detallan algunos aspectos de la satisfacción con el ambiente físico y la variable compuesta.

¿Le satisface la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo? (CSL6): Una mayoría de los encuestados se sienten muy y bastante satisfechos con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, cerca de una quinta parte se siente algo satisfecho, a una minoría le es indiferente, y la minoría restante se siente insatisfecha.

Tabla 94. ¿Le satisface la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	9	5,8
Algo Insatisfecho	5	3,2
Indiferente	4	2,6
Algo Satisfecho	30	19,5
Muy y Bastante Satisfecho	106	68,9

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en lo que respecta a la satisfacción sentida por la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo. De manera global la respuesta es alta con Media Total de 5,64.

¿Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo? (CSL7): La mayoría de los encuestados se sienten muy y bastante satisfechos, una minoría es indiferente, el 11, 3% está algo insatisfecho y el 6,7% se encuentra bastante y muy insatisfechos.

Tabla 95. ¿Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	10	6,7
Algo Insatisfecho	17	11,3
Indiferente	3	2,0
Algo Satisfecho	30	20,0
Muy y Bastante Satisfecho	90	60,0

La comparación entre empresas muestra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a su satisfacción con el entorno físico y el espacio del que disponen en su lugar de trabajo. Las empresas primera y quinta dan una

respuesta muy alta; la segunda empresa da una respuesta media en el límite con el nivel alto, y las empresas tercera y cuarta dan una respuesta alta.

Tabla 95. Comparación entre empresas ítem CSL 7

Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo CSL7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	39	33	46	150
Mediana	6	5,5	6	5	6	6
Media	5,58	4,80	5,13	5,09	5,85	5,33
Desv. típica	1,00	1,94	1,54	1,61	1,40	1,57
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,025

Variable Compuesta Satisfacción con el Ambiente Físico (GR2 CSL): La comparación global entre empresas que se refleja en la siguiente tabla muestra diferencias significativas entre las empresas. Las empresas primera, tercera y quinta dan una respuesta muy alta; las empresas segunda y cuarta ofrecen una respuesta alta. La empresa con una satisfacción más alta con el ambiente físico es la quinta, y la más baja es la segunda.

Tabla 96. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 CSL

Satisfacción con el ambiente físico (GR2CSL)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	38	33	45	147
Mediana	5,90	5,40	5,70	5,60	6,20	5,80
Media	5,58	5,10	5,60	5,24	5,94	5,56
Desv. típica	1,07	1,32	0,80	1,36	1,15	1,16
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,006

c) Satisfacción con las Prestaciones Recibidas.

La satisfacción con las prestaciones recibidas puede observarse en las tablas que a continuación se presentan.

¿Le satisface el salario que recibe? (CSL4): Un poco más de la tercera parte de los encuestados se sienten muy y bastante satisfechos con el salario que reciben, otro

tanto indica que se sienten algo satisfechos, una minoría es indiferente, un poco más de la décima parte está algo insatisfecha y el resto muy y bastante insatisfechos.

Tabla 98. ¿Le satisface el salario que recibe?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	14	9,1
Algo Insatisfecho	21	13,6
Indiferente	9	5,8
Algo Satisfecho	54	35,1
Muy y Bastante Satisfecho	56	36,4

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a su satisfacción con el salario recibido. Las empresas primera, cuarta y quinta dan una respuesta alta; las empresas segunda y tercera dan una respuesta media.

Tabla 99. Comparación entre empresas ítem CSL 4

Le satisface el salario que recibe CSL4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	5	5	5	5	6	5
Media	5,00	4,62	4,39	4,89	5,36	4,86
Desv. típica	0,74	1,69	1,55	1,59	1,46	1,53
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,045

Variable Compuesta Satisfacción con las Prestaciones Recibidas (GR3 CSL):

En la comparación global hay diferencias significativas entre las empresas. La empresa primera muestra una respuesta media, las empresas segunda, tercera y cuarta dan una respuesta alta y la empresa quinta presenta una respuesta muy alta. La empresa con la más alta satisfacción con las prestaciones recibidas es la quinta, y la más baja es la primera.

Tabla 100. Comparación entre empresas variable compuesta GR3 CSL.

Satisfacción con las prestaciones recibidas (GR3 CSL)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	37	33	45	147
Mediana	4,80	5,30	5,20	5,40	5,80	5,40
Media	4,65	5,11	4,95	5,25	5,53	5,19
Desv. típica	1,02	0,91	1,25	1,18	1,12	1,15
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,016

d) Satisfacción Intrínseca en el Trabajo.

La satisfacción intrínseca en el trabajo se refleja en las tablas que a continuación se presentan.

¿Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo? (CSL 1): La mayoría de los encuestados indican sentirse muy y bastante satisfechos con el trabajo en sí mismo, menos de la décima parte se considera algo satisfecha, y el resto, una mínima parte son indiferentes o se sienten insatisfechos.

Tabla 101. ¿Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	8	5,1
Algo Insatisfecho	2	1,3
Indiferente	2	1,3
Algo Satisfecho	13	8,4
Muy y Bastante Satisfecho	130	83,9

Las empresas no muestran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la satisfacción que les produce el trabajo por si mismo; en general la respuesta es muy alta, presentando una Media Total de 5,93.

Variable Compuesta Satisfacción Intrínseca en el Trabajo (GR4 CSL): La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas. La respuesta global es muy alta con Media Total de 5,63; Mediana de 6,00 y Desviación Típica de 1,07.

e) Satisfacción con la Participación.

La satisfacción con la participación se presenta en la tabla que a continuación se ofrece.

¿Le satisface su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa? (CSL 21): Más de la mitad de la población investigada dice sentirse muy y bastante satisfecha con su participación en las decisiones de su grupo relativas a la empresa; cerca de una cuarta parte dice estar algo satisfecha, un poco más de la décima parte son indiferentes y una mínima parte dice estar algo, muy y bastante insatisfecha.

Tabla 102. ¿Le satisface su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	3	2,0
Algo Insatisfecho	9	5,9
Indiferente	18	11,8
Algo Satisfecho	37	24,2
Muy y Bastante Satisfecho	86	56,1

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados con respecto a la satisfacción por la participación en las decisiones de su grupo de trabajo. En general la respuesta es alta con Media Total 5,38.

Variable Compuesta Satisfacción con la Participación (GR5 CSL): En la comparación entre empresas no hay diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta es alta, presenta Media Total de 5,42; Mediana de 5,67 y Desviación Típica de 1,05.

f) Satisfacción con Valores Compartidos.

La satisfacción con los valores compartidos se presenta en la tabla que a continuación se muestra.

¿Le satisfacen la sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa? (CSL24): Cerca de la mitad de la población encuestada se siente muy y bastante satisfecha con la sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa, una tercera parte manifiesta sentirse algo satisfecha, una quinta parte consideran estar algo, muy y bastante insatisfechos, y al resto le es indiferente.

Tabla 103. ¿Le satisfacen la sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	13	8,3
Algo Insatisfecho	17	10,9
Indiferente	12	7,7
Algo Satisfecho	50	32,1
Muy y Bastante Satisfecho	64	41,0

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a la satisfacción con la sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa. En general la respuesta es alta con Media Total de 4,93.

Variable Compuesta Satisfacción con Valores Compartidos (GR6 CSL): No hay diferencias significativas entre las empresas. De manera global la respuesta es alta. Su Media Total es de 5,40; Mediana de 5,60 y Desviación Típica de 1,09.

g) Satisfacción con el Bienestar.

La satisfacción con el bienestar se presenta en la tabla que a continuación se presenta.

¿Le satisface el bienestar alcanzado? (CSL 28): La mayoría de los encuestados dicen estar muy y bastante satisfechos con el bienestar alcanzado, una cuarta parte se considera algo satisfecho, y la minoría se distribuye entre los que son indiferentes, están algo, muy y bastante insatisfechos.

Tabla 104. ¿Le satisface el bienestar alcanzado?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy y Bastante Insatisfecho	4	2,6
Algo Insatisfecho	3	1,9
Indiferente	8	5,2
Algo Satisfecho	42	27,3
Muy y Bastante Satisfecho	97	63,0

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a la satisfacción con el bienestar alcanzado. Las empresas segunda, tercera y primera dan una respuesta alta, esta última en el límite de muy alta;

las empresas cuarta y quinta dan una respuesta muy alta. En general la respuesta global es muy alta.

Tabla 105. Comparación entre empresas ítem CSL 28

Le satisface el bienestar alcanzado CSL28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	6	5	6	6	6	6
Media	5,50	5,33	5,39	5,74	6,07	5,67
Desv. típica	0,90	0,97	1,34	1,01	0,99	1,11
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,008

Variable Compuesta Satisfacción con el Bienestar Alcanzado (GR7 CSL): La comparación entre empresas señala diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. Las empresas primera, segunda y tercera muestran una respuesta alta; las empresas cuarta y quinta dan una respuesta muy alta. La empresa con más alta satisfacción con el bienestar es la quinta, la más baja es la segunda.

Tabla 106. 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

4.5. Análisis del Clima Organizacional.

La siguiente tabla nos muestra el comportamiento general de las respuestas de los encuestados con relación a la variable clima, basados en el instrumento de Organizational Studies Inc. (OSI).

4.5.1. Clima de Apoyo.

La orientación del clima de apoyo (GR1 OSI) en las empresas estudiadas se puede ver en las tablas que a continuación se presentan.

¿Existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo? (OSI4): Más del cincuenta por ciento de la población encuestada expresa que con frecuencia y siempre existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo, una cuarta parte considera que a veces existen suficientes personas disponibles para ayudar, y una mínima parte cree que nunca o rara vez las hay.

Tabla 107. ¿Existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	11	7,1
A Veces	39	25,2
Con Frecuencia y Siempre	105	67,7

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a la disponibilidad de suficientes personas para ayudar en la unidad de trabajo. Las empresas primera, segunda y tercera dan una respuesta alta y las empresas cuarta y quinta ofrecen una respuesta muy alta.

Tabla 108. Comparación entre empresas ítem OSI 4

Existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo OSI4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	3,5	4	4	4,5	4	4
Media	3,67	3,57	3,86	4,21	4,24	3,99
Desv. típica	0,98	1,12	1,05	0,98	0,85	1,00
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,046

Las personas en su grupo se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se haga (OSI5): La gran mayoría de los encuestados creen que con frecuencia y siempre las personas en su unidad de trabajo se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se haga; una minoría considera que a veces, nunca y rara vez las personas se ayudan entre sí para el logro del trabajo. Esto es un reflejo de actitudes y comportamientos que se viven en las empresas y están vinculados a la ayuda mutua, la solidaridad, la cooperación y el trabajo en equipo.

Tabla 109. Las personas en su grupo se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se haga

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	2	1,3
A Veces	15	9,7
Con Frecuencia y Siempre	138	89,0

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en lo que respecta a la ayuda que se prestan entre si las personas en su grupo para lograr que el trabajo se haga. En general la respuesta es muy alta, y presenta Media Total de 4,41.

Variable Compuesta Clima de Apoyo (GR1 OSI): Hay diferencias significativas entre las empresas en la dimensión clima de apoyo. Las empresas primera y segunda dan una respuesta alta; las empresas tercera, cuarta y quinta dan una respuesta muy alta. La empresa que más baja respuesta da es la primera y la más alta es la cuarta.

Tabla 110. Comparación entre empresas variable compuesta GR1 OSI

Clima de Apoyo (GR1OSI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	33	45	150
Mediana	3,75	3,87	4,06	4,50	4,37	4,25
Media	3,77	3,86	4,04	4,37	4,30	4,15
Desv. típica	0,42	0,66	0,67	0,53	0,45	0,59
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,002

4.5.2. Clima de Innovación.

La orientación del clima de apoyo en las empresas estudiadas se puede ver en las tablas que a continuación se presentan.

¿Tiene ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo? (OSI12): La gran mayoría de los encuestados manifiestan que tienen bastantes y muchas ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo, una minoría considera que tiene regular número de ideas, pocas o ninguna.

Tabla 111. ¿Tiene ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna y Pocas	4	2,6
Regular	14	9,0
Bastantes y Muchas	137	88,4

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a las ideas que se tienen para mejorar la operación o productividad de la unidad de trabajo. En general las empresas dan una respuesta muy alta, y ofrece una Media Total de 4,20.

¿Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo? (OSI16): Un poco más de la mitad de los encuestados consideran que bastantes y muchos trabajadores ensayan nuevas formas de hacer el trabajo, cerca de una tercera parte creen que un numero regular de trabajadores las ensayan y por debajo de la quinta parte dicen que ningún o pocos trabajadores ensayan nuevas formas de hacer el trabajo.

Tabla 112. ¿Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna y Pocas	26	16,9
Regular	48	31,2
Bastantes y Muchas	80	52,0

La comparación entre empresas da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados en cuanto a las personas que ensayan nuevas formas de hacer el trabajo. Las empresas primera, segunda y tercera dan una respuesta media; las empresas cuarta y quinta ofrecen una respuesta alta.

Tabla 113. Comparación entre empresas ítem OSI 16

<i>¿Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo? OSI16</i>						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	45	154
Mediana	3	3	3,5	4	4	4
Media	2,75	3.14	3,50	3,59	3,60	3,44
Desv. típica	0,75	1,06	0,97	0,99	0,69	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,028

Variable Compuesta Clima de Innovación (GR2 OSI): Se registran diferencias significativas entre las empresas en la dimensión del clima de innovación. Las empresas primera y segunda dan una respuesta media; las empresas tercera, cuarta y quinta dan una respuesta alta. La empresa con respuesta más baja es la primera y la más alta es la cuarta.

Tabla 114. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 OSI

Clima de Innovación (GR2 OSI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	33	45	151
Mediana	3,37	3,75	3,75	4,00	3,87	3,75
Media	3,42	3,48	3,71	3,85	3,82	3,72
Desv. típica	0,50	0,73	0,70	0,58	0,45	0,61
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,046

4.5.3. Clima de Reglas.

Algunos indicadores del clima de reglas en las empresas estudiadas se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan.

¿Conoce y sigue los estándares de calidad en su trabajo? (OSI20): La gran mayoría de los encuestados considera que conoce y sigue bastante y mucho los estándares de calidad en su trabajo; una minoría indica que los sigue en regular forma, nada y poco.

Tabla 115. ¿Conoce y sigue los estándares de calidad en su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	3	1,9
Regular	12	7,8
Bastante y Mucho	140	90,3

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general las empresas dan una respuesta muy alta, con Media Total de 4,35.

¿Los procedimientos son cumplidos en su totalidad? (OSI22): La población encuestada considera en su mayoría que con frecuencia y siempre los procedimientos en

el trabajo son cumplidos en su totalidad, una mínima población considera que a veces, nunca y rara vez los son.

Tabla 116. ¿Los procedimientos son cumplidos en su totalidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	4	2,6
A Veces	17	11,0
Con Frecuencia y Siempre	133	86,4

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados, que pueden reflejarse en la tabla. La empresa primera da una respuesta alta y las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta la dan muy alta.

Tabla 117. Comparación entre empresas ítem OSI 22

¿Los procedimientos son cumplidos en su totalidad? OSI22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	3,55	4,10	4,10	4,68	4,22	4,22
Desv. típica	0,69	0,83	0,79	0,53	0,73	0,77
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

Variable Compuesta Clima de Reglas (GR3 OSI): La tabla indica que no se registran diferencias significativas entre empresas con respecto a la variable Clima de Reglas. De manera global las empresas dan una respuesta alta. La Media Total es de 3,88; la Mediana es de 3,89 y la Desviación Típica es de 0,37.

4.5.4. Clima de Productividad.

En cuanto al clima de productividad y aspectos que la afectan en las empresas estudiadas, algunos indicadores se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan.

¿Si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría? (OSI30): La población investigada en su mayoría cree que si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría bastante y mucho, una mínima parte de la muestra considera que el mejoramiento sería regular, poco o nada.

Tabla 118. ¿Si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	7	4,5
Regular	14	9,1
Bastante y Mucho	133	86,4

La comparación entre empresas ofrece diferencias significativas en las respuestas de los encuestados tal como puede observarse en la tabla. Las empresas primera, segunda, tercera y cuarta dan una respuesta muy alta; la empresa quinta ofrece una respuesta alta.

Tabla 119. Comparación entre empresas ítem OSI 30

¿Si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría? OSI30						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	5	5	4	4
Media	4,36	4,19	4,48	4,32	3,91	4,23
Desv. típica	0,50	0,75	0,67	0,94	1,01	0,87
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,034

¿Qué tanto intervienen los conflictos entre los compañeros en la productividad de mi unidad de trabajo? (OSI31d): Los encuestados tienen opinión dividida en cuanto al efecto de los conflictos en la productividad de la unidad de trabajo, una proporción cercana a la mitad considera que afectan nada y poco, la quinta parte cree que a veces afectan y una tercera parte sostiene que afectan bastante y mucho a la productividad.

Tabla 120. ¿Qué tanto intervienen los conflictos entre los compañeros en la productividad de mi unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	71	45,8
Regular	33	21,3
Bastante y Mucho	51	32,9

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. De manera general la respuesta de las empresas es media (Media Total 2,81).

Variable Compuesta Clima de Productividad (GR4 OSI): Se registran diferencias significativas entre las empresas con relación a la variable Clima de Productividad. Todas las empresas dan una respuesta media, aunque suficientemente distanciadas dentro de este segmento. La empresa con más baja respuesta es la primera y la más alta es la cuarta.

Tabla 121. Comparación entre empresas variable compuesta GR4 OSI

Clima de Productividad (GR4 OSI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	19	37	30	46	141
Mediana	2,63	2,63	3,38	3,44	2,88	3,00
Media	2,56	2,91	3,31	3,43	2,83	3,08
Desv. típica	0,47	0,69	0,92	0,76	0,65	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,001

4.5.5. Clima de Metas.

Algunos indicadores del clima de metas se muestran en las tablas y gráficos que se presentan a continuación.

¿Se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo? (OSI33): La población encuestada en su mayoría cree que con frecuencia y siempre se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo, cerca de una quinta parte de la muestra considera que a veces, rara vez o nunca se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo.

Tabla 122. ¿Se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	5	3,2
A Veces	26	16,9
Con Frecuencia y Siempre	123	79,9

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 4,09.

¿Los miembros de la unidad de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? (OSI37): Los encuestados en una alta

mayoría consideran que los miembros de la unidad de trabajo están bastante y muy comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa; una pequeña parte de la población investigada cree que tienen un nivel regular de compromiso.

Tabla 123. ¿Los miembros de la unidad de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	0	0
Regular	12	7,7
Bastante y Mucho	144	92,3

Al comparar las empresas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La empresa primera da una respuesta alta; las empresas segunda, tercera, cuarta y quinta ofrecen una respuesta muy alta.

Tabla 123. Comparación entre empresas ítem OSI 37

¿Los miembros de la unidad de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa? OSI37						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	5	5
Media	3,75	4,19	4,43	4,63	4,59	4,44
Desv. típica	0,75	0,75	0,59	0,55	0,50	0,63
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,001

Variable Compuesta Clima de Metas (GR5 OSI): Se presentan diferencias significativas entre las empresas con relación a la variable Clima de Metas. La totalidad de las empresas dan una respuesta muy alta, suficientemente distanciadas unas de otras. La empresa con respuesta más baja es la segunda y la más alta es la cuarta.

Tabla 125. Comparación entre empresas variable compuesta GR5 OSI

Clima de Metas (GR5 OSI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	39	31	42	143
Mediana	4,00	4,00	4,17	4,42	4,33	4,25
Media	4,08	4,05	4,22	4,40	4,32	4,25
Desv. típica	0,35	0,52	0,40	0,34	0,31	0,40
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,019

4.6. Análisis de los Estilos de Liderazgo.

Para el análisis de los estilos de liderazgo utilizamos el Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ), y algunos ítems de las variables compuestas se desarrollan a continuación.

4.6.1. Estilo de Liderazgo Orientado a la Consideración o Relación

Algunos aspectos del estilo de liderazgo orientado a la relación o consideración en las empresas estudiadas se puede observar en las tablas que a continuación se presentan.

¿Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad? (SBDQ14):
Un poco más de la mitad de la población investigada manifiesta con frecuencia y siempre que su jefe intenta dejarlos en buena posición con los de mayor autoridad, una tercera parte apunta a creer que a veces el jefe intenta dejarlos en buena posición con los de mayor autoridad, mientras una minoría indica que rara vez o nunca ocurre esto.

Tabla 126. ¿Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	13	8,8
A Veces	49	33,4
Con Frecuencia y Siempre	85	57,8

La comparación entre empresas arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. Las empresas primera y segunda muestran una respuesta media; la empresa tercera da una respuesta muy alta; las empresas cuarta y quinta ofrecen una respuesta alta.

Tabla 127. Comparación entre empresas ítem SBDQ 14

¿Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad? SBDQ14						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	21	40	33	44	147
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,44	3,00	4,03	3,73	3,68	3,67
Desv. típica	0,53	1,09	1,00	0,94	0,71	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

¿Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja? (SBDQ19): La mayor parte de los encuestados sostienen bastante y mucho que para su jefe es importante la existencia de un buen ambiente con las personas con quienes trabaja, un poco menos de la cuarta parte cree que para su jefe es algo, poco o nada importante la existencia de un buen ambiente con quienes trabaja.

Tabla 128. ¿Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	13	8,8
Algo	23	15,6
Bastante y Mucho	111	75,6

Al comparar entre las empresas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La empresa primera da una respuesta media; la empresa segunda ofrece una respuesta alta, y las empresas tercera, cuarta y quinta dan respuestas muy altas.

Tabla 129. Comparación entre empresas ítem SBDQ 19

¿Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja? SBDQ19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	44	147
Mediana	3,5	4	4	4	4	4
Media	3,40	3,65	4,05	4,18	4,18	4,02
Desv. típica	1,26	0,87	1,15	1,04	0,79	1,02
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,046

Variable Compuesta Liderazgo Orientado a la Consideración o Relación (GRI SBDQ): No se encuentran diferencias significativas entre las empresas estudiadas con relación a la variable Liderazgo orientado a la Relación o Consideración. Las empresas en general dan una respuesta alta. Presentan una Media Total de 3,78; Mediana de 3,86 y Desviación Típica de 0,53.

4.6.2. Estilo de Liderazgo Orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea.

Aspectos de la dimensión del liderazgo orientado a la iniciación de estructura se pueden observar en las tablas que se presentan a continuación.

¿El Jefe habla de cómo debe hacerse el trabajo? (SBDQ33): La mayoría de los investigados consideran que el jefe habla bastante y mucho sobre cómo debe hacerse el trabajo; un poco más de la quinta parte cree que habla algo sobre como debe hacerse el trabajo y una minoría puntualiza que no lo hace o lo hace poco.

Tabla 130. ¿El Jefe habla de cómo debe hacerse el trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada y Poco	7	4,8
Algo	34	23,4
Bastante y Mucho	104	71,8

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta es alta con Media Total de 3,99.

¿Nos asigna tareas concretas para hacer? (SBDQ36): La mayoría de los encuestados manifiestan que su jefe con frecuencia y siempre les asigna tareas concretas para hacer; cerca de una quinta parte estima que a veces, nunca y rara vez lo hace.

Tabla 131. ¿Nos asigna tareas concretas para hacer?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	5	3,5
A Veces	24	16,7
Con Frecuencia y Siempre	115	79,8

Al comparar entre las empresas no se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. De manera global la respuesta es muy alta con Media Total de 4,05.

Variable compuesta Liderazgo Orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea (GR2 SBDQ): No se presentan diferencias significativas entre las empresas en relación a la variable Liderazgo orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea. La totalidad de las empresas dan una respuesta alta. Presentan una Media Total de 3,77; Mediana de 3,80 y una Desviación Típica de 0,49.

4.7. Análisis de los Estilos de Gestión de Conflictos.

Para el análisis de los estilos de gestión de conflictos hemos utilizado el Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI), para ello se desarrollan algunos de los ítems de las siguientes variables compuestas:

- Estilo de Integración
- Estilo de Evitación
- Estilo de Dominación
- Estilo de Servilismo
- Estilo de Compromiso

Al relacionar el nivel de estudios de los encuestados con los estilos de gestión de conflictos, no se encontraron diferencias significativas, tal como puede observarse en el anexo 11.

Igualmente la correlación entre sexo y estilos de gestión de conflictos no ofrece diferencias significativas (Ver anexo 12)

4.7.1. Estilo de Integración.

En las empresas de Cúcuta encontramos la presencia del estilo de integración en la gestión de sus conflictos en todas aquellas gestiones tendientes a la búsqueda de acuerdos que satisfagan a los miembros implicados en las diferencias o tensiones, refleja la colaboración entre los trabajadores enfrentados y se traduce en apertura, contribuyendo al intercambio de información verás, la puesta en común de las ideas y el examen de las diferencias existentes para entender el problema y tratar de llegar a soluciones aceptables para todos.

Algunos aspectos del estilo de integración se presentan en las tablas que se muestran a continuación.

¿Ante una dificultad de trabajo con mi compañero/a intento analizar la situación con él (ella) para encontrar una situación aceptable para ambos? (ROCI1): En su mayoría los encuestados indican con frecuencia y siempre que ante una dificultad de trabajo con su compañero/a intentan analizar la situación conjuntamente para encontrar una situación aceptable para ambos; un poco más de la cuarta parte cree que a veces, nunca y rara vez ante una dificultad de trabajo con su compañero/a intentan analizar la situación conjuntamente para encontrar una situación aceptable.

Tabla 132. *¿Ante una dificultad de trabajo con mi compañero/a intento analizar la situación con él (ella) para encontrar una situación aceptable para ambos?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	10	6,4
A Veces	36	22,9
Con Frecuencia y Siempre	111	70,7

En la comparación entre empresas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. La empresa primera da una respuesta media; las empresas segunda y quinta dan respuesta alta; las empresas tercera y cuarta ofrecen respuesta muy alta.

Tabla 133. Comparación entre empresas ítem ROCI 1

<i>¿Ante una dificultad de trabajo con mi compañero/a intento analizar la situación con él (ella) para encontrar una situación aceptable para ambos? ROCI1</i>						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	3	4	4	5	4	4
Media	3,50	3,86	4,24	4,17	3,89	4,01
Desv. típica	0,90	0,79	0,85	1,12	0,91	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,033

¿Trato de analizar con mi compañero/a las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos? (ROCI5): Los encuestados consideran en su mayoría que con frecuencia y siempre tratan de analizar con su compañero/a las soluciones a los problemas que les beneficien a ambos; un poco más de la quinta parte de la población encuestada opina que a veces, nunca y rara vez tratan de analizar con su compañero/a las soluciones a los problemas que les benefician a ambos.

Tabla 134. ¿Trato de analizar con mi compañero/a las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	9	5,7
A Veces	26	16,6
Con Frecuencia y Siempre	122	77,7

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta es muy alta con Media Total de 4,17.

Variable Compuesta Estilo de Integración (GRI ROCI): No se presentan diferencias significativas entre las empresas estudiadas con respecto a la variable Estilo de Integración. La respuesta en general es muy alta. Presenta Media Total de 4,14: Mediana de 4,14 y Desviación Típica de 0,58.

4.7.2. Estilo de Evitación.

En las empresas estudiadas se observó el estilo de evitación en la gestión de sus conflictos en las acciones tendientes a eludir los problemas, ocultar los desacuerdos o aplazar los enfrentamientos que se presentan entre compañeros.

Elementos del estilo de evitación pueden verse en las tablas que a continuación se muestran.

¿Ante un conflicto de trabajo con mi compañero/a, procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo? (ROCI3): Como podemos observar hay opinión dividida, un poco más de la mitad de la población encuestada indica que con frecuencia y siempre ante un conflicto de trabajo con su compañero/a, procura no ponerse en aprietos ni implicar a nadie en el mismo, el resto de los investigados manifiestan que a veces, nunca y rara vez ante un conflicto de trabajo con su compañero/a, procura no ponerse en aprietos ni implicar a nadie en el mismo. En general aunque hay división de respuesta la mayoría afirma evitar o haber evitado los conflictos que se presentan con sus compañeros.

Tabla 135. ¿Ante un conflicto de trabajo con mi compañero/a, procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	44	28,8
A Veces	25	16,3
Con Frecuencia y Siempre	84	54,9

La comparación entre empresas no registra diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general las empresas dan una respuesta media, con Media Total de 3,42.

Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero/a (ROCI6): Un poco más de la mitad de la población encuestada manifiesta que con frecuencia y siempre cuando trata problemas de trabajo, generalmente evita discutir abiertamente con su compañero (a). El resto de la población cree que a veces, nunca y rara vez evita discutir abiertamente con su compañero (a).

Tabla 136. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero/a

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	30	19,2
A Veces	36	23,1
Con Frecuencia y Siempre	90	57,7

Al comparar entre empresas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. Las empresas primera y tercera dan una respuesta alta; la empresa segunda y quinta dan una respuesta media; y la empresa cuarta da una respuesta muy alta.

Tabla 137. Comparación entre empresas ítem ROCI 6

Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero/a ROCI6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	47	156
Mediana	4	3	4	5	3	4
Media	3,73	3,24	3,74	4,11	3,45	3,67
Desv. típica	0,79	1,37	1,36	1,25	1,10	1,25
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,030

Variable Compuesta Estilo de Evitación (GR2 ROCI): La tabla muestra diferencias significativas entre las empresas con relación a la variable Estilo de Evitación. Las empresas primera, segunda y quinta dan una respuesta media; las empresas tercera y cuarta registran una respuesta alta, suficientemente distanciadas unas de otras. La empresa con respuesta más baja es la segunda y la más alta es la cuarta.

Tabla 138. Comparación entre empresas variable compuesta GR2 ROCI

Estilo de Evitación (GR2 ROCI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	18	35	34	41	137
Mediana	3,50	3,25	3,67	4,17	3,67	3,67
Media	3,50	3,22	3,61	3,93	3,43	3,58
Desv. típica	0,22	0,72	0,77	0,82	0,77	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,010

4.7.3. Estilo de Dominación.

Algunos indicadores del estilo de dominación se pueden observar en las tablas que a continuación se muestran.

¿Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas? (ROCI8): Más de la mitad de los encuestados manifiesta que con frecuencia y siempre procura utilizar todos los recursos a su alcance para conseguir que sus ideas sean aceptadas. Cerca de una cuarta parte cree que a veces utiliza estos recursos y un poco más de la décima parte de los encuestados considera que nunca o rara vez los ha utilizado.

Tabla 139. ¿Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	23	14,6
A Veces	39	24,8
Con Frecuencia y Siempre	95	60,5

La comparación entre empresas no arroja diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta de las empresas es alta con Media Total de 3,72.

¿Ante una situación problemática con mi compañero/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista? (ROCI21): Los encuestados manifiestan una opinión dividida en cuanto a la actuación firme para procurar imponer su punto de vista, frente a una situación problemática con su compañero/a, tal como se puede apreciar en la tabla y gráfica.

Tabla 139. ¿Ante una situación problemática con mi compañero/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	53	34,0
A Veces	60	38,5
Con Frecuencia y Siempre	43	27,6

La comparación entre empresas no presenta diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general las empresas dan una respuesta media (Media Total de 2,90).

Variable Compuesta Estilo de Dominación (GR3 ROCI): No se presentan diferencias significativas entre las empresas estudiadas con respecto a la variable Estilo de Dominación. La respuesta de todas las empresas se ubica en un nivel medio, con Media Total de 2,90; Mediana de 2,80 y Desviación Típica de 0,80.

4.7.4. Estilo de Servilismo.

Elementos del estilo de servilismo, se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan.

¿Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero/a? (ROCI2): Los encuestados manifiestan en una proporción importante, inferior a la mitad, que frente a un problema de trabajo nunca y rara vez tratan de satisfacer los deseos de sus compañeros, muy cerca de este porcentaje otros manifiestan que lo hacen a veces, y cerca de la quinta parte de los encuestados manifiestan que con frecuencia y siempre tratan de satisfacer los deseos de su compañero/a.

Tabla 141. *¿Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero/a?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	63	40,4
A Veces	62	39,7
Con Frecuencia y Siempre	31	19,9

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta de las empresas es media (Media Total de 2,78).

¿Generalmente actúo como desea mi compañero/a? (ROCI10): Más de la mitad de la población encuestada manifiesta que nunca y rara vez actúa como desea su compañero/a. Un poco más de la quinta parte dice hacerlo a veces y cerca de la décima parte indica realizarlo con frecuencia y siempre.

Tabla 142. *¿Generalmente actúo como desea mi compañero/a?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	107	68,6
A Veces	35	22,4
Con Frecuencia y Siempre	14	9,0

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. De manera global la respuesta es baja, presentando una Media Total de 2,04.

Variable Compuesta Estilo de Servilismo (GR4 ROCI): No se presentan diferencias significativas entre las empresas estudiadas con respecto a la variable Estilo de Servilismo. En general las empresas dan una respuesta media, con Media Total de 2,68; Mediana de 2,67 y Desviación Típica de 0,67.

4.7.5. Estilo de Compromiso.

Algunos elementos del estilo de compromiso pueden observarse en las tablas que a continuación se presentan.

¿Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución? (ROCI7): La mayoría de los encuestados con frecuencia y siempre tratan de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución. Una cuarta parte de la población investigada considera que a veces, nunca y rara vez lo hace.

Tabla 143. ¿Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	16	10,8
A Veces	21	14,2
Con Frecuencia y Siempre	111	75,0

Al comparar entre empresas se encuentran diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. Las empresas primera, tercera y cuarta dan una respuesta muy alta; las empresas segunda y quinta ofrecen una respuesta alta.

Tabla 144. Comparación entre empresas ítem ROCI 7

¿Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución?ROCI7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	43	153
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,08	3,71	4,21	4,46	3,79	4,07
Desv. típica	0,90	0,72	0,75	0,70	0,99	0,86
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

¿Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero/a, tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo? (ROCI20): La población investigada tiene opinión dividida en cuanto tiene que ceder algo para conseguir parte de lo que desea, cuando busca acuerdos ante un problema de trabajo. Tal como se puede observar en la tabla y gráfico el 45% considera hacerlo a veces, el 33% nunca y el 22% con frecuencia y siempre.

Tabla 145. ¿Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero/a, tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca y Rara Vez	51	32,7
A Veces	71	45,5
Con Frecuencia y Siempre	34	21,8

La comparación entre empresas no da diferencias significativas en las respuestas de los encuestados. En general la respuesta es media, con una Media Total de 2,80.

Variable Compuesta Estilo de Compromiso (GR5 ROCI): La comparación entre empresas muestra diferencias significativas entre las empresas con relación a la variable Estilo de Compromiso. Las empresas dan una respuesta alta, a excepción de la segunda que presenta una respuesta media, en su mayoría distantes unas de otras. La empresa con el más alto estilo de compromiso es la cuarta y la más baja es la segunda.

Tabla 146. Comparación entre empresas variable compuesta GR5 ROCI

Estilo de Compromiso (GR5 ROCI)						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	42	150
Mediana	3,50	3,25	3,50	4,00	3,75	3,75
Media	3,64	3,31	3,61	3,86	3,56	3,61
Desv. típica	0,32	0,47	0,57	0,60	0,55	0,56
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,002

4.7.6. Jerarquización General y por Empresa de los Estilos de Gestión de Conflictos.

El orden de jerarquía general en que los diferentes estilos de gestión de conflictos son utilizados en las empresas investigadas, siendo el estilo de integración el predominante, seguido por el de compromiso, luego el de evitación, el de dominación y finalmente el de servilismo; tal como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 147. Jerarquización general de los estilos de gestión de conflictos

Jerarquía	Estilo	Estadístico	
		Media	Mediana
1	Integración	4,14	4,14
2	Compromiso	3,61	3,75
3	Evitación	3,58	3,67
4	Dominación	2,90	2,80
5	Servilismo	2,68	2,67

Los estilos de gestión de conflictos más utilizados en las empresas de la muestra se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 148. Uso de estilos de gestión de conflictos por empresa

Empresa 1				Empresa 2			
Orden Jerarq.	Estilo	Estadístico		Orden Jerarq.	Estilo	Estadístico	
		Media	Mediana			Media	Mediana
1	Int.	4,01	4,00	1	Int.	4,03	4,00
2	Comp.	3,64	3,50	2	Comp.	3,31	3,25
3	Evit.	3,50	3,50	3	Evit.	3,22	3,25
4	Dom.	3,38	3,40	4	Dom.	2,62	2,70
5	Serv.	2,75	2,92	5	Serv.	2,45	2,50
Empresa 3				Empresa 4			
Orden Jerarq.	Estilo	Estadístico		Orden Jerarq.	Estilo	Estadístico	
		Media	Mediana			Media	Mediana
1	Int.	4,13	4,14	1	Int.	4,33	4,43
2	Evit.	3,61	3,67	2	Evit.	3,93	4,17
3	Comp.	3,61	3,50	3	Comp.	3,86	4,00
4	Dom.	2,84	2,90	4	Dom.	2,96	2,90
5	Serv.	2,60	2,67	5	Serv.	2,79	2,92
Empresa 5							
Orden Jerarq.	Estilo	Estadístico					
		Media	Mediana				
1	Int.	4,09	4,14				
2	Comp.	3,56	3,75				
3	Evit.	3,43	3,67				
4	Dom.	2,91	2,80				
5	Serv.	2,76	2,67				

4.8. Correlación Entre Variables de Estudio.

Se efectuaron correlaciones entre las variables generales y algunas variables de estudio, igualmente se relacionaron las variables conflicto de tarea, el conflicto relacional y sus efectos con las demás variables que afectan y son afectadas por los conflictos en la empresa. Para ello correlacionamos los tipos de conflicto con las dimensiones del clima, con los valores, con los estilos de gestión de conflictos, con la satisfacción con el grupo, con la simpatía, la intención de permanecer y similitud de metas, con el liderazgo y la satisfacción laboral.

Adicionalmente se correlacionaron los valores con el clima organizacional y con los estilos de gestión. Finalmente se relacionaron los valores pacíficos con las variables generales, con los tipos de conflictos y sus efectos, con las dimensiones del clima, con los estilos de gestión de conflictos, con el liderazgo, con la satisfacción con el grupo y la intención de permanecer.

4.8.1. Correlaciones de las Variables Generales con Otras Variables de Estudio

Las variables generales no se relacionan o escasamente lo hacen, en algunos casos sin tendencia clara con el conflicto y algunas variables asociadas al mismo, tal como puede observarse en la siguiente matriz de correlaciones bivariadas que muestra la tabla 148.

La edad no se relaciona con el conflicto relacional ni con el conflicto de tareas, tampoco lo hace con la satisfacción con el grupo, ni con la simpatía, ni con la intención de permanecer. Lo hace de manera positiva sin tendencia clara con los valores y se asocia negativamente de manera plena con los efectos del conflicto relacional, por cuanto los trabajadores con mayor edad tienden a tener menos conflictos relacionales; normalmente son más respetados y ocupan cargos más altos en la jerarquía, e inclusive mantiene menos contactos cercanos con el personal.

La variable estudios no se relaciona con el conflicto relacional, ni con sus efectos, ni con el conflicto de tareas. Tampoco lo hace con los valores, con la satisfacción con el grupo, con la simpatía, ni con la intención de permanecer.

La categoría se relaciona negativamente sin tendencia clara con la satisfacción con el grupo. No se relaciona con el conflicto relacional, ni con sus efectos, ni con el

conflicto de tarea, ni con los valores, ni con la simpatía, ni con la intención de permanecer.

La antigüedad no se relaciona con el conflicto relacional, ni con sus efectos, ni con el conflicto de tarea, ni con la satisfacción con el grupo, ni con la simpatía y tampoco con la intención de permanecer. Se relaciona positivamente sin tendencia clara con los valores.

Tabla 149. Matriz de Correlaciones de las Variables Generales con otras Variables de Estudio

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Edad	34.7	9.88	.231**	.312**	.571**	-.136	-.285**	-.128	.201*	.081	.103	.101
2. Estudios	3.34	1.05	-	.400**	.201*	.020	.070	.075	.080	-.071	-.020	.101
3. Categoría	1.64	0.99		-	.185*	.087	.045	.106	-.089	-.180*	-.119	-.016
4. Antigüedad	5.77	6.60			-	-.080	-.118	-.052	.163*	.023	.027	-.002
5. Conflicto Relacional	2.22	0.78				-	.521**	.676**	-.475**	-.338**	-.418**	-.209*
6. Efectos del Conflicto Relacional	2.00	0.71					-	.531**	-.515**	-.497**	-.558**	-.407**
7. Conflicto de Tarea	2.35	0.64						-	-.444**	-.475**	-.410**	-.265**
8. Valores	4.08	.64							-	.528**	.603**	.324**
9. Satisfacción con el Grupo	4.33	0.56								-	.628**	.545**
10. Simpatía	4.05	0.62									-	.382**
11. Intención de Permanecer	4.00	0.72										-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

4.8.2. Correlación del conflicto en la empresa con las variables de estudio

Se efectuaron correlaciones del conflicto relacional, sus efectos y los conflictos de tarea con otras variables en las que el conflicto influye y/o es influido. Se correlacionaron los conflictos en la empresa con el clima organizacional, los valores, los estilos de gestión de conflictos, la satisfacción con el grupo, la simpatía, la intención de permanecer, el liderazgo y la satisfacción laboral.

Correlación del conflicto en la empresa con el clima organizacional.

Como puede observarse en la tabla 149, se presenta la matriz correspondiente de correlaciones bivariadas entre el conflicto de tarea, el conflicto relacional y sus efectos con las dimensiones del clima.

En primer lugar encontramos que el conflicto de tarea se relaciona positivamente con el conflicto relacional y sus efectos; esto nos indica que los grupos que tienen conflictos de tarea, tienden también a presentar conflictos de relación.

En la relación de los conflictos con el clima encontramos que el conflicto de tarea 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 conflicto relacional se asocia negativamente con el clima de apoyo, negativamente pero sin tendencia clara con el clima de reglas y el clima de metas; no se relaciona con el clima de innovación y el clima de productividad. Los efectos del conflicto relacional se asocian negativamente con todas las dimensiones del clima organizacional, aunque con el clima de reglas lo hace sin tendencia clara. Esto pone de manifiesto que las discrepancias en la empresa sobre valores, identidad, gustos personales o preferencias inciden negativamente en el clima de los centros de trabajo por los niveles de hostilidad y emociones negativas que despierta.

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; el clima de productividad no se relaciona con el clima de metas.

Tabla 150. 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

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

Correlaciones entre los tipos de conflicto y los valores

El conflicto de tareas, el conflicto relacional y sus efectos se relacionan negativamente con los valores, lo que implica que la presencia de valores fuertemente afincados en la cultura organizacional de las empresas se asocia con la presencia de menores conflictos tanto de tareas como relacionales y sus efectos.

Por lo anterior la presencia de valores como la confianza, la sinceridad, la honradez y el respeto estarían asociados a menor incompatibilidad personal y emocional entre los miembros de la empresa, a la disminución de la posibilidad de abatimiento y frustración por las malas relaciones, del temor y la tensión emocional; pero igualmente está asociado a menores desacuerdos por la tarea y los aspectos directamente relacionados con el trabajo, con el resultado de un mayor consenso.

Tabla 151. Matriz de correlación entre los tipos de conflicto y los valores

Variable	Media	DT	2	3	4
1. Conflicto de tareas	2.35	.64	.676**	.531**	-.444**
2. Conflicto Relacional	2.22	.78	-	.521**	-.475**
3. Efectos Conflicto Relacional	2.00	.71	-	-	-.515**
4. Valores	4.08	.64	-	-	-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación del conflicto en la empresa con los estilos de gestión

El conflicto de tareas se relaciona negativamente con los estilos de gestión de conflictos de integración y de evitación, positivamente con el estilo de dominación y el estilo de servilismo, no se relaciona con el estilo de compromiso.

El conflicto relacional y sus efectos se relacionan negativamente con el estilo de integración, positivamente con el estilo de dominación y no se relaciona con el estilo de evitación, de servilismo y compromiso. Los efectos del conflicto se relacionan negativamente con el estilo de integración, en el mismo sentido sin tendencia clara con el estilo de evitación y positivamente también sin tendencia clara con el estilo de dominación y servilismo.

Tabla 152. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con los estilos de gestión

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6	7	8
1. Conflicto de tareas	2.35	0.64	.676**	.531**	-.219**	-.254**	.290**	.176*	.000
2. Conflicto Relacional	2.22	0.78	-	.521**	-.264**	-.127	.293**	.166	.081
3. Efectos Conflicto Relacional	2.00	0.71	-	-	-.299**	-.199*	.177*	.201*	-.049
4. Estilo de integración	4.14	0.58	-	-	-	.328**	.063	.191*	.436**
5. Estilo de Evitación	3.58	0.78	-	-	-	-	.201*	.183*	.321**
6. Estilo de Dominación	2.90	0.80	-	-	-	-	-	.327**	.314**
7. Estilo de servilismo	2.68	0.67	-	-	-	-	-	-	.500**
8. Estilo de Compromiso	3.61	0.56	-	-	-	-	-	-	-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación del conflicto en la empresa con las Variables Directas

El conflicto de tareas y el relacional, así como sus efectos se relacionan 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 153. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con las Variables Directas

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6
1. Conflicto de tareas	2.35	0.64	.676**	.531**	-.475**	-.410**	-.265**
2. Conflicto Relacional	2.22	0.78	-	.521**	-.338**	-.418**	-.209*
3. Efectos del Conflicto Relacional	2.00	0.71		-	-.497**	-.558**	-.407**
4. Satisfacción Con el Grupo	4.33	0.56			-	.628**	.545**
5. Simpatía	4.05	0.62				-	.382**
6. Intención de permanecer	4.00	0.72					-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación del conflicto en la empresa con el liderazgo.

El conflicto de tareas se relaciona negativamente con el liderazgo orientado a la relación o consideración; no se relaciona con el liderazgo orientado a la tarea o iniciación de estructura.

El conflicto relacional se correlaciona negativamente con el liderazgo orientado a la relación o consideración, y con el liderazgo orientado a la tarea o iniciación de estructura no tiene una tendencia definida, aunque se relaciona negativamente.

Tabla 154. Matriz de correlación del conflicto en la empresa con el liderazgo

Variable	Media	DT	2	3	4	5
1. Conflicto de tareas	2.35	0.64	.676**	.531**	-.316**	-.095
2. Cantidad Conflicto Relacional	2.22	0.78	-	.521**	-.242**	.061
3. Consecuencias Conflicto Relacional	2.00	0.71		-	-.464**	-.206*
4. Liderazgo Orientado a la Relación	3.78	0.53			-	.425**
5. Liderazgo Orientado a la Tarea	3.77	0.49				-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación del conflicto en la empresa con la satisfacción laboral.

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 155. 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 con la supervisión	5.47	1.08			-	.494**	.816**	.651**	.684**	.706**	.627**
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

4.8.3. Correlación entre los valores y otras variables de estudio.

Se correlacionan los valores vividos en la empresa con las variables del clima organizacional y los estilos de gestión de conflictos.

Correlación entre los valores y el clima organizacional

Los valores se relacionan positivamente con las dimensiones del clima organizacional, excepto con la de productividad que no se relaciona. Especialmente tiene alta significación la correlación de los valores con el clima de apoyo y el clima de innovación, ya que cuando están presentes en la empresa los valores de la confianza, la sinceridad, la honradez y el respeto se asocian con la tendencia a interacciones amistosas, de cooperación, solidaridad, participación y crecimiento personal, al igual que se alinean con la generación de espacios que permitan las nuevas ideas, la anticipación, la experimentación y la mente abierta al cambio. Los valores con las dimensiones del clima de reglas y de metas, igualmente se relacionan positivamente, por ello la presencia de los valores se vincula con la tendencia al cumplimiento de las normas, protocolos establecidos y el respeto a la autoridad; así como a la presencia del esfuerzo en el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 156. Matriz de correlación entre los valores y el clima organizacional

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6
1. Valores	4.08	.64	.549**	.525**	.442**	.073	.434**
2. Clima de Apoyo	4.15	.59	-	.697**	.434**	.192*	.668**
3. Clima de Innovación	3.72	.61	-	-	.476**	.031	.645**
4. Clima de Reglas	3.88	.37	-	-	-	.093	.640**
5. Clima de Productividad	3.08	.79	-	-	-	-	.077
6. Clima de Metas	4.25	.40	-	-	-	-	-

Nota: DT = desviación tipo

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

Correlación de los valores con los estilos de gestión de conflictos

Los valores se relacionan positivamente de forma definida con el estilo de gestión de integración, con el de compromiso de manera menos significativa pero igualmente positiva; no se relacionan con los estilos de evitación, dominación y servilismo. La presencia de valores en la empresa como la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto, la cooperación y la transparencia, están asociados con la tendencia a la colaboración entre los trabajadores cuando se presentan tensiones y diferencias

entre ellos, procediendo a la búsqueda de acuerdos que satisfagan sus aspiraciones. Hay una ligera relación sin tendencia definida de los valores con el estilo de compromiso

Tabla 157. Matriz de correlación de los valores con los estilos de gestión de conflictos

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6
1. Valores	4.08	0.64	.389**	.093	-.141	.010	.181*
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

4.8.4. Correlaciones de los Valores Pacíficos y las variables de estudio

Se correlacionaron los valores pacíficos con las variables generales, con el conflicto en la empresa, con el clima organizacional, los estilos de gestión de conflictos, el liderazgo, la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer.

Correlación Variables Generales con Valores Pacíficos

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se correlacionan negativamente con la categoría y no se relacionan con la edad, ni la antigüedad. Se relacionan fuertemente de manera positiva con los valores pacíficos de los jefes. Los valores pacíficos vivenciados por la población en general son producto del desarrollo de la cultura organizacional que impera y de la influencia de sus directivos, por lo que los valores vivenciados por la comunidad en general se asocian positivamente con la tendencia que sigan los valores que profesan e inculcan los directivos.

Los valores pacíficos de los jefes no se relacionan con la edad, ni con la antigüedad, lo hacen de manera negativa con la categoría, pero sin mayor influencia.

Tabla 158. Matriz de correlación variables generales con valores pacíficos

Variable	Media	DT	2	3	4	5
1. Edad	34.7	9.88	.312**	.571**	-.008	.055
2. Categoría	1.64	0.99	-	.185*	-.228**	-.170*
3. Antigüedad	5.77	6.60		-	.077	-.033
4. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4.03	0,46			-	.497**
5. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	0,64				-

Nota: DT = desviación tipo

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

Correlación entre Valores Pacíficos y Conflicto en la Empresa

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se relacionan negativamente con el conflicto de tarea. 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, inciden en la reducción de los desacuerdos y discusiones por el contenido del trabajo, por las metas o por la toma de decisiones, en razón al espíritu colaborativo, prosocial y tolerante que se desarrolla en las empresas.

Igualmente los valores pacíficos se correlacionan negativamente con el conflicto relacional. Los mencionados valores igualmente inciden en 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.

Los valores pacíficos de los jefes no se relacionan con el conflicto de tarea, ni con el relacional; lo hace negativamente pero sin tendencia definida con los efectos del conflicto relacional.

Tabla 159. Matriz de correlación entre valores pacíficos y conflicto en la Empresa

Variable	Media	DT	2	3	4	5
1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4,03	.46	,497**	-,376**	-,373**	-,452**
2. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	.64	-	-,071	-,079	-,206*
3. Conflicto de tareas	2,35	.64		-	,676**	,531**
4. Conflicto Relacional	2,22	.78			-	,521**
5. Efectos Conflicto Relacional	2,00	.71				-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación Valores Pacíficos con Clima Organizacional

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se relacionan positivamente con el clima de apoyo, el clima de innovación, el clima de reglas y el clima de metas; no se relaciona con el clima de productividad. La presencia de valores como la confianza, amistad, cortesía, respeto, sinceridad, honradez, participación y democracia en las empresas, entre otros, se asocian con la existencia de actitudes de colaboración, ayuda mutua, amistad, participación y cooperación que generan un clima de apoyo. Igualmente estos valores se vinculan con la presencia de nuevas ideas y la creatividad de los miembros de la empresa.

Los valores pacíficos de los jefes se relacionan positivamente con el clima de apoyo, el clima de innovación y el clima de reglas; también positivamente pero con menor intensidad lo hacen con el clima de productividad y el de metas. La presencia de la preocupación de los jefes por los trabajadores como personas, la cortesía y respeto en el trato con los subalternos, la confianza que inspira en sus dirigidos, la realización de favores a sus trabajadores, la expresión del aprecio por el trabajo bien hecho, la ayuda en los problemas personales de sus seguidores, y el tratamiento igualitario y amistoso en el marco de la interacción significativa y compasiva en la empresa, se asocian con la existencia de actitudes de colaboración, ayuda mutua, amistad, participación, cooperación y solidaridad.

Tabla 160. Matriz de correlación valores pacíficos con clima organizacional

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6	7
1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4,03	.46	,497**	,682**	,587**	,475**	,069	,529**
2. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	.64	-	,654**	,642**	,386**	,205*	,580*
3. Clima de Apoyo	4.15	.59	-	-	,697**	.434**	.192*	.668**
4. Clima de Innovación	3.72	.61	-	-	-	.476**	.031	.645**
5. Clima de Reglas	3.88	.37	-	-	-	-	.093	.640**
6. Clima de Productividad	3.08	.79	-	-	-	-	-	.077
7. Clima de Metas	4.25	.40	-	-	-	-	-	-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación de Valores Pacíficos con Estilos de Gestión de Conflictos

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.

Los valores pacíficos de los jefes se relacionan positivamente con fuerza con el estilo de gestión de conflictos de integración, en el mismo sentido pero sin mayor incidencia con el estilo de compromiso. No se relaciona con los estilos de evitación, dominación y servilismo.

Tabla 161. Matriz de correlación de valores pacíficos con estilos de gestión de conflictos

Variable	Media	DT	2	3	4	5	6	7
1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4.03	0,46	,497**	,673**	,277**	,031	,192*	,399**
2. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	0,64	-	,252**	,132	,029	,126	,211*
3. Estilo de integración	4.14	0.58		-	,328**	.063	.191*	.436**
4. Estilo de Evitación	3.58	0.78			-	.201*	.183*	.321**
5. Estilo de Dominación	2.90	0.80				-	.327**	.314**
6. Estilo de servilismo	2.68	0.67					-	.500**
7. Estilo de Compromiso	3.61	0.56						-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación entre valores pacíficos y liderazgo

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.

Los valores pacíficos de los jefes, se relacionan fuertemente de manera positiva con las dos dimensiones de liderazgo, siendo más intensa la relación con el liderazgo orientado a la relación.

Tabla 162. Matriz de correlación entre valores pacíficos y liderazgo

Variable	Media	DT	2	3	4
1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4.03	.46	,497**	,453**	,240**
2. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	.64	-	,714**	,442**
3. Liderazgo Orientado a la Relación	3.78	.53		-	,425**
4. Liderazgo Orientado a la Tarea	3.77	.49			-

Nota: DT = desviación tipo

*p< 0.05; **p< 0.01

Correlación de los Valores Pacíficos con la Satisfacción con el Grupo, la simpatía y la Intención de permanecer.

Los valores pacíficos de los miembros de la empresa se correlacionan positivamente con la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer.

Los valores pacíficos de los jefes igualmente se relacionan positivamente con la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer.

Tabla 163. Matriz de Correlación de los Valores Pacíficos con la Satisfacción con el Grupo, la Simpatía y la Intención de Permanecer.

Variable	Media	DT	2	3	4	5
1. Valores Pacíficos de los Miembros de la Empresa	4,03	.46	,497**	,556**	,531**	,376**
2. Valores Pacíficos de los Jefes	3,89	.64	-	,416**	,369**	,319**
3. Satisfacción Con el Grupo	4,33	.56		-	,638**	,545**
4. Simpatía	4,05	.62			-	,382**
5. Intención de permanecer	4,00	.72				-

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

CAPITULO V. EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y LOS CONFLICTOS RELACIONALES Y DE TAREAS.

En la presente investigación nos propusimos analizar los conflictos relacionales y de tareas, en una muestra de empresas de la Ciudad de Cúcuta-Colombia, teniendo en cuenta la incidencia y relación con la satisfacción-bienestar de sus miembros, su relación con el clima organizacional, con los valores, con los estilos de liderazgo, su gestión en la empresa en un marco de valores pacíficos, y en fin su repercusión e incidencia en el funcionamiento de la misma.

Nos interesamos en explorar la percepción que sobre los conflictos tienen los directivos y demás miembros de la empresa, el tipo de conflictos que se desarrollan, así como los estilos de gestión seguidos por los trabajadores en sus relaciones con compañeros. Igualmente fue de nuestro interés reconocer la relación entre los conflictos relacionales y de tareas con el clima organizacional, al igual que los valores, prácticas y actitudes pacíficas que se viven en las empresas, y que contribuyen a la construcción de unas relaciones laborales sostenibles que generan acciones y espacios para la gestión pacífica de los conflictos, con base en la cooperación y la empatía entre los miembros de la empresa, en las interacciones que cotidianamente se producen. Al igual que confrontamos los objetivos y supuestos de los que partimos con los hallazgos obtenidos en los resultados de esta investigación.

5.1. Incidencia de las Variables Generales en las Empresas Estudiadas.

Tal como lo pudimos establecer en el capítulo anterior, en el análisis de las relaciones entre las variables edad, sexo, estudios, categoría y antigüedad, aunque la participación de la mujer cada vez es mayor en número en las empresas, la muestra estudiada nos indica que la categoría de los cargos ocupados es inferior a la de los hombres, en condiciones de similar capacitación, lo que podría explicarse por la mayor juventud de las mujeres (los trabajadores de mayor edad son los más antiguos, los que mayor nivel de estudios poseen y más alta categoría ocupan), y su menor antigüedad (igualmente los trabajadores con mayor antigüedad se asocian a una tendencia positiva aunque no tan definida con un mayor nivel de estudios, de la misma manera no es totalmente clara su tendencia con respecto a la categoría, aunque hay una relación positiva); no obstante esta evidencia, podría también indicarnos que en cuanto a igualdad en el trabajo todavía hay un gran camino por recorrer en las empresas de la

muestra. Sin embargo la percepción de la mayoría de los trabajadores encuestados es que la empresa ha hecho esfuerzos tratando de ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres, ya que un 81% de la población investigada así lo indica.

Al analizar las variables por empresas encontramos que la proporción por sexo no conserva equilibrio encontrándose una empresa donde se encuestaron más mujeres que hombres (55,3% de la muestra en la Empresa 5) y otra donde sólo se encuestó una mujer, siendo su participación en la muestra de esa empresa de sólo el 4,8% (Empresa 2); en el resto de empresas la proporción de mujeres se mueve entre el 38% y el 50%, siendo su participación en el total de la muestra de todas las empresas del 40,1% y la de los hombres del 59,9%.

La empresa que registra en promedio el personal con mayor edad es la 2, igualmente tiene los trabajadores en promedio más antiguos, esto podría reconocer mayor madurez y responsabilidad a este grupo de trabajadores; la que tiene el personal más joven es la 1, con lo cual habría una mayor posibilidad en condiciones normales de aceptación del cambio, cercanía a la creatividad y un ambiente de innovación, y la empresa 3 muestra en sus encuestados al personal con menor antigüedad comparado con el resto de empresas, entendido esto por su reciente creación. La empresa 5 registra el más alto porcentaje de personal calificado (82,9%) del total de encuestados, constituyéndose esto en si mismo en un fuerte potencial para la productividad; y la empresa 4 tiene el porcentaje más alto entre las empresas estudiadas de trabajadores con estudios mínimos, cerca de la mitad del personal encuestado (48,6%), explicable por el trabajo que desarrolla y que este grupo amplio hace parte de la base de la pirámide.

5.2. La Percepción del Conflicto en la Población Investigada.

La percepción que sobre el conflicto se tenga influye en la actuación, el comportamiento y la gestión cuando éste se presenta y por tanto afecta el grado en que se experimenta el conflicto³²².

La mayoría de los encuestados en las empresas estudiadas, cree que en sus lugares de trabajo no hay o hay pocas fricciones entre los miembros de la empresa, con lo cual consideran su lugar de trabajo un buen sitio para estar por un ambiente laboral relativamente armónico, con poca tensión entre compañeros de trabajo. Los directivos siguen la tendencia general opinando en su mayoría que hay poca fricción, no obstante

³²² FRIEDMAN, Raymond A., TIDD, Simon T., CURRAL, Steven C., and TSAI, James C. (2000) *Op. Cit. pp. 32-55*

algunos creen que hay un nivel medio de fricción, lo cual tiene sentido ya que entre más alto sea el nivel en la escala jerárquica, los niveles de complejidad, responsabilidad y posible estrés pueden ser más altos generando sustancialmente mayor tensión.

La empresa que más fricción presenta entre sus miembros es la primera con un nivel de respuesta medio, y la que menos fricción reporta es la cuarta con una respuesta baja.

Una proporción importante de los encuestados ve el conflicto como perjudicial posiblemente porque considera genera hostilidad y desconfianza entre los miembros³²³, 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 organizacionales³²⁴. 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 corporativas³²⁵; 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.

La percepción de los directivos cambia sustancialmente de la percepción general, en el sentido que sólo una minoría de ellos considera al conflicto siempre perjudicial, con lo cual en el caso de la muestra estudiada podemos afirmar que el enfoque tradicional no es seguido en este caso por casi todos los directivos en ejercicio, como lo han expresado Gibson, Ivancevich y Donnelly³²⁶.

Por tanto, podemos decir que la proporción mayoritaria de los directivos de las empresas investigadas, consideran que el conflicto puede ser tanto beneficioso como perjudicial³²⁷, por lo que además de renunciar a las creencias negativas y fatalistas sobre

³²³ OHBUCHI, Ken-ichi y SUZUKI, Mariko (2003) *Op. Cit.*, p. 61

³²⁴ ROBBINS, Stephen P. (1978) *Op. Cit.*, p. 67

³²⁵ TJOSVOLD, Dean (1991) *Op. Cit.*, pp. 13-23

³²⁶ GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. y DONNELLY, James H. Jr. (2000) *Op. Cit.*, p.380

³²⁷ EISENHARDT, Kathleen, and SCHOONHOVEN, Claudia (1990) *Op. Cit.*, pp. 504-529

el conflicto³²⁸, creen que su propósito no es tratar de evitarlo, sino aprovechar su energía positiva y orientarla hacia el desarrollo de la empresa. Por tanto los directivos muestran un pensamiento más abierto hacia el conflicto y asumen enfoques distintos al tradicional que lo cree solamente negativo, de acuerdo con ello lo entienden como una realidad organizacional que puede ser positiva en algunas ocasiones para la empresa, tal como interpretamos indican Bolaños y Acosta³²⁹.

Con lo anterior se confirma parcialmente la hipótesis 1 (H1) que planteaba que los directivos y demás miembros en las empresas en Cúcuta, reconocen los conflictos, aunque les dan un sentido negativo, porque si bien es cierto que una proporción importante de los encuestados creen que el conflicto es perjudicial y negativo, particularmente los directivos en su gran mayoría lo ven desde enfoques distintos al negativo y tradicional.

Los miembros de la tercera empresa son lo que más perciben el conflicto como perjudicial, dentro de un rango de respuesta medio, explicable por su proceso de transición de cultura organizacional de empresa del estado a empresa privada, que ha mantenido en su plantilla la nómina de funcionarios de la empresa estatal. Las empresas que menos perciben el conflicto como perjudicial son la cuarta y quinta, muy cerca una de otra con un nivel de respuesta medio.

La mayoría del personal encuestado de las empresas investigadas ven en el fomento de las discusiones una práctica no conveniente para el funcionamiento de la empresa, no consideran el desacuerdo como algo normal en la organización, sino como comportamientos que pueden ser dañinos para el desarrollo de la misma³³⁰. Los directivos por su parte, en una proporción importante más no mayoritaria, creen que las discusiones hacen parte de las actividades normales de la empresa y por tanto son toleradas y alentadas, creen que implica una gestión que considere que los trabajadores pueden expresar sus diferencias y quejas porque es a través de los conflictos que la frustración se canaliza y permite cambiar procedimientos obsoletos o anticuados³³¹, ya que el debate explora los puntos en discusión y contribuye a la construcción de soluciones; por el contrario una mayoría considera que no es bueno su estímulo.

El personal de la tercera empresa es el que menos cree que las discusiones deban ser fomentadas, con un nivel de respuesta muy bajo, y la empresa que más cree que las

³²⁸ URY, William (2000) *Op. Cit.*, p. 208

³²⁹ BOLAÑOS CARMONA, Jorge y ACOSTA MESAS, Alberto (2009) *Op. Cit.*, p. 74

³³⁰ ROBBINS, Stephen P. (1987) *Op. Cit.*, p. 301

³³¹ TJOSVOLD, Dean (1991) *Op. Cit.*, pp. 13-23

discusiones son fomentadas es la primera en un nivel bajo de respuesta, que se relaciona con el nivel de fricción que dice tener. La presencia de la tercera empresa ratifica nuevamente su percepción negativa del conflicto.

En cuanto a explorar y conocer la percepción que sobre el conflicto tienen los directivos y trabajadores de las empresas en la muestra objeto de estudio en la ciudad de Cúcuta-Colombia se ha cumplido, logrando establecer que en general no hay una percepción homogénea sobre el conflicto, por lo que en la praxis empresarial se ve una convivencia de los diferentes enfoques con que se puede asumir el conflicto en la empresa, aunque en principio el nivel de conflicto se considera poco o ninguno y se deja abierta la posibilidad de que el conflicto sea beneficioso para la organización³³².

5.3. La Empresa Frente a los Conflictos Relacionales y de Tareas.

En general el grupo investigado consideró que es baja la cantidad de conflicto relacional que percibe vivir, con lo cual las diferencias e incompatibilidad por concepto de valores, gustos, preferencias e identidad son pocas. Por lo anterior los grupos de trabajo tienen menos tensión interpersonal³³³, se genera menos antipatía entre ellos y como consecuencia los trabajadores se sienten más satisfechos con su grupo de trabajo, disminuyendo las reacciones negativas como el temor y la ansiedad en el trabajo. Los efectos del conflicto relacional igualmente son bajos en las empresas por lo que hay de manera similar bajos niveles de hostilidad y enemistad entre los trabajadores. Considerado de ésta forma, son pocas las consecuencias que genera el conflicto relacional en los miembros de las empresas objeto de estudio.

De la misma manera el conflicto de tarea sigue un comportamiento parecido en el sentido de que la mayoría de la población investigada manifiesta vivir pocos desacuerdos relacionados con el contenido del trabajo, las metas o la forma de lograrlas, es decir pocas diferencias concretas, tangibles, relacionadas con la dinámica de la empresa, que se pueden atender más en el terreno intelectual que emocional³³⁴.

Como se puede observar en la matriz de correlaciones bivariadas de la tabla 149, el conflicto de tarea se relaciona positivamente con el conflicto relacional y sus efectos; con lo cual, como lo hemos expresado anteriormente hay correlación significativa entre

³³² VAN DE VLIERT, Evert and DE DREU, Carsten K.W. (1994) *Op. Cit.*, pp. 211-222

³³³ FRIEDMAN, Raymond A., TIDD, Simon T., CURRAL, Steven C., and TSAI, James C. (2000) *Op. Cit.* pp. 32-55.

³³⁴ JEHN, Karen A. (1997) *Op. Cit.*, p. 530

los dos tipos de conflicto, por lo que los grupos que tienen conflictos de tarea, tienden también a presentar conflictos de relación³³⁵ El incremento del conflicto de tarea puede provocar que se convierta en un conflicto relacional. La reacción normal de una persona a alguna forma de desacuerdo y cuestionamiento, incluido el conflicto de tarea es la frustración y el descontento, que involucra emociones e incide en el comportamiento y la satisfacción de los trabajadores.

5.3.1. El Conflicto Relacional en la Muestra.

En su mayoría los miembros de las empresas de Cúcuta encuestados dan cuenta de pocos o ningún conflicto de personalidad en sus unidades de trabajo, por lo que no es frecuente sentir y expresar el enojo, la animosidad, la antipatía o la tensión por conductas o comportamientos producto de la personalidad individual de sus miembros³³⁶. En las empresas estudiadas no se da o se da muy poca incompatibilidad personal entre los trabajadores, esto genera poca tensión personal, conduciendo a pocos casos o ninguno de enemistad y hostilidad en el trabajo. Los conflictos de personalidad agravan las relaciones interpersonales aumentando las reacciones negativas de ansiedad, temor y en muchos casos violencia desarrollada de distintas forma en el centro de trabajo³³⁷. La percepción de los directivos coincide con la tendencia general al considerar casi en su totalidad la presencia de poco conflicto de personalidad en los miembros de la empresa.

La empresa que más conflicto de personalidad reporta dentro de un nivel medio es la primera, lo cual creemos es producto de las relaciones familiares tan fuertemente marcadas en buena parte de sus miembros, lo que se traduce en un incremento de los aspectos emocionales surgidos productos de la defensa de intereses grupales ajenos al trabajo mismo. La empresa que menos conflictos de personalidad reporta es la segunda empresa con un nivel bajo de respuesta, las demás empresas también presentan niveles bajos de conflicto de personalidad.

La tensión relacional que viven los miembros de las empresas estudiadas es poca con lo cual los trabajadores reflejan tranquilidad en el desarrollo de su trabajo, aparentemente muestran bajo nivel de estrés, compromiso y satisfacción con el trabajo que desarrollan. Los directivos siguen la tendencia general en este sentido, incluso

³³⁵ VAN DE VLIERT, Evert y DE DREU, Carsten (2005) *Op. Cit.*, p. 34

³³⁶ PEARSON, Allison W., ENSLEY, Michael D., and AMASON, Allen C. (2002) *Op. Cit.*, pp. 110-126.

³³⁷ JEHN, Karen A. (1997) *Op. Cit.*, p. 547

suavizándola un poco más, ya que su interacción con los miembros de la compañía tiene implicaciones más cognitivas que emocionales, y su profundidad en este sentido es mínima.

La empresa que más alto nivel de tensión relacional manifiesta es la primera con un nivel medio, explicable por la composición e influencia de miembros de la familia en las actividades propias del trabajo con lo cual lo emocional y afectivo entra a hacer parte cotidiana de las relaciones en el plano laboral. La empresa que menos tensión relacional manifiesta es la quinta que muestra un ambiente distendido con un nivel bajo de tensión, las otras empresas igualmente se ubican en niveles bajos de tensión relacional.

El conflicto emocional que se vive en las empresas estudiadas es poco o ninguno en algunos casos, por lo que los trabajadores no ven afectado su rendimiento, ni los niveles de confianza y comprensión mutua por incompatibilidades interpersonales, ligadas a aspectos emocionales de los miembros del grupo³³⁸. Los directivos en la misma dirección profundizan en este sentido al considerar en su mayoría que hay poco o ningún conflicto emocional en sus empresas.

La empresa que más conflicto emocional tiene es la primera en un nivel medio muy cercano a bajo, explicado en parte reiterativamente por las razones ya mencionadas anteriormente. La que menos conflicto emocional presenta es la segunda con un nivel muy bajo, las otras empresas se mueven entre el nivel muy bajo y bajo de conflicto emocional.

En general el nivel de conflicto relacional en las empresas objeto de estudio es bajo, y la que más alto conflicto relacional reporta es la primera empresa.

En buena parte, en razón a los bajos niveles de conflicto relacional³³⁹ que se presenta en las empresas investigadas, sus miembros viven poco o ningún sentimiento de abatimiento por las malas relaciones entre compañeros, por lo que no se ve afectada su capacidad de disfrute del trabajo, la intención de permanecer y en general las relaciones con los compañeros son buenas. Los directivos mantienen esta tendencia, igualmente en su mayoría el sentimiento de abatimiento es poco o ninguno.

La empresa en la que sus miembros dicen sentirse más abatidos por las malas relaciones con los compañeros es la primera con un nivel bajo de sentimiento de abatimiento. La empresa que menos abatimiento sienten sus miembros por las malas

³³⁸ JEHN, Karen A. (1995) *Op. Cit.*, pp. 256-282

³³⁹ *Ibid.*, p. 259

relaciones con compañeros es la segunda con un nivel muy bajo de abatimiento, las demás empresas igualmente tienen un nivel muy bajo de abatimiento o muy cercano a él.

De la misma manera los trabajadores de las empresas estudiadas manifiestan no sentir o sentir poca frustración como resultado de sus relaciones interpersonales, las expectativas en este sentido son cumplidas y las relaciones en términos generales son cordiales entre los miembros de la empresa, manteniéndose el deseo de trabajar juntos. Los directivos en su mayoría manifiestan similarmente no sentir o sentir poca frustración producto de las relaciones interpersonales, esto indica en general que hay un sentimiento de satisfacción con su equipo de colaboradores y con los miembros de la empresa.

La empresa en la que sus miembros manifiestan una mayor frustración como resultado de las relaciones interpersonales, es la primera con un nivel bajo de frustración. La empresa con menor vivencia de frustración por las relaciones con compañeros es la segunda en un nivel muy bajo de frustración en el que también se mueven las demás empresas estudiadas.

El sentimiento de temor en la unidad de trabajo, en su mayoría no se experimenta o rara vez se vive en las empresas objeto de investigación. Lo anterior es indicador de seguridad y confianza en el grupo así como reflejo de un buen nivel de autoestima por parte de los miembros de las organizaciones investigadas. Los directivos en su mayoría se manifiestan en la misma tendencia y los temores que a veces una mínima parte dice sentir se asocian más con niveles de alto estrés y tensión por cumplimiento de los objetivos corporativos, relaciones con el entorno y presiones externas, la mayoría asociadas al trabajo en si mismo y no al conflicto emocional o afectivo.

Los integrantes de la primera empresa son los que más sienten temor en su unidad de trabajo con un nivel bajo de sentimiento de temor, con lo cual se ratifica como la empresa con mayor incidencia del conflicto relacional en sus miembros, aunque los niveles de conflicto relacional que padece es medio. La empresa con menor sentimiento de temor en sus integrantes es la tercera con un nivel muy bajo, las demás empresas igual se mueven en un rango muy bajo de temor.

De la misma forma los miembros de las empresas investigadas experimentan que la tensión emocional poco afecta su rendimiento en la empresa, lo anterior está

asociado a los bajos niveles de tensión relacional³⁴⁰ que se presentan entre los compañeros de trabajo, con lo cual no hay consecuencias negativas que puedan afectar la productividad y el rendimiento de los miembros de la organización. Aunque cinco de los directivos manifiestan no ser afectados negativamente en su rendimiento por la tensión emocional, los otros cinco, a diferencia del grueso de la población estudiada, consideran que la tensión emocional les afecta negativamente mucho más en su rendimiento, lo cual puede estar asociado con la importancia de las responsabilidades y la trascendencia de la toma de decisiones a niveles directivos.

La empresa que más considera que la tensión emocional afecta negativamente su rendimiento es la segunda con un nivel bajo de efecto de la tensión emocional sobre el rendimiento; la que menos cree que la tensión emocional afecta negativamente su rendimiento es la cuarta, con un nivel de tensión emocional que afecta el rendimiento muy bajo, las demás empresas se ubican entre un nivel muy bajo y bajo de tensión.

De manera global la población investigada mostró un nivel bajo de conflicto relacional y sus efectos, que se traduce en niveles bajos de tensión, ansiedad y ausencia de manifestaciones negativas como el temor, abatimiento y deseo de abandonar por las malas relaciones interpersonales³⁴¹.

Tal como lo planteamos en el capítulo cuarto se ha encontrado que en la muestra de empresas de Cúcuta-Colombia, el conflicto relacional se asocia negativamente con la satisfacción con el grupo, con la simpatía y con la intención de permanecer acorde con la tabla 152, en la que se puede observar la matriz de correlaciones bivariadas entre las variables contempladas en la hipótesis 2.

Si bien es cierto que hay unanimidad entre los investigadores en reconocer a los conflictos relacionales como perjudiciales, lo cual pudimos 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, ya que anula las manifestaciones de ayuda mutua y los sentimientos de confianza personal³⁴². 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. Lo anterior confirma la hipótesis 2 (H2), ratificando los resultados de la investigación de Jehn³⁴³.

³⁴⁰ AMASON, Allen C. and SCHWEIGER, David M. (1994) *Op. Cit.*, pp.239-253

³⁴¹ *Ibid.*, p. 252

³⁴² JEHN, Karen A. and MANNIX, Elizabeth A. (2001) *Op. Cit.*, pp. 238-251

³⁴³ JEHN, Karen A. (1995) *Op. Cit.*, pp. 256-282

5.3.2. El Conflicto de Tarea en las Empresas Estudiadas.

En los centros de trabajo estudiados se reconoce un nivel medio de discrepancia en las opiniones acerca del trabajo, de tal manera que entre los encuestados vemos hay opinión dividida sobre las discrepancias en las opiniones con relación al proyecto que se trabaja, una parte destacada cercana a la mitad de los encuestados dicen a veces tener discrepancias, una cuarta parte dice nunca y rara vez tenerlas, y el resto indica que tiene discrepancias en su trabajo con frecuencia y siempre. Lo anterior nos indica que hay una proporción importante de los encuestados que tiene discrepancias en las opiniones sobre el trabajo que desarrolla en la empresa. La existencia de discrepancias en las opiniones sobre el trabajo puede estimular la participación, generar mayor número de ideas, contribuir a la democracia organizacional, y al empoderamiento de los miembros de la empresa, promoviendo soluciones más satisfactorias que se reflejen en el rendimiento de la organización³⁴⁴. De otro lado los directivos siguen aproximadamente la tendencia marcada por la población general encuestada, la mitad de los directivos opinan que a veces en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto sobre el que se está trabajando; otros tres piensan que discrepan con frecuencia y dos consideran que rara vez lo hacen.

La empresa que más discrepa en las opiniones sobre el proyecto que trabaja es la primera en un nivel medio de discrepancia en las opiniones sobre el proyecto que se trabaja. La empresa que menos discrepa en las opiniones sobre el trabajo es la quinta, ubicada también en un nivel medio de discrepancia, al igual que las otras empresas.

Las empresas estudiadas presentan un nivel medio de conflicto por las ideas sobre cómo hacer el trabajo, ya que los encuestados tienen opinión dividida en cuanto a la existencia de éstos conflictos, más de la mitad dice no tener o tener pocos conflictos por esta razón, mientras el 29% dice tenerlos en un nivel medio, y cerca del 15% dice tener bastante y mucho. Seis de los directivos consideran que no hay o hay muy pocos conflictos por las ideas sobre cómo hacer el trabajo, los cuatro restantes se inclinan por la existencia media de conflictos por las ideas, con lo cual este grupo considera que los miembros de la empresa se interesan por ver nuevas formas de hacer el trabajo, por tanto son trabajadores creativos y dispuestos al cambio.

La empresa que reporta más conflictos por las ideas sobre cómo hacer el trabajo es la primera con un nivel medio de conflicto por las ideas sobre cómo hacer el trabajo.

³⁴⁴ COSIER, Richard A. y SCHWENK, Charles R. (1990) *Op. Cit.*, p. 69

La que menos conflictos por las ideas registra es la empresa cuarta con un nivel medio de conflicto, las demás se encuentran ubicadas en el mismo nivel de conflicto.

Las unidades de trabajo investigadas relacionan un bajo conflicto acerca del trabajo, la mayoría de los encuestados afirman que no hay o hay poco conflicto acerca del trabajo en su unidad con lo cual existirán pocas ideas y opiniones sobre los temas propios del trabajo, así como menores diferencias de criterio y desacuerdos. Lo anterior produce por un lado que la participación en la toma de decisiones sea escasa y por tanto no pueda ser enriquecida con otras opiniones; por otro lado al no haber desacuerdos por el trabajo se minimiza la posible frustración que produce la confrontación y el desacuerdo. Los directivos confluyen cercanamente en la tendencia general, no obstante registran una mayor frecuencia de desacuerdos, explicable en el sentido de que es la alta gerencia la que toma las decisiones estratégicas sobre los proyectos y por tanto estas pueden generar mayor nivel de desacuerdos y diferencias.

La empresa con más alto conflicto acerca del trabajo es la primera con un nivel medio de conflicto, y la que más bajo conflicto por esta razón reporta es la tercera con un nivel de conflicto muy bajo, las demás se mueven entre los niveles muy bajo y bajo.

De igual manera los encuestados no registran en general conflictos por la responsabilidad de las tareas, considerando en su mayoría que hay poco o no existe conflicto por este motivo. En el nivel directivo se ve un incremento del mismo a un nivel medio, considerando que ahí las responsabilidades desde el punto de vista estratégico y de la gestión son mayores.

La empresa que mayores conflictos tiene por la responsabilidad por las tareas es la primera con un nivel medio de conflicto, la que menos conflictos por responsabilidad por las tareas es la cuarta con un nivel muy bajo de conflicto, las demás están en un nivel igualmente muy bajo.

La muestra general indica poco o ningún conflicto por la asignación de recursos que se hace en su empresa o grupo de trabajo, con lo cual expresa su aprobación a la distribución que se realiza del presupuesto en la empresa. Los directivos manifiestan un ligero incremento en los conflictos por los recursos en relación con la muestra general, ya que es en el nivel directivo donde se desarrollan las discusiones y acuerdos por los presupuestos en la empresa.

La empresa que mayor desacuerdo tiene por la asignación de recursos es la primera en un nivel bajo de conflicto por la asignación de recursos, la que tiene el

menor conflicto por esta razón es la empresa cuarta con un nivel muy bajo, y las otras empresas registran un nivel bajo.

En general el nivel de conflicto de tarea que la muestra general presenta es bajo, lo que nos permitió observar un alto consenso con relación a las actividades propias del trabajo.

Como ya lo hemos expresado anteriormente, en las empresas investigadas en Cúcuta-Colombia, el conflicto de tarea se relacionan negativamente con la satisfacción con el grupo, con la simpatía y con la intención de permanecer de acuerdo con la tabla 152, en la que se puede observar la matriz de correlaciones bivariadas entre las variables contempladas en la hipótesis 2.

Con relación a los efectos del conflicto de tareas, no hay unanimidad en los investigadores, mientras unos consideran que es beneficioso, otros indican lo contrario, manifestando que es perjudicial como el conflicto relacional. En este sentido, tal como se observa en la tabla 152 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, en razón a que los conflictos de tarea igualmente generan tensión, infelicidad y poca disposición para que los miembros de la empresa trabajen juntos por la frustración que el desencuentro trae en sí mismo³⁴⁵. Este hallazgo igualmente confirma la hipótesis 2 (H2), en lo correspondiente al conflicto de tarea y se acompasa con resultados relativamente recientes de la investigación de De Dreu y Weingart³⁴⁶ que ha puesto en duda la veracidad del papel beneficioso asignado a los conflictos de tarea.

Por otro lado, el conflicto de tarea se asocia en nuestro caso con la disminución de las actividades y comunicaciones del equipo orientadas a la consecución de los objetivos establecidos, se resta importancia a los indicadores de rendimiento y se presenta disminución del esfuerzo realizado por los miembros del equipo. Lo anterior se debe a que el desacuerdo y el cuestionamiento típico en los conflictos de tarea producen como reacción normal en los implicados frustración y descontento que puede incidir para disminuir las actividades cognitivas relacionadas con las actividades propias del desarrollo de la labor; además de que el incremento de los niveles de conflicto de tarea por encima de la capacidad de gestión del equipo puede provocar la desmotivación y desinterés provocando menor esfuerzo en el trabajo y pérdida del criterio de importancia

³⁴⁵ BARON, Robert A. (1990) *Op. Cit.*, pp. 237

³⁴⁶ DE DREU, Carsten K.W. y WEINGART, Laurie R. (2003) *Op. Cit.*, p. 73

de los indicadores de gestión y el logro de los objetivos, con lo cual también se contradice la creencia tradicional que le atribuye al conflicto de tarea efectos beneficiosos³⁴⁷.

En general la empresa primera presenta niveles moderados de conflicto relacional, siendo sus efectos igualmente moderados, con la misma tendencia presenta conflictos de tarea también moderados. En cuanto a los conflictos de tarea puede decirse que esta situación moderada³⁴⁸ en muchos casos beneficia su rendimiento y productividad en tanto estos niveles de conflicto contribuyen a activar el interés por el trabajo impidiendo el adormecimiento y la apatía.

La segunda empresa muestra un nivel bajo de conflicto relacional, e igualmente sus efectos son bajos tendientes a muy bajos, esto nos indica un mínimo de problemas personales y emociones negativas que repercutan en un trabajo menos efectivo con resultados de poca o peor calidad. Referente al conflicto de tarea el nivel que mantiene la empresa es con tendencia a moderado, por lo que es estímulo para el rendimiento y la productividad.

La empresa tercera presenta un nivel bajo de conflicto relacional con efectos muy bajos, lo cual significa que no hay incompatibilidad personal por gustos, preferencias, ideas o valores y por ello no hay tensión relacional, ni enemistad, por tanto no existe hostilidad entre los trabajadores en la empresa; esto genera un clima propicio para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

La cuarta empresa mantiene un nivel bajo de conflicto relacional con unos efectos muy bajos, por lo que sus miembros no tienen tensiones de orden emocional afectivo, de valores o de identidad que puedan afectar su rendimiento. En cuanto al conflicto de tarea es bajo, ya que no hay mayores diferencias ni desacuerdos en los puntos de vista, criterios, ideas y opiniones sobre el trabajo, correspondiendo a un nivel alto de consenso acerca de las tareas, que en buena medida es expresión de mayor satisfacción y deseo de permanecer en el grupo³⁴⁹. No obstante, esto puede llevar a futuro al desinterés por las metas de la organización y generar apatía entre los miembros de la empresa, sin embargo en el momento de la investigación de campo se percibió motivación e implicación en el trabajo.

³⁴⁷ Ibid, p. 69

³⁴⁸ ROBBINS, Stephen P. (1987) *Op. Cit.*, p 387

³⁴⁹ SCHWEIGER, David M., SANDBERG William R. and RAGAN, James W. (1986) *Op. Cit.*, p. 60

La empresa quinta tiene un nivel bajo de conflicto relacional con unos efectos muy bajos con lo cual sus miembros no sufren tensión relacional, ni presentan divergencias por valores, o situaciones que amenacen la identidad, por tanto no se presentan antipatías ni hostilidad por parte de sus miembros. De la misma forma tiene bajo conflicto de tarea mostrando poco desacuerdo con relación a las tareas, funciones y actividades relacionadas con el desarrollo del trabajo, esto implica un importante nivel de consenso que estimula la permanencia y la satisfacción, evitando la frustración por el desencuentro; no obstante también esta situación conduce a la apatía y el abandono que pudo percibirse durante la investigación de campo, sumado a su particular momento en cuanto está en proceso de privatización.

Es importante destacar tal como lo establecimos en el capítulo 4 (ver tabla 149), que el conflicto de tareas en las empresas de Cúcuta se correlaciona positivamente de manera significativa con el conflicto relacional, entre más conflicto de tarea exista, la tendencia será a que haya más conflicto relacional. Además el incremento del conflicto de tarea que el grupo gestiona puede provocar que se convierta en un conflicto relacional³⁵⁰, ya que la reacción normal de una persona a cualquier forma de desacuerdo, diferencia o cuestionamiento por el desarrollo del trabajo es la frustración y el descontento, que involucra emociones e incide en el comportamiento y la satisfacción de los trabajadores³⁵¹.

5.4. Intervención de las Variables Directas en las Empresas Cucuteñas.

Se analizó la intervención de otras variables asociadas al conflicto, que hemos denominado directas, entre ellas los valores, la satisfacción con el grupo, la simpatía y la intención de permanecer.

5.4.1. Valores.

Las empresas estudiadas, en general muestran una muy alta vivencia de los valores, por lo que la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto por las personas y las ideas, el compromiso, la solidaridad, la ayuda mutua, la amistad, la cooperación, la solidaridad y el altruismo son ampliamente valorados por los miembros de las distintas empresas, y hacen parte de su gestión y creen que han contribuido al éxito de los

³⁵⁰ VAN DE VLIERT, Evert y DE DREU, Carsten (2005) *Op. Cit.*, p. 34

³⁵¹ BARON, Robert A. (1990) *Op. Cit.*, pp. 237

negocios³⁵². La presencia de valores en las empresas facilita la vivencia de mejores y duraderas relaciones entre sus miembros, lo cual se constituye en factor fundamental para la gestión pacífica de los conflictos³⁵³.

La mayoría de los trabajadores de las empresas confían o han confiado en sus compañeros, al igual que consideran actúan sinceramente. Prácticamente la totalidad destaca profundamente la honradez de los miembros del grupo e igualmente respetan a los compañeros y a sus ideas, siendo un indicador de buen trato y actuación cortés en sus relaciones, esto conduce a una gestión pacífica de las diferencias que se presentan.

La empresa que presenta una mayor vivencia de los valores en su interior es la cuarta con un nivel muy alto de vivencia, lo que indica el desarrollo y construcción de una cultura sustentada en valores. La empresa que menos vivencia de valores tiene es la primera, sin embargo su nivel de vivencia de valores es alto; las demás empresas igualmente tienen una muy alta vivencia de valores. En general para la muestra encuestada los valores tienen una gran trascendencia e importancia en todas las empresas investigadas.

La presencia de valores en las empresas se relaciona negativamente tanto con el conflicto de tarea, como el conflicto relacional, tal como se puede observar en la tabla 150, en la que se muestra la matriz de correlaciones bivariadas entre el conflicto de tarea, el conflicto relacional y los valores. La existencia de valores fuertemente afincados en la cultura organizacional de las empresas se asocia con la presencia de menores conflictos tanto de tareas como relacionales. Por lo anterior la vivencia de valores en la empresa como la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto y el rechazo a toda forma de violencia estarían asociados a menor incompatibilidad personal y emocional entre los miembros de la empresa³⁵⁴; pero igualmente está asociado a menores desacuerdos por la tarea y los aspectos directamente relacionados con el trabajo, con el resultado de un mayor consenso.

En general el estímulo de la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto, etc., pueden contribuir a una disminución de la tensión, antagonismo, antipatía, desdicha, abatimiento, descontento y poca disposición para trabajar juntos; además de promover el empoderamiento de los miembros de la organización, estimular la

³⁵² BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel y WARD BIEDERMAN, Patricia (2008) *Op. Cit.*, p.77

³⁵³ ANTONIONI, David (1998) *Op. Cit.*, pp. 336-355

³⁵⁴ TUVILLA RAYO, José (2003) *Op. Cit.*, pp. 459-468

cooperación y el trabajo en equipo con lo cual las diferencias de opinión con respecto a las tareas serán vistas con naturalidad, serán aceptadas y se trabajará en ellas.

Así mismo los valores se relacionan positivamente con la satisfacción con el grupo, con la simpatía y la intención de permanecer, como puede observarse en la matriz de correlaciones bivariadas que muestra la tabla 148, el estímulo de la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto, la amistad etc., ampliarán la posibilidad a los trabajadores de sentirse contentos y con disposición para laborar junto a otros miembros de la empresa, con lo que el trabajo en equipo se ve estimulado y los miembros del grupo se sentirán más a gusto y no querrán abandonar.

5.4.2. Satisfacción con el Grupo.

Las empresas investigadas, en general presentan una muy alta satisfacción de sus trabajadores con sus grupos de trabajo, por lo que en su mayoría consideran estar satisfechos con el trabajo que realizan en su unidad de trabajo y del funcionamiento de su empresa. Lo primero fundamentalmente por sentirse a gusto con lo que se hace, teniendo las competencias para hacerlo y lo segundo, porque sigue sin inconveniente los métodos y procedimientos que la empresa le ha indicado, sin que le genere una dosis alta de tensión o estrés.

La empresa en la que sus trabajadores sienten menos satisfacción con el grupo de trabajo es la primera con un nivel alto de satisfacción, muy cercano a muy alto, recordaremos que esta empresa aunque presenta niveles bajo y moderado de conflicto relacional y de tarea es la que más alto conflicto tiene, por lo tanto, aún teniendo un nivel alto de satisfacción con el grupo, son sus trabajadores los que menor satisfacción presentan en la muestra estudiada.

La empresa con trabajadores más satisfechos con el grupo es la cuarta con un nivel muy alto de satisfacción, las demás están dentro del mismo segmento de satisfacción muy alta, lo que representa una gran implicación y compromiso con el grupo de trabajo, aunado a fuertes sentimientos de amistad, compañerismo y fundamentalmente predisposición y cultura de trabajo en equipo³⁵⁵.

Tal como lo hemos manifestado y se puede observar en la tabla 152, la satisfacción con el grupo se relaciona negativamente con el conflicto tanto relacional como de tarea, por tanto la mayor satisfacción estará asociada a menores niveles de

³⁵⁵ ROBBINS, Stephen (1998) *Op. Cit.*, p. 93

conflicto relacional y de tarea, aspectos que confirman la hipótesis 2 (H2). En consecuencia a mayor conflicto de tareas y niveles altos de disensión, menor satisfacción con el grupo, ya que se genera frustración que conduce a la insatisfacción en la interacción, disminuyéndose el deseo de trabajar juntos y de permanecer en el grupo. De la misma manera entre más satisfacción con el grupo, y agrado por el trabajo conjunto, tenderán a desarrollarse menores diferencias por gustos, preferencias, lo cual se refleja en la disminución de los conflictos relacionales.

La satisfacción con el grupo se relaciona positivamente con la simpatía y la intención de permanecer, por lo que la alta satisfacción con el grupo reportada por las empresas estudiadas, contribuye a ampliar los sentimientos de agradabilidad hacia los demás y consolidar el deseo de permanencia en la empresa, amparado con una aparente “política de estabilidad” en las empresas estudiadas, poco usual en los tiempos actuales.

5.4.3. Simpatía.

La muestra global presenta una muy alta simpatía entre los miembros de las empresas, en su mayoría sienten que su comportamiento es percibido con agrado por los demás y a su vez ellos consideran agradable el comportamiento de los otros, lo que trae como consecuencia evidente una mayor comprensión, aprecio, amistad y satisfacción entre los miembros de la empresa, así como el incremento en el deseo de permanecer.

Tal como lo hemos planteado la simpatía se relaciona positivamente con la satisfacción y el deseo de permanecer, por lo que un alto grado de simpatía se asocia con un mayor nivel de satisfacción y deseo de continuar en la empresa, situación que podemos observar en la tabla 152 que muestra la matriz de correlaciones bivariadas entre simpatía y conflicto, satisfacción con el grupo e intención de permanecer³⁵⁶.

La empresa cuyos trabajadores muestran menos simpatía es la primera, con un nivel medio de simpatía, que tal como lo hemos indicado anteriormente es la que igualmente presenta los niveles más altos de conflicto de tarea y relacional, dejando ver la relación negativa entre la simpatía y los conflictos tal como se puede observar en la tabla 4 y como lo hemos explicado con anterioridad.

La empresa con mayor simpatía entre sus trabajadores es la quinta con un nivel de simpatía muy alto, las demás se mueven entre el segmento alto muy cercano a muy

³⁵⁶ ROBBINS, Stephen (1998) *Op. Cit.*, p. 88

alto y muy alto de simpatía entre los miembros de la empresa, lo que se traduce en mayores actitudes de apoyo y colaboración entre los compañeros de la empresa; estas empresas tal como lo hemos visto tienen niveles de conflicto bajos y muy bajos, con lo cual ratificamos la relación negativa que hemos planteado en el análisis de correlación.

La simpatía se relaciona negativamente con los conflictos en la empresa, ya sean relacionales o de tareas (Ver Tabla 152), entre más conflictos de tareas y relacionales se presenten en las empresas, los trabajadores disminuirán su simpatía por los demás, ya que el incremento de las discusiones, cuestionamientos y desacuerdos, así como las diferencias por gustos, preferencias y valores producen frustración disminuyen el espíritu de equipo y el sentimiento de amistad.

5.4.4. Intención de Permanecer.

En las empresas estudiadas la mayoría de sus miembros tienen deseo de permanecer durante mucho tiempo en su centro de trabajo, alejando las posibilidades de abandono o un retiro voluntario del mismo, lo anterior es producto de la satisfacción con el grupo de trabajo y la simpatía que se desarrolla en torno a las relaciones mutuas dentro de la organización, generando como consecuencia un sentido de disfrute en el trabajo y sentimiento de aceptación e inclusión en el grupo.

La intención de permanecer se relaciona positivamente con la satisfacción con el grupo y la simpatía entre los miembros de la empresa, tal como se puede ver en la tabla 4 con la representación de la matriz correspondiente de correlación entre variables.

Las empresas en las que sus miembros muestran mayor intención de permanecer son la segunda y la tercera con un nivel de intención muy alto, empresas que igualmente muestran alto y muy alto niveles de simpatía y satisfacción, simultáneamente con niveles bajos y muy bajos de conflicto.

La empresa cuyos miembros presentan menor intención de permanecer es la primera, con un nivel alto de deseo de permanencia en la empresa. De la misma manera comparativamente con otras empresas en esta se dan con simultaneidad los más bajos niveles de simpatía y satisfacción con el grupo, con los más altos niveles de conflicto registrado en las empresas investigadas.

Consustancialmente con lo anterior, los conflictos en las empresas se relacionan negativamente con intención de permanecer (Ver tabla 152), por cuanto pueden producir frustración y descontento, lo que contribuiría al aumento del deseo de

abandonar la empresa; en las empresas investigadas tal como lo hemos expresado, el nivel de deseo de permanecer en la empresa es alto y muy alto.

5.5. Los Valores Pacíficos en las Empresas Investigadas.

La búsqueda de aquellas expresiones de conducta cívica y prosocial³⁵⁷ que contribuyen a la consecución del binomio satisfacción bienestar, y el logro de un ambiente propicio para la gestión pacífica de los conflictos en las empresas, nos llevó a conjuntar los instrumentos aplicados, tal como lo explicamos en el capítulo anterior, con el fin de agrupar aquellas actitudes, creencias y comportamientos que contribuyen a la configuración de un tejido de paz en la empresa.

Desarrollamos dos dimensiones, valores pacíficos de los miembros de la empresa, refiriéndonos a todos los miembros de la organización y, valores pacíficos de los jefes, específicamente pensando en los líderes o gerentes de las empresas. Valores que contribuyen a la construcción de unas relaciones laborales sostenibles que conduzcan a un ambiente y clima propicio para la gestión pacífica de las diferencias, poniendo en valor actitudes y comportamientos prosociales y cívicos que generan interacciones significativas y compasivas en las empresas³⁵⁸.

Tal como lo hemos expresado en el capítulo anterior, 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 158 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

³⁵⁷ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (2003) *Op. Cit.*, p. 298

³⁵⁸ MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Op. Cit.* 247

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.

5.5.1. Valores Pacíficos de los Trabajadores de la Empresa.

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.

La empresa que más valores pacíficos señala es la cuarta con un nivel muy alto de vivencia de valores pacíficos, por lo que sus trabajadores encuestados indican en general el desarrollo de interacciones que generen actitudes sinceras, francas, y positivas que influyen en las conductas y comportamientos de sus miembros, dando como resultado relaciones más humanas, profundas y pacíficas.

La empresa con menor presencia de valores pacíficos es la primera con un nivel alto de vivencia de valores pacíficos, por lo que igualmente se viven prácticas y actitudes pacíficas enraizadas en la confianza, la amistad, la cortesía, el respeto, la sinceridad, la honradez, la participación y la democracia³⁵⁹. Las demás empresas se ubican en los niveles alto y muy alto de vivencia de valores pacíficos por parte de los miembros de la empresa.

Los valores pacíficos de los trabajadores se relacionan positivamente con los estilos de integración en la gestión de conflictos, lo mismo que con los estilos de compromiso y evitación; estos tres estilos a nuestro entender más cercanos a la gestión pacífica de los conflictos y que se muestran como los preferidos por las empresas; tal

³⁵⁹ GOMEZ-MEJIA, Luís R. y BALKIN, David B. (2003) *Op. Cit.*, p. 79

como lo hemos expresado posiblemente también sea consciente e inconscientemente respuesta a las incidencias del conflicto armado que vive Colombia.

5.5.2. Valores Pacíficos de los Jefes.

En general las empresas muestran la existencia de un nivel alto de vivencia de valores pacíficos en los jefes, al resaltar la preocupación por las personas no solamente como trabajadores, la cortesía y respeto en el trato con sus subalternos, la confianza que inspira en sus dirigidos, la realización de favores a sus trabajadores, la expresión del aprecio por el trabajo bien hecho, la ayuda en los problemas personales de sus seguidores, y el tratamiento igualitario y amistoso en el marco de la interacción significativa y compasiva en la empresa.

La empresa que más refleja la vivencia de valores pacíficos en sus jefes es la cuarta con un nivel muy alto de vivencia de valores pacíficos por parte de los jefes. Los trabajadores encuestados indican en su mayoría que los jefes interactúan utilizando actitudes prosociales y conductas cívicas enclavadas en un marco de valores efectivamente vivenciados en la empresa.

La empresa que menos valores pacíficos de sus jefes manifiesta es la primera con un nivel alto de existencia de valores, por lo que la vivencia de los valores en los jefes es fuerte y de igual manera refleja la vivencia de la preocupación por los trabajadores como personas, el trato cortés y respetuoso, son fuente de confianza, expresan su aprecio a quien hace un buen trabajo, coopera y trata amistosamente a sus subalternos. Las demás empresas tienen niveles alto y muy alto de vivencia de valores pacíficos por parte de los jefes.

Los valores pacíficos vividos por los miembros de las empresas investigadas y de los gerentes, líderes y en general jefes son altos y muy altos, tal como lo hemos referido en el detalle de las empresas, lo que se traduce en tendencias muy definidas al incremento de la satisfacción, la simpatía y el deseo de permanecer, con lo cual se contribuye a la construcción de unas relaciones laborales sostenibles que propicien desarrollos, conductas y espacios para la gestión pacífica de los conflictos, fundadas en la cooperación, la empatía y el fortalecimiento de la autoestima que lleve al empoderamiento de los miembros de la empresa, en las interacciones que cotidianamente se producen.

5.6. La Satisfacción Laboral en las Empresas.

La satisfacción laboral se refiere a las condiciones y actitudes que llevan a los trabajadores a sentir y vivir un estado emocional placentero y positivo de sus experiencias laborales. Dichas actitudes tienen que ver con factores concretos como la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones recibidas, el trabajo en si mismo, la participación, la satisfacción con los valores compartidos y la satisfacción con el bienestar alcanzado. En este sentido quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Con relación a la satisfacción laboral, la presencia del conflicto de tarea en las empresas de la muestra se asocia con la disminución de la complacencia con las actividades desarrolladas por los supervisores en el ejercicio de sus labores propias, con la reducción de la calidad de las relaciones con los superiores y la percepción de merma en el trato y la igualdad por parte de los jefes; igualmente esta vinculado con el descenso del agrado por el salario recibido, lo mismo que con la percepción de baja de las oportunidades ofrecidas. También está relacionado con la tendencia al estrechamiento de la capacidad y autonomía en la toma de decisiones, al igual que en la disminución de la vivencia de los valores corporativos y su consideración como propios. Finalmente se asocia con la reducción de la percepción de la satisfacción de las necesidades, los logros alcanzados, la autorrealización y el bienestar conseguido. Lo anterior en razón a que el incremento de discusiones y falta de consenso en el trabajo generan frustración, infelicidad, descontento y con ello falta de interés, y deseo de trabajar juntos.

Es importante recordar que el nivel de conflicto de tarea vivido en las empresas de la muestra es bajo, por lo que la consecuente asociación en la tendencia negativa de los factores mencionados se da en la misma proporción no reflejando situaciones en sí mismas significativas.

El conflicto relacional y sus efectos se relacionan negativamente con todas las dimensiones de la satisfacción, por la carga de emociones negativas que genera y las actitudes y comportamientos hostiles que provoca.

5.6.1. Satisfacción con la Supervisión.

En general el personal de las empresas estudiadas muestra en su mayoría una alta satisfacción laboral con la supervisión recibida, por tanto expresa el agrado con las relaciones con sus jefes, la aceptación con la forma en que sus jefes valoran, evalúan y controlan su trabajo, la igualdad y justicia de trato que reciben, y el apoyo recibido de sus directivos.

La empresa que más alta satisfacción con la supervisión presenta es la quinta con un nivel muy alto de satisfacción; los trabajadores encuestados consideran en su mayoría que el trato recibido por sus jefes en el ejercicio de la supervisión es altamente satisfactorio, por lo que se sienten muy satisfechos con las relaciones que tienen con los jefes y consideran que el trato recibido es justo e igualitario.

La empresa que menos satisfacción con la supervisión reporta es la segunda con un nivel de satisfacción alto, con lo cual sus trabajadores sostienen se sienten satisfechos con la evaluación y control que hacen sus jefes de su trabajo, así como manifiestan también su satisfacción con el apoyo y el tratamiento justo e igualitario de sus supervisores. Las demás empresas se ubican en los niveles alto y muy alto de satisfacción con la supervisión, con características similares de complacencia a las expresadas anteriormente.

5.6.2. Satisfacción con el Ambiente Físico.

En general las empresas investigadas presentan un nivel muy alto de satisfacción con el ambiente físico, por lo que los encuestados en su mayoría indican su agrado con la limpieza, higiene, salubridad, entorno físico, iluminación, temperatura y ventilación del centro de trabajo.

La empresa que mayor satisfacción manifiesta con el ambiente físico que viven sus trabajadores es la quinta, con una satisfacción muy alta, por lo que los trabajadores expresan su agrado con las condiciones ambientales vividas en su centro de trabajo, valorándolas como elementos que contribuyen a su bienestar y salud dentro de la empresa.

La empresa que menos satisfacción con el ambiente físico registra es la segunda con un nivel alto de satisfacción, por lo que igualmente sus trabajadores manifiestan alta satisfacción por las condiciones ambientales a que están expuestos en sus actividades laborales, pero con magnitud ligeramente menor que la de la empresa quinta. Las demás

empresas tienen niveles de satisfacción con el ambiente físico entre alto y muy alto con las condiciones específicamente ya mencionadas para cada caso.

5.6.3. Satisfacción con las Prestaciones Recibidas

En general las empresas objeto de estudio muestran un nivel alto de satisfacción con las prestaciones recibidas, mostrando agrado con el salario recibido, con las oportunidades de formación, promoción y con el cumplimiento de la ley, del convenio y la negociación por parte de la empresa.

La empresa que mayor satisfacción con las prestaciones recibidas muestra es la quinta con una satisfacción muy alta, los trabajadores encuestados en una alta proporción manifiestan su acuerdo con el salario, las oportunidades y el cumplimiento por parte de la empresa con sus obligaciones en el convenio colectivo y la negociación.

La empresa con menor satisfacción por las prestaciones recibidas es la primera con un nivel de satisfacción medio, por tanto con opiniones divididas sobre el salario, la negociación y el cumplimiento del convenio y demás prestaciones recibidas. Las demás empresas se ubican en un nivel alto de satisfacción con el salario y demás prestaciones recibidas.

5.6.4. Satisfacción Intrínseca en el Trabajo.

Las empresas en general muestran una satisfacción intrínseca en el trabajo muy alta, por lo que los trabajadores encuestados se identifican con su trabajo y reflejaron actitudes de agrado y lealtad con la actividad que desarrollan en la empresa donde trabajan, y con las oportunidades de realización personal y laboral.

La empresa que mayor satisfacción intrínseca en el trabajo proporciona a sus trabajadores es la cuarta, con un nivel muy alto de satisfacción, por lo que los trabajadores muestran un estado placentero de agrado y satisfacción con la empresa y su trabajo.

La empresa que menor satisfacción intrínseca muestra es la primera con igualmente un nivel muy alto de satisfacción, por lo que los encuestados igualmente manifestaron su agrado con el desarrollo del trabajo y las oportunidades de realización. Las demás empresas se ubican en el mismo segmento de muy alta satisfacción intrínseca en el trabajo, con actitudes similares a las de las empresas señaladas.

5.6.5. Satisfacción con la Participación.

Globalmente las empresas señalan un nivel alto de satisfacción con la participación, mostrando amplia capacidad y autonomía en la participación en la toma de decisiones en su grupo de trabajo y en la empresa en general.

La empresa que mayor satisfacción con la participación muestra es la quinta con un nivel de satisfacción muy alto, por lo que los trabajadores encuestados manifestaron su complacencia con su capacidad para decidir y participar en la toma de decisiones.

La empresa que menor satisfacción con la participación mostró fue la primera con un nivel igualmente muy alto de satisfacción, presentando los trabajadores similares actitudes a los de la empresa quinta. Las demás empresas igualmente se encuentran en el segmento muy alto de satisfacción con la participación.

5.6.6. Satisfacción con Valores Compartidos.

Los valores compartidos son muy importantes para la empresa y bases de la cultura organizacional, ya que estos son los que guían la conducta cotidiana de todos en la organización, facilitan el desarrollo de la misión como propósito primordial de la existencia de la empresa, la determinación de su horizonte en el tiempo, estableciendo su visión de futuro y su identidad.

De manera general las empresas investigadas muestran un nivel alto de satisfacción con los valores compartidos, reflejando complacencia con la sinceridad, transparencia, solidaridad, respeto confianza, amistad y cooperación que se viven en la unidad de trabajo.

La empresa que mayor satisfacción muestra con los valores compartidos es la quinta con un nivel de satisfacción muy alto, por lo que los trabajadores señalan una gran vivencia en su centro de trabajo de la sinceridad, la solidaridad, la confianza, el respeto y el altruismo, entre otros valores que se viven en la empresa.

La empresa con menor satisfacción por los valores compartidos es la primera, con un nivel de satisfacción muy alto, por lo que sus trabajadores viven actitudes similares a las de los trabajadores de la empresa quinta. Las demás empresas igualmente están ubicadas en el segmento muy alto de satisfacción con los valores compartidos.

5.6.7. Satisfacción con el Bienestar Alcanzado.

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.

5.7. Análisis del Clima Organizacional.

El clima es una variable importante que afecta el conflicto y es afectado por él, al igual que se relaciona estrechamente con la satisfacción, mediando en la interacción de los miembros de la empresa, con lo cual puede construir o minar la relación recíproca en la que los empleados y empleadores están ya sea comprometidos al éxito mutuo, o trabajando para fines encontrados que obstaculicen los objetivos³⁶⁰. El análisis se hace en función de las dimensiones establecidas siguiendo el modelo de la Aproximación de Valores de Quinn, tal como ya lo hemos explicado: Dimensión de clima de apoyo, de innovación, de reglas y de metas, al que hemos adicionado la dimensión de productividad, entendiéndola como meta de la empresa.

Como se puede observar en la tabla 149, 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 relacional³⁶¹, 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

³⁶⁰ MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL A., GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente y PEIRÓ SILLA, José M. (1999) *Op. Cit.*, p. 30

³⁶¹ MEDINA, Francisco J., MUNDUATE, Lourdes, MARTÍNEZ, Inés, DORADO, Miguel A. y MAÑAS, Miguel A. (2004) *Op. Cit.*, p. 9

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.

A continuación analizamos cada una de las orientaciones del clima y las relaciones con otras variables:

5.7.1. Clima de Apoyo.

En general las empresas de la muestra en Cúcuta-Colombia presentan un clima de apoyo muy alto, como consecuencia de las frecuentes interacciones entre los miembros de las empresas que conducen a la amistad, colaboración, cooperación, ayuda mutua, respeto, confianza y trabajo en equipo.

En las empresas investigadas los encuestados manifiestan en su mayoría la disponibilidad del personal para ayudar en los trabajos y actividades que se desarrollan en las organizaciones, indican que los trabajadores reciben ayuda en sus problemas personales, al igual que resaltan la cooperación y ayuda mutua para el logro de los objetivos que se han planteado y conseguir que el trabajo se haga.

La empresa que tiene un mayor clima de apoyo es la cuarta con un clima de apoyo muy alto, por lo que los lazos de amistad y unión entre los miembros de la empresa son bastante estrechos. La empresa que presenta el menor clima de apoyo es la primera con un clima de apoyo alto. Las demás empresas se mueven en los segmentos alto y muy alto.

El clima de apoyo se relaciona negativamente con el conflicto de tarea; en cuanto más clima de apoyo, la tendencia será el desarrollo de menos conflictos de tarea. Al existir mayor sentimiento de amistad, cooperación y trabajo en equipo, la comprensión y el entendimiento serán mayores por lo que se minimizan las diferencias por concepto del trabajo.

Igualmente en sentido positivo, se relaciona con las dimensiones del clima de innovación, reglas y metas. En la medida que se desarrolla la colaboración, el espíritu de equipo y la amistad, la tendencia es a que se den las condiciones que permitan una

mayor generación de ideas nuevas; a su vez el clima de confianza alcanzado se refleja en un mayor seguimiento de las normas y procedimientos planteados por la empresa.

5.7.2. Clima de Innovación.

Las empresas investigadas en general reportan un clima de innovación alto, considerando que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas, las sugerencias son valoradas, hay interés por las nuevas informaciones provenientes del entorno, se estimula la creatividad y hay una mentalidad abierta al cambio.

En las empresas investigadas la mayoría de los encuestados indican tener bastantes ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo, se asumen los cambios con una actitud abierta y entusiasta, se estimulan y valoran las nuevas ideas e igualmente en su mayoría están ensayando nuevas formas de hacer el trabajo.

La empresa que más alto clima de innovación registra es la cuarta con un nivel de innovación alto, lo que indica que hay una mentalidad abierta al cambio, estímulo por las nuevas ideas y formas de hacer las cosas, e interés por las informaciones del entorno.

La empresa que menor clima de innovación muestra es la primera, con un nivel de innovación medio; el resto de empresas se mueven entre los segmentos medio y alto.

El conflicto de tarea aunque se relaciona negativamente con el clima de innovación, no tiene una tendencia clara.

5.7.3. Clima de Reglas.

Las empresas de la muestra globalmente tienen un alto clima de reglas, con un gran seguimiento de las normas, respeto a la autoridad, protocolos y parámetros vigentes, por lo que se puede observar una importante preocupación por el cumplimiento de las reglas establecidas.

En las empresas objeto de investigación la mayoría de los encuestados indicaron conocer y seguir los estándares de calidad, cumplir con las políticas, los procedimientos y las normas establecidas en la organización.

La empresa que mayor orientación hacia las reglas tiene es la cuarta con un nivel muy alto, en esta empresa hay una muy alta preocupación por el cumplimiento del

reglamento establecido para los trabajadores y la organización en general; se destaca el apego a las normas, procedimientos y estándares.

La empresa que menor orientación a las reglas tiene es la primera con un nivel alto de clima de reglas, las demás están igualmente en el nivel alto.

El conflicto de tareas se relaciona negativamente con el clima de reglas por cuanto la formalización de protocolos, normas y reglamentos en la empresa tienden a regular y disminuir las diferencias que sobre el trabajo y las funciones se presentan en el desarrollo de la actividad.

5.7.4. Clima de Productividad.

Sobre el clima de productividad y los factores que pueden afectarla los miembros de las empresas estudiadas tienen opiniones divididas en proporciones ligeramente similares, unos creen que los procedimientos no claros, las dificultades de coordinación, la confusión en la responsabilidad por la toma de decisiones, los conflictos existentes entre compañeros, la presión por parte de los jefes y la resistencia de los trabajadores a hacer las cosas de diferente forma, afectan mucho la productividad de la empresa, otros creen que puede tener una regular afectación y el resto considera que afectan poco o nada. En general las empresas muestran un clima de productividad medio.

La empresa que más alto clima de productividad tiene es la cuarta, con un nivel de productividad medio, siendo la menos afectada por los factores estudiados. La que menor clima de productividad tiene es la primera con un nivel de clima de productividad medio, las demás igualmente están en el nivel medio de productividad.

El conflicto de tareas no se relaciona con el clima de productividad.

5.7.5. Clima de Metas.

Las empresas de la muestra presentan un clima de metas muy alto, por tener una fuerte orientación al cumplimiento de los objetivos, la preocupación por los indicadores de rendimiento y el trabajo realizado.

En las empresas la mayoría de los encuestados indican que se establecen los objetivos de la unidad de trabajo, se comunican las prioridades, se informa sobre el desempeño para facilitar y hacer seguimiento al logro de las metas, además en su mayoría declaran estar comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la

empresa, al igual que consideran que su aporte contribuye a las metas de la organización.

La empresa que más alto clima de metas tiene es la cuarta, con un nivel muy alto; la empresa con menor clima de metas es la primera igualmente con un nivel muy alto, en el que también se mueven las demás empresas; lo que nos indica una profunda orientación al logro de los objetivos y metas corporativas.

El conflicto de tareas se relaciona negativamente con el clima de metas, por lo que el incremento de los niveles de conflicto de tarea por encima de la capacidad de gestión del equipo provoca el desánimo de los miembros de la empresa y su desinterés que lleva al desarrollo de un menor esfuerzo en el trabajo y pérdida del criterio de importancia de los indicadores de gestión y la consecución de las metas, además que la total ausencia de consenso provoca muchas dificultades para alcanzar los objetivos. En una forma positiva se puede decir que la preocupación genuina por las metas y la forma de lograrlas, contribuye a la búsqueda y encuentro de consensos con lo que el conflicto de tarea se reduce.

5.7.6. Relaciones del Clima en la Empresa con Otras Variables.

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.

Al realizar el análisis de correlación entre los valores y las dimensiones del clima organizacional, tal como se observa en la tabla 155 podemos resaltar que los valores se relacionan positivamente con el clima de apoyo y el clima de innovación, además del

clima de reglas y de metas; ya que la existencia de la confianza, la sinceridad, la honradez y el respeto se asocia con la tendencia a generar relaciones amistosas, de cooperación, participación y crecimiento personal, al igual que se vincula con la generación de espacios para las nuevas ideas, la anticipación, la experimentación y la mente abierta al cambio. De la misma manera esos valores se asocian con el respeto a la jerarquía, a la autoridad y el cumplimiento de reglas y normas, y finalmente se vinculan así mismo al compromiso en el logro de las metas y objetivos corporativos.

5.8. Estilos de Liderazgo en las Empresas Investigadas.

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.

5.8.1. Estilo de Liderazgo Orientado a la Relación o Consideración.

De manera global las empresas investigadas tal como ya lo hemos expresado, muestran en la interacción un liderazgo situacional y contingencial, que en el caso de actuación orientada a la relación o consideración se presenta con un nivel alto de conductas en las que el supervisor o jefe es receptivo y da importancia a las expectativas y necesidades de las personas que tiene a su cargo.

En las empresas investigadas la mayoría de los encuestados consideran que su jefe habla bien de ellos y los deja o ha dejado alguna vez en buena posición con los de mayor autoridad, en general no es intransigente en su posición y cede o ha cedido alguna vez frente a sus solicitudes; al igual que consideran que hace favores personales, se interesa por sus necesidades y se preocupa porque exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja.

La empresa que mayor orientación muestra hacia el liderazgo de consideración o relación es la tercera con un nivel alto, por lo que en ella los jefes son altamente sensibles a las expectativas y necesidades de los trabajadores y su familia, dentro de una estrategia de construcción de una nueva cultura organizacional que logre el compromiso y la implicación del personal en los objetivos corporativos.

La empresa que menor orientación al liderazgo de consideración o relación tiene es la segunda con un nivel medio, por lo que las expresiones de preocupación por los subalternos, sin ser extrañas tampoco son frecuentes. Las demás empresas se mueven en el segmento alto de orientación al liderazgo de consideración o relación al igual que la tercera con características similares a las ya expresadas de receptividad y cercanía con las expectativas y necesidades de los trabajadores.

Como lo mencionamos en el capítulo anterior el conflicto de tareas se relaciona negativamente con el liderazgo orientado a la relación o consideración; la presencia de un liderazgo en la empresa orientado a la relación o consideración se asocia con la tendencia a la reducción de los conflictos de tarea, por cuanto el ejercicio de éste liderazgo tiene sus preocupaciones centradas en las necesidades y expectativas de los trabajadores, más que en las tareas, por tanto las discusiones y diferencias por éstas tenderán a minimizarse. Por otro lado cuanto más conflicto de tareas hay, los jefes tienden a utilizar menos un liderazgo orientado a la relación o consideración, por cuanto las conductas del jefe se dirigen más a canalizar y orientar las discusiones y controversias que conduzcan a un mejor desarrollo de la tarea y no a las necesidades y expectativas de la gente a su cargo.

La existencia del liderazgo orientado a la relación o consideración se asocia con la tendencia a la disminución del conflicto relacional, por cuanto el trato orientado a las personas, sus expectativas y necesidades contribuye a menores tensiones relacionales y emocionales.

5.8.2. Estilo de Liderazgo Orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea.

Las empresas investigadas, en la situación de actuación de liderazgo orientada a la iniciación de estructura se manifiestan con un alto nivel de conductas del jefe o supervisor dirigidas al desarrollo de la tarea en la que el líder orienta su esfuerzo al cumplimiento y logro de los objetivos propuestos, exigiendo el esfuerzo y compromiso de los trabajadores para ello.

La mayoría de los encuestados en las empresas estudiadas indicaron que el líder habla mucho sobre como hacerse el trabajo, muestra gran preocupación por el desarrollo del trabajo, decide con detalle qué es lo que se va a hacer, da gran importancia a los objetivos y a la cantidad de trabajo e igualmente asigna tareas concretas para hacer.

La empresa con más alta orientación al liderazgo de iniciación de estructura o tarea es la tercera con un nivel alto, en ella los jefes en situaciones de actuación de liderazgo orientado a la tarea, muestran conductas de acompañamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas del trabajo en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La empresa que comparativamente con las demás, menor orientación al liderazgo de tarea registra es la segunda; no obstante el nivel que presenta es igualmente alto, por tanto tiene manifestaciones semejantes a las descritas para la tercera por parte de los supervisores y líderes. Las demás empresas de la misma manera se encuentran en un nivel alto de liderazgo orientado a la iniciación de estructura o tarea.

El conflicto de tareas no se relaciona con el liderazgo orientado a la tarea o iniciación de estructura, y el conflicto relacional aunque se relaciona negativamente con el liderazgo orientado a la tarea o iniciación de estructura no tiene una tendencia definida.

5.9. Los Estilos de Gestión de Conflictos en las Empresas de la Muestra.

En las empresas estudiadas en Cúcuta, se exploraron los cinco estilos propuestos por Rahim³⁶² para la gestión de los conflictos: integración, servilismo, evitación, dominación y compromiso, incorporados todos dentro de las consideraciones que hemos efectuado previamente en capítulos anteriores.

³⁶² RAHIM, M. Afzalur (1983) *Op. Cit.*, p 369

Tal como se ha indicado, 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.

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, como lo hemos visto en el capítulo tercero, 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 acostumbramiento 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.

Al examinar la incidencia del nivel de estudios de los encuestados en la gestión de conflictos, relacionando los distintos estilos con los niveles de escolaridad no se encontraron diferencias significativas, tal como puede observarse en el anexo 11

De la misma manera la relación entre sexo y estilos de gestión de conflictos no ofrece diferencias significativas (Ver anexo 12).

5.9.1. Estilo de Integración.

Las empresas de la muestra en Cúcuta presentan un nivel muy alto de aplicación del estilo de integración en la gestión de sus conflictos, por lo que hay una muy alta implicación de todos sus integrantes en la búsqueda de acuerdos que satisfagan a los

miembros protagonistas de diferencias o tensiones; es este estilo el predominante en la gestión de los conflictos en todas las empresas estudiadas (Ver tabla 146)

La mayoría de los encuestados manifiestan su esfuerzo por encontrar fórmulas aceptables que beneficien y satisfagan a las partes implicadas en conflictos en la empresa; en general dan muestras de colaboración entre los trabajadores enfrentados, permitiendo la puesta en común de las ideas y el entendimiento del problema, con lo que facilitan el encuentro de soluciones satisfactorias para los enfrentados³⁶³.

La empresa con más alto estilo de integración es la cuarta, con un estilo muy alto de integración en la gestión de sus conflictos; en esta empresa se reconoce un clima de apertura entre sus miembros a la cooperación y colaboración en los problemas que se presentan, buscando soluciones a largo plazo, con efectos de mayor duración.

Comparativamente entre empresas la que menor estilo de integración presenta es la primera, no obstante su respuesta es también muy alta en el nivel cercano a alta, con características de gestión similares a la empresa cuarta, las demás empresas se mueven en este mismo segmento muy alto de gestión de los conflictos, con la vivencia de similares comportamientos y actitudes dentro de la gestión de sus conflictos.

El estilo de integración se relaciona negativamente con el conflicto relacional como se puede observar en la matriz de correlación de la tabla 151, por cuanto entre más conflictos relacionales se presenten en la unidad de trabajo menos los integrantes de la organización utilizan el estilo de integración de gestión de conflictos, en razón a que éste estilo requiere condiciones como la colaboración entre los trabajadores, la puesta en común de las ideas, su examen para identificar y entender el problema en forma cooperativa y tratar de llegar a una solución aceptable para los protagonistas³⁶⁴; condiciones que no se dan si hay conflictos relacionales.

Igualmente se relaciona negativamente con el conflicto de tareas, por cuanto el esfuerzo de colaboración desarrollado por los trabajadores enfrentados por el desacuerdo o las diferencias, conduce a la apertura, la puesta en común de las ideas, y el examen desarrollado de las diferencias existentes, posibilita llegar a soluciones aceptables para todos³⁶⁵, con ello se tenderá a disminuir los antagonismos por la tarea.

³⁶³ RUBIN, Jeffery Z., PRUITT Dean G. and KIM, Sung Hee (1994) *Op. Cit.*, p. 74

³⁶⁴ *Ibid* p. 74

³⁶⁵ *Ibid* p. 77

5.9.2. Estilo de Evitación.

En general las empresas investigadas muestran un estilo alto de evitación en la gestión de sus conflictos, por lo que en los enfrentamientos entre compañeros se opta por retraerse de la acción, o simplemente se eluden los problemas y diferencias que se presentan³⁶⁶. El estilo de evitación es el tercer estilo preferido en la gestión de conflictos, por los encuestados de las empresas investigadas (Ver Tablas 146 y 147).

En su mayoría los encuestados reconocen que evitan o han evitado los conflictos con sus compañeros en su unidad de trabajo, por lo que las acciones que oculten o retrasen el desarrollo de los conflictos en la empresa son evidentes; se evitan las discusiones abiertas con los compañeros, no se muestra o no se ha mostrado el desacuerdo, y en general se trata de evitar problemas.

La empresa que aplica un mayor estilo de evitación en la gestión de sus conflictos es la cuarta, con un estilo alto de evitación, lo que se refleja en el ejercicio voluntario de restarle importancia a los choques que se presentan entre compañeros, o en muchos casos retirarse de la situación conflictiva.

Siguiendo con la comparación entre empresas, la que registra un menor estilo de evitación es la segunda, con un nivel medio de evitación; esta empresa refleja una posición un poco más abierta frente a los conflictos y una tendencia a enfrentarlos con mayor frecuencia. Las demás empresas se mueven entre un nivel medio y alto de utilización del estilo de evasión de los conflictos entre compañeros.

El conflicto de tarea se relaciona negativamente con el estilo de evitación, entre más conflicto de tareas se presente, será menor el uso del estilo de evitación para la gestión de los conflictos, en razón a que las diferencias que se presenten por opiniones, criterios diversos sobre la tarea tienen que gestionarse en el corto plazo para que la actividad de la organización no se paralice, por tanto se asume la tendencia a no ocultar el desacuerdo o no eludir los enfrentamientos. Por otro lado el eludir el enfrentamiento u ocultar el desacuerdo por la tarea, pospone el problema y posibilita el incremento de su potencia, aumentando su intensidad. En general los conflictos de tareas son pocos con una respuesta baja en cuatro de las empresas investigadas y media en una de ellas, además de haber una alta tendencia al uso del estilo de evasión.

El conflicto relacional no se asocia con el estilo de evitación.

³⁶⁶ MUNDUATE, Lourdes, GANAZA, Juan y ALCAIDE, Manuel (1993) *Op. Cit.*, p. 54

5.9.3. Estilo de Dominación.

Las empresas investigadas muestran un estilo medio de dominación en la gestión de los conflictos que ocurren entre compañeros; en general un poco más de la mitad de la población encuestada utiliza todos los recursos de que dispone y hace todo lo posible o lo ha hecho para lograr que su criterio se imponga, de esta manera hace uso de su posición, autoridad, prestigio, experiencia, conocimientos y firmeza con el fin de imponer su punto de vista o ganar en una situación de competencia. El estilo de dominación es el cuarto estilo de gestión de conflictos, en orden de preferencia de uso, sugerido por los encuestados en las empresas investigadas, como puede observarse en las tablas 146 y 147

La empresa que mayor uso hace del estilo de dominación es la primera con un nivel medio de estilo de dominación, y por tanto comparativamente con más utilización entre sus miembros de estrategias tendientes a ganar en una situación de enfrentamiento entre compañeros³⁶⁷.

La empresa que menos usa el estilo de dominación es la segunda igualmente en un nivel medio, por lo que en general tiene características similares a la primera, que pueden sutilmente diferir en niveles de intensidad del estilo de dominación. Las demás empresas se encuentran en el mismo segmento medio de utilización del estilo de dominación en la gestión de sus conflictos entre compañeros.

El estilo de dominación se relaciona positivamente con el conflicto relacional por lo que cuando hay más conflicto relacional, los integrantes de la unidad de trabajo se inclinan más por la utilización de un estilo de dominación para la gestión de los conflictos, tendiendo al logro por todos los medios, de los propios intereses, a expensas de las necesidades, deseos o intereses de la otra parte, se ignoraran las necesidades y expectativas del oponente.

5.9.4. Estilo de Servilismo.

De manera global las empresas investigadas presentan un estilo medio de servilismo en la gestión de conflictos entre compañeros, en el que uno de ellos ocasionalmente se adecua al pensamiento y requerimientos del otro, sin tener en cuenta las diferencias existentes con él³⁶⁸. El estilo de servilismo es el menos preferido por los

³⁶⁷ VAN DE VLIERT, Evert y EUWEMA, M. C. (1994) *Op. Cit.*, pp. 677

³⁶⁸ VAN DE VLIERT, Evert (1997) *Op. Cit.*, p. 63

encuestados de las empresas investigadas, es el que menos se utiliza en la gestión de conflictos por parte de los trabajadores en las empresas de la muestra (Ver tablas 146 y 147)

La empresa que más estilo de servilismo muestra en la gestión de los conflictos entre compañeros es la cuarta, con un nivel medio; presenta acciones que medianamente tratan de satisfacer los deseos del compañero, eventualmente hacen concesiones, acatan sus sugerencias y les satisfacen sus preferencias.

La empresa que menos usa el estilo de servilismo es la segunda con un nivel bajo de servilismo, muy cercano al medio, por tanto su nivel de utilización de acciones que conducen a satisfacer los intereses del otro a expensas de los propios es ligeramente menor que en la cuarta. Las demás empresas se ubican en un nivel medio de estilo de servilismo en la gestión de sus conflictos.

5.9.5. Estilo de Compromiso.

En general las empresas objeto de investigación presentan un estilo alto de compromiso en la gestión de conflictos entre compañeros, activando la búsqueda de una posición intermedia con el fin de llegar a acuerdos³⁶⁹. Es el segundo estilo preferido por los encuestados en la muestra de empresas estudiadas, tal como puede observarse en las tablas 146 y 147.

La empresa que mayor uso del estilo de compromiso hace es la cuarta con un nivel alto, por lo que se ve marcada tendencia en la mayoría de la población encuestada a buscar caminos intermedios para avanzar hacia soluciones en las diferencias y enfrentamientos que se presentan, ceden algo para tomar algo del otro.

La empresa con menos utilización del estilo de compromiso es la segunda con un nivel medio de compromiso, por lo que su tendencia a la búsqueda de caminos intermedios en la solución de sus problemas es sensiblemente menor. Las demás empresas tienen un nivel alto de estilo de compromiso en la gestión de sus conflictos, con características semejantes a la empresa cuarta.

En general el estilo dominante de gestión de conflictos en la muestra de las empresas de Cúcuta es el de integración, seguido por el de compromiso, luego el de evitación, en cuarto lugar el de dominación y por último al que menos se recurre es el de servilismo. Los dos primeros estilos de gestión preferidos son los que se asocian

³⁶⁹ RAHIM, M Afzalur; ANTONIONI, David and PSENICKA, Clement (2001) Op. Cit., p 193

positivamente con los valores pacíficos de los trabajadores, tal como veremos en el apartado correspondiente.

CONCLUSIONES

- I. La empresa es una institución mediadora en la satisfacción de las necesidades, con inmenso potencial para la consecución del bienestar de las personas que forman parte de ella y de su entorno, por lo que se constituye en protagonista de paz. Entendemos que la paz incorpora ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano. Las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.
- II. Aunque al interior de las empresas no se hable explícitamente de paz, algunas de sus prácticas están relacionadas con ella, la importancia del trabajo en equipo, la eficiente comunicación, la transparencia, la cooperación, la imagen intencional que se quiere proyectar a los públicos tanto interno como externo, las estrategias de desarrollo organizacional y humano con la promoción de valores compartidos, influyen para que el conflicto sea aceptado como una realidad con la que hay que convivir y gestionar pacíficamente.
- III. La empresa puede ser comprendida como un espacio de Paz imperfecta, donde convive simultáneamente la existencia de acciones que generan bienestar como la amistad, la solidaridad, la cooperación, con otras cuyo producto puede ser la desconfianza, odio, la falta de respeto y en algunos casos acciones violentas.
- IV. La complejidad y subsecuente conflictividad vivida en Colombia contribuye a que las empresas reciban influencias en distinto grado en sus actividades tanto internas como externas, por ello las empresas que operan en zonas de conflicto en el país, aunque no saben con exactitud cuáles son los costos económicos del conflicto para sus operaciones, tienen la clara convicción que operar en contextos en paz genera más beneficios que hacerlo en contextos de violencia.
- V. Las empresas en Colombia sufren menos los costes directos que los indirectos del conflicto. Efectivamente, los secuestros, homicidios, atentados y ataques directos contra las empresas no son frecuentes; por el contrario, si lo son los

perjuicios y complicaciones generados por dificultades en el transporte de sus productos, encarecimiento de los fletes por los riesgos mismos del tránsito por carreteras, restricciones en horarios por condicionantes de la fuerza pública o de grupos armados ilegales, al igual que la inseguridad en las carreteras que incluye robos de mercancía y demoras por retenes ilegales.

- VI. La población estudiada, en su vida cotidiana tiene opiniones divididas sobre los aspectos negativos del conflicto en la empresa, por lo que en el pensamiento de los encuestados conviven e interactúan diferentes percepciones y enfoques del mismo.
- VII. Los directivos encuestados ofrecen un pensamiento más abierto y positivo, alejándose sustancialmente del concepto de la muestra general, asumiendo enfoques distintos al tradicional del conflicto organizacional que lo considera negativo, perjudicial y patológico.
- VIII. En general el grupo investigado consideró que es baja la conflictividad relacional que percibe, con lo cual las diferencias e incompatibilidad manifiestas por concepto de valores, gustos, preferencias e identidad son pocas. Por estas razones los grupos de trabajo tienen menos tensión interpersonal, se genera menos antipatía entre ellos y como consecuencia los trabajadores se sienten más satisfechos con su grupo de trabajo, disminuyendo las reacciones negativas como el temor y la ansiedad en el trabajo.
- IX. El conflicto de tarea sigue un comportamiento parecido al conflicto relacional, en el sentido de que la mayoría de la población investigada manifiesta vivir pocos desacuerdos relacionados con el contenido del trabajo, las metas o la forma de lograrlas, es decir pocas diferencias concretas, tangibles, relacionadas con la dinámica de la empresa, que se pueden atender más en el terreno intelectual que emocional.
- X. Los encuestados en las empresas investigadas muestran una muy alta satisfacción con el grupo de trabajo, muy alto grado de simpatía y alto grado de deseo de permanencia, por lo que se comparten buena disposición y agrado para trabajar juntos. Estas variables se asocian “negativamente” con el conflicto relacional, ya que éste anula las manifestaciones de ayuda mutua y los sentimientos de confianza personal, generando hostilidad y emociones negativas relacionadas con la antipatía, la ansiedad, el abatimiento y el temor.

- XI. Los conflictos de tarea y relacionales se asocian “positivamente” entre sí, consecuentemente la presencia en las empresas de conflictos de tarea se relaciona con la tendencia a presentar conflictos de relación y viceversa.
- XII. En las empresas estudiadas las dimensiones del clima de apoyo, de reglas y de metas se relacionan negativamente con el conflicto de tareas. En primer lugar porque al existir mayor sentimiento de amistad, cooperación y trabajo en equipo, la comprensión y el entendimiento serán mayores, por lo que se minimizan las diferencias por concepto del trabajo. En segundo lugar la formalización de protocolos, normas y reglamentos en la empresa tienden a regular y disminuir las diferencias que sobre el trabajo y las funciones se presentan en el desarrollo de la actividad. Finalmente la preocupación genuina por las metas y la forma de lograrlas, contribuye a la búsqueda y encuentro de consensos con lo que el conflicto de tarea se reduce.
- XIII. El conflicto relacional y sus efectos se asocian negativamente con todas las dimensiones del clima organizacional, aunque con el clima de reglas lo hace sin tendencia clara. Esto pone de manifiesto que las discrepancias en la empresa sobre valores, identidad, gustos personales o preferencias inciden negativamente en el clima de los centros de trabajo por los niveles de hostilidad y emociones negativas que despierta.
- XIV. Los gerentes y supervisores en las empresas investigadas ejercen un liderazgo equilibrado orientado hacia las personas sin dejar de lado los objetivos y metas de la organización, dándose 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.
- XV. Las empresas estudiadas, en general muestran una muy alta vivencia de valores, por lo que la confianza, la sinceridad, la honradez, el respeto por las personas y las ideas, el compromiso, la solidaridad, la ayuda mutua, la

amistad, la cooperación, la solidaridad y el altruismo son ampliamente valorados por los miembros de las distintas empresas. Esta presencia de valores en las empresas facilita la vivencia de mejores y duraderas relaciones entre sus miembros, lo cual se constituye en factor fundamental para la gestión pacífica de los conflictos.

- XVI. Los valores pacíficos vivenciados en las empresas estudiadas en Cúcuta-Colombia, contribuyen positivamente a la disminución de los conflictos relacionales y de tareas. La vivencia de valores en la empresa están asociados a menor incompatibilidad personal y emocional entre los miembros de la empresa; pero igualmente está vinculado a menores desacuerdos por la tarea y los aspectos directamente relacionados con el trabajo, con el resultado de un mayor consenso. Además, los valores pacíficos en la empresa contribuyen a la construcción de unas relaciones laborales sostenibles que conducen a un ambiente y clima propicio para la gestión pacífica de las diferencias, poniendo en valor actitudes y comportamientos prosociales y cívicos que generan interacciones significativas y compasivas entre los miembros de la empresa.
- XVII. Los valores se relacionan positivamente con el clima de apoyo, el clima de innovación, el clima de reglas y el clima de metas; ya que la existencia de la confianza, la sinceridad, la honradez y el respeto se asocia con la tendencia a generar relaciones amistosas, de cooperación, participación y crecimiento personal, al igual que se vincula con la generación de espacios para las nuevas ideas, la anticipación, la experimentación y la mente abierta al cambio. De la misma manera esos valores se asocian con el respeto a la jerarquía, a la autoridad y el cumplimiento de reglas y normas, y finalmente se vinculan igualmente al compromiso en el logro de las metas y objetivos corporativos.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERT GUARDIOLA, María Carmen (2004) *El conflicto en Colombia ¿Es posible la Paz?* Instituto Universitario de Desarrollo Social y Paz. Universidad de Alicante. Working Papers N° 8.

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.

AMASON, Allen C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°1.

AMASON, Allen C. y SAPIENZA, Harry J. (1997). The effects of top Management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, Vol. 23, n° 4.

AMASON, Allen C. y MOONEY, Ann C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, n°4.

ANTONIONI, David (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 9, n° 4.

ARGYRIS, Chris (1979) *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, Herder.

ARITZETA, Aitor, AYESTARAN, Sabino, y SWAILES, Stephen (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, n° 2.

AURORA, Elizondo (2001) *Manejo del Conflicto en la Nueva Escuela. Dirección, liderazgo y Gestión Escolar*. México, Paidós.

Banco de la República (2009). *Informe Coyuntura Económica Regional. Departamento de Norte de Santander 2008*. Departamento de Documentación y Editorial Banco de la República. Bogotá.

Banco Interamericano de Desarrollo (2003) *Se buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina*. Washington, BID-Alfaomega.

- BARITZ, Loren (1960). *The Servants of Power*. Middletown, Conn.: Wesleyan University.
- BARKI, Henri y HARTWICK, Jon (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, Vol. 25, n° 2.
- BARKI, Henri y HARTWICK, Jon (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, n° 3.
- BARON, Robert A. (1990). Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 3.
- BARON, Robert A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, n°1.
- BENNIS, Warren G. (1973). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- BENNIS, Warren G. (2003). *On becoming a leader*. Cambridge, Perseus Publishing.
- BENNIS, Warren y Thomas, Robert (2002). *Geeks y Geezers*. Harvard Business School Press. Boston.
- BENNIS, Warren, GOLEMAN, Daniel y WARD BIEDERMAN, Patricia (2008). *Creating a Transparent Culture*. *Leader to Leader*, n° 50.
- BENSIMON, Helen Frank (1994) Violence in the Work place. *Training and Development Journal*, Vol. 48, n° 1.
- BERGER, C.R. and CHAFFEE, S.H. (eds.) (1987). *Handbook of Communication Science*. Newbury Park, CA: Sage.
- BIES, Robert J., SHAPIRO, Debra L. y CUMMINGS, Larry L. (1988). Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is It Enough to Say It's Not My Fault? *Communication Research*, Vol. 15, n° 4.
- BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S. (1964) *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S.; BARNES, Louis B.; GREINER, Larry E. (1964) Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, Vol. 42 n° 6
- BLUM, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.
- BOADA, J. y TOUS, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, Vol. 15, N° 2, 151-166.
- BRETT, Jeanne M. (1991). Negotiating group decisions. *Negotiation Journal*, Vol.7, n° 3.

- BROWN L., David (1992). Normative conflict management theories: Past, present, and future. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, n° 3.
- CLAVER CORTÉS, Enrique, LLOPIS TAVERNER, Juan, LLORET LLINARES, Marcelino y MOLINA, MANCHON, Hipólito (1998). *Manual de Administración de Empresas*. Madrid, Civitas.
- COOK, John D., HEPWORTH, Sue J., WALL, Toby D., and WARR, Peter B. (1993) *The experience of work. A compendium and Review of 249 Measures and their Use*. Academic Press. Harcourt Brace & Company, Publishers.
- COSIER, Richard A. y SCHWENK, Charles R. (1990). Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decision. *The Executive*, Vol. 4, n° 1.
- COSIER, Richard A., DALTON, Dan R., and TAYLOR, Lewis A. III (1991) Positive Effects of Cognitive Conflict and Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, n° 1.
- CURLE, Adam (1978). *Conflictividad y Pacificación*. Barcelona, Herder.
- CHANIN, M.N., and SCHNEER, J.A. (1984) A study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, Vol. 37, n° 10.
- CHIAVENATO, Idalberto (1982). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- 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
- DAHRENDORF, Ralf (1990). *El conflicto social moderno: ensayo sobre la política de la libertad*. Mondadori, Madrid.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, McGraw-Hill.
- DE DREU, Carsten K.W. and VAN DE VLIERT, Ever (1997). *Using Conflict in Organizations*. London, Sage.
- 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.

- DE DREU, Carsten K. W. and VAN VIANEN, Annelies E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, n° 3.
- DE DREU, Carsten K. W., DIERENDONCK, Dirk van, DIJKSTRA, Maria T. M. (2004). Conflict at work and individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, n° 1.
- DE DREU, Carsten K. W. y BEERSMA, Bianca (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of work and organizational psychology*, Vol. 14, n° 2.
- DE DREU, Carsten K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, Vol. 32, n° 83.
- DESIVILYA, Helena Syna (1998) Book Reviews: Using Conflict in Organizations. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, n° 4
- DESSLER, Gary (1979) *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México, Prentice Hall.
- DEUTSCH, Morton (1973) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DE WITTE, Karel y VAN MUIJEN, Jaap J. (1999) Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 8 n° 4
- DIETZ, Joerg, ROBINSON, Sandra L., FOLGER, Robert, BARON, Robert A., SCHULZ, Martin (2003) The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n° 3.
- DROMI, José Roberto (1983). *Instituciones y Derecho Administrativo*. Buenos Aires, Astrea.
- DUBRIN, Andrew J. (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México, Thomson.
- DUNCAN, Gustavo (2004) *¿El narcotráfico, un obstáculo para la Paz?* Bogotá. Seguridad y Democracia.
- DUNCAN, Gustavo, VARGAS, Ricardo, ROCHA, Ricardo y LÓPEZ, Andrés (2005) *Narcotráfico en Colombia, Economía y Violencia*. Fundación Seguridad y Democracia. Bogotá

- Dunnette, M.F. (Ed.) (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- ECHANDÍA, C. (1995a). “Colombie: dimension économique de la violence et de la criminalité”, *Problemes d'Amérique Latine, No.16, janvier-mars*.
- EDWARDS, Paul K. (1990) *El Conflicto en el Trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social España.
- EISENHARDT, Kathleen M., KAHWAJY, Jean L., and BOURGEOIS III, J.L. (1997) Conflict and Strategic Choice: How top management teams disagree. *California Management Review. Vol. 39 n° 2*
- EISENHARDT, Kathleen M., and SCHOONHOVEN, Claudia (1990) Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly, Vol. 35, n°3*.
- ELSAYED-EKHOULY, Sayed M. y BUDA, Richard (1996). Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures. *The International Journal of Conflict Management, Vol. 7, n° 1*.
- ENTELMAN, Remo F. (2002) *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Gedisa.
- FINK, Clinton F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution, Vol. 12, 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*
- GALINDO CALVO, Pablo. (2006) *Estudio Sociológico del Pequeño Empresariado Granadino: La Cultura Empresarial*. Granada, Universidad de Granada.
- GALTUNG, Johan (2003a) *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bakeaz, Gernika Gogoratuz. Bilbao, Gernika-Lumo
- GALTUNG, Johan (2003b) *Trascender y Transformar: Una introducción al trabajo de conflictos*. México, Quimera
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. y DONNELLY, James H. Jr. (2000) *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. Madrid, McGraw Hill.
- GIDDENS, Anthony (2001) *Sociología*. Madrid, Alianza Editorial.

- GIL RODRÍGUEZ, F. y ALCOVER DE LA HERA, C.M. (2003) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza. Madrid.
- GIRALDO R., Beatriz Elena (2007) *Estadísticas de la Microempresa en Colombia. Análisis comparativo 1990-2005*. Corporación para el Desarrollo de las Microempresas. Observatorio Colombiano de las Microempresas. Bogotá.
- GLADSTEIN, Deborah L. (1984) Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29 n° 4.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R. y BALKIN, David B. (2003). *Administración*. Madrid, McGraw Hill.
- GUÁQUETA, Alexandra (2006) *Operaciones en zonas de conflicto y gobernabilidad frágil: guías prácticas para empresas en sectores no extractivos*. Fundación Ideas para la Paz. Bogota
- GUERRA, José M., MARTÍNEZ, Inés, MUNDUATE, Lourdes and MEDINA Francisco J. (2005). A contingency perspective on the study of the Consequences of conflict types: The role of Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 14 n° 2.
- GUETZKOW, Harold and GYR, John (1954) An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, Vol. 7 n° 3.
- GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío (Coords) (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid, McGraw-Hill.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. y JOHNSON, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México, Prentice Hall.
- HODGE, B.J., ANTHONY, William P. y GALES, Lawrence M. (2003). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid, Prentice Hall.
- JAMES, Lawrence R. y JONES, Allan P. (1974) Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Vol. 81, n° 12, pp. 1096-1112
- JAMESON, Jessica Katz (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, n° 3
- JANIS, Irving L. (1982) *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- JANSSEN, Onne, VAN DE VLIERT, Evert (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, n° 2.

- JANSSEN, Onne, VAN DE VLIERT, Evert and VEENSTRA, Christian (1999) How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, Vol. 25, n° 2.
- 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. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 3.
- JEHN, Karen A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n° 2.
- 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.
- JEHN, Karen A., CHADWICK, Clint, THATCHER, Sherry M. B. (1997) To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 8, n° 4.
- KABANOFF, Boris (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 36, n° 1.
- KAHNEMAN, D., DIENER, E. & SCHWARZ N. (Eds.) (1999) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- KATZ, Daniel (1959). Consistent Reactive Participation of Group Members and Reduction of Intergroup Conflict. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 3, n° 1
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. (1983) *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas. México
- KILMANN, Ralph H. and THOMAS, Kenneth W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behaviour: The “MODE” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, n° 2
- KING, W.C., and MILES, E. W. (1990). What we Know —and don’t know— about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, n° 2.
- KINICKI, Ángelo y KREITNER, Robert (2003) *Comportamiento Organizacional*. *Conceptos, problemas y prácticas*. México, McGraw Hill.

- KLEIN, K. J. y KOZLOWSKI, S. W. J (eds). (2000) *Multilevel Theory, Research, and Method in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco: C. A.
- KNAPP, Mark L., PUTNAM, Linda L. y DAVIS, Lillian J. (1988). Measuring Interpersonal Conflict in Organizations: Where Do We Go from Here? *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, n° 3.
- KÖHLER, Holm-Detlev y MARTÍN, Antonio (2005) *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid, Delta.
- KONOVSKY, Mary A., JASTER, Frank y McDONALD, Mark A.(1989). Using Parametric Statistics to Explore the Construct Validity of The Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, n° 2.
- KOZAN, M. Kamil (1997). Culture and Conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, n° 4.
- KRIEGER, Mario (2001) *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Prentice Hall.
- KURTENBACH, Sabine (2005). *Análisis del Conflicto en Colombia*. Fundación Friedrich Ebert (FES Friedrich Ebert Stiftung). Editorial Gente Nueva, Bogotá
- LAWRENCE, J.R. (ed.) (1966). *Operational Research and the Social Sciences*. London, Tavistock.
- LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W. (1973) *Organización y Ambiente*. Barcelona, Labor.
- LEDERACH, John Paul (1998). *Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao, Bakeaz, Gernika Gogoratuz.
- LEDERACH, John P. (2000) *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz*. Madrid, Libros de la Catarata.
- LEE, Ch. W. (1990). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *The International Journal of Conflict Management*. Vol.1, n° 4
- LEWICKI, Roy J., WEISS, Stephen E., LEWIN, David (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, n° 3.
- LIKERT, Rensis (1967) *The Human Organization: It's Management and Value*. New York, NY, US: McGraw-Hill.

- LÓPEZ MARTINEZ, Mario (2004). *Enciclopedia de Paz y Conflictos*. Universidad de Granada.
- LUCAS MARIN, Antonio (1999) *Sociología para la Empresa*. Madrid, Mc Graw-Hill.
- LUCAS MARIN, Antonio y GARCIA RUIZ, Pablo (2002) *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, McGraw Hill.
- MACK, Raymond W. and SNYDER, Richard C. (1957). The analysis of social conflict-toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 1, nº 2.
- MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL A., GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente y PEIRÓ SILLA, José M. (1999) *El clima de los equipos de trabajo. Determinantes y consecuencias*. (Work-group climate. Determinants and consequences). Universidad de Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- MARTÍ, Octavi (2007) El suicidio como accidente de trabajo. Periódico El País (España), Economía, Sábado 5 de Mayo de 2007
- MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2001) *Filosofía para hacer las paces*. Barcelona, Icaria Antrazyt.
- MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2005) *Podemos hacer las Paces*. Desclée De Brouwer S.A. Bilbao
- MARTÍNEZ GUZMÁN, Vicent (2008) *El papel de la sociedad civil en la construcción de la paz: un estudio introductorio*. Icaria, Barcelona
- McFARLAND, Dalton E. (1989). *Administración de personal. Teoría y práctica*. México, Fondo de Cultura Económica.
- McGREGOR, Douglas M. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGREGOR, Douglas (2006). *El Lado Humano de la Empresa*. Madrid. McGraw-Hill.
- MEDINA, Francisco J., DORADO, Miguel A., DE CISNEROS, Inmaculada F.J., ARÉVALO, Alicia y MUNDUATE, Lourdes (2003) Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicotema* Vol.15, nº 1.
- MEDINA, Francisco J., MUNDUATE, Lourdes, MARTÍNEZ, Inés, DORADO, Miguel A. y MAÑAS, Miguel A. (2004). *Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo*. *Revista de Psicología Social* Vol. 19, nº 1.
- METCALF, H.C. y URWICK, L. (Eds.) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*. New York: Harper & Row.

- MOLINA RUEDA, Beatriz y MUÑOZ, Francisco A. (eds.) (2004) *Manual de Paz y Conflictos*. Granada, Universidad de Granada.
- MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) *Administración*. México, CECSA.
- MORGAN, Gareth (1990) *Imágenes de la Organización*, Madrid, Rama.
- MORGAN, Gareth (1999). *Imaginización. Nuevas maneras de ver, organizar y dirigir*. Barcelona, Granica.
- MUCHINSKY, Paul M. (2001) *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid, Paraninfo.
- MUCHINSKY, Paul M. and DUDYCHA, Arthur L. (1975). Human Inference Behavior in Abstract and Meaningful Environments. *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 13, nº 3.
- MUNDUATE JACA, Lourdes y MEDINA DÍAZ, Francisco. Coordinadores (2005) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid, Pirámide.
- MUNDUATE JACA, Lourdes y MARTÍNEZ RIQUELME, José M. (1994) *Conflicto y Negociación*. Madrid, Eudema.
- MUNDUATE, Lourdes, GANAZA, Juan, PEIRÓ, José M. y EUWEMA, Martín (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, nº 1.
- MUNDUATE, Lourdes, GANAZA, Juan y ALCAIDE, Manuel (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, Vol. 8, nº 1.
- MUNDUATE, Lourdes, LUQUE, Pedro y BARÓN, Miguel (1997) Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, Vol. 9, nº 1.
- MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (Ed.) (2009) *Pax Orbis. Complejidad y conflictividad de la paz*. Granada, Universidad de Granada.
- MUÑOZ, Francisco A., MOLINA RUEDA, Beatriz y JIMÉNEZ BAUTISTA, Francisco (Eds.) (2003). *Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz*, Granada, Universidad de Granada.
- MUÑOZ, Francisco A., HERRERA FLOREZ, Joaquín, MOLINA RUEDA, Beatriz y SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Sebastián (2005) *Investigación para la Paz y los Derechos Humanos desde Andalucía*
- MUÑOZ, Francisco A. y LÓPEZ MARTINEZ, Mario (2000). *Historia de la Paz. Tiempos, espacios y actores*. Granada, Universidad de Granada.

- MUÑOZ, Francisco A. (2001) *La Paz Imperfecta*. Granada, Eirene. Universidad de Granada.
- NAUMANN, Stefanie E., BENNETT, Nathan, BIES, Robert J. y MARTIN, Christopher L. (1998) Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, n° 4.
- OHBUCHI, Ken-ichi y SUZUKI, Mariko (2003) Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 14, n° 1.
- OTERO, PRADA, Diego (2007) *Las cifras del conflicto colombiano*. Indepaz y Uniciencia. Bogota.
- PATCHEN, Martin (1970). Models of Cooperation and Conflict. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 14, n° 3.
- PARDO, Rueda, Rafael (2004) *La historia de las guerras. Desde la conquista hasta nuestro días, una crónica de las guerras en Colombia*. Ediciones B, Bogotá.
- PEARSON, Allison W., ENSLEY, Michael D., and AMASON, Allen C. (2002) An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, n° 2.
- PEIRÓ, J. y PRIETO, F. (Eds.) (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. España: Síntesis S.A.
- PELLED, Lisa Hope (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, Vol. 7, n° 6.
- PHILLIPS, Eleanor y CHESTON, Ric (1979). Conflict Resolution: What Works? *California Management Review*, Vol. 21, n° 4.
- PINKLEY, Robin L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, n° 2.
- PONDY, Louis (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, n° 2.
- PONDY, Louis (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, n° 3.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. y HACKMAN, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York. McGraw-Hill Book Co.
- PRIEM, Richard L. and PRICE, Kenneth H. (1991). Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies* Vol.16, n° 2.

- PUTNAM, Linda L. (1988 a). Communication and Interpersonal Conflict in Organizations. *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, n° 3.
- PUTNAM, Linda L. and FOLGER, Joseph P. (1988 b). Communication, Conflict, and Dispute Resolution: The study of Interaction and the Development of Conflict Theory. *Communication Research*, Vol. 15, n° 4.
- QUINN, Robert E. (1988). *Beyond rational Management*. San Francisco: Jossey- Bass
- RAHIM, Afzalur M. y BONOMA, Thomas V. (1979) Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, Vol. 44, n° 3.
- RAHIM, M. Afzalur (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal* 1983, Vol. 26, n° 2.
- RAHIM, M. Afzalur (1983b). *Rahim organizational conflict inventory-II: Forms a,b, and c*. Palo Alto, C.A; Consulting Psychologists Press.
- RAHIM, M. Afzalur (1990) *A Normative Theory of Conflict Management: Matching Styles of Handling Interpersonal Conflict with Situations*. Debate on Alternative Theoretical Approaches to Conflict Mangement. Third annual conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canadá.
- RAHIM, M. Afzalur (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, n° 1.
- RAHIM, M. Afzalur (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 13, n° 3.
- RAHIM, M. Afzalur, ANTONIONI, David and PSENICKA, Clement (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, n° 3.
- RAMIÓ, Carles y BALLART, Xavier (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.
- REDORTA, Josep (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona, Paidós.
- RENEWICK, Patricia A. (1975). Perception and Management of Superior-Subordinate Conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, n° 3.
- RETTBERG, Angelika (2008). *Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano*. Universidad de los Andes, Departamento de Ciencia Política, International Alert. Bogotá

- RICHTER, Andreas W., SCULLY, Judy, and WEST, Michael A. (2005). Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: Theory and scale development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.14 n° 2.
- ROBBINS, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. México, Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict resolution" Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, Vol. 21, n° 2.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (1996). *Administración*. México, Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- ROCHA, García; Ricardo (1999). *La economía colombiana y la producción de drogas ilícitas: tras 25 años de inserción*. Oficina de Naciones Unidas para el Control de Drogas y Prevención del Delito (UNDCP). Siglo del Hombre Editores. Bogotá
- RODRIGUEZ, Andrés (1988). *Psicología de las Organizaciones*. Valencia, Promolibro.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín (2003) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México, Thomson.
- RUBIN, Jeffery Z., PRUITT Dean G. and KIM, Sung Hee (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- RUBIO CASTRO, Ana. (Editor) (1995). *Presupuestos Teóricos y éticos sobre la Paz*. Granada, Universidad de Granada.
- SANTA MARÍA, S., Mauricio y ROZO V., Sandra (2009). Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia. *Desarrollo y Sociedad n° 63*, Universidad de los Andes. Facultad de Economía.
- SARMIENTO, L. y C. Moreno (1990). "Narcotráfico y sector agropecuario en Colombia", *Economía Colombiana*, n°s.226-227, febrero-marzo.
- SARRIES SANZ, Luís (1993). *Sociología de las Relaciones Industriales en la Sociedad Postmoderna*. Zaragoza, Mira.
- SCHEIN, Edgar H. (1972). *Psicología de la Organización*. Englewood Cliffs: Prentice/Hall International
- SCHEIN, Edgar H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, n° 2.
- SCHULTZ, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. McGraw-Hill.

- SCHWEIGER, David M., SANDBERG, William R., and RAGAN, James W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n° 1.
- SCHWENK, Charles R. and COSIER, Richard A. (1993). Effects of Consensus and Devil's Advocacy On Strategic Decision-Making. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 23, n° 2.
- SHLEMENSON, Aldo (1987). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires, Paidós.
- SCHMIDT, Stuart M. and KOCHAN, Thomas A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, n° 3.
- SCHNEIDER, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, Vol. 36, n° 3.
- SHEPPARD, Blair H. (1992). Conflict research as schizophrenia: The many faces of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, n° 3.
- SIMONS, Tony L. y PETERSON, Randall S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top Management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n° 1.
- STEINER, Roberto y CORCHUELO, Alejandra (1999). *Repercusiones Económicas e Institucionales del Narcotráfico en Colombia*. CEDE-Universidad de los Andes
- STOHL, Michael and CHAMBERLAIN, Mary (1972). Alternative Futures for Peace Research. *The Journal of Conflict Resolution*, Vol.16, n° 4.
- STONER, James A.F., WANKEL, Charles (1989). *Administración*. México, Prentice Hall.
- SURRA, Catherine, LONGSTRETH, Molly (1990). Similarity of Outcomes, Interdependence, and Conflict in Dating Relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 59, n° 3.
- THOMAS, Kenneth W., and PONDY, Louis R. (1977). Toward an "intent" Model of Conflict Mangement Among Principal Parties. *Human Relations*. Vol. 30, n°12
- THOMAS, Kenneth W. and KILMANN, Ralph H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Nueva York, Xicom.
- THOMAS, Kenneth W. y SCHMIDT, Warren H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, Vol.19, n° 2.

- THOMAS, Kenneth W. (1988). The Conflict-Handling Modes. Toward More Precise Theory. *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, n° 3.
- TJOSVOLD, Dean (1982). Effects of Approach to Controversy on Superiors' Incorporation of Subordinates' Information in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67, n° 2.
- TJOSVOLD, Dean (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 4 n° 1.
- TJOSVOLD, Dean y SUN, Haifa F. (2002). Understanding Conflict a Voidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, n° 2.
- TJOSVOLD, Dean, HUI, Chun y YU, Ziyou (2003). Conflict Management and Task Reflexivity for Team in-Role and Extra-Role Performance in China. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, n° 2.
- TODOR, William D. y OWEN, Cristal L. (1991). Deriving Benefits from Conflict Resolution: A Macrojustice Assessment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, n° 1.
- TORREGROSA, José R. y CRESPO, Eduardo (1984). *Estudios básicos de psicología social*. Barcelona, Hora.
- TOUZARD, Hubert (1980) *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona, Herder.
- URY, William (2000). *Alcanzar la Paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- VAN DE VEN, Andrew H. (1976). A Framework For Organization Assessment. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Vol.1, n° 1.
- VAN DE VLIERT, Evert (1981). A three-step theory of role conflict resolution. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 113, n° 3.
- VAN DE VLIERT, Evert (1997) *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, UK.: Psychology Press.
- VAN DE VLIERT, Evert y EUWEMA, Martin C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, n° 4.
- VAN DE VLIERT, Evert and DE DREU, Carsten K.W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5, n° 3.

- VAN DE VLIERT, Evert and KABANOFF, Boris (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 1.
- VINYAMATA, Eduard (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona, Ariel Practicum.
- VINYAMATA, Eduard (2001). *Conflictología. Teoría y Práctica en Resolución de Conflictos*. Barcelona, Ariel Practicum.
- VINYAMATA, Eduard (2003). *Tratamiento y Transformación de Conflictos. Métodos y recursos en conflictología*. Barcelona, Ariel.
- VINYAMATA, Eduard. Coordinador (2004). *Guerra y Paz en el Trabajo*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- VINYAMATA, Eduard (2005). *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Barcelona, Ariel.
- WAGNER III, John R. y HOLLENBECK, John R. (2004) *Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva*. Madrid, Thomson.
- WALL, James A. Jr. and CALLISTER, Ronda Roberts (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, Vol. 21, n° 3.
- WALL, Victor D., Jr.; NOLAN, Linda L. (1986) Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups. *Human Relations*, Vol. 39, n° 11.
- WARR, Peter (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- WATSON, Tony (1995). *Trabajo y Sociedad. Manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa*. Barcelona, Hacer.
- WEBER, Max (1969). *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.
- WEIDER-HATFIELD, Deborah (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, Vol.1, n° 3.
- WEST, Michael A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, n° 3, pp. 355-387
- WHETTEN, David A. y CAMERON, Kim S. (2007) *Developing Management Skills*, New Jersey, Prentice Hall.
- WILLIAMSON, O. E. (1983) Organizational form, residual claimants, and corporate control. *Journal of Law and Economics*. Vol. 26, n° 2, p. 351
- WOMACK, Deanna F. (1988). Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, Vol.1, n° 3, p. 321.

WOOD, Robert y BANDURA, Albert (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 3.

ZAGER R. and ROSNOW M. P. Eds. (1982) *The innovative organization: Productivity programs in action*. Elmsford, NY: Pergamon Press, p. 279

ZEPEDA HERRERA, Fernando (1999) *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman. México.

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad de Granada

La Universidad de Granada (España) y su Instituto de Investigación para la Paz y los Conflictos agradecen a Usted y a su Empresa la participación en este importante proyecto de investigación pionero en América Latina.

El presente estudio pretende recoger información que nos permita analizar desde la Investigación para la Paz, los conflictos en las empresas y sus posibles beneficios, con un enfoque abierto siguiendo un paradigma positivo del conflicto.

Estos cuestionarios han sido desarrollados y validados por diversos autores especialmente dentro de la literatura anglosajona, y posteriormente contextualizados a nuestro ámbito colombiano.

No existen respuestas correctas o incorrectas, los resultados serán procesados y analizados grupalmente, es decir no habrá informes individuales, las respuestas son confidenciales, por lo que les invitamos a que se sientan libres para responder francamente.

Lea cada frase, escoja y marque la respuesta que mejor represente su pensamiento y sentimiento al respecto. Al responder rellene completamente el cuadro o círculo correspondiente

Es importante recordar que nadie verá sus respuestas, es decir la confidencialidad está absolutamente asegurada.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS DESCRIPTIVOS

Sexo: Femenino Masculino

Edad. (Escriba su edad en años). _____

Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar: Primaria

Bachillerato

Tecnólogo

Universitario

Postgrado

Categoría Jerárquica: Empleado o trabajador Supervisor Mando Medio Directivo

¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____

ANEXO2



Universidad de Granada

INTRAGROUP CONFLICT SCALE (ICS)

Karen A. Jehn 1995

Karen A. Jehn and Elizabeth A. Mannix 2001

Por favor lea cada frase, escoja y marque la respuesta que mejor represente su pensamiento y sentimiento al respecto. Al responder rellene completamente el cuadro correspondiente. Es importante recordar que nadie verá sus respuestas, es decir la confidencialidad está absolutamente asegurada.

Conflicto Relacional

1. Cuánta fricción hay entre los miembros de su unidad de trabajo?..... Mucha Bastante Regular Poca Ninguna
2. Cuántos conflictos de personalidad son evidentes en su unidad de trabajo?..... Muchos Bastantes Regular Poca Ninguna
3. Cuánta tensión relacional hay entre los miembros en su unidad de trabajo?..... Mucha Bastante Regular Poca Ninguna
4. Cuánto conflicto emocional hay entre los miembros en su unidad de trabajo?..... Mucho Bastante Regular Poco Ninguno

Valores

5. Cuánto confía en los compañeros miembros del grupo?.. Mucho Bastante Regular Poco Nada
6. Son los miembros de su grupo sinceros?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
7. Son los miembros de su grupo honrados?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
8. Cuánto respeta usted a sus compañeros miembros del grupo? Mucho Bastante Regular Poco Nada
9. Cuánto respeta usted las ideas de la gente en su grupo?..... Mucho Bastante Regular Poco Nada

Conflicto de Tareas

10. Qué tan a menudo en su unidad de trabajo la gente discrepa en las opiniones acerca del proyecto sobre el que se está trabajando?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
11. Se presentan en su unidad de trabajo conflictos acerca de las ideas sobre cómo hacer el trabajo?..... Mucho Bastante Regular Poco Ninguno
12. Cuánto conflicto acerca del trabajo hay en su unidad de trabajo?..... Mucho Bastante Regular Poco Ninguno
13. Qué alcance tienen las diferencias de opinión en su unidad de trabajo?..... Mucho Bastante Regular Poco Ninguno
14. Qué tan a menudo la gente se enfada trabajando en su grupo?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
15. Qué tan frecuentemente usted tiene desacuerdos con su grupo de trabajo acerca de las tareas del proyecto sobre el que usted está trabajando?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
16. Qué tan a menudo hay desacuerdos acerca de quién debería hacer qué en su grupo de trabajo?..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
17. Cuánto conflicto hay en su grupo de trabajo acerca de la responsabilidad por las tareas?..... Mucho Bastante Regular Poco Ninguno
18. Qué tan a menudo usted no está de acuerdo con la asignación de Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca

recursos en su grupo de trabajo?.....

Normas del Conflicto.

- 19. El conflicto es tratado abiertamente en mi unidad de trabajo.. Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 20. La gente en mi unidad de trabajo intenta evitar todos los costos del conflicto**..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 21. Si el conflicto surge en mi unidad de trabajo, la gente involucrada inicia pasos para la resolución del conflicto inmediatamente. **..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 22. El conflicto es perjudicial y da a entender que el trabajo no está bien en mi unidad de trabajo**..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 23. Muestras emocionales (llantos, gritos) son aceptados en mi unidad de trabajo..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 24. Las discusiones son fomentadas en mi unidad de trabajo. ... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 25. Las diferencias de opinión acerca de las responsabilidades del trabajo son evitadas en mi unidad de trabajo**..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca

Satisfacción con el Grupo

- 26. Esta usted satisfecho con el trabajo que realiza en esta unidad de trabajo?..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 27. A simple vista que piensa usted de la forma en que funciona esta unidad de trabajo en general..... Muy bien Bien Regular Mal Muy mal

Simpatía

- 28. Generalmente mi comportamiento gusta a los otros miembros de mi unidad de trabajo..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 29. Cuánto simpatiza usted con los miembros de su grupo?..... Much Bastante Regular Poco Nada
- 30. Las otras personas en mi unidad de trabajo son mis amigos.. Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 31. Hay espíritu de equipo en nuestra unidad de trabajo. Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 32. Los compañeros de mi unidad de trabajo están satisfechos con ser miembros de esta unidad de trabajo..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- 33. Hasta qué punto es su grupo unido?..... Muy alto Alto Normal Bajo Muy bajo

Intención de Permanecer.

- 34. Cuánto tiempo usted espera permanecer en esta unidad de trabajo?..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- 35. Ha pensado seriamente acerca de cambiar de unidad de trabajo desde que comenzó a trabajar en su unidad de trabajo actual?..**..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 36. Estará trabajando en esta misma unidad de trabajo dentro de tres años?..... Muy probable Probable Algo probable Poco probable Nada

Preguntas Adicionales

Efectos del conflicto relacional

- 37. Se siente abatido por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 38. Son frecuentes las mormuraciones..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 39. En su unidad de trabajo percibe que hay antipatía hacia usted? Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 40. Tiene usted sentimientos de antipatía hacia otros miembros del grupo?..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 41. Se siente frustrado en su trabajo como resultado de sus relaciones interpersonales..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 42. Se siente ansioso en su unidad de trabajo?..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 43. Siente temor en su unidad de trabajo?..... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca
- 44. La tensión emocional afecta negativamente su rendimiento... Siempre Frecuencia A veces Rara vez Nunca

ANEXO 3



Universidad de Granada

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Organizational Studies Inc. (OSI) 1999

Agradecemos su participación y para que esta encuesta sea lo más efectiva posible, por favor recuerde leer tanto la pregunta como las respuestas cuidadosamente. Asegúrese de no saltarse ninguna pregunta o página y rellene completamente los círculos seleccionados.

1. Realmente usted se preocupa por el éxito de su empresa. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
2. Siente que es su responsabilidad tener que presentar resultados de calidad, cuando los problemas no son suyos o de su unidad de trabajo..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
3. En su unidad de trabajo regularmente revisan las tareas y procesos para mejorarlos..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
4. Existen suficientes personas disponibles para ayudar en la unidad de trabajo..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
5. Las personas en su grupo se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se haga..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
6. Los Directivos de la compañía están al tanto de los problemas que se presentan a su nivel en la empresa..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
7. Su jefe(a) parece preocuparse por usted no solamente como empleado sino como persona..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
8. Su jefe(a) trata a sus colaboradores con cortesía y respeto..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
9. Su jefe(a) es la clase de persona en la que se puede confiar..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
10. En los grupos hay cordialidad, solidaridad y apoyo..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
11. Cuántas personas con problemas personales obtienen ayuda..... Muchas Bastantes Regular Pocas Ninguna
12. Tiene ideas acerca de cómo mejorar la operación o productividad de su unidad de trabajo..... Muchas Bastantes Regular Pocas Ninguna
13. Su jefe valora las sugerencias de sus colaboradores y las tiene en cuenta para la realización del trabajo..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
14. Los trabajadores en la empresa asumen los cambios con una actitud abierta y entusiasta..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
15. En la empresa sus ideas se tienen en cuenta..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
16. Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo..... Muchas Bastantes Regular Pocas Ninguna
17. Le interesa la información sobre adelantos de otras empresas del sector..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
18. Hay estímulos para las nuevas ideas..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
19. Se valora las iniciativas creativas que tengan los trabajadores..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca

20. Conoce y sigue los estándares de calidad en su trabajo... Mucho Bastante Regular Poco Nada
21. Se cumplen las políticas establecidas..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
22. Los procedimientos son cumplidos en su totalidad. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
23. Las exigencias de mi trabajo afectan su vida personal... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
24. La empresa ha tratado de ofrecer igualdad de oportunidades a las mujeres..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
25. Con qué frecuencia sus actividades laborales son previsible... Muy alta Alta Normal Baja Muy baja
26. Los trabajadores son reconocidos cuando cumplen con los estándares de calidad establecidos..... Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
27. ¿Cómo se siente acerca de la cantidad de trabajo que se espera que usted haga?..... Muy bien Bien Regular Mal Muy Mal
28. ¿Cómo influye la cantidad de trabajo que se espera de usted, en su actitud general hacia su trabajo?..... Muy fav. Favorable Sin influencia Desfav Muy desfav.
29. ¿Cómo influye la cantidad de trabajo que se espera de usted, en la forma como desempeña sus labores? Muy fav Favorable Sin influencia Desfav Muy desfav
30. Si las condiciones de trabajo fueran mejores su rendimiento aumentaría. Mucho Bastante Regular Poco Nada
31. ¿Qué tanto intervienen cada uno de los siguientes factores con la productividad de su unidad de trabajo?
- a) Procedimientos de trabajo no claros..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- b) Dificultad para coordinar con las otras áreas..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- c) Confusión de hasta donde llega la responsabilidad de tomar una decisión..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- d) Conflictos entre los compañeros de mi unidad de trabajo.. Mucho Bastante Regular Poco Nada
- e) Presión por parte de los jefes..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
- f) Resistencia de los compañeros en hacer las cosas de diferentes formas..... Mucho Bastante Regular Poco Nada
32. ¿Cuánto contribuyen sus jefes al éxito de su área? Mucho Bastante Regular Poco Nada
33. Se determinan los objetivos de los miembros de la unidad de trabajo. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
34. Su jefe comunica a su grupo de trabajo las prioridades a realizar. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
35. Su jefe da información a sus colaboradores sobre cómo ellos están desempeñando su trabajo. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
36. ¿Que tanto contribuye al éxito de su área la forma como sus compañeros desempeñan sus labores? Mucho Bastante Regular Poco Nada
37. Los miembros de la unidad de trabajo están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Mucho Bastante Regular Poco Nada
38. Su jefe confía en su capacidad para realizar autónomamente su trabajo. Siempre Con Frecuencia A veces Rara vez Nunca
39. Cree que su trabajo contribuye a las metas de la empresa. Mucho Bastante Regular Poco Nada

ANEXO 4



Universidad de Granada

RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI (II)

M. Afzalur Rahim 1983.

Instrucciones: Utilice la escala que se presenta a continuación para indicar cuál es la frecuencia con que usted actúa de ese modo al hacer frente a las interacciones que normalmente mantiene con sus compañeros (as).

Para que estas encuestas sean lo más efectivas posible, por favor recuerde leer tanto la pregunta como las respuestas cuidadosamente. Asegúrese de no saltarse ninguna pregunta o página y rellene completamente los cuadros seleccionados. Nuevamente, muchas gracias por su colaboración.

1. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
2. Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
3. Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
4. Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
5. Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
6. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
7. Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
8. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
9. Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
10. Generalmente actuó como desea mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
11. Generalmente acato los deseos de mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
12. Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
13. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre

15. Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
16. Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
17. Evito tropiezos con mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
18. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
19. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
20. Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
21. Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
22. Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
23. Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
24. En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
25. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)... Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a). Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre
28. Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo. Nunc Rara vez A veces Con frecuencia Siempre

ANEXO 5



Universidad de Granada

**CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA DEL SUPERVISOR
(Supervisory Behavior Description Questionnaire- SBDQ-)**

Fleishman, E. A. 1957-1972

Por favor, conteste sinceramente rellenando en el cuadro correspondiente según la alternativa que mejor describa la conducta de su superior. Muchas gracias por su colaboración.

- | | |
|--|---|
| 1. El/ella se niega a ceder cuando los demás no estamos de acuerdo con él/ella. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 2. Hace favores personales a las personas con quienes trabaja. ... | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 3. Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 4. Es fácil de entender. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 5. Exige más de lo que podemos hacer. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 6. Ayuda a las personas que trabajamos con él/ella en los problemas personales. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 7. Nos critica delante de otras personas. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 8. Nos defiende aunque le genere problemas. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 9. Insiste en que todo se haga a su manera. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 10. Se encarga de que una persona que hace bien su trabajo sea recompensada. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 11. Rechaza las sugerencias para cambiar. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 12. Cambia las obligaciones de las personas con las que trabaja sin comentarlo primero con ellas. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 13. Nos trata sin tener en consideración nuestros sentimientos. ... | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 14. Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 15. Se resiste a los cambios en la forma de hacer las cosas. ... | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 16. Humilla a quien comete un error. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 17. Se niega a explicar sus acciones. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 18. Actúa sin consultar primero. | Frecuentem <input type="checkbox"/> A menud <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Ocasionalm <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> |
| 19. Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja. | Mucho <input type="checkbox"/> Bastante <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> |
| 20. Nos apoya en nuestras acciones. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 21. Le cuesta trabajo aceptar nuevas ideas. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 22. Nos trata como iguales. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 23. Critica un acto concreto más que a la persona. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 24. Está dispuesto a hacer cambios. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 25. Hace que nos sintamos cómodos cuando estamos hablando con el/ella. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 26. Es amistoso/a y fácil de acceder. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 27. Pone en práctica sugerencias dadas por nosotros. | Siempre <input type="checkbox"/> Frecuencia <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> |
| 28. Consigue nuestra aprobación en asuntos importantes antes | |

- de continuar..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
29. El/ella se siente cómodo delegando en los miembros del grupo..... Mucho Bastante Algo Poco Nada
30. Pone en marcha sus nuevas ideas..... Frecuentemente A menudo A veces Ocasionalmente Rara vez
31. Dirige con mano fuerte..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
32. Critica el trabajo deficiente..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
33. Habla de cómo debe hacerse el trabajo..... Mucho Bastante Algo Poco Nada
34. Anima a los que trabajan poco a que hagan un mayor esfuerzo..... Frecuentemente A menudo A veces Ocasionalmente Rara vez
35. Espera a que nosotros impulsemos las nuevas ideas antes que él/ella..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
36. Nos asigna tareas concretas para hacer..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
37. Nos pide sacrificios por el bien de todo el departamento..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
38. Insiste en que sigamos al pie de la letra el procedimiento estándar de hacer las cosas..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
39. Le parece bien que trabajemos hasta el límite..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
40. Aporta nuevos enfoques a los problemas..... Frecuentemente A menudo A veces Ocasionalmente Rara vez
41. Insiste en que le informemos de las decisiones que tomamos..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
42. Permite que hagamos las cosas como mejor nos parezca..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
43. Le da importancia en ser los primeros en grupos que compiten..... Mucho Bastante Algo Poco Nada
44. Nos presiona para que nos esforcemos más..... Mucho Bastante Algo Poco Nada
45. Decide con detalle qué es lo que se va a hacer..... Siempre Con frecuencia A veces Rara vez Nunca
46. Da importancia a que consigamos los objetivos..... Mucho Bastante Algo Poco Nada
47. Cuando pertenecemos a grupos lentos nos pide que rindamos más..... Frecuentemente A menudo A veces Ocasionalmente Rara vez
48. Le da importancia a la cantidad de trabajo..... Mucho Bastante Algo Poco Nada

ANEXO 6



Universidad de Granada

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Muy <input type="checkbox"/>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy <input type="checkbox"/>
1.0	Bastante <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bastante <input type="checkbox"/>	7.0
	2.0	4.0	6.0	
		Algo <input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/>	

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y rellene el cuadro correspondiente.

	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.....	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.....	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
4. El salario que usted recibe.....	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.....	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo...	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.....	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
8. La iluminación de su lugar de trabajo.....	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
9. La ventilación de su lugar de trabajo.....	Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Alg <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alg <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>

- 10 La temperatura de su local de trabajo.
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.
12. Las oportunidades de promoción que tiene.
- Las relaciones personales con sus superiores.
13. La supervisión que ejercen sobre usted.
14. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
- 16 La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. ...
- 17 La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
- 18 El apoyo que recibe de sus superiores.
- 19 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
- 20 Su participación en las decisiones de su departamento o sección.
- 21 Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
- 22 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
- 23 La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.
- Preguntas Adicionales.**
24. La sinceridad y el uso de la verdad en las relaciones entre los miembros de la empresa.
25. El compromiso y la solidaridad con los miembros de la empresa.
26. El respeto mutuo en sus relaciones de trabajo.
27. Se viven actitudes y virtudes pacíficas en su unidad de trabajo. (Ayuda mutua, confianza, amistad, cooperación, solidaridad, altruismo).
28. El bienestar alcanzado.
29. La satisfacción de sus necesidades.
30. La forma como se manejan los desacuerdos, las tensiones...

Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>
Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Algo <input type="checkbox"/> Bastant <input type="checkbox"/> Muy <input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 7

CONSTITUCIÓN DE GRUPOS Y CÁLCULO DE PROMEDIOS

ICS.

GR1 ICS: 1+2+3+4 n=4 d=4
GR2 ICS: 5+6+7+8+9 n=5 d=5
GR3 ICS: 10+11+12+13+14+15+16+17+18. n=9 d=9
GR4 ICS: 19-20-21-22+23+24-25 n=7 d=1 (POS=3, NEG=4)
GR5 ICS: 26+27 n=2 d=2
GR6 ICS: 28+29+30+31+32+33 n=6 d=6
GR7 ICS: 34-35+36 n=3 d=1 (POS=2, NEG =1)
GR8 ICS: 37+38+39+40+41+42+43+44 n=8 d=8

OSI.

GR1 OSI: 4+5+6+7+8+9+10+11 n=8 d=8
GR2 OSI: 12+13+14+15+16+17+18+19 n=8 d=8
GR3 OSI: -2+20+21+22+24+25+27+28+29 n=9 d=7 (POS=8, NEG=1)
GR4 OSI: -23+30-31a-31b-31c-31d-31e-31f n=8 d=6 (POS=1, NEG=7)
GR5 OSI: 1+3+26+32+33+34+35+36+37+38+39 n=11 d=11

SBDQ

GR1SBDQ: -1+2+3+4-5+6-7+8-9+10-11-12-13+14-15-16-17-18+19+20
-21+22+23+24+25+26+27+28 n=28 d=4 (POS=16, NEG=12)
GR2SBDQ: 29+30+31+32+33+34-35+36+37+38+39+40+41-42+43+44+45+46+47+48 n=20
d=16 (POS=18, NEG=2)

ROCI

GR1 ROCI: 1+4+5+12+22+23+28 n=7 d=7
GR2 ROCI: 3+6+16+17+26+27 n= 6 d=6
GR3 ROCI: 8+9+18+21+25 n=5 d=5
GR4 ROCI: 2+10+11+13+19+24 n=6 d=6
GR5 ROCI: 7+14+15+20 n=4 d=4

CSL

GR1 CSL: 13+14+15+17+18 n=6 d=6
GR2 CSL: 6+7+8+9+10 n=5 d=5
GR3 CSL: 4+11+12+22+23 n=5 d=5
GR4 CSL: 1+2+3+5 n=4 d=4
GR5 CSL: 19+20+21 n=3 d=3
GR6 CSL: 24+25+26+27+30 n=5 d=5
GR7 CSL: 28+29 n=2 d=2

VP

GR1VP:
OSI5+OSI10+OSI14+OSI15+OSI24+ROCI4+ROCI5+ROCI15+ROCI22+ROCI23+ROCI28+CSL17NE
W+CSL21NEW+CSL24NEW+CSL25NEW+CSL26NEW+CSL27NEW+CSL30NEW

GR2VP:
OSI7+OSI8+OSI9+SBDQ2+SBDQ3+SBDQ6+SBDQ22+SBDQ26

ANEXO 8.

Tabla ítem por ítem con comparación entre empresa

ICS1						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	2,5	2	2	2	2	2
Media	2,67	2,38	2,22	2,17	2,20	2,26
Desv. típica	0,89	0,92	0,88	0,98	0,81	0,89
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,422

ICS2						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	2,5	2	2	2	2	2
Media	3,00	2,00	2,22	2,14	2,20	2,23
Desv. típica	1,21	0,89	1,04	1,00	0,69	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,126

ICS3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	3,08	2,38	2,24	2,23	2,16	2,30
Desv. típica	0,67	0,97	0,98	0,97	0,71	0,91
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,015

ICS4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	2,5	2	2	2	2	2
Media	2,75	1,86	2,17	1,94	2,02	2,08
Desv. típica	0,96	1,06	0,89	1,03	0,81	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,05

ICS5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,08	3,62	3,64	3,57	3,71	3,60
Desv. típica	0,51	0,67	0,96	1,09	0,94	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,139

ICS6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	2,75	3,57	3,50	3,63	3,64	3,52
Desv. típica	0,96	0,93	1,04	0,97	0,88	0,98
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,092

ICS7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	45	153
Mediana	4	5	5	4,5	4	4
Media	3,58	4,29	4,24	4,41	4,31	4,25
Desv. típica	0,79	0,9	0,94	0,66	0,87	0,86
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,048

ICS8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	5	5	5	5	5	5
Media	4,33	4,52	4,55	4,71	4,6	4,58
Desv. típica	0,98	0,60	0,55	0,46	0,75	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,552

ICS9						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	4	5	4	5	4	4
Media	4,17	4,52	4,48	4,51	4,40	4,45
Desv. típica	0,83	0,51	0,50	0,61	0,75	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,688

ICS10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	46	155
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,36	3,29	3,12	2,94	2,87	3,05
Desv. típica	0,50	0,90	0,97	1,03	0,86	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,200

ICS11						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	3	3	2	2	2	2
Media	3,00	2,52	2,36	2,32	2,46	2,45
Desv. típica	0,74	0,87	1,12	1,01	0,86	0,97
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,147

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

ICS13						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	3	3	2	3	3	3
Media	3,08	3,00	2,36	2,63	2,51	2,61
Desv. típica	0,67	1,09	0,91	0,97	0,84	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,029

ICS14						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	3,17	2,57	2,36	2,49	2,2	2,43
Desv. típica	0,72	0,75	0,82	1,12	0,72	0,88
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,009

ICS15						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	2,75	2,43	2,24	2,03	2,22	2,25
Desv. típica	0,75	0,87	0,69	0,86	0,70	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,038

ICS16						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	46	154
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	2,92	2	2,17	1,88	2,04	2,10
Desv. típica	0,9	0,63	0,86	0,73	0,84	0,83
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,007

ICS17						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	2	2	2	2	2	2
Media	2,67	2,00	2,05	1,83	1,91	2,00
Desv. típica	0,98	0,77	0,91	0,75	0,76	0,84
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,084

ICS18						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	2	2	2	2	2	2
Media	2,33	2,10	2,29	1,97	2,27	2,19
Desv. típica	0,78	0,89	0,89	1,10	0,96	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,236

ICS19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	46	154
Mediana	3	4	4	3	4	4
Media	3,55	3,48	3,51	3,40	3,50	3,48
Desv. típica	0,93	1,12	1,47	1,31	0,98	1,21
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,936

ICS20						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	40	35	45	151
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,09	3,35	3,95	3,77	3,87	3,74
Desv. típica	0,94	0,99	0,90	1,11	0,59	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,015

ICS21						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	46	154
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,27	3,62	3,98	4,11	4,00	3,92
Desv. típica	1,01	1,02	1,01	1,10	0,73	0,98
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,032

ICS22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	46	154
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,27	3,10	3,49	2,97	2,96	3,14
Desv. típica	0,79	1,04	1,32	1,29	1,23	1,23
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,394

ICS23						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	34	45	152
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	2,73	1,81	1,95	2,26	2,36	2,18
Desv. típica	1,01	0,87	1,05	1,29	1,05	1,10
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,7

ICS24						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	34	45	151
Mediana	2	2	2	2	2	2
Media	2,36	2,10	1,90	2,03	2,29	2,11
Desv. típica	0,67	1,09	1,10	1,09	1,14	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,218

ICS25						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	3	3	3	3	2	3
Media	2,91	2,76	3,05	3,03	2,60	2,86
Desv. típica	0,70	1,14	1,30	1,36	1,09	1,20
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,401

ICS26						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	4	4	5	5	5	5
Media	4,36	4,38	4,41	4,43	4,38	4,40
Desv. típica	0,67	0,67	0,80	0,65	0,72	0,71
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,978

ICS27						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,55	4,05	4,20	4,43	4,44	4,25
Desv. típica	0,69	0,50	0,64	0,56	0,55	0,62
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

ICS28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	45	153
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,09	3,90	4,10	4,03	4,00	3,95
Desv. típica	0,83	0,99	0,58	0,78	0,52	0,74
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,005

ICS29						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	35	45	152
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,36	4,10	4,23	4,17	4,31	4,16
Desv. típica	0,81	0,62	0,62	0,71	0,60	0,68
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,007

ICS30						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	41	35	45	152
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,27	4,00	4,12	4,06	3,93	3,97
Desv. típica	0,90	0,92	1,08	0,91	0,75	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,059

ICS31						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	41	35	43	150
Mediana	3	4	5	5	4	4
Media	3,40	4,10	4,37	4,43	4,37	4,28
Desv. típica	0,84	0,83	0,77	0,74	0,62	0,77
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,007

ICS32						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	34	44	151
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,36	4,00	4,12	4,24	4,41	4,16
Desv. típica	0,50	0,71	0,64	0,65	0,54	0,66
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

ICS33						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	34	45	152
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	2,82	3,43	3,88	3,85	4,04	3,78
Desv. típica	0,75	0,81	0,81	0,96	0,77	0,88
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

ICS34						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	40	34	45	150
Mediana	4	4	5	5	4	4
Media	3,91	4,20	4,48	4,35	4,02	4,23
Desv. típica	0,83	0,77	0,72	0,85	0,75	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,013

ICS35						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	34	45	151
Mediana	2	2	2	2	2	2
Media	2,27	2,19	2,23	1,91	2,04	2,10
Desv. típica	1,01	0,75	1,25	0,93	0,88	0,99
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,623

ICS36						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	34	45	151
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,36	4,29	4,10	3,56	3,76	3,85
Desv. típica	1,29	0,64	1,01	1,26	1,15	1,12
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,090

ICS37						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	34	44	150
Mediana	2	2	2	2	2	3
Media	2,36	1,71	2,00	1,97	2,05	2,69
Desv. típica	0,67	0,72	1,04	1,11	0,96	0,97
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,292

ICS38						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	45	150
Mediana	3	3	3	2	2	3
Media	3,50	2,90	2,75	2,47	2,53	2,69
Desv. típica	0,71	1,04	1,06	1,21	0,97	1,07
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,017

ICS39						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	3	2	2	2	2	2
Media	2,80	1,86	1,98	1,91	1,84	1,96
Desv. típica	0,79	0,73	1,02	1,14	0,94	0,99
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,051

ICS40						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	21	38	34	45	147
Mediana	2	1	1	1	1	1
Media	2,33	1,62	1,47	1,50	1,64	1,61
Desv. típica	1,00	0,74	0,86	0,75	0,93	0,86
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,068

ICS41						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	2	1	1	1	1	1
Media	2,20	1,48	1,43	1,65	1,52	1,56
Desv. típica	1,03	0,75	0,84	1,01	0,93	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,121

ICS42						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	3	3	2	2	2	2
Media	2,60	2,95	2,18	2,59	2,30	2,44
Desv. típica	1,07	1,24	1,26	1,5	1,05	1,26
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,155

ICS43						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	38	34	44	147
Mediana	2	2	1	1	1,5	1
Media	2,10	2,00	1,53	1,62	1,77	1,73
Desv. típica	1,10	0,89	0,80	0,92	0,96	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,146

ICS44						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	43	148
Mediana	2	2	2	1,5	2	2
Media	2,10	2,24	1,93	1,76	1,98	1,96
Desv. típica	0,99	0,94	0,92	0,99	0,77	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,249

OSI1						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	5	5	5	5
Media	4,83	4,76	4,93	4,94	4,85	4,88
Desv. típica	0,39	0,44	0,26	0,24	0,42	0,35
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,249

OSI2						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	45	153
Mediana	3	4	5	4	4	4
Media	3,55	3,62	4,29	3,79	4,07	3,97
Desv. típica	1,21	1,12	0,97	1,30	0,84	1,07
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,051

OSI3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	5	5	5	5
Media	4,25	4,14	4,31	4,60	4,41	4,38
Desv. típica	0,62	0,91	1,00	0,50	0,72	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,326

OSI4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	3,5	4	4	4,5	4	4
Media	3,67	3,57	3,86	4,21	4,24	3,99
Desv. típica	0,98	1,12	1,05	0,98	0,85	1,00
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,046

OSI5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4	4	5	5	5	5
Media	3,83	4,33	4,40	4,65	4,43	4,41
Desv. típica	0,72	0,66	0,77	0,60	0,72	0,72
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,013

OSI6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	4,17	3,9	4,07	4,32	4,26	4,17
Desv. típica	0,72	0,83	0,95	0,73	0,68	0,80
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,387

OSI7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4	4	4,5	5	4	4
Media	3,75	3,43	4,07	4,38	4,26	4,08
Desv. típica	1,21	1,25	1,16	1,01	0,80	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,013

OSI8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	5	5	5	5	5
Media	3,92	4,43	4,48	4,71	4,63	4,53
Desv. típica	1,00	0,81	0,71	0,57	0,57	0,70
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,037

OSI9						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	46	155
Mediana	4	4	5	5	5	5
Media	3,82	3,76	4,21	4,54	4,28	4,22
Desv. típica	0,98	1,26	1,09	0,74	1,03	1,04
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,055

OSI10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,81	4,17	4,23	4,35	4,13
Desv. típica	0,90	0,81	0,93	0,81	0,64	0,83
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,01

OSI11						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	34	45	152
Mediana	3	4	3	4	4	4
Media	3,42	3,67	3,18	4,00	3,84	3,64
Desv. típica	0,51	1,06	1,22	0,70	0,82	0,98
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,006

OSI12						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4,5	4	4	4	4	4
Media	4,33	4,14	4,21	4,24	4,15	4,20
Desv. típica	0,78	0,91	0,81	0,74	0,56	0,73
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,794

OSI13						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,75	3,67	3,93	4,40	4,09	4,03
Desv. típica	0,75	1,11	1,07	0,60	0,81	0,91
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,045

OSI14						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,08	3,33	3,83	4,03	3,78	3,74
Desv. típica	0,90	0,80	0,79	0,76	0,66	0,80
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,004

OSI15						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,48	3,74	3,69	3,70	3,66
Desv. típica	1,17	1,03	1,04	0,80	0,73	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,929

OSI16						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	45	154
Mediana	3	3	3,5	4	4	4
Media	2,75	3.14	3,50	3,59	3,60	3,44
Desv. típica	0,75	1,06	0,97	0,99	0,69	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,028

OSI17						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	5	4	4	4	4	4
Media	4,58	4,19	4,17	3,74	4,37	4,17
Desv. típica	0,67	0,87	0,88	1,33	0,61	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,175

OSI18						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	2,5	3	3	4	3,5	3
Media	2,58	2,81	3,1	3,57	3,3	3,19
Desv. típica	1,08	1,17	1,37	1,24	1,03	1,22
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,049

OSI19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	3	3	3	4	3,5	3
Media	2,75	3,10	3,24	3,66	3,43	3,34
Desv. típica	0,96	0,89	1,16	0,91	1,09	1,05
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,066

OSI20						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	4	5	4	4	5	4
Media	4,08	4,43	4,24	4,37	4,48	4,35
Desv. típica	0,79	0,75	0,73	0,73	0,62	0,71
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,350

OSI21						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	3,82	3,95	4,10	4,59	4,43	4,27
Desv. típica	0,60	0,74	0,73	0,66	0,54	0,70
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

OSI22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	3,55	4,10	4,10	4,68	4,22	4,22
Desv. típica	0,69	0,83	0,79	0,53	0,73	0,77
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

OSI23						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	40	34	46	151
Mediana	3	3	2	2	3	3
Media	3,00	2,95	2,55	2,29	3,13	2,75
Desv. típica	0,77	1,28	1,34	1,17	1,05	1,20
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,017

OSI24						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	46	154
Mediana	4	4	5	5	4,5	4
Media	4,17	3,86	4,32	4,24	4,33	4,23
Desv. típica	0,72	1,11	0,82	1,18	0,76	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,350

OSI25						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	41	33	45	150
Mediana	3,5	3	3	3	4	3
Media	3,50	3,24	3,59	3,52	3,69	3,55
Desv. típica	0,53	0,62	0,77	0,67	0,63	0,68
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,156

OSI26						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	4	3	4	4	4
Media	3,08	3,33	3,26	3,71	3,65	3,47
Desv. típica	0,90	1,20	1,23	1,13	0,97	1,12
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,162

OSI27						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	4,17	4,05	4,26	4,29	4,15	4,20
Desv. típica	0,58	0,59	0,70	0,67	0,59	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,445

OSI28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	42	34	44	152
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	4,00	3,95	4,07	4,18	3,98	4,05
Desv. típica	0,60	0,60	0,71	0,63	0,63	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,674

OSI29						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	41	35	44	151
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,82	3,85	4,07	4,20	3,98	4,03
Desv. típica	0,60	0,59	0,75	0,53	0,46	0,60
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,144

OSI30						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	5	5	4	4
Media	4,36	4,19	4,48	4,32	3,91	4,23
Desv. típica	0,50	0,75	0,67	0,94	1,01	0,87
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,034

OSI31a						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	46	155
Mediana	4	4	4	3	4	4
Media	4,36	3,57	3,60	3,11	3,63	3,55
Desv. típica	0,67	0,98	1,25	1,21	1,22	1,19
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,037

OSI31b						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	46	155
Mediana	4	4	3	3	4	4
Media	3,82	3,76	3,14	2,83	3,70	3,37
Desv. típica	0,98	0,99	1,28	1,22	1,05	1,19
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,004

OSI31c						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	3	3	3	3
Media	3,64	3,33	3,14	2,85	3,33	3,19
Desv. típica	1,12	1,11	1,34	1,21	1,10	1,20
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,274

OSI31d						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	46	155
Mediana	4	2	2	2	3	3
Media	3,73	2,67	2,60	2,63	3,00	2,81
Desv. típica	1,27	1,49	1,48	1,44	1,25	1,41
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,105

OSI 31e						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	41	35	46	152
Mediana	4	3	3	2	3	3
Media	3,70	3,20	2,90	2,57	3,28	3,03
Desv. típica	0,48	1,32	1,36	1,42	1,11	1,28
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,055

OSI 31f						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	21	40	33	46	149
Mediana	4	3	2	2	3	3
Media	3,67	3,19	2,65	2,61	3,20	2,95
Desv. típica	0,87	1,33	1,25	1,30	1,09	1,23
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,019

OSI32						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	44	152
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,17	3,90	4,15	4,54	4,30	4,25
Desv. típica	0,72	0,99	0,95	0,61	0,79	0,84
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,112

OSI33						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,91	3,95	4,00	4,15	4,24	4,09
Desv. típica	0,70	0,92	0,8	0,86	0,77	0,81
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,421

OSI34						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	5	5
Media	4,25	3,90	4,33	4,69	4,52	4,40
Desv. típica	0,75	1,09	0,72	0,58	0,62	0,76
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,010

OSI35						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	46	155
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,83	3,57	3,76	4,32	4,02	3,94
Desv. típica	1,19	1,16	0,96	0,73	0,88	0,96
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,060

OSI36						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4,5	4	4,5	5	5	5
Media	4,42	4,43	4,43	4,51	4,48	4,46
Desv. típica	0,67	0,51	0,67	0,82	0,66	0,68
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,777

OSI37						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	5	5
Media	3,75	4,19	4,43	4,63	4,59	4,44
Desv. típica	0,75	0,75	0,59	0,55	0,50	0,63
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,001

OSI38						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	5	5	5	5
Media	4,50	4,43	4,50	4,66	4,54	4,54
Desv. típica	0,67	0,68	0,71	0,48	0,55	0,60
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,809

OSI39						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	4,5	5	5	5	5	5
Media	4,50	4,76	4,74	4,60	4,62	4,66
Desv. típica	0,52	0,44	0,44	0,50	0,53	0,49
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,395

SBDQ1						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	45	150
Mediana	3	3	2	2	2	2
Media	3,00	2,71	2,53	2,18	2,51	2,50
Desv. típica	0,82	0,78	1,13	1,00	0,94	0,99
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,070

SBDQ2						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	32	45	148
Mediana	3,5	3	3	3	3	3
Media	3,50	3,10	3,15	3,13	2,84	3,07
Desv. típica	1,08	1,26	1,48	1,45	1,15	1,32
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,628

SBDQ3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,90	3,52	4,10	3,97	3,95	3,93
Desv. típica	0,99	1,21	1,03	1,09	0,68	0,98
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,337

SBDQ4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,70	3,90	4,15	4,18	3,86	4,01
Desv. típica	0,67	0,83	0,95	0,87	0,98	0,91
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,175

SBDQ5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	39	34	42	146
Mediana	3	3	3	2,5	3	3
Media	3,20	2,95	2,79	2,44	2,71	2,74
Desv. típica	0,92	0,97	1,13	1,33	0,99	1,12
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,263

SBDQ6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	19	40	32	45	146
Mediana	3,5	3	3	3	3	3
Media	3,10	2,95	3,18	3,09	3,04	3,08
Desv. típica	1,10	1,35	1,45	1,28	1,11	1,26
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,982

SBDQ7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	39	32	45	147
Mediana	2	1	1	1	1	1
Media	2,10	1,76	2,00	1,59	1,89	1,85
Desv. típica	0,99	1,09	1,21	1,01	1,17	1,12
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,415

SBDQ8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	45	150
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,10	2,81	3,18	2,94	3,42	3,14
Desv. típica	0,88	1,17	1,17	1,28	0,87	1,10
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,347

SBDQ9						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	34	44	149
Mediana	2,5	3	2,5	2	2	2
Media	2,60	2,87	2,53	2,44	2,55	2,56
Desv. típica	0,97	0,87	1,3	1,21	1,09	1,13
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,671

SBDQ10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	32	44	146
Mediana	3,5	1	3	3	3	3
Media	3,20	2,00	2,98	3,22	3,11	2,95
Desv. típica	1,03	1,30	1,46	1,29	1,18	1,34
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,018

SBDQ11						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	20	40	32	44	145
Mediana	2	2	2	2	2	2
Media	2,22	2,45	2,00	2,00	2,09	2,10
Desv. típica	1,09	1,15	1,06	1,05	0,88	1,02
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,505

SBDQ12						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	40	32	45	148
Mediana	1,5	2	1	1	1	1
Media	2,00	2,05	1,93	1,66	1,78	1,84
Desv. típica	1,15	1,07	1,21	1,18	1,17	1,16
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,435

SBDQ13						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	19	40	33	45	147
Mediana	2	2	1	1	2	2
Media	2,00	2,11	1,73	1,55	1,93	1,82
Desv. típica	0,67	0,81	0,96	0,75	0,99	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,077

SBDQ14						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	21	40	33	44	147
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,44	3,00	4,03	3,73	3,68	3,67
Desv. típica	0,53	1,09	1,00	0,94	0,71	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

SBDQ15						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	20	40	33	45	147
Mediana	2	2,5	2	2	2	2
Media	2,22	2,45	2,13	2,21	2,09	2,18
Desv. típica	0,83	0,89	1,14	0,96	0,92	0,98
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,549

SBDQ16						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	20	39	33	45	146
Mediana	3	1	1	1	1	1
Media	2,33	1,15	1,46	1,33	1,40	1,42
Desv. típica	1,41	0,49	0,97	0,99	0,96	0,97
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,035

SBDQ17						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	1	1	1	1	1	1
Media	1,80	1,60	1,68	1,76	1,84	1,74
Desv. típica	1,13	0,94	1,18	1,17	1,11	1,11
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,884

SBDQ18						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	33	45	147
Mediana	1	2	1	1	1	1
Media	1,80	2,00	1,64	1,45	1,84	1,72
Desv. típica	1,03	1,08	0,96	0,90	1,13	1,03
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,221

SBDQ19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	44	147
Mediana	3,5	4	4	4	4	4
Media	3,40	3,65	4,05	4,18	4,18	4,02
Desv. típica	1,26	0,87	1,15	1,04	0,79	1,02
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,046

SBDQ20						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	4	3,5	4	4	4	4
Media	3,60	3,50	3,98	3,91	4,04	3,89
Desv. típica	0,84	1,10	0,89	0,95	0,74	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,247

SBDQ21						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	44	147
Mediana	2	3	2	2	2	2
Media	2,00	2,45	2,03	1,94	2,27	2,14
Desv. típica	0,82	0,94	0,95	0,97	0,90	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,170

SBDQ22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	33	44	146
Mediana	3	4	5	4	4	4
Media	3,30	3,65	4,26	4,06	4,09	4,01
Desv. típica	0,67	1,27	0,91	1,03	0,88	1,00
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,026

SBDQ23						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	32	45	147
Mediana	3	3	3	3	4	3
Media	3,40	3,25	3,05	2,81	3,44	3,17
Desv. típica	0,84	1,25	1,30	1,33	0,94	1,18
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,337

SBDQ24						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	19	40	32	45	146
Mediana	3	4	4	3,5	4	4
Media	3,30	3,74	3,9	3,41	3,78	3,69
Desv. típica	0,67	1,10	1,10	1,04	0,79	0,99
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,133

SBDQ25						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	32	45	147
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,80	4,03	4,22	4,11	4,03
Desv. típica	0,71	1,10	0,97	0,94	0,80	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,120

SBDQ26						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	3,70	3,85	4,08	4,42	4,20	4,14
Desv. típica	0,82	0,93	1,00	0,75	0,89	0,91
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,079

SBDQ27						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	32	44	145
Mediana	3	4	4	4	4	4
Media	3,40	3,65	3,74	3,91	3,84	3,77
Desv. típica	0,70	0,99	0,88	0,73	0,80	0,83
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,387

SBDQ28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	32	45	146
Mediana	3	3,5	4	4	4	4
Media	3,20	3,35	3,56	3,63	3,80	3,60
Desv. típica	0,79	1,09	1,14	1,13	0,92	1,05
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,334

SBDQ29						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	38	31	43	142
Mediana	3,5	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,70	3,95	3,58	3,95	3,80
Desv. típica	0,53	0,73	0,90	0,81	0,72	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,060

SBDQ30						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	32	45	147
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,60	4,10	4,20	3,94	4,07	4,05
Desv. típica	0,84	0,85	0,85	0,91	0,75	0,84
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,306

SBDQ31						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	32	45	147
Mediana	3,5	3	3,5	3	3	3
Media	3,50	3,40	3,50	3,31	3,40	3,41
Desv. típica	0,85	0,99	1,15	1,15	1,09	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,962

SBDQ32						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	3,5	4	4	4	4	4
Media	3,50	3,60	3,88	3,52	3,58	3,64
Desv. típica	0,85	1,09	1,11	1,23	0,96	1,07
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,540

SBDQ33						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	31	44	145
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	4,00	3,95	4,15	3,94	3,91	3,99
Desv. típica	0,82	0,76	0,92	1,03	0,77	0,87
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,650

SBDQ34						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	4	4	5	4	4	4
Media	3,70	3,70	4,23	3,97	3,91	3,97
Desv. típica	0,82	1,13	1,21	1,04	1,02	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,084

SBDQ35						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	43	146
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	2,60	3,35	3,23	3,03	3,19	3,14
Desv. típica	0,52	0,99	0,19	1,10	0,91	1,03
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,204

SBDQ36						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	19	39	32	44	144
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,80	3,84	4,18	4,28	3,91	4,05
Desv. típica	0,92	0,69	0,79	0,73	0,83	0,80
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,083

SBDQ37						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	31	45	145
Mediana	3	3,5	4	4	3	4
Media	3,50	3,30	3,90	3,74	3,42	361
Desv. típica	0,97	1,17	0,97	0,96	0,99	1,02
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,130

SBDQ38						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	3,5	4	4	4	4	4
Media	3,60	3,85	4,30	3,94	3,53	3,88
Desv. típica	0,97	1,04	0,72	0,93	0,87	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

SBDQ39						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	145
Mediana	4	4	3,5	4	4	4
Media	3,60	3,90	3,5	3,79	3,22	3,89
Desv. típica	1,07	0,91	1,01	0,89	1,18	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,171

SBDQ40						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	19	40	33	43	145
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,70	3,53	4,05	3,82	4,00	3,89
Desv. típica	0,82	1,02	1,01	0,98	0,82	0,94
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,217

SBDQ41						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	3,90	3,50	3,95	4,09	4,07	3,95
Desv. típica	0,99	1,05	0,93	1,16	0,78	0,97
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,173

SBDQ42						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	33	43	145
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	2,50	3,05	3,21	2,58	3,02	2,94
Desv. típica	1,18	1,23	1,17	1,30	1,06	1,19
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,148

SBDQ43						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	44	147
Mediana	4	3	4	3	4	4
Media	4,00	3,40	3,85	3,39	3,86	3,70
Desv. típica	0,82	1,14	1,03	1,25	1,03	1,09
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,228

SBDQ44						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	32	45	146
Mediana	4	4	4	3	4	4
Media	3,90	3,60	3,64	3,13	3,49	3,49
Desv. típica	0,99	1,05	1,11	1,16	1,06	1,10
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,212

SBDQ45						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	39	32	45	146
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,90	3,60	4,00	4,13	3,84	3,92
Desv. típica	0,57	0,88	0,86	1,01	1,00	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,235

SBDQ46						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	43	146
Mediana	4	4	4,5	5	4	4
Media	4,10	4,15	4,48	4,42	4,40	4,37
Desv. típica	0,99	0,59	0,55	0,83	0,66	0,69
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,259

SBDQ47						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	44	147
Mediana	4,5	4	5	4	4	4
Media	4,20	3,75	4,20	3,91	3,98	4,01
Desv. típica	0,92	0,91	1,11	1,16	0,95	1,04
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,246

SBDQ48						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	20	40	33	45	148
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,90	3,55	4,23	3,85	3,89	3,93
Desv. típica	1,10	0,83	0,86	1,18	0,74	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,062

ROCI1						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	3	4	4	5	4	4
Media	3,50	3,86	4,24	4,17	3,89	4,01
Desv. típica	0,90	0,79	0,85	1,12	0,91	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,033

ROCI2						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	47	156
Mediana	3	2	3	3	3	3
Media	2,58	2,43	2,73	3,14	2,77	2,78
Desv. típica	0,90	0,93	1,05	1,22	0,81	1,01
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,089

ROCI3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	35	46	153
Mediana	3	3	4	4	4	4
Media	3,27	2,90	3,35	3,54	3,67	3,42
Desv. típica	1,35	1,30	1,61	1,70	1,14	1,45
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,301

ROCI4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	4	4	4	4	4	4
Media	3,67	3,76	3,88	4,20	3,83	3,90
Desv. típica	0,65	0,89	0,97	0,93	0,96	0,93
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,185

ROCI5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,25	4,14	4,14	4,46	3,96	4,17
Desv. típica	0,62	0,79	0,95	0,74	1,04	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,250

ROCI6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	47	156
Mediana	4	3	4	5	3	4
Media	3,73	3,24	3,74	4,11	3,45	3,67
Desv. típica	0,79	1,37	1,36	1,25	1,10	1,25
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,030

ROCI7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	43	153
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,08	3,71	4,21	4,46	3,79	4,07
Desv. típica	0,90	0,72	0,75	0,70	0,99	0,86
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

ROCI8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	4	3	4	4	3	4
Media	4,17	3,52	3,86	3,86	3,47	3,72
Desv. típica	0,72	1,33	1,03	1,14	0,95	1,07
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,126

ROCI9						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	42	35	44	153
Mediana	2,5	1	1	1	2	1
Media	2,25	1,8	1,83	1,91	2,09	1,95
Desv. típica	1,05	1,06	1,15	1,31	1,10	1,15
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,451

ROCI10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	47	156
Mediana	2	2	1,5	2	2	2
Media	2,27	1,95	1,83	2,11	2,17	2,04
Desv. típica	1,01	0,92	1,06	1,16	1,03	1,05
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,381

ROCI11						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	40	32	45	148
Mediana	2,5	2	2	2	3	2
Media	2,42	2,16	2,33	2,5	2,51	2,41
Desv. típica	1,08	0,83	1,05	1,16	0,92	1,01
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,729

ROCI12						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	47	157
Mediana	3,5	4	5	5	4	5
Media	3,83	4,10	4,26	4,46	4,23	4,24
Desv. típica	0,94	0,83	1,08	0,95	0,86	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,131

ROCI13						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	8	21	42	34	46	151
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,25	2,62	2,93	3,06	3,04	2,97
Desv. típica	0,71	1,02	1,00	1,30	0,94	1,05
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,378

ROCI4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	35	47	156
Mediana	3	3	4	4	3	4
Media	3,45	3,05	3,4	3,71	3,45	3,44
Desv. típica	0,52	0,86	1,12	1,13	0,62	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,084

ROCI5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,08	3,90	4,17	4,43	3,98	4,13
Desv. típica	0,70	0,94	0,80	0,85	1,02	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,106

ROCI6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	40	34	44	150
Mediana	3	3	3	4	3	3
Media	3,33	2,9	3,18	3,47	3,14	3,21
Desv. típica	0,89	1,07	1,22	1,31	1,11	1,17
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,432

ROCI7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	19	40	34	44	148
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,09	3,63	4,13	4,47	3,80	4,04
Desv. típica	0,70	1,06	1,09	0,93	1,25	1,11
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,013

ROCI8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	42	34	46	154
Mediana	4	3	3,5	4	3	3
Media	3,91	3	3,12	3,44	3,28	3,28
Desv. típica	1,14	1,34	1,48	1,46	1,13	1,34
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,384

ROCI19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	3	3,5	4	3	3
Media	3,25	3,43	3,5	3,6	3,3	3,44
Desv. típica	0,62	1,08	0,92	1,19	1,03	1,02
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,465

ROCI20						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,00	2,57	2,67	2,83	2,96	2,80
Desv. típica	0,60	1,03	1,05	1,01	0,81	0,95
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,417

ROCI21						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	3	3	3	3	3
Media	3,25	2,67	2,83	2,97	2,93	2,90
Desv. típica	1,05	0,97	1,27	1,10	0,88	1,06
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,657

ROCI22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,33	3,9	4,14	4,29	4,28	4,2
Desv. típica	0,65	0,99	0,95	0,99	0,81	0,90
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,411

ROCI23						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4,5	4	4	5	4	4
Media	4,33	4,24	4,19	4,49	4,13	4,26
Desv. típica	0,89	0,70	0,89	0,78	0,83	0,83
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,256

ROCI24						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	46	154
Mediana	3	2	2	3	3	3
Media	2,42	2,29	2,41	2,53	2,59	2,47
Desv. típica	1,24	1,06	0,92	0,82	0,86	0,92
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,701

ROCI25						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	3	2	2,5	3	3	3
Media	3,00	2,19	2,55	2,60	2,78	2,62
Desv. típica	1,35	1,12	1,19	1,42	1,09	1,23
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,299

ROCI26						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	3	2	3	3	3	3
Media	3,25	2,76	3,12	3,49	2,69	3,04
Desv. típica	0,96	1,09	1,19	1,22	0,95	1,13
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,018

ROCI27						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,00	3,71	4,1	4,4	3,8	4,02
Desv. típica	0,85	1,15	1,05	0,95	1,09	1,06
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,038

ROCI28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4	4	4	5	4	4
Media	4,17	4,19	4,07	4,29	4,22	4,19
Desv. típica	0,72	0,68	1,00	0,99	0,81	0,88
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,76

CSL1						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,67	5,71	6,12	5,91	5,93	5,93
Desv. típica	1,61	1,38	1,08	1,15	1,24	1,22
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,745

CSL2						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	46	154
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,17	5,57	5,68	5,71	5,57	5,60
Desv. típica	1,70	1,16	1,23	1,23	1,26	1,26
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,860

CSL3						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	39	35	46	153
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,58	5,76	5,41	5,86	5,63	5,64
Desv. típica	1,16	1,45	1,46	1,33	1,31	1,35
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,539

CSL4						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	5	5	5	5	6	5
Media	5,00	4,62	4,39	4,89	5,36	4,86
Desv. típica	0,74	1,69	1,55	1,59	1,46	1,53
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,045

CSL5						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	39	35	44	150
Mediana	5	6	6	6	6	6
Media	4,82	5,10	5,56	5,43	5,59	5,42
Desv. típica	1,17	1,22	1,02	1,24	1,04	1,13
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,104

CSL6						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	5,5	6	6	6	6	6
Media	5,42	5,38	5,85	5,26	5,91	5,64
Desv. típica	1,31	1,16	1,22	1,72	1,16	1,35
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,099

CSL7						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	39	33	46	150
Mediana	6	5,5	6	5	6	6
Media	5,58	4,80	5,13	5,09	5,85	5,33
Desv. típica	1,00	1,94	1,54	1,61	1,40	1,57
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,025

CSL8						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,58	5,14	5,68	5,46	5,73	5,56
Desv. típica	1,16	1,59	0,96	1,46	1,53	1,36
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,373

CSL9						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	41	35	46	154
Mediana	6	5,5	6	6	6	6
Media	5,92	5,10	5,63	5,00	6,04	5,56
Desv. típica	1,00	1,59	1,22	1,78	1,30	1,47
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,003

CSL10						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	46	154
Mediana	6	5	6	6	7	6
Media	5,42	4,57	5,40	5,14	6,22	5,47
Desv. típica	1,31	1,96	1,24	1,67	1,25	1,55
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,000

CSL11						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	33	46	152
Mediana	4	5	5	6	6	5
Media	4,25	4,62	4,93	5,27	5,65	5,13
Desv. típica	1,21	1,56	1,65	1,55	1,66	1,63
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,002

CSL12						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	40	35	46	153
Mediana	4,5	5	5	5	5	5
Media	4,67	4,60	4,98	5,11	4,83	4,89
Desv. típica	1,37	1,63	1,40	1,51	1,57	1,50
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,766

CSL13						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,50	5,43	5,61	5,83	5,78	5,68
Desv. típica	1,09	1,21	1,32	1,29	1,49	1,33
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,352

CSL14						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	45	153
Mediana	5,5	5	6	6	6	6
Media	5,25	4,9	5,55	5,63	5,56	5,46
Desv. típica	1,14	1,55	1,08	1,31	1,41	1,31
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,094

CSL15						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	46	154
Mediana	5	5	6	6	6	6
Media	5,33	5,14	5,43	5,74	5,26	5,40
Desv. típica	0,65	1,42	1,26	1,24	1,32	1,27
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,194

CSL16						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	46	155
Mediana	5,5	5	5	5	6	5
Media	5,17	4,76	5,2	5,06	5,50	5,19
Desv. típica	1,11	1,48	1,25	1,39	1,38	1,35
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,191

CSL17						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	6	6	6	6
Media	5,00	5,38	5,10	5,43	5,54	5,33
Desv. típica	1,21	1,24	1,51	1,44	1,49	1,43
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,377

CSL18						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	42	35	46	154
Mediana	5,5	6	5,5	6	6	6
Media	5,33	5,00	5,29	5,77	5,96	5,56
Desv. típica	1,50	1,67	1,45	1,28	1,03	1,36
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					no	P = 0,071

CSL19						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	6	6	5,5	6	6	6
Media	5,17	5,29	5,24	5,4	5,67	5,40
Desv. típica	1,34	1,15	1,34	1,17	1,05	1,20
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,450

CSL20						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	34	45	154
Mediana	5	6	6	6	6	6
Media	4,92	5,14	5,48	5,50	5,60	5,43
Desv. típica	1,24	1,42	1,23	1,21	1,03	1,20
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,398

CSL21						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	41	35	46	153
Mediana	4,5	5	6	6	6	6
Media	4,75	4,95	5,39	5,51	5,61	5,38
Desv. típica	1,21	1,27	1,18	1,22	0,98	1,16
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,096

CSL22						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	6	6	6	6	6
Media	4,83	5,90	5,62	5,71	6,13	5,77
Desv. típica	1,75	1,26	1,38	1,36	0,98	1,31
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,084

CSL23						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	46	154
Mediana	4	6	5	6	6	6
Media	4,50	5,29	4,98	5,26	5,78	5,29
Desv. típica	1,24	1,49	1,31	1,44	1,13	1,35
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,006

CSL24						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	5	5	5	5
Media	4,50	4,71	4,83	5,17	5,04	4,93
Desv. típica	1,57	1,35	1,48	1,60	1,44	1,48
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,435

CSL25						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	6	5	6	6	6	6
Media	5,00	5,00	5,33	5,57	5,56	5,38
Desv. típica	1,81	1,38	1,28	1,29	1,27	1,34
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,356

CSL26						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	6	6	6	6	6	6
Media	5,17	5,67	5,86	6,00	6,04	5,87
Desv. típica	1,70	0,97	1,22	1,08	0,99	1,15
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	P = 0,177

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

CSL28						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	35	45	154
Mediana	6	5	6	6	6	6
Media	5,50	5,33	5,39	5,74	6,07	5,67
Desv. típica	0,90	0,97	1,34	1,01	0,99	1,11
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,008

CSL29						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	5,5	6	6	6
Media	5,08	5,00	5,21	5,49	5,96	5,46
Desv. típica	1,24	1,22	1,32	1,40	1,01	1,27
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,006

CSL30						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	5	5	5	6	6	5
Media	4,5	4,71	4,95	5,29	5,52	5,13
Desv. típica	1,62	1,10	1,41	1,20	1,09	1,28
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	P = 0,028

ANEXO 9.

**Tabla de Comparación por Empresas Variables Compuestas
Conflicto Relacional**

GR1ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	35	45	153
Mediana	2,75	2,00	2,25	2,00	2,00	2,25
Media	2,87	2,15	2,23	2,12	2,14	2,22
Desv. típica	0,71	0,82	0,80	0,87	0,64	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,044

Valores

GR2ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	41	34	45	153
Mediana	3,80	4,00	4,00	4,10	4,20	4,00
Media	3,58	4,10	4,06	4,18	4,13	4,08
Desv. típica	0,63	0,57	0,60	0,60	0,70	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,061

Conflicto de Tareas

GR3ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	33	44	150
Mediana	2,89	2,44	2,22	2,11	2,22	2,22
Media	2,98	2,45	2,32	2,20	2,28	2,35
Desv. típica	0,40	0,58	0,64	0,65	0,62	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,001

Normas Abiertas del Conflicto

GR4ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	39	33	43	146
Mediana	2,86	2,57	2,57	2,57	2,71	2,71
Media	2,87	2,66	2,43	2,54	2,67	2,59
Desv. típica	0,23	0,42	0,53	0,51	0,37	0,46
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,027

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

Simpatía

GR6ICS						
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

Intención de Permanecer

GR7ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	40	34	45	150
Mediana	4	4	4,33	4	4	4
Media	3,67	4,12	4,12	4	3,91	4
Desv. típica	0,83	0,51	0,71	0,82	0,65	0,72
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,346

Efectos Conflicto Relacional

GR8ICS						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	21	36	34	38	138
Mediana	2,62	2,00	1,75	1,75	1,87	1,87
Media	2,49	2,09	1,92	1,93	1,97	2,00
Desv. típica	0,63	0,60	0,72	0,76	0,73	0,71
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,121

Clima de Apoyo

GR1OSI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	40	33	45	150
Mediana	3,75	3,87	4,06	4,50	4,37	4,25
Media	3,77	3,86	4,04	4,37	4,30	4,15
Desv. típica	0,42	0,66	0,67	0,53	0,45	0,59
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,002

Clima de Innovación

GR2OSI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	40	33	45	151
Mediana	3,37	3,75	3,75	4,00	3,87	3,75
Media	3,42	3,48	3,71	3,85	3,82	3,72
Desv. típica	0,50	0,73	0,70	0,58	0,45	0,61
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,046

Clima de Reglas

GR3OSI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	7	20	38	30	44	139
Mediana	3,89	3,78	3,78	4	3,89	3,89
Media	3,68	3,73	3,85	4,01	3,92	3,88
Desv. típica	0,49	0,38	0,42	0,32	0,29	0,37
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,09

Clima de Productividad

GR4OSI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	19	37	30	46	141
Mediana	2,63	2,63	3,38	3,44	2,88	3,00
Media	2,56	2,91	3,31	3,43	2,83	3,08
Desv. típica	0,47	0,69	0,92	0,76	0,65	0,79
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,001

Clima de Metas

GR5OSI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	21	39	31	42	143
Mediana	4,00	4,00	4,17	4,42	4,33	4,25
Media	4,08	4,05	4,22	4,40	4,32	4,25
Desv. típica	0,35	0,52	0,40	0,34	0,31	0,40
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,019

Estilo de Liderazgo orientado a la Relación o Consideración

GR1SBDQ						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	7	15	35	29	35	121
Mediana	3,61	3,5	4	3,93	3,86	3,86
Media	3,61	3,5	3,86	3,81	3,83	3,78
Desv. típica	0,48	0,58	0,6	0,49	0,46	0,53
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,200

Estilo de Liderazgo orientado a la Iniciación de Estructura o Tarea

GR2SBDQ						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	10	18	33	26	34	121
Mediana	3,88	3,55	3,9	3,75	3,8	3,8
Media	3,74	3,61	3,91	3,77	3,74	3,77
Desv. típica	0,63	0,55	0,47	0,46	0,47	0,49
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,370

Estilo de Integración

GR1ROCI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	46	156
Mediana	4,00	4,00	4,14	4,43	4,14	4,14
Media	4,01	4,03	4,13	4,33	4,09	4,14
Desv. típica	0,39	0,52	0,62	0,56	0,62	0,58
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,093

Estilo de Evitación

GR2ROCI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	9	18	35	34	41	137
Mediana	3,50	3,25	3,67	4,17	3,67	3,67
Media	3,50	3,22	3,61	3,93	3,43	3,58
Desv. típica	0,22	0,72	0,77	0,82	0,77	0,78
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,010

Estilo de Dominación

GR3ROCI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	20	42	34	43	150
Mediana	3,40	2,70	2,90	2,90	2,80	2,80
Media	3,38	2,62	2,84	2,96	2,91	2,90
Desv. típica	0,77	0,82	0,78	0,83	0,77	0,80
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,203

Estilo de Servilismo

GR4ROCI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	8	19	39	30	43	139
Mediana	2,92	2,50	2,67	2,92	2,67	2,67
Media	2,75	2,45	2,60	2,79	2,76	2,68
Desv. típica	0,65	0,61	0,63	0,80	0,63	0,67
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,343

Estilo de Compromiso

GR5ROCI						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	41	35	42	150
Mediana	3,50	3,25	3,50	4,00	3,75	3,75
Media	3,64	3,31	3,61	3,86	3,56	3,61
Desv. típica	0,32	0,47	0,57	0,60	0,55	0,56
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,002

Satisfacción con la Supervisión

GR1CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	38	35	44	148
Mediana	5,50	5,50	5,50	5,67	5,83	5,67
Media	5,26	5,14	5,38	5,58	5,65	5,47
Desv. típica	0,96	1,16	1,03	1,10	1,09	1,08
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,113

Satisfacción con el Ambiente Físico

GR2CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	38	33	45	147
Mediana	5,90	5,40	5,70	5,60	6,20	5,80
Media	5,58	5,10	5,60	5,24	5,94	5,56
Desv. típica	1,07	1,32	0,80	1,36	1,15	1,16
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,006

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas

GR3CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	20	37	33	45	147
Mediana	4,80	5,30	5,20	5,40	5,80	5,40
Media	4,65	5,11	4,95	5,25	5,53	5,19
Desv. típica	1,02	0,91	1,25	1,18	1,12	1,15
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,016

Satisfacción Intrínseca en el Trabajo

GR4CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	11	21	38	35	44	149
Mediana	5,25	5,75	5,87	6,00	6,00	6,00
Media	5,20	5,54	5,70	5,73	5,64	5,63
Desv. típica	1,04	1,08	1,02	1,14	1,09	1,07
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,401

Satisfacción con la Participación

GR5CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	41	34	45	151
Mediana	5,00	5,67	5,67	5,83	5,67	5,67
Media	4,94	5,12	5,38	5,52	5,62	5,42
Desv. típica	0,96	1,14	1,11	1,04	0,95	1,05
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,160

Satisfacción con Valores Compartidos

GR6CSL						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	21	42	35	45	155
Mediana	5,50	5,20	5,60	5,80	5,80	5,60
Media	4,82	5,10	5,34	5,57	5,63	5,40
Desv. típica	1,45	0,84	1,13	1,13	0,97	1,09
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,052

Satisfacción con el Bienestar

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

Valores pacíficos de los trabajadores de la empresa

GR 1 VP						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	12	19	39	33	45	148
Mediana	3,96	3,89	4,00	4,24	4,00	4,07
Media	3,77	3,80	4,06	4,16	3,92	4,03
Desv. típica	0,48	0,46	0,42	0,46	0,53	0,46
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					SI	0,02

Valores pacíficos de los jefes

GR 2 VP						
EMPRESA	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	QUINTA	TOTAL
n	8	18	39	32	43	140
Mediana	3,88	3,69	4,00	4,00	4,00	4,00
Media	3,75	3,59	3,94	4,02	3,92	3,89
Desv. típica	0,48	0,76	0,76	0,55	0,53	0,64
Diferencias significativas entre las empresas (test de Kruskal-Wallis)					NO	0,34

ANEXO 10

Tabla de Composición de Variables Compuestas

Variable Compuesta	Ítems
Conflicto Relacional (GR1 ICS)	1-2-3-4
Valores (GR2 ICS)	5-6-7-8-9
Conflicto de Tarea (GR3 ICS)	10-11-12-13-14-15-16-17-18
Normas del Conflicto (GR4 ICS)	19-20-21-22-23-24-25
Satisfacción con el Grupo (GR5 ICS)	26-27
Simpatía (GR6 ICS)	28-29-30-31-32-33
Intención de Permanecer (GR7 ICS)	34-35-36
Efectos del Conflicto Relacional (GR8 ICS)	37-38-39-40-41-42-43-44
Clima de Apoyo (GR1 OSI)	4-5-6-7-8-9-10-11
Clima de Innovación (GR2 OSI)	12-13-14-15-16-17-18-19
Clima de Reglas (GR3 OSI)	2-20-21-22-24-25-27-28-29
Clima de Productividad (GR4 OSI)	23-30-31a-31b-31c-31d-31e-31f
Clima de Metas (GR5 OSI)	1-3-26-32-33-34-35-36-37-38-39
Liderazgo orientado a la relación o consideración (GR1 SBDQ)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19+20-21-22-23-24-25-26-27-28.
Liderazgo orientado a la iniciación de estructura o tarea GR2 SBDQ	29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48.
Estilo de gestión de conflictos Integración GR1 ROCI	1, 4, 5, 12, 22, 23, 28.
Estilo de gestión de conflictos evitación GR2 ROCI	3, 6, 16, 17, 26, 27
Estilo de gestión de conflictos dominación Grupo 3 ROCI	8, 9, 18, 21, 25
Estilo de gestión de conflictos servilismo Grupo 4 ROCI	2, 10, 11, 13, 19, 24.
Estilo de gestión de conflictos compromiso Grupo 5 ROCI	7, 14, 15, 20.
Satisfacción con la supervisión. Grupo 1 CSL	13, 14, 15, 16, 17, 18.
Satisfacción con el ambiente físico. Grupo 2 CSL	6, 7, 8, 9, 10.
Satisfacción con prestaciones recibidas Grupo 3 CSL	4,11, 12, 22, 23
Satisfacción intrínseca del trabajo Grupo 4 CSL	1, 2, 3, 5.
Satisfacción con la participación Grupo 5 CSL	19, 20, 21.
Satisfacción con valores compartidos Grupo 6 CSL	24, 25, 26, 27, 30.
Satisfacción con el bienestar Grupo 7 CSL	28, 29.
Valores Pacíficos de los Trabajadores Grupo 1 VP	5, 10, 14, 15, 24 de OSI; 4, 5, 15, 22, 23, 28 de ROCI II; 17, 21, 24, 25, 26, 27 y 30 de CSL.
Valores Pacíficos de los Jefes Grupo 2 VP	7, 8, 9 de OSI y 2, 3, 6, 22 y 26 de SBDQ

ANEXO 11.

Incidencia del Nivel de Estudios en la Gestión de Conflictos

Estilo de Integración

Estudios	Secundarios	Técnicos	Universitarios	Posgrado
n	44	34	56	21
Mediana	4,43	2,25	2,00	2,00
Media	4,25	2,45	2,20	2,18
Desv. Típica	0,61	0,88	0,78	0,46

No Significación P = ,217

Estilo de Evitación

Estudios	Secundarios	Técnicos	Universitarios	Posgrado
n	40	28	49	19
Mediana	3,92	3,67	3,67	3,16
Media	3,68	3,53	3,62	3,24
Desv. Típica	0,87	,70	,718	,75

No Significación P = ,116

Estilo de Dominación

Estudios	Secundarios	Técnicos	Universitarios	Posgrado
n	43	31	56	19
Mediana	2,60	3,00	3,00	2,60
Media	2,71	2,92	3,06	2,72
Desv. Típica	0,94	0,60	0,76	0,69

No Significación P = ,065

Estilo Servilismo

Estudios	Secundarios	Técnicos	Universitarios	Posgrado
n	38	30	50	20
Mediana	2,50	2,67	2,83	2,83
Media	2,48	2,63	2,7567	2,9000
Desv. Típica	0,78	0,53	0,67	0,60

No Significación P = ,150

Estilo Compromiso

Estudios	Secundarios	Técnicos	Universitarios	Posgrado
n	43	32	53	21
Mediana	3,50	3,50	3,75	3,75
Media	3,51	3,62	3,65	3,68
Desv. Típica	0,60	0,53	0,61	0,38

No Significación P = ,499

ANEXO 12

Incidencia del Sexo en la Gestión de los Conflictos en la Empresa

Estilo de Gestión de Conflictos de Integración

Sexo	1	2
n	93	63
Mediana	4.14	4.29
Media	4.16	4.12
Desv. Típica	0.56	0.62

Significación NO ,968

Estilo de Gestión de Conflictos de Evitación

Sexo	1	2
n	82	55
Mediana	3.67	3.83
Media	3.51	3.68
Desv. Típica	0.82	0.71

Significación NO ,318

Estilo de Gestión de Conflictos de Dominación

Sexo	1	2
n	91	59
Mediana	3.00	2.80
Media	2.94	2.82
Desv. Típica	0.84	0.74

Significación NO ,255

Estilo de Gestión de Conflictos de Servilismo

Sexo	1	2
n	87	52
Mediana	2.83	2.67
Media	2.73	2.60
Desv. Típica	0.69	0.65

Significación NO ,274

Estilo de Gestión de Conflictos de Compromiso

Sexo	1	2
n	93	57
Mediana	3.75	3.75
Media	3.61	3.62
Desv. Típica	0.63	0.44

Significación NO ,713