

Caracterización de estilos de afrontamiento del conflicto, en personal administrativo del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara

Characterization of styles of coping with conflict among the administrative personnel of the Higher Education System at the University of Guadalajara

Ulises Osbaldo de la Cruz Guzmán

Universidad de Guadalajara

<https://orcid.org/0000-0002-3898-1698>

ulises.delacruz@cucea.udg.mx

Erika Beatriz Esparza Palacios

Universidad de Guadalajara

<https://orcid.org/0009-0001-2025-8311>

erika.esparza3401@alumnos.udg.mx

Fecha de recepción: 27/03/2023

Fecha de aceptación: 18/04/2023

Resumen

Esta investigación toma las perspectivas teóricas del conflicto desde la sociología con el objetivo de conocer y caracterizar los estilos de afrontamiento del conflicto por parte del personal administrativo del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara. La metodología empleada para el desarrollo del presente artículo es de carácter cuantitativo de corte transversal, además de comprenderse por un análisis estadístico descriptivo. Como parte de los resultados de la investigación, se encontró que el estilo de afrontamiento del conflicto por parte de la población estudiada fue comprometido y acomodado.

Palabras clave: Educación, conflicto, cuantitativo

Abstract

This study adopts the perspectives of sociological theories of conflict to first identify and then characterize the styles of dealing with conflict that operate among the administrative personnel of the Higher Education System at the University of Guadalajara, Mexico. The methodology applied to develop this research is quantitative and longitudinal, complemented by a descriptive statistical analysis. Among the study results, we found that the ways in which the student population deals with conflict reveal both commitment and accommodation.

Keywords: Education, conflict, quantitative

Introducción

En la sociedad moderna, la vida cotidiana presenta diferentes aspectos en los que se desarrolla la existencia del ser humano. En estos aspectos existe una gama amplia de situaciones y relaciones con determinada complejidad, que se derivan del comportamiento de las personas y que inevitablemente conllevan a la generación de conflictos, dadas las diferentes pretensiones y necesidades que caracterizan a cada individuo.

La satisfacción de necesidades básicas conduce hacia la obtención de conocimiento sobre los valores que las personas establecen como prioridad en su vida, según las metas que se establecen para lograr su plenitud o realización, y con ello procuran su subsistencia. De esta forma, se puede entender que la subsistencia es una necesidad básica que se encuentra ligada por completo al desarrollo del aspecto económico; el cual no es posible concebir sin el desempeño de la vida laboral.

En el momento de ocuparse en un empleo, el individuo se integra a una organización, en la cual generará relaciones con otras personas. Estas nuevas relaciones sumarán a su capacidad cognitiva, sus emociones e intereses, lo que ayudará a que las personas desarrollen un sentido de pertenencia hacia la organización a la cual se integraron. Sus conocimientos y su capacidad física serán las herramientas de las cuales se servirá para aportar al trabajo en equipo y al desarrollo de la organización.

Con el desarrollo natural de las actividades del individuo dentro de la organización, en donde confluyen una serie de obligaciones y necesidades de los distintos miembros, es de esperarse que en las personas surjan deseos de comunicación, generación de ideas, nuevas necesidades, reconocimiento de sus funciones, la disposición a la recepción de instrucciones, entre otros. Ante este

escenario, es inevitable que surjan diferencias de intereses y, de paso, se generen conflictos. Y es justo ahí donde radica la importancia de reconocer el estilo de enfrentar los conflictos con que cuentan las personas.

En este sentido, resulta de suma utilidad que en los miembros de la organización se desarrollen habilidades que les ayuden a establecer relaciones de comprensión, generar entornos de confianza entre el personal, abrir canales efectivos de comunicación, desarrollar la capacidad de persuasión y crear ambientes en donde las personas se sientan entusiastas; lo cual se logra procurando ser un agente de influencia positiva en el entorno.

Por consiguiente, la presente investigación se realizó con el objetivo de conocer y caracterizar el estilo de afrontamiento del conflicto que tiene el personal administrativo que labora en el edificio Valentín Gómez Farías del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara, dado que no se había realizado un estudio que analice dicha situación en la muestra y contexto mencionados. Con la investigación se buscó determinar si el estilo que utilizan los trabajadores administrativos del SEMS para afrontar sus conflictos está en función de un determinado estado de ánimo, así como cuáles son las características socioeconómicas del personal estudiado.

Conflicto

El conflicto es un concepto que se ha desarrollado a lo largo de distintas áreas en las ciencias sociales. Sobre el tema se han vertido diferentes aportes que apoyan a su comprensión en los diversos contextos donde se manifiesta. Entre las distintas definiciones, Suares (1996) menciona que el conflicto es un proceso que se caracteriza por tener un nacimiento, un desarrollo y, ya sea que se transforme para desaparecer o disolverse, o en otros momentos permanezca estático. Por otra parte, Kennet Thomas (1992) ha definido al conflicto como el proceso que comienza cuando una parte integrante percibe que la otra parte afecta de forma negativa, o está próxima a afectar negativamente, a algo que es de su competencia.

Vinculado a lo anterior, Freud (1957) expresa que en el conflicto se presenta un enfrentamiento o choque intencional entre dos personas o grupos. En este enfrentamiento o choque, los unos con respecto a los otros, manifiestan una intención de hostilidad, que por lo general parte de un derecho. Para mantener, afirmar o restablecer dicho derecho, los participantes del conflicto tratan de romper la resistencia del otro, a menudo mediante la violencia, la cual en casos extremos puede llegar al aniquilamiento físico del otro.

Los conceptos anteriormente descritos definen al conflicto como un proceso adversario entre dos partes, ya sea individual o grupal, con diferentes niveles y

con impacto en el ámbito social y su deseable desarrollo armónico. Sobre esta misma línea, el conflicto puede afectar a toda una institución u organización, ya sea de tipo empresarial, educativo, gubernamental o social. Afanador *et al.* (2020) indican que, si realmente existe una condición que favorezca la voluntad de las partes involucradas para resolver el conflicto, se podrá adaptar adecuadamente una oportunidad de mejora, la cual suele presentarse durante la situación negativa, para transformarla en una perspectiva positiva y entenderla como una situación enriquecedora, que fortalecerá el área o la organización, para un crecimiento personal, organizacional y social.

Las situaciones de conflicto son inherentes al ser humano ante la cotidianidad, en la cual se presentan contradicciones que surgen a partir de la incoherencia de juicios, objetivos, intereses, conclusiones, inferencias, opiniones o puntos de vista sobre determinados aspectos de la vida, por lo que es necesario poder resolverlas en los diferentes ámbitos sociales. En relación, la teoría del conflicto tiene bases psicológicas y cuenta con cuestiones tradicionales —como el territorio, la economía, la historia y la etnia del ser humano—, lo que lleva a algunos autores a referir que el ser humano es agresivo por naturaleza, y a otros que el ser humano es un ser social. Independientemente de la postura que se tome con respecto al ser humano, este necesita de los demás para relacionarse y poder sobrevivir, es por eso que el conflicto es un elemento de la estructura de la sociedad.

Para entender la composición del conflicto, Mercado y González (2008) consideran que existen cinco elementos básicos en el proceso y relaciones de los grupos: 1) el poder, 2) las necesidades, 3) la percepción, 4) los valores e intereses y 5) la comunicación. Cada uno de estos elementos tienen sustento en metas específicas, en creencias o, bien, en procesos comunicativos, *grosso modo*. En este sentido, cada relación o ambición humana puede generar un conflicto, debido a que tienen ocurrencia por una serie de procesos inconscientes —como la mala comunicación o, bien, porque las metas que se persiguen son incompatibles.

La teoría del conflicto se ha conceptualizando a partir de diferentes perspectivas en una evolución histórica, en donde se puede rastrear su origen en las regiones de China, Grecia y la India. En esa búsqueda aparecen autores como Tsun Zu, Heráclito, Ibn Khaldun, Miyamoto, Maquiavelo o Bodino, a quienes se considera que sentaron las bases teórico-conceptuales de esta perspectiva sociológica. Ya más adelante, en el siglo XIX, surgen dos perspectivas ideológicas del conflicto: el socialismo marxista y el darwinismo social.

Como primera ideología del conflicto, el socialismo marxista precisa que la sociedad es un sistema en donde se relacionan elementos que tienen la característica de ser contradictorios, en donde la estabilidad es aparente y se sustenta en la sumisión de unos —los explotados— ante otros —los dueños del capital—, ya sea por la represión o por la alineación al sistema capitalista (Moreno, 2010). Mientras tanto, en el darwinismo social se establece que los conflictos son un reflejo de la lucha de las especies por la supervivencia, y se darán siempre que

estén en juego recursos necesarios para el desarrollo de determinados individuos o colectivos (Moreno, 2010).

El conflicto se debe entender como una constante sociológica, ya que está presente en todas las sociedades y grupos humanos. Los teóricos funcionalistas del conflicto establecen que este puede llevar a la definición de problemas y a la transformación de la sociedad. Por su parte, Mercado y González, (2008) mencionan que la teoría del conflicto surge a partir de examinar las tensiones sociales que se presentan entre los grupos dominantes y los desfavorecidos, lo que permite explicar cómo se establecen y perpetúan las relaciones de poder y control en la sociedad. Sin embargo, Maslow (1991) expresa que el sentido o conductas de destrucción no son innatos del ser humano; por el contrario, son adquiridas al este no desarrollarse en un entorno sano y apropiado, ya que, si el humano se desarrolla en un entorno saludable y libre de violencia, prácticamente no existiría ninguna conducta destructiva.

Galtung (2003, como se citó en Roa y Díaz, 2019) encontró en la teoría del conflicto la importancia de entender las contradicciones, los intereses, emociones y comportamientos de las partes involucradas para la transformación del conflicto. Este mismo autor (como se citó en Calderón, 2009) considera que la teoría del conflicto se debe encargar de abordar la condición multinivel de la especie humana, mediante el análisis de aspectos internos del ser humano —como puede ser el odio—, al identificar la incompatibilidad de las metas por parte de los involucrados y, finalmente, con en el hecho externo de las contradicciones. Con lo anterior se aprecia que estos conceptos abarcan tanto a las dimensiones interiores, como a las exteriores y a las de en medio, que se presentan en las relaciones humanas. Es así como Galtung define al conflicto con la interacción de estas tres dimensiones. Simplificando, se puede decir que el conflicto es la suma de actitudes, presunciones, comportamiento y contradicción.

Mientras tanto, para Calderón (2009), las personas son un componente del conflicto y un sistema complejo con elementos intrapersonales —como los saberes y las emociones—, que tienden siempre a interactuar con lo que forman grupos, sociedades, estados y naciones, mismos que a su vez llegan a ser parte de civilizaciones y regiones.

Por su parte, Lewis Coser (1957) rescata elementos positivos del conflicto cuando afirma que ciertas manifestaciones del mismo son necesarias para mantener la identidad, la cohesión y la delimitación de un determinado grupo social. En este sentido, incluso puede llegarse al punto en el que un grupo social determinado no existiría si no tuviera una situación de conflicto o sino viera en constante preparación para afrontar uno inminente. La integración surgida a partir de una situación de desigualdad social tiende a provocar conflictos, pero dichos conflictos son precisamente el factor del cambio social.

En lo concerniente al conflicto en la esfera laboral, Torres (2014, como se citó en Afanador *et al.*, 2020) define la situación como una conducta inherente al ser humano y, en consecuencia, presente dentro cualquier organización, invo-

lucrando a todos sus miembros y causada por sentimientos egoístas y desacuerdos sobre las decisiones y la práctica del poder. Dentro de la misma línea, Hocker y Wilmot (2014) identifican que el conflicto en el lugar de trabajo se presenta como una lucha sobre valores, o un reclamo tanto de estatus, como de poder o recursos escasos, donde las metas de una de las partes en conflicto no se reducen sólo a la obtención de valores deseados, sino que van más allá al buscar perjudicar o eliminar a sus contrapartes rivales.

En consonancia con lo anterior, González (2012) afirma que el conflicto laboral se da cuando existe un enfrentamiento de posiciones entre varias personas o grupos, debido a que el comportamiento de uno perjudica a la consecución de objetivos del otro, involucrando aspectos intrapersonales e interpersonales. Muy de la mano, Westreicher (2020) menciona que un conflicto de aspecto laboral es una disputa que se desarrolla al interior de una empresa u organización y puede manifestarse de formas diversas, como una desavenencia entre empleados o entre los trabajadores y la gerencia.

En las organizaciones y ambientes empresariales, el manejo de conflictos laborales es una habilidad de comportamiento deseable en el personal, debido a que la convivencia y el ambiente de trabajo influyen en la consecución de las metas establecidas. Respecto a esto, cada persona cuenta con un estilo diferente de recursos para afrontar los conflictos, y este tiende a estar de acuerdo al manejo individual de las emociones ante escenarios adversos. Thomas y Kilmann (1974) mencionan que con la Teoría de los Dobles Intereses se pueden identificar cinco estilos de afrontamiento en situaciones de conflicto.

El primero de estos cinco estilos es el competitivo, el cual tiene como objetivo ganar a como dé lugar, y siempre se quiere hacer valer la posición de uno mismo. Por su parte, en el estilo complaciente, las personas se encuentran al pendiente de los problemas y preocupaciones de los demás y ceden a ellos, en lugar de velar por sus propios intereses. Otro estilo de afrontamiento es el evasivo, en el que las personas actúan de forma esquiva y prefieren no afrontar el conflicto, con lo que postergan el inminente desarrollo del mismo. En un cuarto estilo se identifica el colaborador, donde las personas, al manejar el conflicto, procuran encontrar una solución que deje satisfechas a todas las partes involucradas. Finalmente se encuentra el estilo comprometido, al que se le puede ubicar entre el complaciente y el colaborador; esto quiere decir las personas no dejan de lado por completos sus intereses y en la resolución final buscan tener algo de ventaja.

Con lo anterior se puede deducir que las personas son susceptibles de desatar un conflicto y que subyacen con base a dos características personales fundamentales: la asertividad y la cooperación (Piorno, 2012). En este sentido, las personas asertivas para afrontar los conflictos tratan de satisfacer sus propias preocupaciones y necesidades, mientras que las personas cooperativas buscan satisfacer las de los demás.

Las emociones en el conflicto

Los individuos cuentan con emociones que se relacionan estrechamente con la solución de conflictos, ya que estas representan una base para generar la respuesta más adecuada. Davidson *et al.* (1999, como se citó en Valor-Segura *et al.*, 2010) manifiestan que las emociones juegan un rol muy importante en la función social, pues son inherentes al conflicto interpersonal y determinantes a la hora de la negociación.

Es de esta manera como las emociones van a mediar las relaciones con otras personas. Por lo que, de no ser bien manejadas, pueden generarse patrones de interacción conflictivos que llevarán a que los miembros de una organización se distancien o desarrollen círculos inseguros, demasiado complacientes o adversos. En este sentido, las emociones como la alegría y la euforia, debido a que reflejan una actitud positiva, ayudan a la resolución de conflictos; mientras que el enojo y el aburrimiento se consideran actitudes negativas que lo impiden.

Lewis Coser (1998) refiere que los impulsos condicionados por la agresividad u hostilidad no son suficientes para explicar el conflicto social. Por ejemplo, emociones como el odio o el amor requieren de un objeto para presentarse en los individuos; de esta forma, el conflicto sólo puede presentarse en una acción de reciprocidad entre sujeto y objeto, lo cual supone una relación. Entonces, es primordial que, ante una situación adversarial, primero se elimine cualquier elemento de agresividad, de modo que las partes involucradas puedan abordar, con apego a la realidad, la disputa que se manifiesta en el conflicto.

Galtung (2016) dice que, en el conflicto, las emociones son la fuerza directriz, en tanto que la intelectualidad viene a ser el instrumento. Esta aparente contradicción trasciende en el trabajo de conflictos mediante el arraigo apasionado en emociones, como la empatía, lo cual permite el verdadero conocimiento de las partes involucradas; mientras que la creatividad permite ayudar en la búsqueda de una resolución, y con esto se genera un entorno de no-violencia que promueve un desarrollo armónico para la solución al conflicto.

Gutiérrez (2016) afirma que la solución de conflictos con los trabajadores de la organización garantiza que, al tener un talento humano contento, con un clima laboral adecuado y un entorno de tranquilidad, se generará un aumento en la productividad y surgirá un sentido de pertenencia, lo cual se refleja en una rotación de personal menor, contribuyendo así en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por tanto, el adecuado manejo de las emociones tiende a convertirse en un elemento que fortalece las relaciones entre los miembros de la organización y evidencia potenciales inconvenientes que pueden llegar a generar una actitud, una toma de decisión o una actividad que no contribuya a un desarrollo óptimo (Tovar, 2017).

Amadei (2022) concluye que los conflictos en las organizaciones se generan gracias a la presencia de tensión, malos entendidos, presión y estrés por hacer bien las cosas, así como constantes demandas de las personas. Todo esto afecta a

las relaciones interpersonales y al clima laboral, debido al inadecuado manejo del componente emocional. En el mundo empresarial, muchos de los conflictos se generan por la forma en que se gestiona el trabajo. Hoy en día existe una evolución innegable en la forma de ver y manejar las emociones en el trabajo, la cual se liga a la forma de abordar la amplia gama de conflictos en el ámbito laboral. Sin embargo, no ocuparse de su complejidad o no prestarles la importancia debida podría dar pie a una serie de problemas que sin duda se agudizarán y pueden afectar de forma importante a una empresa.

De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), durante el año 2021, en México, a nivel nacional, se registraron 182,909 conflictos laborales individuales y colectivos. De estos, 19,131 casos corresponden al Estado de Jalisco, de los cuales 4,824 forman parte del sector de servicios educativos.

Respecto a esto, Aguilera (2022) encontró y analizó diferentes motivos de renuncia que se presentan en el estado de Jalisco en el año 2021. Para el primer trimestre del año, 8,697 trabajadores dejaron su empleo porque querían ganar más o buscaban superarse; 4,537 por conflictos laborales o con problemas con puestos jerárquicos superiores; 2,839 debido a actos de discriminación o acoso laboral; 3,113 empleados dejaron sus puestos por pensión, jubilación o retiro; y 1,811 porque las condiciones laborales se deterioraron o implicaban riesgos personales o para su salud.

Por todo lo antes citado surge el interés por realizar la presente investigación con el personal administrativo del edificio Valentín Gómez Farías, el cual pertenece al Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara, ya que forma parte de una institución con una sólida vinculación social, que se encarga de planear, organizar, desarrollar y coordinar a todo el sistema de educación media superior.

Metodología

La investigación es de tipo cuantitativa y aplicada (Hernández *et al.*, 2014), ya que tiene como esencia la obtención de nuevos conocimientos, así como su aplicación y uso. El tipo de estudio aplicado para lograr el objetivo general de la investigación fue estudio de campo, ya que se pretendió observar y recolectar directamente la información ofrecida por las variables a estudiar. En este sentido, se llevó a cabo la medición en su contexto natural, y esta es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento.

En cuanto a las técnicas de investigación fundamentales para la recolección y sistematización de la información que dieron sustento y contenido a este estudio, se utilizaron investigaciones de fuentes primarias y secundarias.

También fue empleado el instrumento de estilos de afrontamiento de conflictos de Thomas y Kilmann, adaptado por Rodríguez (2012). Este consta de 30 preguntas, cada una de las cuales tiene pares de frases que describen posibles respuestas conductuales, precedidas por las letras A o B. Según la respuesta elegida, se identifica en cada fila y luego se suman las columnas; la columna que obtenga los mayores resultados indica el estilo de afrontamiento de la persona. El instrumento encuentra 5 estilos de afrontamiento (competitivo, complaciente, evasivo, colaborador y comprometido). Con los cuestionarios recabados, se construyó una base de datos en el programa de Microsoft Office Excel, y se analizaron con el programa SPSS versión 26.

Muestra

La población sujeta de estudio fue el personal administrativo del edificio Valentín Gómez Farias del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara, en donde la plantilla laboral se encuentra conformada por 347 empleados, distribuidos en varias dependencias o coordinaciones. Para determinar la muestra, se estableció un nivel de confianza de 99%, con un margen de error del 5%, obteniendo que se debían de recoger 233 observaciones válidas.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de forma individual, durante los horarios de trabajo y en los lugares físicos de sus respectivas dependencias. En cada caso se explicó previamente el objetivo del estudio, se explicitaron las instrucciones para responder, y se aseguró el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. Entre los criterios de inclusión que se aplicaron se encuentran el tener que ser trabajador administrativo del edificio Valentín Gómez Farias y la voluntad de participar. En cuanto a los criterios de exclusión fueron el deseo de no participar en el estudio y no contestar el 100% del cuestionario.

Análisis

En cuanto al análisis descriptivo de las variables sociodemográficas, se obtuvo la participación de 135 mujeres —58%—, 96 hombres —41%— y la de 2 participantes que prefirieron no decir su sexo —1%—. Para la variable referente a la edad, se calculó una media aritmética en donde se obtuvo 39.36 años con una desviación estándar de 11.35 años; sin embargo, el rango oscila entre 18 y

66 años; y los trabajadores entre los 30 y 42 años representan a la mayoría de los participantes.

En cuanto al estado civil, se identificó que el 39.5% son solteros, el 38.6% se encuentran casados, el 9.9% viven en unión libre, el 8.6% se divorciaron, el 2.1% viven separados y el 1.3% son personas viudas. De estos, el 55.8% tienen hijos, mientras que el 44.2% no.

La composición del hogar fue una de las variables que se consideró y de la que se obtuvo que el 22.7% conviven en el hogar con cuatro personas, mientras que con el 21.5% viven de dos a tres personas, como los más relevantes. De igual forma, se calculó la media aritmética, la cual arrojó un valor de 3.55; también se calculó la moda y fue de cuatro personas por hogar.

También se recogieron variables laborales, de la cual se identifica que, referente a la formación académica, el 53.67% cuenta con licenciatura, el 20.99% estudió una maestría, el 18.86% recibió educación preparatoria o técnica, el 3.84% estudió hasta el nivel de secundaria, el 1.69% obtuvieron un doctorado y el 0.85% desarrolló alguna especialidad.

Se preguntó cuál era el puesto en el que se desempeñan dentro de la institución y se obtuvo que el 22.3% se desempeña como auxiliar administrativo, el 18% trabaja como administrativo de coordinación, 13.3% es técnico administrativo, el 8.2% trabaja por honorarios y el 6.9% labora en jefaturas de apoyo técnico. Su antigüedad laboral va de uno a 42 años, con una media de 12.08 años.

Para la carga horaria semanal del personal se encontró que el 37.3% labora 40 horas por semana, el 34.8% tiene una jornada de 48 horas, el 18.5% 36 horas, el 6% trabaja 20 horas y el 3.4% es personal que no tiene carga horaria específica. En cuanto al tipo de contrato, el 68.7% cuentan con un contrato de definitividad, el 28.3% está contratada y el 3% trabaja bajo el esquema de honorarios. Del total de encuestados, se observa que el 10.7% tiene personal a su cargo, mientras que el 89.3% no.

Análisis descriptivo del instrumento estilos de afrontamiento del conflicto (TKI)

Los diferentes estilos de abordaje del conflicto representan un factor decisivo a la hora de proporcionar directrices generales para las partes, que además define el propósito de las mismas (Gómez, 2005). De tal forma, se puede observar que las personas tienen reacciones propias ante situaciones de conflicto.

Para el estudio particular, se aplicó el instrumento de manejo de conflictos (TKI) desarrollado por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann en 1974, y adaptado por Rodríguez en el 2012. Dicho instrumento se compone de 30 ítems y su

aplicación toma entre 10 minutos y 20 minutos. El objetivo de su aplicación es evaluar la conducta y la predisposición del personal administrativo del SEMS de la Universidad de Guadalajara en situación de conflicto.

Dentro del TKI, cada uno de los ítems tiene pares de frases que describen posibles respuestas conductuales, precedidas por las letras A o B. La respuesta elegida se identifica en cada fila, y una vez recabadas todas se procede a sumar las columnas. La columna que obtenga los mayores resultados indica el estilo de afrontamiento de la persona. La asignación de las opciones para cada declaración es la siguiente:

Tabla 1. Asignación de las opciones para cada declaración

Estilo de afrontamiento	Opciones para cada declaración												
Competitivo	3A	6B	6A	9B	10A	13B	14B	16B	17A	22B	25A	28B	
Colaborador	2B	5A	8B	11A	14A	19A	20A	21B	23A	26B	28B	30B	
Comprometido	2A	4A	7B	10B	12B	13A	18B	20B	22A	24B	26A	29A	
Evasivo	1A	5B	6A	7A	9A	12A	15B	17B	19B	22B	23B	27A	29B
Complaciente	1B	3B	4B	11B	15A	16A	18A	21A	24A	25B	27B	30A	

Nota. Muestra el patrón de opciones a elegir para poder determinar el estilo de afrontamiento.

Al analizar los datos obtenidos tras aplicar el instrumento de manejo de conflictos, se constató que en el primer ítem el 32% optó por el estilo evasivo y el 68% por el complaciente. En lo que corresponde al segundo ítem, el 26% eligió el estilo comprometido y el 74% el colaborador. En el tercer ítem, el 45% se decantó por el estilo competitivo, y el 55% por el estilo complaciente. Respecto al cuarto ítem, 46% se identificó con el estilo complaciente, y el 54% con el comprometido. En el quinto ítem, el 63% se identifica con el estilo evasivo y el 37% con el colaborador.

Para el sexto ítem, el 92% eligió el estilo competitivo, mientras que el 8% el estilo evasivo. En el séptimo ítem, el 58% refleja un estilo comprometido, mientras que el 42% un estilo evasivo. Dentro del octavo ítem, el estilo competitivo fue optado por el 46% y el competitivo por el 54%. En el noveno ítem, el 9% se ubicó en el estilo competitivo, en tanto que el 91% en estilo evasivo, en el décimo ítem el 48% se identifican en el estilo compitiendo y el 52% es estilo comprometido.

En el ítem 11, el 64% prefiere el estilo complaciente y el 36% estilo colaborador. El ítem 12 registró que el 52% es estilo comprometido y el 48% es evasivo. El 78% se identifica con el estilo comprometido y el 22% con el estilo

competitivo, en lo que respecta al ítem 13. Por su parte, en el ítem 14, el 63% prefiere el estilo colaborador, mientras que el 37% el estilo competitivo. En el ítem 15 el 57% se ve en el estilo evitado y el 43% en estilo acomodado.

En el ítem 16, el 77% se identificó con el estilo complaciente, y el 23% con el competitivo. Dentro del ítem 17, 45% eligió el estilo competitivo, mientras que el 55% el evasivo. El ítem 18 arrojó que el 71% prefiere el estilo comprometido y el 29% el estilo complaciente. El 52% se ve como estilo colaborador, mientras que el 48% como evasivo, en lo referente al ítem 19. En el ítem 20 el 46% reacciona como estilo colaborando y el 54% estilo comprometido.

Avanzando, en el ítem 21, el 75% se ubica en el estilo complaciente y el 25% en estilo colaborador. Por su parte, el ítem 22 mostró que el 6% se refleja en el estilo competitivo y el 94% en complaciente. En el ítem 23, el 59% es estilo evasivo y el 41% colaborador. En lo que corresponde al ítem 24, el 48% eligió el estilo complaciente, mientras que el 52% el comprometido. Para el ítem 25, el 61% se relaciona con el estilo complaciente y el 39% con el estilo competitivo.

Para el último bloque, el ítem 26 manifestó que un 24% se siente en el estilo colaborador, y el 76% en el comprometido. En el ítem 27, el 27% son estilo complaciente y el 73% evasivo. Referente al ítem 28, el 46% prefieren el estilo colaborador y el 54% el estilo competitivo. En el ítem 29 el 58% gusta del estilo comprometido y el 42% del estilo evitado. Y en el ítem 30 el 25% se inclinan al estilo acomodado mientras que el 75% por el estilo colaborando.

En la tabla 2 se puede ver reflejado que, dentro de la muestra analizada, el estilo de afrontamiento más alto fue el comprometido. Adicional a lo que ya conocemos sobre este estilo, puede decirse que con él se confronta el problema en el momento, y los cooperadores utilizan el diálogo y la negociación, lo que hace de este método el más adecuado para resolver conflictos (Zubia, 2019). En segundo lugar, predomina el estilo complaciente, también conocido como acomodado. Para complementar la información que tenemos sobre este estilo, es importante contemplar que este regularmente ocurre cuando se tiene que acatar órdenes de la otra persona involucrada en un nivel superior o se prefiere no hacerlo para ceder al punto de vista de los demás.

El estilo evasivo fue el que obtuvo el tercer lugar en cuanto a la elección de los participantes de la muestra. No hay que dejar fuera de consideración que, en este estilo, las personas prefieren sistemas, órdenes y dirección de otros, que optar por propias. En el cuarto lugar aparece el estilo colaborador, en donde dos personas pueden aprender de las ideas del otro de forma mutua. Por último, se encuentra el estilo competitivo, utilizado en menor medida por el personal administrativo ante sus conflictos, ya que estos buscan encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes y prefieren no competir.

Tabla 2. Estilos de afrontamiento del conflicto en orden de preferencia

Estilo	Porcentil (%)	Puntaje ponderado (F)
Comprometido	24	1687
Complaciente	21	1444
Evasivo	21	1439
Colaborador	19	1315
Competitivo	15	1105

Nota. Muestra el orden de los resultados obtenidos de la muestra aplicada al personal administrativo del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara, respecto su estilo de afrontamiento de conflictos.

En cuanto a la variable sexo, del 41% que representa a los hombres participantes en esta muestra, el 8% seleccionó el estilo complaciente, otro 8% el estilo colaborador, el 7% el estilo competitivo, el 9% el estilo comprometido y el 8% optaron por el estilo evasivo a la hora de enfrentarse ante un conflicto. Mientras tanto, en el caso de las mujeres, del 58% de participación que representan, el 12% seleccionó el estilo complaciente, el 10% el colaborador, el 9% el estilo competitivo, el 14% el comprometido y otro 12% optó por el estilo evasivo. Por último, del 1% de las personas que prefirieron no decir su sexo, el 0.2% seleccionó el estilo de complaciente, el 0.2% el colaborador, el 0.1% el competitivo, el 0.2% el comprometido y el 0.1% el evasivo, al enfrentarse ante un conflicto.

Tabla 3. Frecuencia de sexo con relación a los estilos de afrontamiento de conflicto

Estilo	Hombre		Mujer		Prefiero no decirlo	
	%	F	%	F	%	F
Complaciente	8	566	12	867	0.2	11
Colaborador	8	562	11	739	0.2	14
Competitivo	7	490	9	607	0.1	8
Comprometido	10	687	14	983	0.2	17
Evasivo	8	575	12	854	0.1	10
Total	41	2880	58	4050	0.9	60

Nota. Muestran los resultados del análisis estadístico de los datos obtenidos en la muestra para los diferentes tipos de estilos de afrontamiento de conflictos, de acuerdo a la variable sexo.

En cuanto a la relación del estilo de afrontamiento del conflicto y la variable edad, se tomó el rango de edad que va de los 36 a los 42 años, al contener a la mayoría de los participantes de la muestra. De estos, de quienes cuentan con 36 años, el 0.3 % muestra un estilo competitivo, y el 0.3% muestra un estilo evasivo. En cuanto a los que tienen 37 años, el 1.2% eligió el estilo colaborador y el 1.1% el evasivo. Respecto a los correspondientes a 38 años, el 1.2% prefirió el estilo colaborador, el 4% el competitivo, mientras que el 1.7% el comprometido. De los participantes con 39 años, el 15.4% optó por el estilo comprometido, un 14.7 % por el colaborador, 7.4% por el complaciente, 4.4% por el evasivo y un 3.6% por el estilo competitivo. En el caso de las personas con 40 años, el 11.4% optó por el estilo complaciente, el 7.9% por el competitivo, el 7% por el comprometido y el 13.2% por el evasivo. Mientras tanto, en las personas de 41 años, el 1.8% prefirió el estilo complaciente y el 1.6% el estilo evasivo. Y, por último, para quienes tienen 42 años, el 1.6% seleccionó el estilo colaborador.

Tabla 4. Frecuencia de edad con relación a los estilos de afrontamiento del conflicto

Estilos	36		37		38		39		40		41		42	
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Complaciente	0.0	0	0.0	0	0.0	0	7.4	517	11.4	798	1.8	129	0.0	0
Colaborador	0.0	0	1.2	83	1.2	86	14.7	1031	0.0	0	0.0	0	1.6	115
Competitivo	0.3	22	0.0	0	4.0	282	3.6	249	7.9	552	0.0	0	0.0	0
Comprometido	0.0	2	0.0	0	1.7	120	15.4	1077	7.0	490	0.0	0	0.0	0
Evasivo	0.3	19	1.1	74	0.0	0	4.4	308	13.2	928	1.6	113	0.0	0
Total	0.6	41	2.2	157	7	488	45.5	2874	39.6	2765	3.5	129	1.6	115

Nota. La tabla 4 grafica los resultados de la toma de la muestra de los participantes entre los 36 y 42 años de edad, respecto a su elección del tipo de estilos de afrontamiento de conflictos.

Para la relación entre estilos de afrontamiento con la variable estado civil, se identificó que del 39.5% que constituye a los participantes solteros, el 8% eligió un estilo complaciente, otro 8% muestra el estilo colaborador, el 6% el competitivo, el 9% el comprometido y un último 8% el evasivo. Respecto a las personas casadas, que representan el 38.6% de la muestra, el 8% prefirió el estilo complaciente, el 7% el colaborador, el 6% el competitivo, el 9% el comprometido y otro 8% el evasivo. Del 8.6% que equivale a los participantes divorciados, el 2% optó por un estilo complaciente, un 1% el colaborador, otro 1% el competitivo, el 2% el estilo comprometido y un último 2% el evasivo. En el caso de las personas viudas, del 1.3%, el 0.27% optó por el estilo complaciente, el 0.31% por el colaborador, el 0.17% por el competitivo, el 0.27% por el comprometido y el 0.25% por el evasivo. Las personas que viven en unión libre

representaron el 9.9% de la muestra, porcentaje del cual el 2% se identificó con el estilo complaciente, otro 2% el colaborador, el 1% el competitivo y un último 2% el comprometido. Y para quienes se encuentran separados, del 2.1% el 0.38% tiene el estilo complaciente, el 0.37% el colaborador, el 0.42% el competitivo, el 0.54% el comprometido y el 0.40% el estilo evasivo (véase tabla 5).

Tabla 5. Frecuencia entre la variable estado civil y el estilo de afrontamiento del conflicto

Estilo	Soltería		Matrimonio		Divorcio		Viudez		Unión libre		Separación	
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Complaciente	8.0	559	8.0	559	1.9	131	0.3	19	2.1	149	0.4	27
Colaborador	7.9	550	7.1	495	1.3	91	0.3	22	1.9	131	0.4	26
Competitivo	6.3	437	6.0	419	1.4	101	0.2	12	1.5	106	0.4	30
Comprometido	9.4	660	9.3	651	2.1	144	0.3	19	2.5	175	0.5	38
Evasivo	7.9	554	8.2	576	1.9	133	0.3	18	1.8	129	0.4	28
Total	39.5	2760	38.6	2700	8.6	600	1.3	90	9.9	690	2.1	149

Nota. Representación de los resultados de la toma de la muestra de los participantes según su estado civil, ya sea solteros, casados, divorciados, en unión libre, separados o viudos, respecto a su elección del tipo de estilos de afrontamiento de conflictos.

Otra de las variables que se contempló en la toma de esta muestra, y puede verse reflejada en la tabla 6, es la de si los participantes tienen hijos o no. Dentro del 56% que afirmó tener hijos, 13% utiliza el estilo comprometido, en seguida se encuentra el estilo complaciente con un 12%, el estilo evasivo fue elegido por un 12%, el colaborador por el 10% y el competitivo por el 9%. Por otro lado, del 44% restante que anunció no tener hijos, el 11% utiliza el estilo comprometido, y en seguida con una relación porcentual del 9% están quienes eligieron los estilos complaciente, colaborador y evasivo, respectivamente y, por último, el 7% eligió el estilo competitivo.

En lo referente a la relación entre la variable correspondiente a la escolaridad y los estilos de afrontamiento del conflicto, se identificó que del 53.67% del personal que cuenta con formación a nivel licenciatura, un 13% utilizan el estilo comprometido; y, en seguida, con el 11%, están quienes eligen los estilos evitado y acomodado, cada uno; posteriormente, el 10% colaborando se identifica con el estilo colaborador; y, por último, el 9% con el competitivo. Por su parte, del 20.99% que cuenta con formación a nivel maestría, el 5% utiliza el estilo comprometido, el 4% el complaciente, y el 3%, respectivamente, el evasivo, el colaborador y el competitivo. Para quienes cuentan con escolaridad de nivel preparatoria, que representan el 18.86% de la muestra, el estilo competitivo se manifestó en un 3%, mientras que el resto de estilos en un 4% cada uno. A nivel secundaria, del 3.84%, se identifica que existen dos estilos que más

utilizan: el comprometido y el evasivo, con un 0.9% cada uno; enseguida, con el 0.8% respectivamente, se posicionaron los estilos complaciente y colaborador; y, por último, con un 0.6%, se encuentra el estilo competitivo. Respecto al nivel doctorado, del 1.69% que representa, el 0.5% utiliza el estilo complaciente, un 0.4% cada uno tanto el comprometido como el evasivo, el 0.3% el colaborador, y el 0.2% el estilo competitivo. Por último, para el personal que cuenta con una especialidad, habiendo un total del 0.85%, no hay diferencia alguna entre los estilos complaciente, comprometido y evasivo, pues los tres fueron elegidos en un 0.2% cada uno, y con un pequeño menor porcentaje se encuentran los estilos de colaborador y competitivo con un 0.1%, cada uno (véase tabla 7).

Tabla 6. Frecuencias entre la variable tener hijos y el estilo de afrontamiento del conflicto

Estilos	No		Sí	
	%	F	%	F
Complaciente	9	627	12	817
Colaborador	9	616	10	699
Competitivo	7	477	9	628
Comprometido	11	755	13	932
Evasivo	9	615	12	824
Total	44	3090	56	3900

Nota. En la tabla 6 puede verse representados los porcentajes correspondientes a la variable de las personas con y sin hijos en relación con los estilos de afrontamiento de conflictos.

Tabla 7. Frecuencias entre la variable escolaridad y el estilo de afrontamiento del conflicto

Estilos	Secundaria		Preparatoria		Licenciatura		Especialidad		Maestría		Doctorado	
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F
Complaciente	0.77	54	4.12	288	11	769	0.2	14	4.1	287	0.45	32
Colaborador	0.77	54	3.64	255	10.21	714	0.14	10	3.71	260	0.31	22
Competitivo	0.6	42	2.66	186	8.92	621	0.1	7	3.34	234	0.21	15
Comprometido	0.85	60	4.37	306	12.94	905	0.21	15	5.37	376	0.35	25
Evasivo	0.85	60	4.07	285	10.6	741	0.2	14	4.47	313	0.37	26
Total	3.84	270	18.86	1320	53.67	3750	0.85	60	20.99	1470	1.69	120

Nota. La tabla 7 representa los resultados de la toma de la muestra de los participantes según su escolaridad, respecto a su elección del tipo de estilos de afrontamiento de conflictos.

Para el caso de la variable nombramiento con respecto del estilo de afrontamiento del conflicto se encontró que el estilo comprometido es principalmente utilizado por los nombramientos: auxiliar operativo A, Técnico administrativo, Técnico profesional A, Administrativo de apoyo, Técnico de coordinación, Administrativo de coordinación, Jefe de apoyo administrativo, Jefe de apoyo técnico, Jefe operativo, Jefe operativo especializado, Honorarios, Coordinador B y Jefe de unidad administrativa. Por su parte, el estilo complaciente obtuvo más frecuencia entre los Auxiliar operativo A, Técnico especializado A, Jefe de unidad A y Jefe de control. Finalmente, en el estilo colaborador se encuentran los Técnicos operativos, mientras que los Jefes de Unidad B eligieron el estilo evasivo.

Conclusiones

Con la presente investigación se aporta evidencia empírica en el tema de los estilos para afrontar el conflicto en una institución pública por parte del personal administrativo. En ella, resulta relevante encontrar cómo en cuanto a las variables sexo, estado civil y el tener hijos no se encuentra diferencia en el estilo de afrontamiento, debido a que ambos sexos y los diferentes estados civiles, así como independientemente de tener hijos o no, eligieron comprometido.

Para la variable edad, llama la atención que entre más jóvenes tienden a decantarse por el estilo competitivo, y a mayor edad van más por el estilo colaborador. En cuanto a la variable relacionada con la escolaridad, en general todos los niveles se ubican entre los estilos comprometido y complaciente, lo que permite inferir que las actividades realizadas por estos son acordes a su nivel formativo.

Con los resultados obtenidos se observa que el personal administrativo del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara cuenta con personal capaz de comprometerse y adaptarse a las necesidades de la institución, por lo que la eficiencia organizacional será óptima cuando esté en función del estilo de afrontamiento del conflicto por parte de los miembros del área administrativa.

Los resultados encontrados se corresponden con los aportes teóricos que mencionan que el estilo que utilizan las personas para afrontar sus conflictos está en función de un determinado estado de ánimo y existe un grado en que los sujetos manifiestan interés por sus propios intereses y por los intereses de los demás.

Tal como menciona Gutiérrez (2016), la solución de conflictos en una organización se garantiza al contar con un talento humano comprometido, en donde se genera un clima laboral óptimo, con un entorno de tranquilidad. Con esto, por una parte, se establece un sentido de pertenencia; y por otro lado, se cumple con las metas institucionales que se hayan planteado. De la misma forma, se

entra en acuerdo con lo que establece Galtung (2016) respecto a que cualquier cambio surgido desde la empatía, la no violencia y la creatividad para afrontar un conflicto, es la herramienta más útil para poder solucionarlo.

Referencias

- Afanador, E., Ordoñez, M. y Quintero, N. (2020). *La importancia de la inteligencia emocional para la resolución de conflictos en el entorno laboral*. [Tesis] Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Aguilera, K. (11 de abril 2022). Renuncian 2839 por discriminación. *Reforma*. https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/renuncian-2-839-por-discriminacion/ar2383240?referer=7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783b786d3a--
- Amadei, R. (2022). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Gestión y Desarrollo Libre*, 7(14), 1-25.
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflicto*. (2), 60-81.
- Coser, L. A. (1957). Social conflict and the theory of social change. *The British journal of sociology*, 8(3), 197-207.
- Coser, L. A. (1998). *The functions of social conflict* (Vol. 9). Routledge.
- Freud, J. (1957). *Sociología del Conflicto*. Editorial Fundación Cerien.
- Galtung, J. (2016). La violencia: cultural, estructural y directa. *Cuadernos de estrategia*, (183), 147-168.
- Gómez, A. (2005). Violencia e institución educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(26), 693-718.
- González, R. (2012). *IE: Determinante en el Manejo del Conflicto en las Organizaciones*. [Tesis de maestría]. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571585/DocsTec_12549.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutiérrez, T. (2016). *Competencias Gerenciales, Habilidades conocimientos y aptitudes*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hocker, J. L. y Wilmot, W. W. (2014). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill Higer Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Estadísticas sobre relaciones laborales de jurisdicción local, 2021*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/rellaborales/doc/laborales_2022_nota_tecnica.pdf
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Mercado, A. y González, G. (2008). La teoría del conflicto en la sociedad contemporánea. *Espacios Públicos*, 11(21), 196-221.
- Moreno, F. (2010). La mediación y la evolución histórica de la idea de conflicto. En González-Cuéllar Serrano, Á. M. Sanz Hermida y J. C. Ortiz Pradillo (Dds.), *Mediación: un método de ? conflictos: estudio interdisciplinar* (pp. 21-40). Constitución y Leyes, COLEX.
- Piorno, M. (2012). *Estilos de afrontamiento al conflicto para la eficiencia organizativa en equipo de enfermería de atención primaria*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/32202>
- Roa, S. y Díaz, Y. (2019). *Inteligencia emocional para el manejo de conflicto. Una propuesta desde y para los directivos docentes de la localidad 15 de Bogotá*. [Tesis de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas]. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/39806/>
- Rodríguez, Izaquel Marcelino. (2012). *Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del Como Norte de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura]. Universidad César Vallejo.
- Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Houg (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, 3(2), 651-717.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo alto, California Consulting Psychologies Press, Inc.
- Tovar, R. M. (2017). *Determinación de la cultura organizacional en los estudiantes de la Escuela Profesional de Arquitectura de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno 2015*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Valor-Segura, I., Expósito, F., y Moya, M. (2010). Emociones poderosas y no poderosas ante conflictos de pareja: diferencias de género. *Intervención Psicosocial*, 19(2), 129-134.
- Westreicher, G. (23 de mayo de 2020). Conflicto laboral. *Economipedia.com* <https://economipedia.com/definiciones/conflicto-laboral.html>
- Zubia Villacreses, A. E. (2019). *La inteligencia emocional en la resolución de conflictos en docente*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18736>