



ceutec
de unitec
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
“ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS ESTUDIANTES
DE ÚLTIMO AÑO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE CEUTEC TEGUCIGALPA”**

**SUSTENTADO POR:
IRMA MARICELA VALLADARES
VICKY JOHANNA FLORES PAZ
YUDY MARLENE REYES MUNGUÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.**

OCTUBRE, 2020

**CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO

DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTOR ACADÉMICO

IRIS GABRIELA GONZALES

JEFE DE CARRERA

GIULIANA MARÍA BONILLA GUARNIERI

PROYECTO

**“ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS ESTUDIANTES
DE ÚLTIMO AÑO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS DE CEUTEC TEGUCIGALPA”**

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS

EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA

TERNA EXAMINADORA:

CLAUDIA JEANNETE NÚÑEZ AZZAD

MARYORIE MICHELE MARTÍNEZ VÁSQUEZ

MARÍA DEL SOCORRO MALDONADO RODRÍGUEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2020

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto primeramente a Dios, que en su infinita bondad y amor nos ha dado la vida y nos ha llenado de virtudes para alcanzar, por medio de su gracia, la culminación de este proyecto y de nuestra carrera profesional universitaria.

A nuestros padres, que, con amor y esfuerzo, nos formaron e inculcaron el deseo en nosotros de prosperar y avanzar, por medio del camino del bien, brindándonos siempre su motivación y apoyo incondicional.

A nuestros esposos, porque han caminado a nuestro lado, brindándonos la palabra oportuna en los momentos difíciles, por motivarnos a seguir adelante, por asumir junto a nosotras el reto de un camino que no ha sido fácil, pero sin duda lleno de grandes satisfacciones.

A nuestras hijas e hijos, por su amor, comprensión, paciencia y su apoyo a lo largo de nuestra formación profesional.

A mi suegra, porque ha sido mi apoyo incondicional en todo momento, por regalarnos su tiempo, sus fuerzas y su amor para que salgamos adelante.

A cada uno de nuestros familiares y amigos, que han estado siempre presente al lado nuestro, brindándonos su apoyo moral y espiritual.

Al Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) por habernos formado como profesionales y por poner a nuestra disposición las mejores herramientas y catedráticos capacitados para que nos transmitieran sus conocimientos y experiencia a lo largo de nuestra carrera, por ser esos agentes de constante motivación para alcanzar siempre lo mejor de nosotras mismas.

AGRADECIMIENTO

A Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, por regalarnos del don de la vida, su amor, la virtud del conocimiento y la sabiduría. Así como la salud y la fortaleza para superar todas las pruebas encontradas en el camino, por darnos la determinación y tenacidad para avanzar y llegar a nuestra meta. De su plenitud tomamos todos gracia sobre gracia.

A nuestros padres por cuidar de nosotros con amor y por ser pilares fundamentales en nuestro desarrollo como seres humanos de bien, comprometidos con nuestras familias y con nuestra sociedad; por forjar en nosotros valores éticos, morales y espirituales que han estado presentes en todas las facetas de nuestra vida.

A nuestros esposos por su apoyo y motivación incondicional a lo largo de nuestra carrera, por hacer suyos nuestros proyectos y por su compromiso a nuestro lado para el logro de nuestra formación universitaria.

A mi suegra, por ser una persona excepcional, por cuidar de mi familia como suya, por su invaluable apoyo y estar a mi lado durante toda mi formación académica.

A nuestros hijos e hijas, por su comprensión y amor, por ser nuestra fuerza y motor cada día, por inspirarnos a ser mejor y permitirnos dejarles este legado de amor, tenacidad y perseverancia, no importa cuán lejana esta la meta lo realmente importante es llegar.

A nuestro distinguido asesor, el Dr. Jose Tránsito Mejía, por su entrega, compromiso y excelente acompañamiento durante la realización de nuestro proyecto, por estar siempre dispuesto a transmitirnos su conocimiento y experiencia al guiarnos en este camino.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende exponer, analizar y determinar el porcentaje de los estilos de manejo de conflictos de los estudiantes de último año de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), ubicado en la Ciudad de Tegucigalpa, MDC.

Para ello, primeramente, se expone el planteamiento del problema, los objetivos planteados (general y específicos), variables a considerar durante la investigación, marco teórico, y la metodología utilizada para la obtención de información.

La investigación se ha llevado a cabo a través de un diseño no experimental, tipo transversal a nivel descriptivo, aplicada a una muestra de 120 estudiantes de género masculino y femenino, utilizando el modelo de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilmann, (Competidor, colaborativo, comprometido, evasivo y complaciente).

Los resultados de la investigación señalan que la tendencia de la muestra tomada de los estudiantes de último año de Administración de Empresas, presentan un nivel promedio orientado a un estilo específico, sin embargo, también existe un nivel que adoptan diferentes estilos, evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros.

Palabras claves: Conflictos, estilo de manejo de conflictos, estudiantes.

ABSTRACT

The purpose of this graduation project is to expose, analyze and determine the percentage of conflict management styles prevailing on students currently pursuing the last year of their career in Business Administration at the Technological University Center (CEUTEC for its initials in Spanish), located in the City of Tegucigalpa, MDC.

This investigation document is composed of several chapters including: investigation statements, general and specific objectives as well as investigation variables, theoretical framework, and the methodology applied to gather the required data for this project.

The investigation has been carried out through a non-experimental & cross-sectional design, at a descriptive level, with a sample of 120 male and female students, based on the Thomas and Kilmann model of conflict management styles: Competitor, collaborative, committed, evasive and accommodating.

The results of the research indicate that the trend of the sample taken from students currently pursuing the last year of their career in Business Administration, points towards an average level of a specific style, nonetheless, the results also show that students adopt other conflict handling styles.

Keywords: Conflicts, conflict management style, students.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 Antecedentes.....	3
2.2 Definición del Problema.....	4
2.2.1. Enunciado	4
2.2.2. Formulación del Problema	6
2.3 Formulación de preguntas de investigación	7
2.3.1. Formulación de preguntas Específicas	7
2.4 Variables de Investigación.....	8
2.5 Justificación	9
2.5.1. Delimitación de la Investigación.....	10
III. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo General.....	11
3.2. Objetivos Específicos	11
IV. MARCO TEÓRICO	12
4.1 Análisis de la situación actual.....	12
4.1.1 Análisis del Macroentorno.....	12
4.1.2 Análisis del Microentorno	17
4.2 Teorías de sustento.....	20
4.2.1. Teoría de Lewin-Análisis conductual y la resolución de conflictos.....	21
4.2.2 Teoría de las Propiedades de los individuos.....	29
4.2.3 Teoría del proceso de interacción.....	33
4.2.4 Modelos de estilos de manejo de conflictos	34
4.2.4.1 Modelo de Rahim (ROCI-II).....	36
4.2.4.2 Modelo de Thomas y Kilmann (TKI)	36
4.2.5.1 Manejo y resolución de conflictos	39
4.3. Conceptualización.....	43
4.3.1 Estilos de manejo de conflicto.....	43
4.3.1.1 Estilo competidor	44
4.3.1.2 Estilo colaborador	45

4.3.1.3 Estilo comprometido	45
4.3.1.4 Estilo evasivo	46
4.3.1.5 Estilo complaciente	46
IV. METODOLOGÍA / PROCESOS.....	47
5.1 Enfoque y Métodos.....	47
5.1.1 Enfoque.....	47
5.1.2 Alcance	49
5.1.3 Diseño	49
5.2 Métodos.....	51
5.2.1 La Operacionalización de Variables.....	52
5.3 Población y muestra.....	54
5.3.1 Población	55
5.3.2 Tipo de Muestra.....	55
5.3.3 Muestra	56
5.4 Unidad de Análisis y Respuesta	57
5.5 Técnicas e instrumentos aplicados.....	58
5.5.1. Instrumentos	58
5.5.2. Cuestionario... ..	60
5.5.3. Administración del Instrumento	60
5.6. Fuentes de información.....	60
5.6.1 Fuentes primarias.....	61
5.6.2 Fuentes secundarias	61
5.7 Cronograma de trabajo.....	62
VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	63
6.1 Estilo Competidor.....	65
6.2 Estilo Colaborador.....	71
6.3 Estilo Comprometido.....	76
6.4 Estilo Evasivo	81
6.5 Estilo Complaciente.....	86
VII. CONCLUSIONES.....	92
VIII. RECOMENDACIONES.....	94
IX. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	97

X. ANEXOS102

 Anexo 1.....102

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 4.1 Acuerdos distributivos versus acuerdos integradores.....</i>	41
<i>Tabla 5.1 Congruencia Metodológica.....</i>	51
<i>Tabla 5.2 Operacionalización de Variables.....</i>	52
<i>Tabla 5.3 Detalle de la muestra:</i>	57
<i>Tabla 5.4 Estimación de números de estudiantes que cursan el penúltimo y último año de la carrera de Administración de Empresas, CEUTEC, Tegucigalpa:.....</i>	57
<i>Tabla 5.5 Cronograma de actividades.....</i>	62
<i>Tabla 6.1 Pregunta 5 Estilo Competidor.....</i>	65
<i>Tabla 6.2 Pregunta 6 Estilo Competidor.....</i>	67
<i>Tabla 6.3 Pregunta 7 Estilo Competidor.....</i>	68
<i>Tabla 6.4 Pregunta 8 Estilo Competidor.....</i>	69
<i>Tabla 6.5 Pregunta 9 Estilo Competidor.....</i>	70
<i>Tabla 6.6 Pregunta 10 Estilo Colaborador.....</i>	71
<i>Tabla 6.7 Pregunta 11 Estilo Colaborador.....</i>	72
<i>Tabla 6.8 Pregunta 12 Estilo Colaborador.....</i>	73
<i>Tabla 6.9 Pregunta 13 Estilo Colaborador.....</i>	74
<i>Tabla 6.10 Pregunta 14 Estilo Colaborador.....</i>	75
<i>Tabla 6.11 Pregunta 15 Estilo Comprometido.....</i>	76
<i>Tabla 6.12 Pregunta 16 Estilo Comprometido.....</i>	77
<i>Tabla 6.13 Pregunta 17 Estilo Comprometido.....</i>	78
<i>Tabla 6.14 Pregunta 18 Estilo Comprometido.....</i>	79
<i>Tabla 6.15 Pregunta 19 Estilo Comprometido.....</i>	80

<i>Tabla 6.16 Pregunta 20 Estilo Evasivo</i>	81
<i>Tabla 6.17 Pregunta 21 Estilo Evasivo</i>	82
<i>Tabla 6.18 Pregunta 22 Estilo Evasivo</i>	83
<i>Tabla 6.19 Pregunta 23 Estilo Evasivo</i>	84
<i>Tabla 6.20 Pregunta 24 Estilo Evasivo</i>	85
<i>Tabla 6.21 Pregunta 25 Estilo Complaciente</i>	86
<i>Tabla 6.22 Pregunta 26 Estilo Complaciente</i>	87
<i>Tabla 6.23 Pregunta 27 Estilo Complaciente</i>	88
<i>Tabla 6.24 Pregunta 28 Estilo Complaciente</i>	89
<i>Tabla 6.25 Pregunta 28 Estilo Complaciente</i>	90
<i>Tabla 6.26 Predominancia de estilo de manejo de conflicto</i>	91

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 Diagrama Sagital de Variables</i>	8
<i>Figura 4.1 : Análisis PESTEL</i>	12
<i>Figura 4.2 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter</i>	17
<i>Figura 4.3 Tipos de conflictos (según Kurt Lewin)</i>	26
<i>Figura 4.4 Modelo de las cuatro fuerzas del cambio organizacional de Kurt Lewin (1951)</i>	27
<i>Figura 4.5 Diagrama factores de conflictos</i>	30
<i>Figura 4.6 Relaciones de dependencia mutua entre actividad, interacción y sentimiento</i>	33
<i>Figura 4.7 Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de los conflictos fue adaptado del «Conflict and Conflict Management» de Kenneth Thomas (tomado de Ramos, 2018).</i>	38
<i>Figura 4.8 Estrategias de resolución de conflictos</i>	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 6.1 Edad de la población encuestada.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 6.2 Género de la población encuestada</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 6.3 Satisface sus propios intereses de forma que consiga ganar.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 6.4 Alta asertividad en exponer autoconfianza</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 6.5 Hace valer sus derechos propios mediante el pensamiento de tener siempre la razón.</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 6.6 Actitud competitiva en el desarrollo de conflictos.</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 6.7 Baja cooperación manejando los conflictos de manera emocional y persuasiva.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 6.8 Comunicación efectiva sintetizando los acuerdos en común</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 6.9 Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico 6.10 Busca cumplir los intereses de las dos partes de manera creativa.....</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 6.11 Resuelve problemas de manera colaborativa, haciendo énfasis en el ganar-ganar</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico 6.12 Resuelve problemas de manera colaborativa satisfaciendo los intereses de ambas partes.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 6.13 Comunicación efectiva utilizando tácticas que proyecten resultados mutuamente aceptables</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 6.14 Velocidad y eficiencia en la toma de decisiones satisfactorias para ambas partes</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 6.15 Equidad en búsqueda de objetivos mutuos.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 6.16 Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos para alcanzar acuerdos temporales</i>	<i>79</i>

<i>Gráfico 6.17 Buscar el bien común a través de un balance intermedio asertivo y cooperativo ..</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 6.18 Demora la comunicación y la toma de decisiones evitando involucrase en la solución del conflicto.....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 6.19 Evita implicarse en los problemas que amenacen su postura.....</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 6.20 Evita implicarse en los problemas rehusándose a búsqueda de soluciones</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 6.21 Resta importancia a los conflictos evitando abordarlos hasta un mejor momento</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 6.22 Poco asertivo y baja colaboración.....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 6.23 Prioriza los intereses de los demás para mantener buena relación entre ambas partes</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 6.24 Obedece órdenes preservando la armonía.....</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 6.25 Busca la restauración de las relaciones de una forma armoniosa</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 6.26 Prioriza los intereses de los demás</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 6.27 Asertividad y colaboración intermedia en el manejo de los conflictos.....</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 6.28 Predominancia de estilos de manejo de conflicto</i>	<i>91</i>

GLOSARIO

BCH:	Banco Central de Honduras
Conflicto Intrapersonal:	Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.
Habilidades blandas:	Características y competencias personales que muestran cómo una persona se desenvuelve con los demás.
INEEPHPM:	Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples
INE:	Instituto Nacional de Estadística
Inteligencia emocional:	Capacidad de percibir, expresar, comprender y gestionar las emociones sus propias emociones y la de los demás.
ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory)-	Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto elaborado por M. Afzalur Rahim
Statu quo:	Estado emocional, social, político y/o económico de un período determinado de tiempo.
Visión Holística:	Se basa en la concepción del ser humano como un todo y no sólo la suma de sus partes.

I. INTRODUCCIÓN

Las razones del conflicto entre personas son tan variadas y complicadas como lo son los seres humanos individuales. Los individuos tienen diversas maneras de actuar, sentir, pensar, valorar y de comunicarse. Estas diferencias de personalidades y de valores, hacen que los conflictos surjan de manera inevitable en todos los ámbitos sociales. Está en la naturaleza humana estar en desacuerdo, y los desacuerdos son saludables cuando se abordan correctamente.

Ser parte de una organización y compartir valores, objetivos y normas institucionales, no garantiza que habrá unanimidad de pensamientos y acciones ni generalización de conductas, ya que cada persona tiene rasgos de personalidad que lo hacen diferente a otro.

Las instituciones reconocen estas diferencias y la importancia que tiene el adecuado manejo de las situaciones de conflictos que se presentan, ya que las mismas pueden afectar significativamente la efectividad del desempeño de sus colaboradores y a su vez afectar el logro de objetivos y su fortalecimiento institucionales.

Es por esta razón que las instituciones se interesan en la adecuada gestión de conflictos, también conocida como resolución de conflictos, y de contar con un equipo de gestión que no solamente posea los conocimientos académicos inherentes a las diferentes carreras universitarias, sino también en profesionales con habilidades gerenciales sólidas, entre las cuales se incluyen las habilidades para el manejo de conflictos.

Ante esta expectativa, es de gran relevancia para las instituciones académicas y para sus egresados, reconocer que a la par de los contenidos conceptuales, se hace necesario enfocar esfuerzos hacia el reconocimiento y fortalecimiento de estas habilidades para ser más competitivos por la constante evolución de un mundo globalizado.

CEUTEC busca desarrollar las habilidades gerenciales, incluyendo la gestión de conflictos y una formación ética en los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC, por medio de la formación integral e interacción de los alumnos a medida cursan cada una de sus clases.

En la presente investigación se procedió a encuestar a estudiantes de último año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa, con el fin de conocer los estilos de gestión de conflictos que poseen y así puedan fortalecerlos para hacerles más aptos en sus relaciones personales, organizacionales y sociales.

La investigación se ha estructurado en ocho capítulos, donde se expondrá el proceso y forma de elaboración de la investigación y el instrumento de medición que se desarrolló para realizar las estrategias para el manejo de conflictos. En el capítulo II y III, encontraremos el planteamiento del problema, el cual describe el por qué se está realizando la investigación, en base a esta información se plantea la pregunta general y las preguntas específicas las cuales ayudarán para dar respuestas a las interrogantes manifestadas en dichos capítulos. Se incluyen, además, el objetivo general, los objetivos específicos, las variables en las cuales fundamentamos el proyecto y culmina con la justificación e importancia de la investigación. El capítulo IV, hace referencia al marco teórico conceptual, siendo la base de la investigación el análisis del macro y micro entorno basados en los diagramas de Pestel y de Porter, teniendo como contenido los antecedentes de estos entornos tomados de fuentes de investigaciones de autores especialistas en temas anteriormente mencionados. Dentro de este capítulo también incluye las teorías en las cuales sustentamos el estudio de investigación. Para concluir este capítulo, se presenta la definición conceptual donde se exponen la definición de cada una de las variables.

El capítulo V, se plantea la metodología utilizada para la investigación, el tipo de investigación, diseño, descripción de la población, el instrumento utilizado, etc. El capítulo VI, contiene el procesamiento, presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Desde la antigüedad han existido los conflictos por los distintos intereses entre las personas, países, religiones y maneras de pensar, pero es como se manejan estos conflictos para encontrar el bien común, lo que como seres humanos se diferencian unos de otros.

Domínguez Octaviano (2001), dice que: “La presencia del conflicto en una organización no debe minimizarse porque sea de moderada intensidad o de repercusión poca importancia, en realidad nunca se sabe del poder expansivo de las situaciones conflictivas y cuando arrasan y envuelven nuestra vivencia entorpeciendo todo” (p.148).

Para Rahim y Bonoma (citado en Villamediana, 2015) “un modelo de manejo de conflicto presenta cinco estilos distintos (integrador, comprometido, evitativo, dominante y complaciente) para manejar el conflicto en función de dos dimensiones: (a) preocupación por los propios intereses y (b) por los intereses de otros” (p. 75).

En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento Organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc. (Codina, 2016, p.1)

De acuerdo con Vargas, Cabrera y Rincón (1978), las formas en que las personas se comportan frente a una situación conflictiva se pueden definir como estilos de solución o manejo de conflictos.

La forma en la que se manejen los conflictos se determina básicamente por formas positivas o negativas. Por ejemplo, Deutsch y Coleman (2000) retoman los procesos constructivos y destructivos, de competencia y cooperación, en los que se basa la teoría del campo de Lewin (1931, en Deutsch & Coleman, 2000), utilizándolos como referentes importantes y condicionantes de los procesos de resolución para que los conflictos sean positivos o negativos.

2.2 Definición del Problema

2.2.1. Enunciado

El conflicto es una parte inevitable de la vida humana. En las organizaciones específicamente, diferentes valores y creencias compartidas pueden conducir a malentendidos y crear tensión entre todos los colaboradores. Está en la norma de varias culturas en todo el mundo que se debe evitar el conflicto, sin embargo, si se maneja bien, los conflictos también pueden abrir nuevas posibilidades inesperadas para las organizaciones.

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación. (Barrera, 2004, p.3)

Es por esta razón que, la gestión de conflictos se está convirtiendo cada vez más en un componente muy importante para todos los niveles del liderazgo ejecutivo. De hecho, la capacidad de los futuros líderes para manejar conflictos internos y externos es una habilidad clave que requiere capacitación específica en el manejo de conflictos.

La capacitación efectiva en esta área ofrece habilidades aplicables a muchas situaciones, que van desde la gestión de personas hasta los problemas organizacionales y la comunicación en el entorno empresarial.

La adquisición de nuevas competencias que refuerzan habilidades adquiridas en el manejo de conflictos para los estudiantes universitarios de CEUTEC Tegucigalpa, es esencial para el desarrollo exitoso de su carrera profesional y persona. Ya no se trata de adquirir, aisladamente, conocimientos definitivos, sino de prepararse para elaborar, a todo lo largo de la vida, un saber en constante evolución y de "aprender a ser" (Faure, E. et al, 1980)

Hoy en día, se ha identificado que los líderes y propietarios de las empresas tienen deficiencia en el manejo de conflicto creando un ambiente no grato tanto para el colaborador como para los ejecutivos y propietarios, ya que no son capaces de tomar decisiones eficientes en circunstancias conflictivas y convertirlas en oportunidades de crecimiento y mejora.

Montero (2015) señala que una de las razones principales por la que los colaboradores abandonan su trabajo, es por los conflictos laborales con sus jefes y por diferencias con sus colegas. Una relación difícil entre un jefe y un colaborador, a menudo causa baja productividad, desmotivación y una alta rotación de empleados.

2.2.2. Formulación del Problema

Desarrollar habilidades de gestión avanzadas y aprender a analizar, planificar e implementar con éxito las decisiones en el lugar de trabajo, es esencial para el éxito de un gerente.

Los gerentes tienen un papel en la prevención de conflictos en las organizaciones al desempeñar un papel de coaching o mentoría para identificar situaciones difíciles y problemas con los subordinados antes de que se intensifique en conflicto. (P. Teague and W.K. Roche, 2012).

Los estudiantes a nivel universitario de CEUTEC Tegucigalpa, como futuros gerentes y líderes dentro de las organizaciones se enfrentarán regularmente a conflictos y crisis, siendo esencial el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de resolución de conflictos para una amplia gama de puestos en muchos sectores laborales.

Existen estilos de manejo de conflicto para apoyar las organizaciones, (competidor, colaborador, comprometido, evasivo y complaciente, entre otros), los cuales se pueden aplicar en diferentes formas a través de estrategias y habilidades que ayuden a mejorar el clima laboral en las organizaciones

Los gerentes deben ser proactivos en el manejo del conflicto en sus primeras etapas, antes de que requiera la intervención de Recursos Humanos (CIPD, 2008a). Sin embargo, muy a menudo, los gerentes están mal equipados o no siguen los procedimientos y el conflicto puede aumentar por pequeñas tensiones.

Actualmente se desconocen los estilos de manejo de conflictos que poseen los estudiantes de CEUTEC, a raíz de ello, a través del presente proyecto se pretende identificar el estilo de manejo de conflicto que predomina en los estudiantes del último año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) Tegucigalpa.

El éxito o fracaso de una organización depende de muchos factores que confluyen dentro de la misma; así, el papel que desempeña la persona responsable de la organización, llámese: gerente, administrador, director, presidente, entre otros; y los miembros de la misma (colaboradores, trabajadores, empleados, entre otros) deben poseer algunas cualidades que permitan que su relación en la empresa sea eficaz. (Vargas, 2018, p.12)

En este contexto, toda empresa se ve afectada por los diversos conflictos que surgen entre los equipos de trabajo por la falta de tolerancia u opiniones contrarias lo cual perjudica el clima organizacional, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, la confianza, sin dejar a un lado la innovación elemento fundamental en las metas. (Pertuz, 2019). Urbano y Toledano (2011), sugiere que el conflicto no es intrínsecamente malo, sino un fenómeno con efectos constructivos o destructivos, según la forma presentada.

Por ello lo realmente importante no es la existencia -inevitable- del conflicto, sino la forma en que éste se gestione para lograr su transformación constructiva, pues tal como afirma Galtung (1998) los conflictos no se solucionan, sino que se transforman por medios pacíficos y creativos.

2.3 Formulación de preguntas de investigación

2.3.1. Formulación de preguntas Específicas

1. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto competidor, en los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?
2. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto colaborador, en los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?

3. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto comprometido, en los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?
4. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto evasivo, en los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?
5. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto complaciente, en los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?

2.4 Variables de Investigación

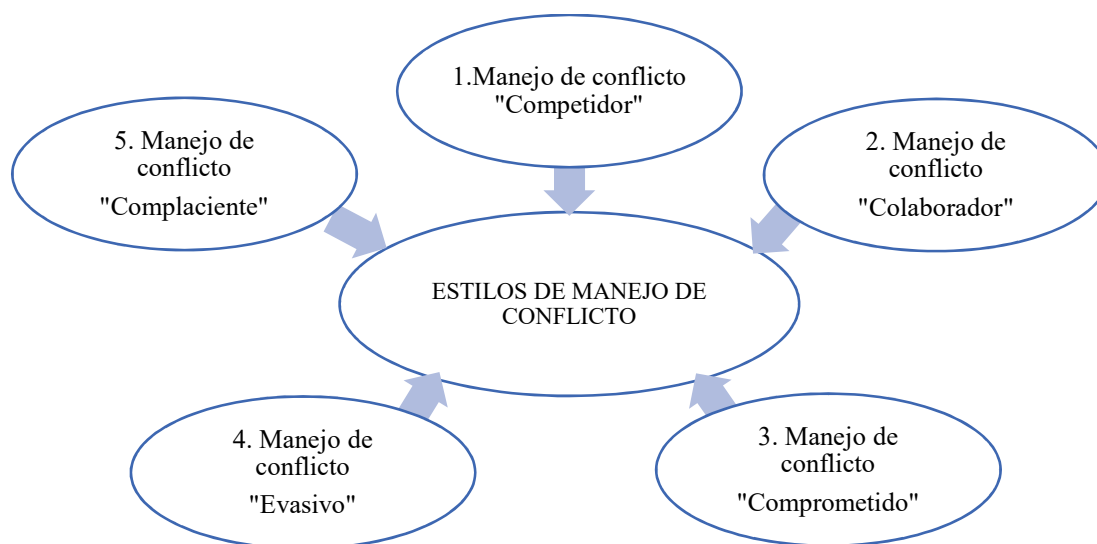


Figura 1.1 Diagrama Sagital de Variables

2.5 Justificación

De acuerdo con (Hernández, 2014) es recomendable abordar la justificación de una investigación mediante cinco criterios importantes:

- a. Conveniencia
- b. Relevancia social
- c. Implicaciones prácticas
- d. Valor teórico
- e. Utilidad metodológica.

La realización de la presente investigación es conveniente para el desarrollo y mejora de los estilos de manejo de conflicto en los estudiantes de último año de la carrera de Administración de empresas de Ceutec.

La investigación contribuirá a generar un modelo para que la universidad desarrolle nuevas herramientas y metodologías que puedan ser enseñadas a lo largo de la carrera de Administración de empresas y fortalecer aquellas debilidades que se encuentren en el perfil de los estudiantes en esta área.

Lo que tendrá implicaciones muy positivas para la formación de los estudiantes en el manejo de conflictos de cualquier índole tanto profesional como personal, dicha formación se puede desarrollar a lo largo de toda la carrera universitaria.

Por otro lado, la presente investigación contó con componentes cuantitativos, para que puedan ser utilizados por la universidad, y aplicar instrumentos de recolección de datos y medición que permitan conocer e identificar los estilos de manejo de conflicto que poseen los estudiantes de último año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC.

2.5.1. Delimitación de la Investigación

Se establecieron los límites de la investigación, según los siguientes aspectos:

- a) Criterio Geográfico: Centro Universitario Tecnológico de Tegucigalpa.

- b) Criterio Temporal: Se llevó a cabo dentro del tercer Trimestre del año 2020, el cual está conformado por julio, agosto y septiembre.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Determinar los estilos de manejo de conflicto que predominan en el perfil de los estudiantes de último año de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), tomando en consideración los cinco estilos; competidor, colaborador, comprometido, evasivo, complaciente, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en el manejo de conflictos.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto competidor de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC).
- Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto colaborador de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC).
- Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto comprometido de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC).
- Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto evasivo de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC).
- Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto complaciente de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC).

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis de la situación actual

4.1.1 Análisis del Macroentorno

Freund destacó que los factores externos clave deben ser 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división” (citado por David, 2003, p.82).

Tomando como referencia lo anterior y buscando que este proyecto alcance sus objetivos, es primordial tomar en consideración los factores externos que afectan tanto negativa como de forma positiva a cualquier organización. Por lo tanto, se realiza un análisis PESTEL como herramienta para el estudio del entorno externo.

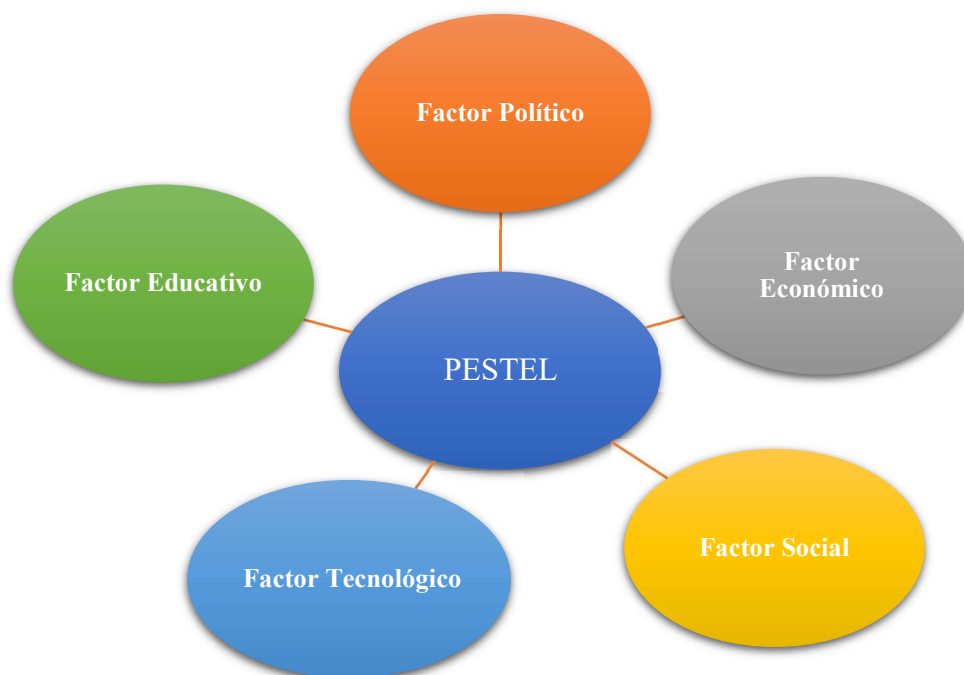


Figura 4.1 : Análisis PESTEL

Fuente: (Elaboración propia, basada en Johnson, Sholes, Whittington, 2016)

4.1.1.1 Factores Políticos

En palabras del autor “se concibe la cultura política como un conjunto de dimensiones: valores, actitudes, ideología y evaluación que los ciudadanos hacen del sistema político, del régimen, de las distintas instituciones y de ellos mismos como ciudadanos, además de la participación política” (Durand, 2004, p.11-13).

Honduras es un país democrático, donde cada 4 años se celebran elecciones generales donde los ciudadanos de todo el país eligen a sus gobernantes, tanto del poder ejecutivo como del poder legislativo. Estos gobernantes pertenecen a diferentes partidos políticos que existen en el país.

En Honduras como en otros países pueden existir problemas políticos donde grupos de poder están en desacuerdo, se generan conflictos de interés y es ahí donde se requiere personas capacitadas para afrontar y resolver de la mejor manera estos conflictos y llegar acuerdos que beneficien a la población. Es por eso que es de vital importancia que los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de (CEUTEC) se preparen en esta área y puedan afrontar de manera eficiente cualquier conflicto que puedan enfrentar en sus futuros lugares de trabajo.

4.1.1.2 Factores económicos

BCH, (2020) asegura que una serie de desestabilización del Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT) en términos reales, reflejó una contracción de 2.6% de la actividad económica del país durante el I trimestre de 2020 (respecto al IV trimestre de 2019) y de 1.2% al compararlo con el primer trimestre de 2019; comportamiento influenciado por la disminución en la demanda interna de bienes y servicios, así como por los menores pedidos desde el exterior de bienes agroindustriales y manufactureros, todo ello derivado de la incidencia negativa de la pandemia del Covid-19.

El país se enfrenta a una serie de problemas en la economía, esto a raíz de la pandemia que no solo en Honduras está afectando sino también en el resto del mundo, reflejando una contracción de la economía en el 2020 en comparación al año 2019 que apenas había tenido un crecimiento, lo que viene a generar una serie de pérdidas económicas a nivel nacional y que repercute en gran manera en las personas más necesitadas, generando desempleo y acelerando la pobreza en el país.

Es por lo anterior que el país necesita de personas calificadas en puestos de trabajos donde es fundamental que puedan resolver conflictos tanto a nivel económico, y es en la educación superior donde se pueden reforzar estos conocimientos en los estudiantes, en especial en aquellas carreras como Administración de empresas donde muchas veces en sus egresados recae la administración de las organizaciones.

4.1.1.3 Factores sociales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. (David, 2003, p.84)

Honduras se encuentra entre los países más violentos, de América, también se ve reflejado una gran desigualdad de género, donde los hombres suelen tener mejores puestos de trabajo y mejores sueldos que las mujeres y no solo en estas áreas se puede encontrar esa desigualdad, sino que también se percibe en el acceso a la educación, salud y vivienda. También se puede observar que existen una gran cantidad de niños que son obligados a trabajar por sus padres, obstaculizando así el derecho a la educación que tienen como ciudadanos.

Otro de los factores sociales que afectan a los ciudadanos es la pobreza y la falta de acceso a la salud pública, uno de los derechos fundamentales que debe tener cualquier persona, lo que muchas veces representa la pérdida de la vida.

Estos problemas sociales antes mencionados, deben ser observados y minimizados por las autoridades competentes, ya que la demanda del mercado laboral cada día exige competencias y habilidades que deben ser desarrolladas principalmente en el ámbito educativo. Es por eso que se debe fortalecer este sector de la educación para minimizar todos los otros problemas sociales que se encuentran en el país.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

David (2003) afirma: “Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de la organización” (p.93).

Tales fuerzas tecnológicas son unos de los factores más determinantes en el crecimiento de toda organización, una mano amiga que representa una gran cantidad de oportunidades, tanto en el sector empresarial como también educativo. Hoy en día se puede observar que gracias a la tecnología la vida laboral como educativa puede seguir funcionando a pesar de las restricciones de movilización, gracias a los avances tecnológicos como el internet y los diferentes sistemas de información.

Pero esta tecnología en Honduras no está al alcance de toda la población, lo que muchas veces representa un atraso para los sectores más vulnerables, ya que el acceso a ella no es gratuito y muchas veces genera un costo adicional y un golpe a su economía por lo que muchas personas no pueden acceder a él, tal es el caso del internet, herramienta que debe ser utilizada día a día tanto en la formación educativa como profesional.

4.1.1.5 Factores educativos

El estudio, en base a la Encuesta Nacional Permanente de Hogares para Propósitos Múltiples del Instituto Nacional de Estadísticas (2016), indica que el 11% de los hondureños no saben leer ni escribir. La tasa de analfabetismo continúa siendo mayor en la población del área rural con un 17.2% frente a un 6.3% en el área urbana; estos índices son relativamente más altos entre hombres y mujeres adultos, para el grupo de edad de 60 y más años, el analfabetismo es de 33% para las mujeres y 26.6% para los hombres y el 30.2% para el total y en las edades de 15 a 18 años para las mujeres es de 2.6%, para los hombres de 5.1% y el total nacional de 3.9%. (INE-EPHPM, 2016, p. 4-5)

También esa tasa de analfabetismo en muchos casos es una representación de las desigualdades sociales que enfrenta el país, producto de la pobreza y también por las diferencias étnicas que existen en las áreas rurales dentro de la población que no tiene acceso a la educación.

Estas estadísticas no reflejan porcentajes alentadores para el futuro del país, como productores de nuevos profesionales, ya que una de las prioridades que como nación debe ser que todos los ciudadanos tengan acceso a la educación, principalmente a todos los niños que representan el futuro del país, preparándolos con una buena educación podrán tener mejores oportunidades que las que tuvieron sus padres.

Desafortunadamente el país no solo enfrenta problemas de analfabetismo, sino que también de personal no capacitado para ejercer la profesión de educadores, principalmente en los primeros niveles de educación como la primaria y secundaria, donde muchas veces sus maestros logran las calificaciones necesarias en sus evaluaciones como docentes, lo que genera una cadena de bajo rendimiento en los estudiantes.

Entonces es de vital importancia fortalecer este factor educativo en el macroentorno del país, para lograr así cumplir con alta demanda de profesionales capacitados que se incorporen al mercado laboral no solo nacionalmente, sino que también el país pueda importar profesionales con altos niveles académicos y puedan competir muchas veces con profesionales de otros países, y demostrar así sus capacidades directivas y estratégicas dentro de cualquier organización.

4.1.2 Análisis del Microentorno



Figura 4.2 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Elaboración propia, basada en Johnson, Sholes, Whittington, 2016)

4.1.2.1 Poder negociador de los compradores

“En el año 2005 se fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial” (Unitec, 2020, p.1)

El poder de compra representa en los estudiantes de CEUTEC, la capacidad que tienen de financiar sus estudios en este centro de enseñanza, ya sea por fondos propios por la remuneración de sus trabajos o por la capacidad de sus familiares que los apoyan para estudiar una carrera universitaria.

Estos estudiantes, están representados en su mayoría, por personas que trabajan y estudian, por lo que son ellos mismos los que financian sus estudios, obteniendo su poder de compra por los frutos de su trabajo y con el deseo de superarse para poner así obtener nuevas oportunidades de empleo o ascensos en sus lugares de trabajo.

4.1.2.2 Rivalidad competitiva

La rivalidad entre las universidades hondureñas es grande, ya que existe un alto grado de competitividad entre ellas, como ser precios, metodología y calidad de enseñanza, diferentes estilos de productos y atractivas ofertas pedagógicas.

El estudiante de CEUTEC como futuro profesional y que ocupará puestos importantes dentro de las empresas del país, es fundamental que pueda salir preparado en manejar habilidades que les permita liderar de forma competitiva, siendo resolutivos en el desarrollo profesional de la aplicación de manejo de conflictos o de cualquier otra situación que se le presente a futuro y resaltar el desempeño y estrategias del rival competidor.

Rivalidad entre competidores, se refiere a las habilidades gerenciales altamente calificadas y la sólida formación ética, que el estudiante podrá alcanzar dentro del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) en relación con los de otros centros universitarios de Tegucigalpa.

4.1.2.3 La amenaza de entrada de nuevos competidores

El estudiante de CEUTEC necesita ser persuasivo, preparado para poder enfrentar nuevos retos, mostrando una reacción activa, competitiva y constante ante la entrada de nuevos competidores, al igual que de las nuevas carreras que vayan emergiendo debido a los cambios que esto implique.

En los mercados laborales del siglo 21 las habilidades blandas son esenciales para los nuevos profesionales. Abordar la gestión, transformación y resolución del conflicto mediante procesos colaborativos y participativos se ha transformado en una competencia personal y organizacional necesaria y vital, tanto en el aspecto organizacional como interpersonal y el alumno de CEUTEC debe ser formado para afrontar los retos en el nuevo siglo.

Con el surgimiento de otros centros educativos crece la oferta para alumnos que desean obtener su grado en carreras universitarias.

4.1.2.4 La amenaza de entrada de productos sustitutos

Hoy en día existen programas de formación profesional continua en los que los profesionales del mercado laboral pueden mejorar sus competencias. Estos cursos de formación se han convertido en una oferta importante para aquellos profesionales que están insertados en el mercado laboral. Inclusive existe una base de cursos gratuitos en distintas plataformas en línea.

Existen también escuelas internacionales en línea especializadas en varias ramas educativas como la escuela administradores, negocios, y economistas entre otros, sustitutos que pueden ser una amenaza para bajar las admisiones dentro de la universidad y ser una oportunidad para el estudiante de reforzar sus conocimientos.

Es importante que los alumnos de CEUTEC dominen la resolución de conflictos y otros temas de importancia como liderazgo, administración del talento humano, inteligencia emocional y comunicación efectiva entre otros para que alcancen las competencias necesarias para desenvolverse en los mercados laborales.

4.1.2.5 Poder de los proveedores

Como universidad, CEUTEC está comprometida a formar profesionales capaces de asumir y afrontar cualquier reto que se les asigne en su vida profesional, aportando sus destrezas y capacidades en bienestar de sus centros de trabajado y la sociedad.

Es por eso que la universidad debe estar preparada e innovarse cada día para ofrecer a sus estudiantes la mejor enseñanza contando con personal y docentes capacitados y fortaleciendo sus destrezas con metodologías que estén a la vanguardia y a nivel de otras universidades del país y de la región. Los esfuerzos formales de formación en conflictos son, sumamente destacables ya que hacen visible la necesidad de trabajar con los conflictos.

4.2 Teorías de sustento

La presente investigación incluye un panorama sobre las diferentes teorías de sustento que enfocan los estilos de gestión de conflictos y su importancia en el desarrollo de cada estudiante universitario, estas habilidades son elementales al momento de solución de problemas, por lo que citaremos autores como: Kurt Lewin, Kenneth Thomas, Ralph Kilmann y M. Afzalur Rahim.

Definir el conflicto no ha sido fácil teniendo en cuenta que su existencia se desarrolla en el marco de las dinámicas sociales en que los seres humanos se encuentran inmersos. Con frecuencia se señala que el conflicto es inherente al ser humano y ello se justifica en la medida en que este hace parte de una comunidad o grupo social.

En este sentido, Freud señala que: “un conflicto solo puede nacer por la presencia del otro o de los otros”. Es decir, “por el simple hecho de vivir, el individuo debe enfrentar ciertos problemas en la relación con los demás, e incluso con él mismo” (citado en Illera, 2017, p. 21-34). Debe, entonces, entenderse como algo natural en el marco de las relaciones sociales propias de la cotidianidad.

La psicología social ha demostrado un constante interés sobre el tema del conflicto, Kurt Lewin con el propósito de tratar de identificar y comprender los aspectos que influyen sobre el comportamiento humano, buscó inspiración en las teorías que provenían de la relatividad y de la física cuántica (Díaz Guerrero, 1972), desarrollando así la teoría de campo y aprendizaje.

A continuación, se detallan algunas de las implicaciones de la forma de pensar de Lewin para un análisis conductual del conflicto y la resolución de conflictos. Primero se presentan los conceptos más relevantes en el campo del sistema teórico, a continuación, se examinará el tipo de situaciones de conflicto psicológico discutidas en estos términos por Lewin. Finalmente, el componente del cambio organizacional, tomando en consideración al profesional inserto en el ambiente laboral.

4.2.1. Teoría de Lewin-Análisis conductual y la resolución de conflictos

Según Lewin (citado por Bernal, 2019), para comprender la teoría del comportamiento hay que tener en cuenta las variables que intervienen en tiempo real en las acciones de las personas y los grupos, desde el espacio en el que se encuentran hasta la temperatura, el modo en el que socializan entre ellas, etc. Además, estos elementos no pueden analizarse separadamente, sino que hay que estudiar sus interacciones para tener una visión holística de lo que ocurre.

Para explicar analizar y comprender la conducta humana, Kurt Lewin postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales (citado por Fernández, 1993):

- a. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- b. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás.

Una persona percibe su ambiente en función de su estado de desarrollo, su personalidad y sus conocimientos y un contexto inestable lo hace inestable. De manera que para comprender el comportamiento de cada uno es necesario tener en cuenta todos los factores personales y del ambiente interactuando entre sí, denominado en esta teoría espacio vital.

Para Lewin, “el espacio vital es un componente psicológico que es subjetivo, diferenciado, que está referido a la forma en como cada individuo percibe el mundo, sus metas, sus esperanzas, sus miedos, sus experiencias pasadas. Pero además de tener el campo componentes subjetivos, tiene también aspectos objetivos como las condiciones ambientales físicas y sociales, que actúan limitando el campo psicológico” (citado por Dávila, 2015, p.40)

El enfoque de la teoría de campo de Kurt Lewin permite estudiar el comportamiento humano con una perspectiva de totalidad, sin quedarnos en un análisis de las partes por separado. La influencia del campo psicológico sobre la conducta es tal que Lewin considera que llega a determinarla: si no hay cambios en el campo, no habrá cambios en la conducta.

Para Lewin, la psicología no debía centrarse en el estudio de la persona y el entorno como si estas fuesen dos piezas a analizar de forma separada, sino que hay que ver el modo en el que se afectan entre sí en tiempo real.

Variables Relevantes

Como en un campo de fuerzas, todas las partes se afectan entre sí, para comprender nuestro comportamiento hay que tener en cuenta todas las variables que están interviniendo en tiempo real en él: tanto a nivel individual como a nivel grupal. Para explicarlo, Lewin (citado por Bernal, 2019) introdujo tres variables que consideraba fundamentales. Estas son las siguientes:

- **La fuerza:** es la causa de las acciones, la motivación. Cuando existe una necesidad, se produce una fuerza o un campo de fuerzas, lo que lleva a que se produzca una actividad. Estas actividades tienen una valencia que puede ser positiva o negativa. A su vez la valencia de las actividades dirige fuerzas hacia otras actividades (positivas) o contra ellas (negativas). La conducta resultante responde a la mezcla psicológica de diferentes fuerzas.
- **La tensión:** es la diferencia entre las metas propuestas y el estado actual de la persona. La tensión es interna y nos empuja a llevar a cabo la intención.
- **La necesidad:** es aquello que inicia las tensiones motivadoras. Cuando existe una necesidad física o psicológica en el individuo, se despierta un estado interior de tensión. Este estado de tensión hace que el sistema, en este caso la persona, se altere para intentar restablecer el estado inicial y satisfacer la necesidad

Campo de fuerzas de Kurt Lewin en el proceso de cambio

Cuando se producen cambios hay una brecha que separa la situación en la que se encuentra una persona en el momento actual de la situación deseada. Esa brecha es un campo de fuerzas, donde luchan entre sí todos los obstáculos, resistencias, creencias, deseos, necesidades, motivaciones, emociones, etc., que impiden a una persona o a una empresa estar donde quieren estar, lograr su meta. (Miguel, 2016)

Kurt Lewin estableció que ese campo de fuerzas está presidido por una lucha entre un conjunto de fuerzas opuestas: las fuerzas impulsoras y las fuerzas frenadoras. Las fuerzas impulsoras o positivas son las que nos motivan al cambio, las que nos acercan a nuestro objetivo o situación deseada de cambio. Las fuerzas frenadoras o negativas son las que nos mantienen en la situación actual, conservan el statu quo y frenan el cambio.

Lewin afirma que la teoría del campo establece las conductas posibles e imposibles de cada sujeto. El conocimiento del espacio vital permite determinar razonablemente qué hará la persona. Toda la conducta o, por lo menos, toda conducta intencional, es motivada: la impulsan tensiones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias y tienen metas. (American Psychological Association, 1997).

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo.

El análisis de Campo de Fuerzas es una herramienta que facilita el trabajo de resistencia al cambio a través de determinar las fuerzas positivas (impulsoras) y las fuerzas negativas (frenadoras) del cambio. La herramienta ayuda a encontrar los factores (internos y externos) que pueden apoyar el cambio, así como a compensar los factores internos y externos que pueden estar impidiendo el cambio. (Miguel, 2016)

Miguel (2016), continúa diciendo que cuando se fija un objetivo y se tiene que lograr un cambio, no basta con centrarnos en los factores que empujan o favorecen ese cambio (fuerzas impulsoras, positivas, etc.), es necesario también despejar, contrarrestar y eliminar las barreras o resistencias al cambio que representan las fuerzas negativas, frenadoras o represoras del cambio. Esta herramienta permite tomar conciencia de todo lo que está influyendo de una forma positiva y negativa en el proceso de cambio, y permite generar alternativas para reforzar lo positivo y eliminar lo negativo.

Darse cuenta de la tensión que se produce en el proceso de cambio al interactuar las diferentes fuerzas, permite entender porque cuestan tanto los cambios, porque, aunque se quiera lograr un objetivo, es difícil de tomar la acción para conseguirlos. Permite tener empatía con las personas que atraviesan un proceso de cambio, comprendiendo su lucha, sus resistencias. Comprender este campo de fuerzas ayuda a saber gestionar la energía necesaria para el cambio, trabajando para fortalecer las fuerzas impulsoras y para minimizar o eliminar las fuerzas represoras. (Miguel, 2016)

Tipos de Conflictos (según Kurt Lewin)

Conflicto atracción-atracción	Conflicto de rechazo-rechazo	Conflicto atracción-rechazo:
<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta cuando hay dos situaciones atractivas pero incompatibles, ¿por cuál me decido? • En este tipo de conflicto, el individuo se enfrenta a dos deseos con valencia positiva que son igualmente poderosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se da cuando ninguna de las dos situaciones resultan agradables pero se debe elegir una. • Este conflicto involucra dos objetivos con valencia negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una misma situación u objeto que presenta alternativas agradables y desagradables. • El objeto clave tendrá valencias tanto positivas como negativas. • La valencia positiva atrae a la persona, pero a medida que se acerca, la valencia negativa lo repele. • La atracción de la meta y la incapacidad para abordarla conduce a la frustración y la tensión.

Figura 4.3 Tipos de conflictos (según Kurt Lewin)
Fuente: (Levinger, 1957)

Modelo de cambio organizacional-Kurt Lewin

Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo. La esencia del modelo parte de que, para poder lograr un cambio exitoso, el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación para analizar cómo interaccionan entre ellas. La persona capaz de saber que su propio destino depende del destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común.

Fases del modelo de cambio

Lewin propuso un proceso de cambio organizacional en tres fases: descongelación, cambio, re congelación. Fases del proceso de cambio organizacional según la teoría de campo de Kurt Lewin:

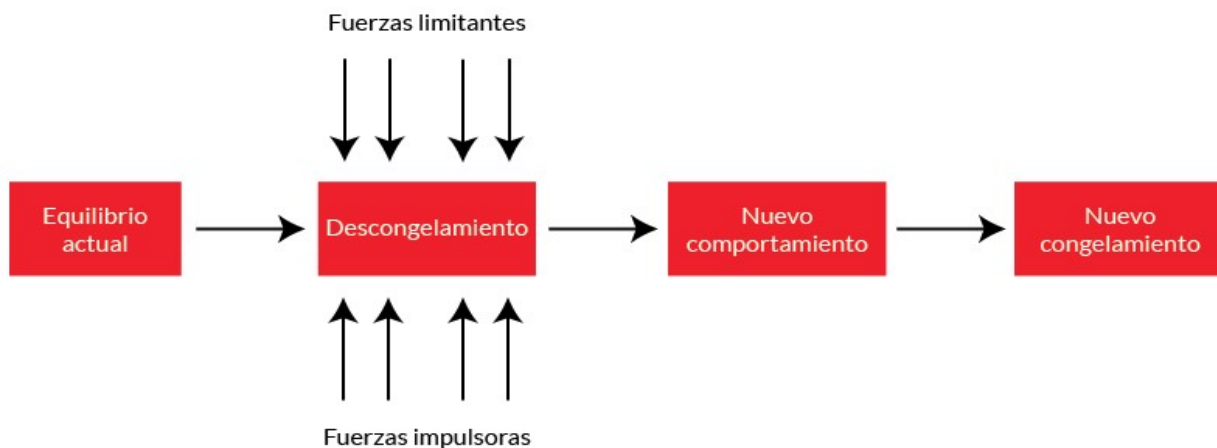


Figura 4.4 Modelo de las cuatro fuerzas del cambio organizacional de Kurt Lewin (1951)

Fuente: (Villamizar, 2020)

- **Descongelación**

En la primera fase de descongelación, se realiza un proceso previo de preparación y análisis donde se deberá reconocer la necesidad de cambio y eliminar las creencias y prácticas anteriores que impedían el crecimiento.

La fase de descongelación es la más compleja de todas debido a la alta resistencia que las personas tienen ante los cambios o rutinas diarias lo que puede disminuir el rendimiento en el trabajo ante la nueva situación o el nuevo sistema de trabajo planteado en la organización.

Para aminorar esta resistencia al cambio durante esta fase se deben realizar estrategias de comunicación efectivas que transmitan la necesidad de cambio a la persona y fomenten su participación activa en el proceso.

- **Cambio**

Tras la eliminación de las creencias anteriores se inicia la fase propiamente del cambio en la que la persona deberá afrontar y trabajar con los nuevos sistemas implantados. Esto suele producir cierto miedo al fracaso al desconocer su práctica y en muchos casos por falta de experiencias previas en las nuevas habilidades que deben adquirir. Esta incertidumbre o miedo al desconocido puede ser paralizante en los primeros momentos. Normalmente, los cambios se producen a nivel de tecnología, estructura o cultura organizacional que puede llegar a producir niveles de estrés que deben ser controlados.

- **Recongelación**

Finalmente, cuando los nuevos sistemas están implementados deben pasar a formar parte de la nueva cultura de la organización para garantizar su éxito a largo plazo. Los cambios se convierten en rutina. Para poder consolidar estos cambios, re congelarlos, el líder de la organización puede usar sistemas de recompensas a los cambios planteados de forma eficiente.

El individuo pondrá a prueba las nuevas creencias, sistemas y cultura de la organización y en base a esos nuevos ensayos o bien se reforzará el cambio o bien se tendrá que iniciar un nuevo proceso de cambio organización, una nueva fase descongelación.

4.2.2 Teoría de las Propiedades de los individuos

El conflicto es un proceso complejo que se manifiesta en diferentes escenarios de la realidad nacional. La resolución de conflictos surgió como un campo específico a partir de varias disciplinas como el derecho, la justicia criminal, la ciencia política, la economía, las comunicaciones, la sociología, psicología social, y la educación entre otras; siendo las últimas tres en las cuales esta investigación se enfocará para desarrollar el marco teórico.

En el conflicto existen tantas percepciones como partes estén involucradas. Por ello, cada parte habla desde su propia verdad, La diferencia convoca a las relaciones y al conflicto. la diferencia es causa necesaria, pero no suficiente para la irrupción del conflicto. En el análisis tradicional funcionalista que la sociología ha hecho de la sociedad, existe una gran preocupación por el orden, considerando el conflicto como una manifestación de la existencia individual y colectiva intrínsecamente negativa. (Ruíz, 2005, p.2)

La discusión sobre la teoría de las propiedades de los individuos se basa en una realidad que se vive y con la que se enfrenta constantemente la sociedad en la actualidad. En la teoría de las propiedades de los individuos, el conflicto es visto como la oposición de diferentes elementos psíquicos (deseos, valores, creencias, etc.) que se manifiestan externamente como síntomas o problemas de conducta. A partir de aquí, es cuando se observa una interacción en términos de disputa entre dos personas que debería ser entendida como una manifestación o expresión del conflicto que cada uno de ellos tiene. (Calvo, 2010, p.18)

En las teorías de las propiedades de los individuos, intervienen dos factores íntimamente relacionados como ser:

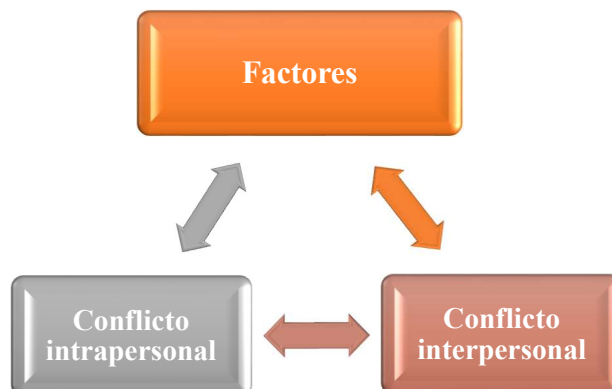


Figura 4.5 Diagrama factores de conflictos

La inteligencia intrapersonal se refiere al autoconocimiento y todos los procesos que esto conlleva, como ser la confianza en uno mismo y automotivación. Para describir esa conciencia que tiene una persona respecto a sus capacidades y limitaciones, se usa el término “inteligencia emocional”, la que permite ver con realismo quienes somos, cómo somos y qué queremos. La inteligencia interpersonal otorga la capacidad de establecer relaciones con otras personas. (Gardner 1983)

De acuerdo con Peña (2019), un conflicto intrapersonal se define como la crisis interna que se produce en la mente de un individuo causada generalmente por frustraciones, y que desemboca en depresiones, inseguridades, abandono de metas e imposibilidad para socializar correctamente. Estos conflictos son provocados por el choque entre lo que una persona desea y la realidad. (p.1)

Callista Roy (1984) el conflicto intrapersonal “se da en el individuo consigo mismo. Se manifiestan mediante) pensamientos y sentimientos negativos o contradictorios hacia sí mismo: respecto a su imagen corporal, su identidad y la coherencia con el ideal de sí mismo. Surgen de creencias, percepciones, necesidades o valores contradictorios y algunos aspectos que influyen en su surgimiento son autoestima y el autoconcepto. Por lo general, los problemas interpersonales tienen su raíz en los problemas intrapersonales. Y pueden manifestarse en conflictos de intereses y de roles.” (citado por Palacios, 2018, p.8)

La inteligencia intrapersonal, de acuerdo a Gardner (1993), constituye una habilidad correlativa vuelta hacia el interior que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz (p. 9).

“Esta noción de conflicto ha estado históricamente vinculada a términos como la agresividad (violencia, odio, enojo), la frustración y/o la envidia (tristeza, desilusión decepción) y/o la envidia. Y se ha opuesto a nociones como la satisfacción, el acierto, la docilidad, etcétera (Calvo, 2010, p.18).

Un estudiante con las características arriba detalladas, tiene que aprender a controlar sus emociones, convertir esa agresividad negativa en positiva como por ejemplo correr por el objetivo de culminar su carrera en el menor tiempo posible. La frustración y la envidia son sentimientos que puede afectar a que el estudiante no llegue a cumplir sus metas personales. Deben de enfocarse en la resolución de sus conflictos intrapersonales y convertirse en personas asertivas y cooperativas.

Gardner (1983) dice que “En cambio, que la inteligencia interpersonal en general consiste en la capacidad de comprender a los demás, en conocer cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de ayudar”. (p.16)

Las relaciones interpersonales de los estudiantes de CEUTEC en ocasiones se ven perjudicada por los conflictos, debido a las diferentes controversias que pueda darse al interactuar con los demás.

Entre las cualidades interpersonales que debe de poseer el estudiante de CEUTEC, se encuentran la capacidad de empatía, entendimiento de las emociones, la escucha activa y la capacidad de relacionarse e interactuar.

Es de vital importancia que el estudiante desarrolle la habilidad de control psíquico para afrontar las diversas situaciones que se presentan en su entorno y de esta forma obtener satisfacción personal y respuestas positivas y satisfactorias en los conflictos presentes y futuros que manifieste sus diferentes ocupaciones.

Las teorías del presente marco teórico se complementan entre si ya que las tres confirman que el conflicto es parte de la sociedad humana. El ser humano busca de distintas maneras la forma de buscar un consenso que les permita la solución de conflictos, obteniendo de esta forma la unión social

Estas teorías nos dicen que el individuo y el entorno nunca deben de verse como dos realidades separadas ya que siempre están interactuando entre sí, solamente que una la estudia desde el comportamiento con una perspectiva de totalidad y la otra desde el comportamiento individual de cada individuo.

4.2.3 Teoría del proceso de interacción

Baron, Byrne (2005) describe: “A lo largo de nuestra vida, las interacciones con los otros en distintos contextos continúan siendo fuente de influencias y modificaciones de los contenidos específicos de lo que constituye la autoidentidad de cada persona” (p.169).

Blanco, Caballero (2005) detallan en su diagrama de relaciones de dependencia mutua entre actividad, interacción y sentimiento lo siguiente:

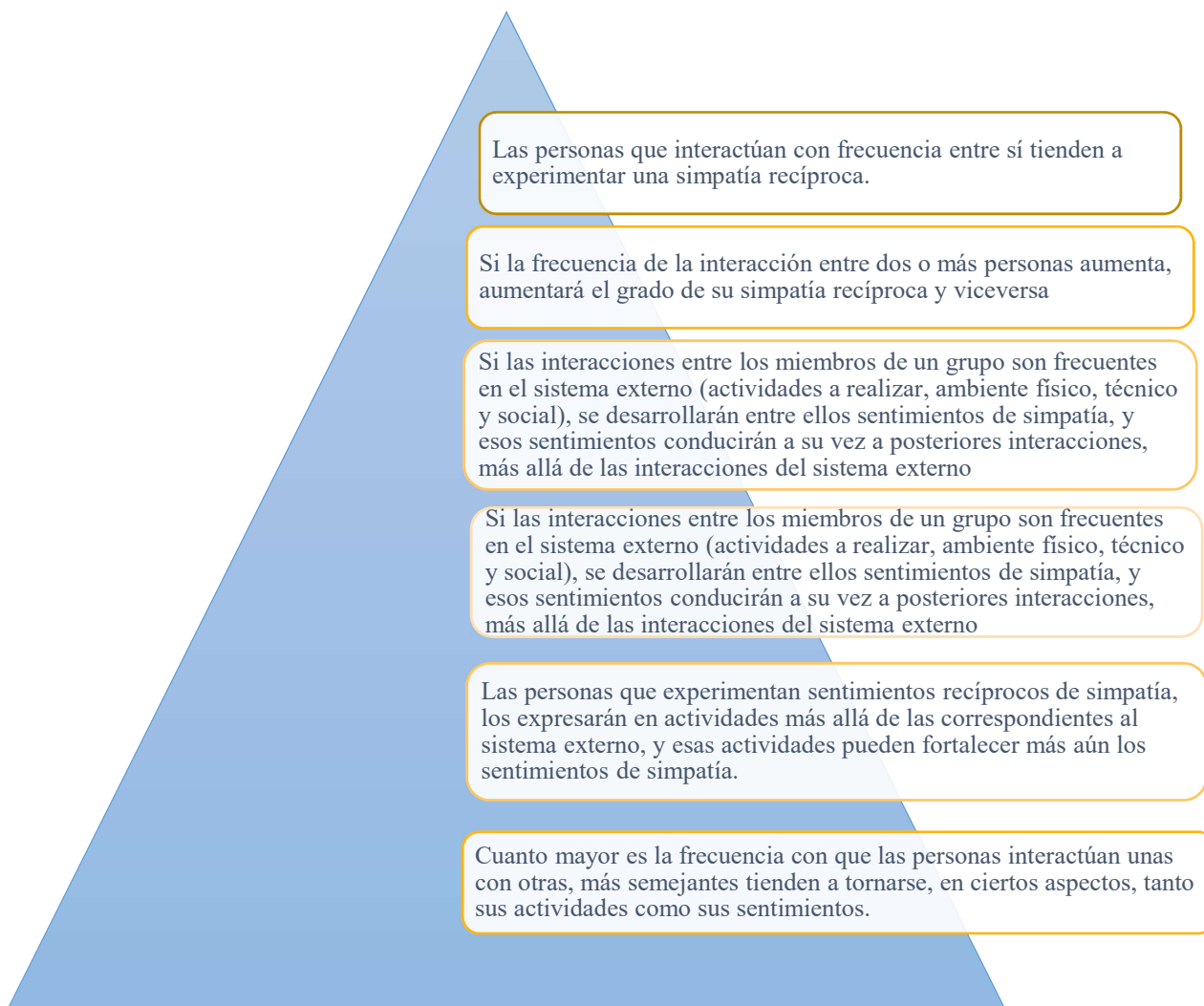


Figura 4.6 Relaciones de dependencia mutua entre actividad, interacción y sentimiento
 Fuente: (Blanco, Caballero 2005, p 26)

Esto quiere decir en cuanto al manejo de conflictos basado en la teoría del proceso de interacción, es que en cuanto más las personas interactúen entre ellos más pueden llegar a consensos que subsanen esas diferencias, pero también pueden aumentar las tensiones y los sentimientos recíprocos y viceversa especialmente dentro de los grupos.

Levine y Moreland (1998) hablan de patrones de relación y destacan su carácter funcional en cuanto a la reducción del conflicto dentro del grupo, lo que permite establecer expectativas y organizar la actividad del grupo de un modo eficaz. También señalan que, una vez establecida, la estructura tiende a mantenerse, ya que cualquier reestructuración produce desconfianza. Finalmente, Scott y Scott (1981) caracterizan las propiedades estructurales de los grupos de la siguiente forma: Definen una relación entre elementos (posiciones, miembros). Se refieren a características duraderas del sistema. (p. 425)

4.2.4 Modelos de estilos de manejo de conflictos

Los investigadores han sugerido que el estilo de conflicto de un individuo es una orientación conductual de cómo abordar y manejar el conflicto, con individuos que eligen un patrón de principios para guiarlos a través del proceso de conflicto. Estos patrones evolucionan en acciones y reacciones que se conocen como su "estilo" (Ruble y Thomas, 1976; Thomas, 1976; Thomas y Kilmann, 1978). Según Thomas (1976) y Folger et al. (1997), el estilo de gestión de conflictos es una "orientación general y consistente hacia la otra parte y los problemas del conflicto, que se manifiestan en comportamientos observables que forman un patrón y comparten características comunes a lo largo del tiempo". (Kuhn y Poole, 2000, p. 560)

El primer esquema sobre el modelo de estilos de manejo de conflictos fue presentado por Blake y Mouton (1964). Los estilos propuestos estaban catalogados en base al interés que manifiestan los individuos sobre la producción o sobre las personas. Una característica de este modelo era que presentaba una graduación numérica que variaba entre un mínimo interés de uno a un máximo interés de nueve. Considerando ello, teóricamente podrían existir 81 estilos diferentes de manejar los conflictos. Sin embargo, los autores propusieron cinco estilos de mayor relevancia en los individuos:

– *Dominación*: Presenta mayor interés por la producción y menor interés por las personas. El individuo que presenta el estilo dominante busca cumplir los objetivos propios u organizacionales, sin importarles la situación o necesidades de las personas.

– *Retirada*: Presenta poco interés por la producción como por las personas. El individuo que presenta el estilo retirada prefiere abandonar el conflicto, porque no le interesa lograr objetivos organizacionales, menos aún les interesa las necesidades o expectativas de las personas.

– *Suavizante*: Presenta alto interés por las personas y poco interés por la producción. El individuo que tiene el estilo suavizante maneja el conflicto considerando las necesidades y expectativas de las personas con la finalidad de mantener un adecuado clima laboral, aunque ello implique no cumplir con los objetivos de la organización.

– *Compromiso*: Presenta un interés medio por la producción como por las personas. El individuo que presentan el estilo comprometido afronta los conflictos equilibrando su interés para cumplir medianamente los objetivos de la organización y el interés por ciertas necesidades y expectativas de las personas.

– *Solución de problemas*: Presenta alto interés por la producción como por las personas. El individuo que tiene el estilo de solución de problemas maneja el conflicto atendiendo e integrando altamente las expectativas de las personas en el logro de importantes objetivos de la organización

4.2.4.1 Modelo de Rahim (ROCI-II)

El modelo sobre estilos de manejo de conflictos de Rahim fue propuesto con base en dos dimensiones: el interés propio, se refiere a la medida en que un individuo trata de satisfacer sus intereses; y el interés por los otros, se refiere a la medida en que un individuo trata de satisfacer los intereses de otros. Considerando estas dimensiones, Rahim (1983) propone cinco estilos que se evalúan con el Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto (ROCI-II):

- Integración: Presenta alto interés propio y alto interés por los otros.
- Servilismo: Tiene alto interés por los otros y bajo interés propio.
- Dominación: Presenta alto interés propio y bajo interés por los otros.
- Evitación: Tiene bajo interés por los otros y bajo interés propio.
- Compromiso: Presenta interés intermedio propio y por los otros.

4.2.4.2 Modelo de Thomas y Kilmann (TKI)

El modelo de Kenneth Thomas sobre estilos de manejo de conflicto es la reinterpretación del modelo de Blake y Mouton, la principal diferencia radica en que ya no existe la graduación numérica de 1 a 9 en el TKI. Para Thomas (1974), las dos dimensiones básicas que determinan la distinción entre los estilos son el grado de asertividad del individuo, es decir, la medida en que intenta satisfacer sus propios intereses; y el grado de cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

Los estilos están diferenciados por dos valoraciones opuestas; asertivo vs. no asertivo, y cooperador vs. no cooperador.

Según Thomas y Kilmann (1981), “estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos para resolver los conflictos” (p. 2). Para evaluar estos cinco modos existe el Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI). A continuación, se detallan estos cinco estilos de manejo de conflictos:

- Competidor: Es ser asertivo y no cooperativo; el individuo frente a un conflicto, busca lograr sus propios intereses y objetivos, sin importarle los intereses de los demás. Este estilo puede ser positivo cuando se use para defender sus derechos, de lo contrario puede parecer que solo quiere ganar haciendo uso de cualquier medio y a costa de los demás.
- Complaciente: Es no ser asertivo, pero si cooperativo; el individuo que presenta el estilo complaciente frente a un conflicto, deja de lado sus necesidades e intereses para satisfacer los de otra persona, aun cuando no desea hacerlo, con la finalidad de reducir las tensiones.
- Compromiso: Es ser intermedio entre asertivo y cooperativo; el individuo frente a un conflicto busca una solución oportuna que satisfaga parcialmente a ambas partes, pero no es explorado por las partes a profundidad solo buscan dividir los intereses y diferencias.
- Colaborador: Es asertivo como cooperativo; el individuo que presenta el estilo colaborador maneja el conflicto en colaboración con los demás, trabajan en conjunto para encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses y objetivos de ambos. Bajo este estilo las personas se comprometen y analizan los desacuerdos hallando en ellos una oportunidad que beneficie a todos.

– Eludir: Es no ser asertivo y no ser cooperativo; el individuo frente a un conflicto evade la situación, no le interesa hallar una solución que satisfaga sus intereses ni los intereses de otra persona. Esto puede ser positivo si se evade el conflicto por presentarse en momento inoportuno, pero no es recomendable eludirlo definitivamente.

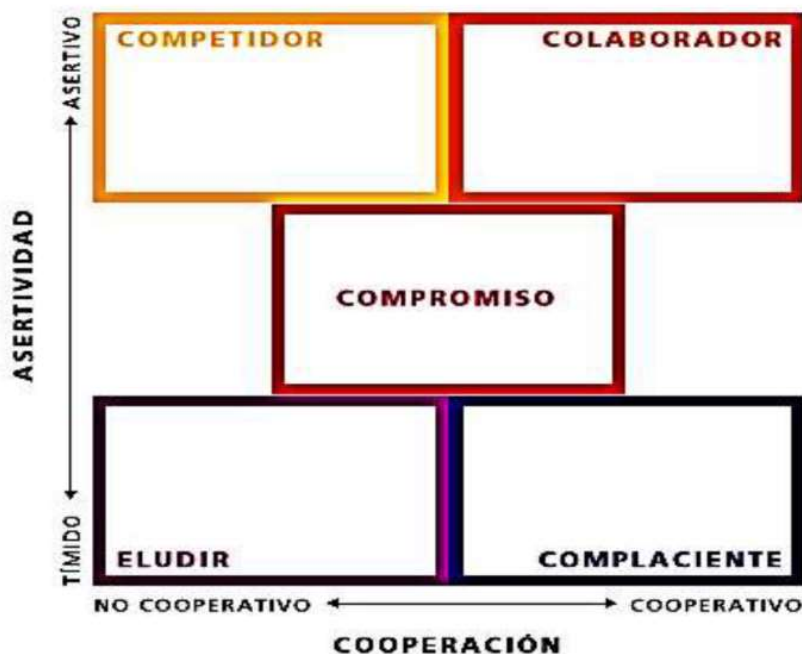


Figura 4.7 Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de los conflictos fue adaptado del «Conflict and Conflict Management» de Kenneth Thomas (tomado de Ramos, 2018).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008), establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar las competencias laborales y profesionales. Con base en lo anterior sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía:

1. Toma de decisiones y solución de problemas
2. Pensamiento creativo y analítico
3. Comunicación y habilidades interpersonales
4. Autoconocimiento y empatía
5. Manejo de las emociones y el estrés

4.2.5 Habilidades para gestionar conflictos efectivamente

Para poder negociar efectivamente se necesitan ciertos conocimientos y habilidades. Hernández y Cedré (2006) exponen que la habilidad de relación personal es fundamental para poder negociar y se refiere a que las negociaciones no deben ser un debate si no que el negociador debe poder influir y persuadir a la parte contraria.

Para ello debe ser capaz de conocer y demostrar sus fuerzas, administrar sin mostrar sus debilidades, solucionar conflictos, conocer a la otra parte y sus necesidades, presentar argumentos de acuerdo con las características de conducta del otro negociador, generar confianza con su conducta, saber escuchar y comunicar, crear un clima de cooperación y sobre todo ser flexible o tener la capacidad de colocarse en el lugar del otro y aceptar cambios.

El negociador debe tener una tecnología, esto se refiere al dominio de los procesos y técnicas de negociación o una metodología que permita al negociador planear, ejecutar y controlar la negociación, utilizar argumentos convincentes y buscar otras soluciones para superar obstáculos.

Una forma de negociar efectivamente es llevando a cabo conductas asertivas. El asertividad es “el proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y ofrecimiento y recepción de retroalimentación honesta” (Davis y Newstrom, 1999). Las personas asertivas son directas, expresivas y honestas, son seguras de sí mismas y a la vez hacen sentir a los demás que son valorados.

4.2.5.1 Manejo y resolución de conflictos

El manejo de conflictos hace referencia a la conducción del mismo, haciendo uso de una serie de decisiones y/o acciones que guiarán hacia la solución del conflicto. Todo ello con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una institución u organización.

Según Robbins (2004), el manejo de conflictos es el “uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto” (p. 404). Asimismo, el autor hace referencia a la negociación, como una estrategia directa que permite manejar los conflictos y disminuir el grado de tensión del conflicto alcanzando acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.

Las estrategias son procedimientos y acciones que logran un determinado objetivo; en este caso, las estrategias utilizadas tienen como objetivo la resolución de conflictos. Entre las principales estrategias tenemos:

4.2.5.1.1 Negociación

Robbins (2004) afirma que la negociación “consiste en un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos” (p. 408). El autor plantea dos métodos de negociación, siendo estos:

– Negociación distributiva o competitiva: Este tipo de negociación pretende dividir una cantidad de recursos en una situación de ganar y perder. Las partes compiten por obtener una cantidad fija de valor, pero solo una parte alcanza su objetivo.

-Negociación integradora o cooperativa: Esta negociación es la que debería ser más usada en las organizaciones, porque busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen, donde las partes cooperan adoptando actitudes y acuerdos que permitan resolver el problema y lograr resultados en la que todas las partes se beneficien o ganen.

Tabla 4.1 Acuerdos distributivos versus acuerdos integradores

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la parte más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar/perder	Ganar/ganar
Centro	Posiciones (“en este asunto no puedo ir más allá”).	Intereses (“¿ Me puede explicar por qué es tan importante para ti este asunto?”)
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Bajo (el compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: (Stephen Robbins, 2009, p. 496).

4.2.5.1.2 Mediación

Es un proceso de resolución de conflictos en el que las partes voluntariamente aceptan la intervención de un tercero que posibilita la solución del conflicto; a este tercero se le conoce como mediador. En palabras de Robbins (2004), “el mediador es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc.” (p. 414).

La mediación, según el autor, es más eficaz si los conflictos son moderados, esto puede deberse a que la finalidad de la mediación es resolver el conflicto de forma armoniosa y eficaz sin imponer una solución (Robbins, 2004).

4.2.5.1.3 Conciliación

La conciliación también está catalogada como negociación con terceros. Esta estrategia de resolución de conflictos es un proceso más formal en el que interviene un tercero y propone formas de solucionar el conflicto; a este tercero se le conoce como conciliador. Robbins (2004) define al conciliador como “un tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente (...). Es considerado como conductos de comunicación que se ocupan de acopiar hechos, interpretar mensajes y convencer a las partes de desarrollar acuerdos” (p. 414)

4.2.5.1.4 Arbitraje

Es una estrategia de resolución de conflictos en la que interviene una tercera persona u organización; a este tercero se le conoce como árbitro, que está definido como: Un tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo (...). La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores; puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador, sugerir un punto de acuerdo que no es obligatorio o tener la libertad de elegir y hacer cualquier juicio que quiera. (Robbins, 2004, p. 414)

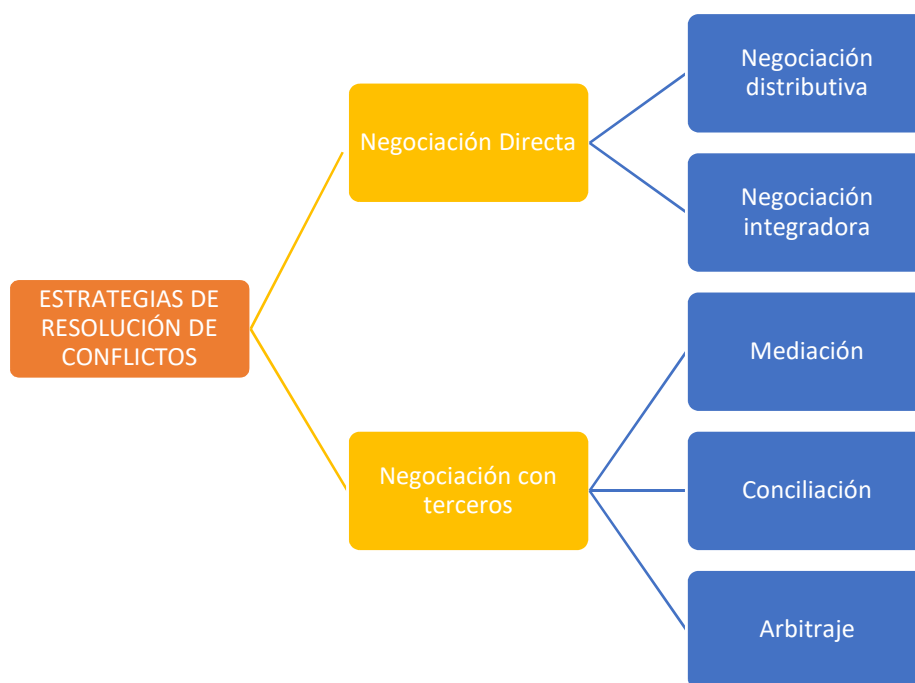


Figura 4.8 Estrategias de resolución de conflictos
Fuente: Elaboración propia, basada en (Robbins, 2004, p.504)

4.3. Conceptualización

4.3.1 Estilos de manejo de conflicto

Los estilos de manejo de conflicto son habilidades que pueden ser adquiridas a través de diversas capacitaciones que las empresas o los centros educativos superiores imparten a sus colaboradores o estudiantes para mejorar el desempeño en sus funciones.

Alonzo Sánchez (2012) señala que el conflicto es originado cuando una persona cree que algunos de sus objetivos o intereses pueden ser afectados por otra, también se puede definir como una lucha expuesta entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas.

En el manejo de las diferencias que generan los conflictos, es de vital importancia el tono de voz con el cual nos dirigimos a los demás, ya que un descontrol en tus emociones puede agravar el problema aún más. La actitud que más ayuda a enfrentar los conflictos es prepararse ante su eminente aparición.

Es importante que existan desacuerdos en las organizaciones, porque a través de estas diferencias se puede obtener puntos positivos como, el análisis de los problemas, toma de decisiones, diagnósticos de las decisiones, elecciones de objetivos, determinar el estilo de trabajo y descubrir el carácter de las personas. (Alonzo Sánchez, 2012)

Según Alonzo Sánchez (2012) el manejo de conflicto es una parte muy trascendental en las organizaciones debido a que enseña cómo enfrentar cada situación que se presenta y bajo que estilos hacerlo, de esta forma se puede observar la madurez que existe en la organización.

Thomas-Kilmann (2014) evalúa: La conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En situaciones de conflicto, podemos describir la conducta de una persona según dos dimensiones básicas: (1) Asertividad, la medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y (2) Cooperación, la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. Estas dos dimensiones de la conducta se pueden utilizar para definir los cinco estilos de resolución de conflictos. A continuación, se define en que consiste cada uno de estos estilos. (p.2)

4.3.1.1 Estilo competidor

El competidor es una persona que expresa lo que siente sin ningún propósito de lastimar intencionalmente a otros y está orientada hacia el poder de ganar a toda costa y hacer valer su posición negándose a ver las perspectivas de los demás.

Este manejo de estilo es asertivo y no cooperativo. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar hacer valer los derechos propios, defender una actitud que se cree que es la correcta o, simplemente, tratar de ganar.

Para Villalobos (2019) este tipo de estilo puede ser adecuado cuando tienes que defender tus derechos o necesitas tomar una decisión urgente y hacer que otros la acepten, o que ya es tiempo de concluir un conflicto o se debe de evitar una decisión contraria e inoportuna.

4.3.1.2 Estilo colaborador

A diferencia del competidor este estilo es tanto asertivo como cooperativo. El individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que complazca a ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista de ambos sujetos, resolver una situación que, de otro modo, los haría competir por un recurso o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

Villalobos (2019) describe este estilo, apropiado para las circunstancias en que el individuo deba afrontar múltiples perspectivas, existe una relación importante entre las partes, la situación requiere que nadie se sienta disgustado o donde las creencias de todos los participantes deben estar representadas.

El desempeño de un buen líder promueve la solución de conflicto y genera una actitud de colaboración en toda la empresa.

4.3.1.3 Estilo comprometido

Es el campo intermedio entre el asertividad y la cooperación. Este tipo de individuo tiene el objetivo de encontrar una solución conveniente, de aceptación mutua que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, es ceder más que competir, pero sin llegar a ser complaciente. Asimismo, se dirige a un asunto de forma más directa que la evasión, pero no lo explora con la misma profundidad que se usa cuando se colabora.

Cornet (2019) se refiere al estilo comprometido, como el enfoque en el que hay cesión y ganancia por ambas partes. En este estilo, se da una situación en la que ninguna de las partes se llevará el cien por ciento de lo que quiere, por lo tanto, se acomoda la situación en base a una negociación.

4.3.1.4 Estilo evasivo

El estilo Evasivo o elusivo no es asertivo ni cooperativo. El evasivo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No aborda el conflicto, el evasivo puede implicar poner a un lado, diplomáticamente, un asunto, aplazarlo hasta un mejor momento o, simplemente, apartarse de una situación amenazadora

Torrijos Gijón (2016) dice que el estilo evasivo, los individuos actúan de forma evasiva cuando consideran que no es el momento ni el lugar adecuado para tratar el conflicto, buscan la forma de aplazar el tema o asunto y ponen cualquier pretexto para evitarlo.

Este estilo también es usado cuando la persona se siente en desventaja y suponen que no saldrá beneficiado, corriendo el riesgo de terminar cediendo. Los asuntos incómodos y embarazosos también son firmes candidatos a ser aplazados.

4.3.1.5 Estilo complaciente

El complaciente, a diferencia del competidor, no es asertivo, pero sí es cooperativo. Deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este estilo hay un elemento de auto sacrificio. El complaciente puede ser generoso, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o puede someterse al punto de vista de otro individuo.

El estilo complaciente, se ubica justo en el eje contrario al de competir ya que prioriza las necesidades de los demás antes que las propias.

Torrijos Gijón (2016) expresa que existen varios motivos por lo que un individuo cede ante la solución de un conflicto, uno de ellos es por conservar la relación entre las partes, por aprecio o estima, por generosidad o por evitar un daño mayor.

IV. METODOLOGÍA / PROCESOS

Hernández Sampieri (2014), afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

5.1 Enfoque y Métodos

5.1.1 Enfoque

Hernández Sampieri (2014), describe que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Hernández Sampieri (2014) afirma que “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7).

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí, según Grinnell 1997:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Por lo tanto, se establece que con la información recabada y en base a los objetivos planteados de la investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo al proyecto de investigación, ya que, lo que se pretendía era establecer pautas de comportamiento de las personas encuestadas, dicho proyecto se llevó a cabo mediante un trabajo de campo con una encuesta de manera virtual, lo que permitió obtener información real para su previo análisis.

Asimismo, con el análisis de los resultados obtenidos, se identificaron los estilos de manejo de conflicto que predominan en los estudiantes de último año de la carrera de Administración de empresas de CEUTEC.

5.1.2 Alcance

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández Sampieri, 2014, p.92).

Por lo anterior se puede concluir que el alcance descriptivo tiene como objetivo describir y mostrar con exactitud características de personas o grupos de manera detallada, mediante su estudio y análisis de los datos recabados, con apoyo de herramientas de recolección de datos.

Por consiguiente, para efecto del proyecto de investigación se pretende determinar los estilos de manejo de conflicto que predominan en el perfil de cada uno de los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC.

5.1.3 Diseño

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación, también el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. (Hernández Sampieri, 2014, p.128)

Hernández Sampieri (2014) define: “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, también describe: “Los diseños transeccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 152,154).

Por lo tanto, tomando en consideración que en este estudio de investigación no se pretende realizar la manipulación de variables independientes, se utilizará el diseño no experimental transversal, en virtud que la recolección de datos se tomará una sola vez.

5.2 Métodos

Tabla 5.1 Congruencia Metodológica

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Preguntas de la investigación
Estilos de manejo de conflictos de los estudiantes de último año de Administración de Empresas, CEUTEC Tegucigalpa	Determinar los estilos de manejo de conflicto que predominan en el perfil de los estudiantes de último año de administración de empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), tomando en consideración los cinco estilos; competidor, colaborador, comprometido, evasivo, complaciente, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en el manejo de conflictos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto competidor de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). 2. Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto colaborador de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). 3. Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto comprometido de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). 4. Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto evasivo de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). 5. Determinar el porcentaje del estilo de manejo de conflicto complaciente de los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto competidor, en los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)? 2. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto colaborador, en los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)? 3. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto comprometido, en los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)? 4. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto evasivo, en los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)? 5. ¿Cuál es el porcentaje del estilo de manejo de conflicto complaciente, en los estudiantes del último año de administración del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)?

5.2.1 La Operacionalización de Variables

Solís (2013), afirma que:

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización, que la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable y que cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (Citado por Hernández Sampiere, 2014, p.211).

Tabla 5.2 Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Estilo competidor	Este manejo de estilo es asertivo y no cooperativo. Al competir, el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y emplea cualquier medio que le parezca apropiado para que su postura gane. El competir puede significar hacer valer los derechos propios, defender una actitud que se cree que es la correcta o, simplemente, tratar de ganar. (Thomas& Kilmann, 2014, p.3)	Estilo de manejo de conflicto orientado en hacer prevalecer su opinión y su pensamiento es tener siempre la razón con tal de ganar, pero encuentra dificultad para comprometerse en proyectos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface sus propios intereses. • Hace valer sus derechos propios. • Actitud competitiva. • Alta asertividad • Baja cooperación 	Cuestionario Preguntas de 5 a 9

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Estilo colaborador	Este estilo es tanto asertivo como cooperativo. El individuo intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos. Supone analizar el asunto para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que complazca a ambos. (Thomas& Kilmann, 2014, p.3)	Implica un buen manejo de la situación, para que ambas partes lleguen a un bien común.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos. • Busca cumplir los intereses de las dos partes de manera creativa. • Resuelve problemas de manera colaborativa 	Cuestionario Preguntas de 10 a 14
Estilo comprometido	Es el campo intermedio entre el asertividad y la cooperación. Este tipo de individuo tiene el objetivo de encontrar una solución conveniente, de aceptación mutua que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente, es ceder más que competir, pero sin llegar a ser complaciente. (Thomas& Kilmann, 2014, p.3)	Es el modelo intermedio ya que aborda de manera efectiva el conflicto, buscando el bien común teniendo un balance entre ser complaciente y competidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos. • Comunicación efectiva. • Busca el bien común. • Velocidad y eficiencia en la toma de decisiones. • Equidad: crea resoluciones que apuntan a las mismas ganancias y pérdidas para ambas partes. 	Cuestionario Preguntas de 15 a 19
Estilo Evasivo	El estilo Evasivo o elusivo no es asertivo ni cooperativo. El evasivo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No aborda el conflicto, el evasivo puede implicar poner a un lado, diplomáticamente, un asunto, aplazarlo hasta un mejor momento o, simplemente, apartarse de una situación amenazadora. (Thomas& Kilmann, 2014, p.3)	Estilo de manejo de conflicto que resta importancia a los problemas y evita involucrarse en asuntos que amenazan su postura.	<ul style="list-style-type: none"> • Resta importancia a los conflictos • Evita implicarse en los problemas. • Demora la comunicación y la toma de decisiones. • Poco asertivo y baja colaboración. 	Cuestionario Preguntas de 20 a 24

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Item
Estilo complaciente	<p>Este estilo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona. En este estilo hay un elemento de auto sacrificio. El complaciente puede ser generoso, puede obedecer las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo, o puede someterse al punto de vista de otro individuo.</p> <p>El estilo complaciente, se ubica justo en el eje contrario al de competir ya que prioriza las necesidades de los demás antes que las propias. (Thomas& Kilmann, 2014, p.3)</p>	Prioriza mantener una buena relación entre ambas partes y así preservar la armonía y evitar conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza los intereses de los demás. • Obedece órdenes • Busca la restauración de las relaciones de una forma armoniosa. • Asertividad y colaboración intermedia. 	Cuestionario Preguntas de 25 a 29

5.3 Población y muestra

La población y la muestra se definen por los sujetos de personas, organizaciones, hechos, etc., sobre los cuales recae el estudio. Cuando en la investigación se requiere toda la población se denomina censo, pero cuando solo se recurre a una parte de ella, se denomina tamaño muestral. (Bernal, 2010, p. 14)

López-Roldan (2015) describe: “Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica” (p. 7).

5.3.1 Población

Según el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) de Tegucigalpa para el mes de julio del año 2020, este centro universitario contaba con un total de 634 estudiantes matriculados cursando el último año de la carrera de Administración de empresas.

5.3.2 Tipo de Muestra

Para efectos de la presente investigación, el muestreo se llevó a cabo por medio de un muestreo no probabilística por conveniencia, de acuerdo al interés de este proyecto.

Según Hernández (2014) “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (p.176). Menciona además del autor que dichas muestras, también llamadas muestras dirigidas, se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Continua además mencionando, que: la ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (p. 190).

El muestreo de conveniencia es uno de los tres principales muestreos no probabilísticos.

Para Chaudhuri (2005) “Este tipo de muestreo, los investigadores prefieren a los participantes según su propia conveniencia. El investigador selecciona a las personas más cercanas como encuestados. En el muestreo de conveniencia, se seleccionan sujetos que son fácilmente accesibles o disponibles para el investigador.” (Citado por Das, 2017, p. 7).

5.3.3 Muestra

Según Malhotra (2004, una muestra es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra, llamadas estadísticas se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población.

Según Weirs, R. (1996) “muestra es la parte de la población que seleccionamos, medimos y observamos” (p.27)

Se aplicó un total de 120 cuestionarios, los cuales fueron repartidos de manera equitativa a cada uno de los estudiantes que cursan el último y penúltimo año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC, Tegucigalpa, con lo que se logró conseguir una muestra representativa, a partir de las cuales se obtuvieron algunas conclusiones acerca de sus conductas ante los estilos de manejo de conflictos.

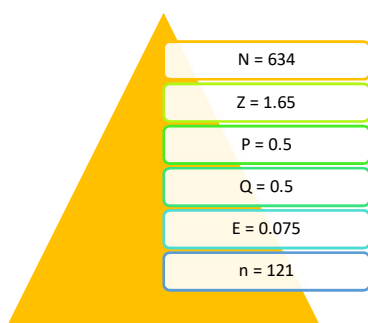
A pesar de que estaremos utilizando la técnica de muestro no probabilístico por conveniencia, se utiliza la siguiente fórmula con el fin de determinar el número de encuestas que se aplicaran a los estudiantes.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Tabla 5.3 Detalle de la muestra:

n =	Tamaño de la muestra
N =	Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)
Z =	Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación
P =	Proporción proporcional de ocurrencia de un evento
Q =	Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento
E =	Error muestral

Tabla 5.4 Estimación de números de estudiantes que cursan el penúltimo y último año de la carrera de Administración de Empresas, CEUTEC, Tegucigalpa:



$$n = \frac{Z^2 N * P * Q}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (634) (0.50) (0.50)}{(634-1) (0.075)^2 + (1.65)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 121$$

5.4 Unidad de Análisis y Respuesta

Trochim (2020) señala que “el primer paso para decidir cómo se analizarán los datos es definir una unidad de análisis. La unidad de análisis es el "quién" o el "qué" que está analizando para el estudio. La unidad de análisis puede ser un estudiante individual, un grupo o incluso un programa completo.”

Adicionalmente, según Hernández Sampieri (2010) “una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.” (p.173).

Basado en lo anterior, la investigación del presente Proyecto de Graduación se realizó a los estudiantes de último año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa, tomando como unidad de respuesta, en la categoría de “individuos”, a ciento veintiuno (121) estudiantes que cursan el último año de su carrera de Administración de Empresas, quienes fueron nuestro objeto específico de estudio y el objeto de interés en la presente investigación.

5.5 Técnicas e instrumentos aplicados

5.5.1. Instrumentos

Respecto a la recolección de datos, Hernández, Fernández y Baptista (2004) dicen que esta “etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación” Recolectar los datos implica tres actividades:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación.
- b) Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos
- c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente. (p.34).

Con el objetivo de llevar a cabo el proceso de recolección de la información y dado la naturaleza cuantitativa de los datos se elaboró un cuestionario como instrumento. Este cuestionario consiste en una serie de preguntas acerca del tema en investigación y con el cual se busca recopilar información importante aplicándolo a los estudiantes que cursan el último año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC a partir de las variables independientes, objetivos específicos, e indicadores.

5.5.2. Cuestionario

Para la obtención de datos, se aplicó un cuestionario como instrumento de investigación, cuyo objetivo es obtener información de cada una de los estudiantes que conforman la muestra. El cuestionario se llama “Estilos de manejo de conflictos”, la cual incluye preguntas de carácter descriptivos, mediante la utilización del Test de Thomas Kilmann cumpliendo con el proceso de operacionalización de las variables independientes.

Según Hernández Sampieri (1997), afirma: “El cuestionario es tal vez el más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 9).

Para efectos de esta investigación se ha diseñado un cuestionario o instrumentos en escalas de Likert; con preguntas cerradas.

El cuestionario permitió obtener una primera impresión sobre la situación actual de cómo los estudiantes que cursan el último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC Tegucigalpa manejan los temas relacionados a conflictos tanto en la vida personal como educativa.

Para la investigación la encuesta fue una herramienta importante, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico, a través de ella se logró recolectar los datos necesarios, generando estos, los resultados deseados para poder realizar el análisis. La encuesta es un método descriptivo, por la cual se puede evaluar características, habilidades, preferencias y porcentajes que existen en los estudiantes último año de administración de empresas de CEUTEC Tegucigalpa en el manejo de conflicto.

5.5.3. Administración del Instrumento

Se aplicó a un determinado número de estudiantes de último año de la carrera Administración de Empresas de la universidad CEUTEC, Tegucigalpa.

5.6. Fuentes de información

Los datos son información o hechos que se utilizan para discutir o decidir la respuesta a una pregunta de investigación. La fuente de datos del estudio son los sujetos de los que se pueden recopilar los datos con fines de investigación (Arikunto, 2010). El investigador puede utilizar la biblioteca que recopila libros, audio, documentos y otros materiales impresos como fuente de datos.

Huamán (2011), dice que las fuentes de información “son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (p.3).

Para Ruiz, Vargas (2008) las fuentes de información “son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias” (p.1).

5.6.1 Fuentes primarias

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (Fernández, 2014, p.61)

Ruiz, Vargas (2008) afirma que las fuentes primarias “Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (p. 2).

5.6.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias describen, resumen o discuten información o detalles presentados originalmente en otra fuente; lo que significa que el autor, en la mayoría de los casos, no participó en el evento. Este tipo de fuente está escrito para una audiencia amplia e incluirá definiciones de términos específicos de la disciplina, historia relacionada con el tema, teorías y principios importantes y resúmenes de estudios / eventos importantes relacionados con el tema. Utilice fuentes secundarias para obtener una descripción general de un tema y / o identificar recursos primarios. Abstenerse de incluir dichos recursos en una bibliografía comentada para trabajos de nivel de doctorado a menos que haya una buena razón.

5.7 Cronograma de trabajo

Tabla 5.5 Cronograma de actividades

No	Actividad	Descripción	Responsable	Semana	L	M	M	J	V	S	D
1	Formación del grupo de trabajo para tesis y selección de tema para el proyecto de graduación	Decidir el tema de investigación para el proyecto de graduación	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	1							
2	Planteamiento del problema de investigación.	Definir los antecedentes y enunciado del problema. Objetivos: general y específicos, justificación y diagrama sagital de variables	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	2							
3	Marco teórico del documento	Análisis de la situación actual del macroentorno y microentorno Teoría del sustento y Conceptualización	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	3							
4	Definición de la metodología de la investigación.	Congruencia metodológica y organización de las variables enfoque de la investigación y su alcance	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	4							
5	Levantamiento de datos	Aplicación de encuestas en línea	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	5-7							
6	Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones	Conteo de las encuestas, tabulación de datos y sus respectivas gráficas, análisis de las mismas, realización conclusiones y recomendaciones	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	8-9							
7	Presentación de resultados	Elaboración de la presentación sobre los resultados y exposición de los mismos	Irma Maricela Valladares, Vicky Flores, Yudy Reyes	10							

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos y el análisis de datos recopilados, por medio del instrumento utilizado en la recolección de los mismos a estudiantes del género masculino y femenino de último año de la carrera de Administración de empresas de CEUTEC, localizados en la ciudad de Tegucigalpa; quienes proporcionaron información valiosa y necesaria para poder comparar los diferentes estilos de manejo de conflictos.

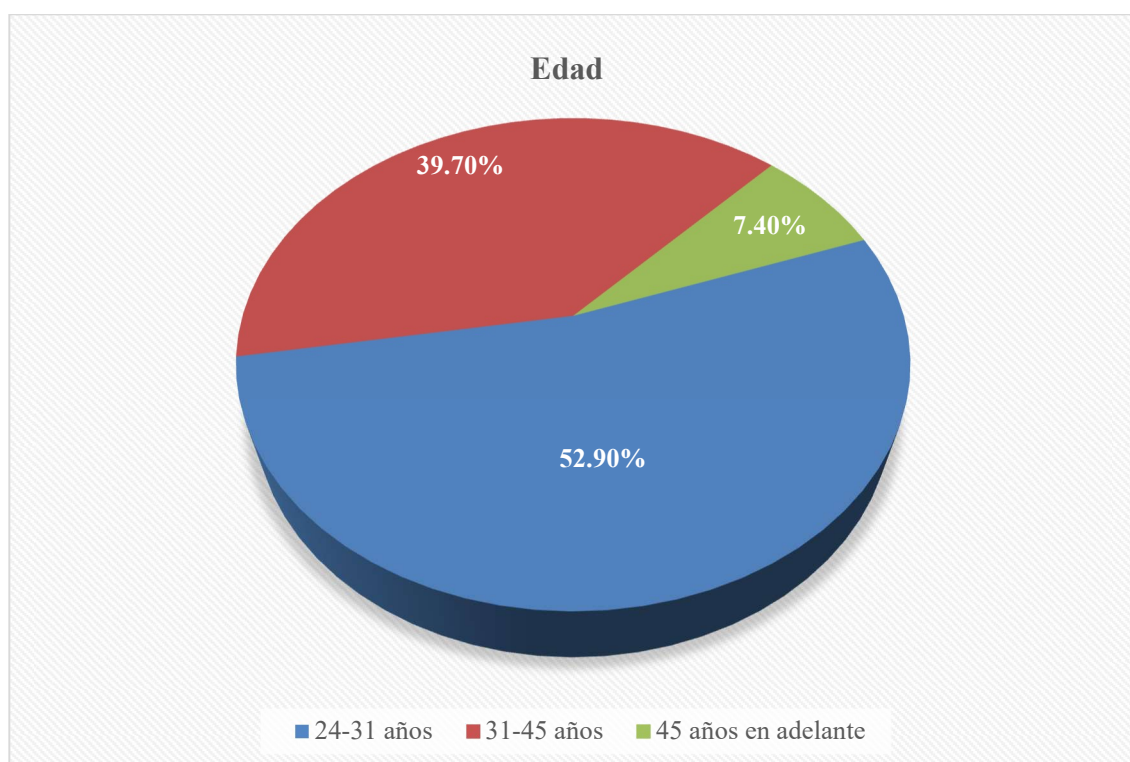


Gráfico 6.1 Edad de la población encuestada

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 52.90% de los estudiantes del último año de la carrera de Administración de Empresas encuestados, representan las edades entre los 24 y 31 años; el 39.70% representa las edades entre los 31 y 45 años; y el 7.40% restante son estudiantes con más de 45 años de edad.

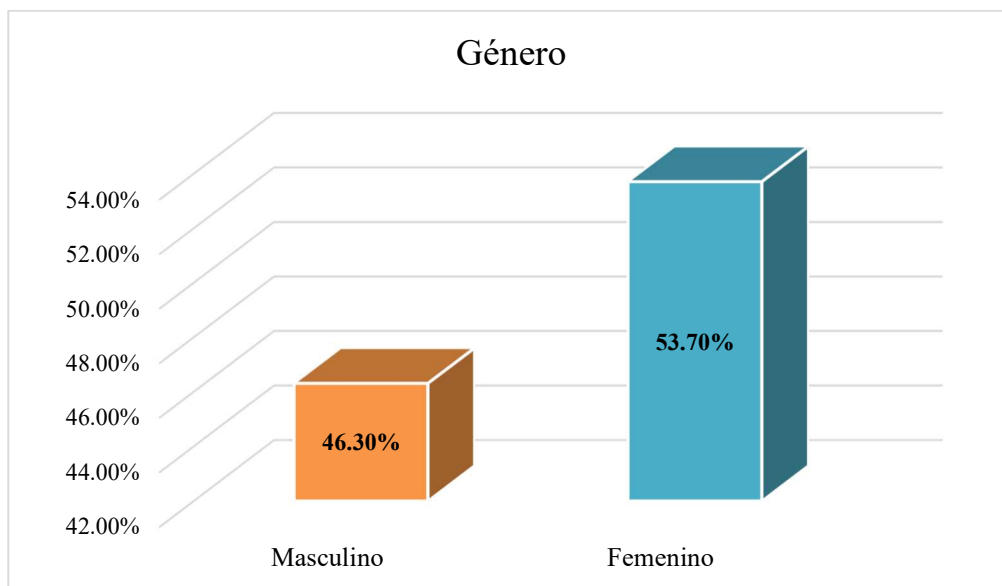


Gráfico 6.2 Género de la población encuestada

Los resultados de la encuesta también nos muestran que un poco más de la mitad de la comunidad estudiantil encuestada (53.70%) es del género femenino, mientras que el 46.30% pertenece al género masculino.

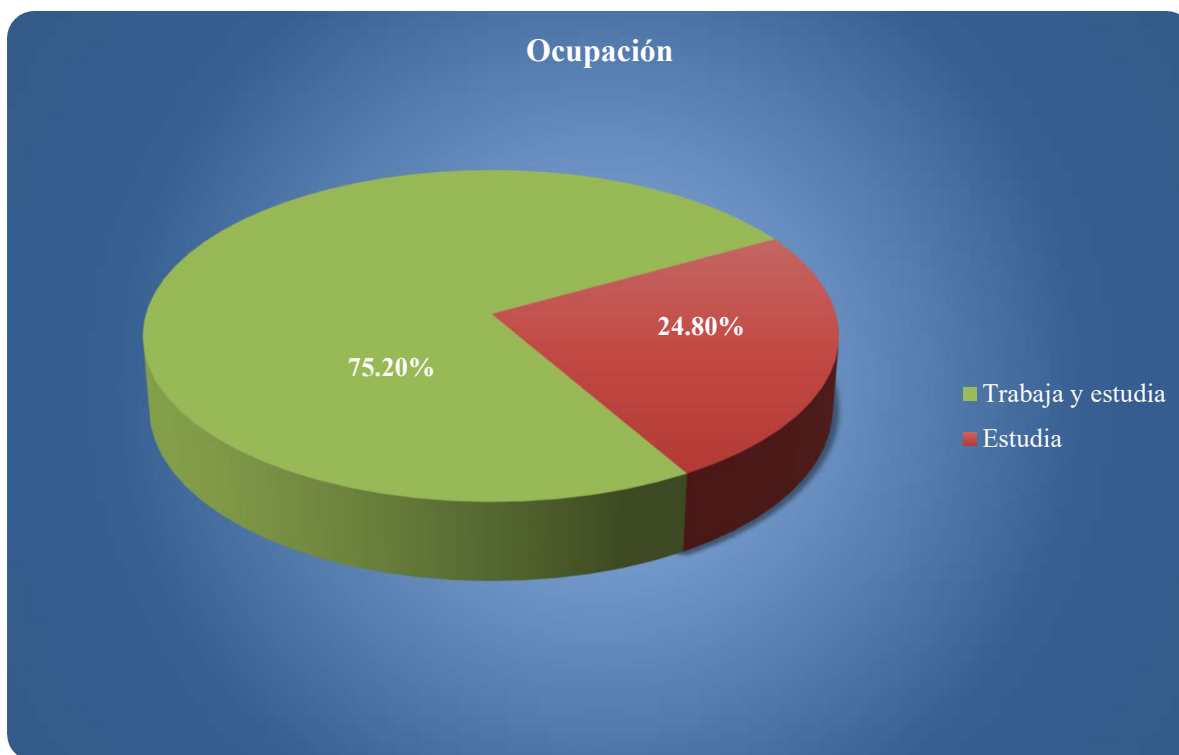


Gráfico 6.3 Ocupación de la población encuestada

Otro punto relevante a mencionar es que un poco más del tercio de los estudiantes (75.20%) encuestados tienen un trabajo mientras estudian, mientras que el resto únicamente se dedican a estudiar.

6.1 Estilo Competidor

Tabla 6.1 Pregunta 5 Estilo Competidor

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	10	8.33%
Rara Vez	20	16.67%
A veces	44	36.67%
Casi siempre	34	28.33%
Siempre	12	10.00%
Total de encuestados	120	100.00%

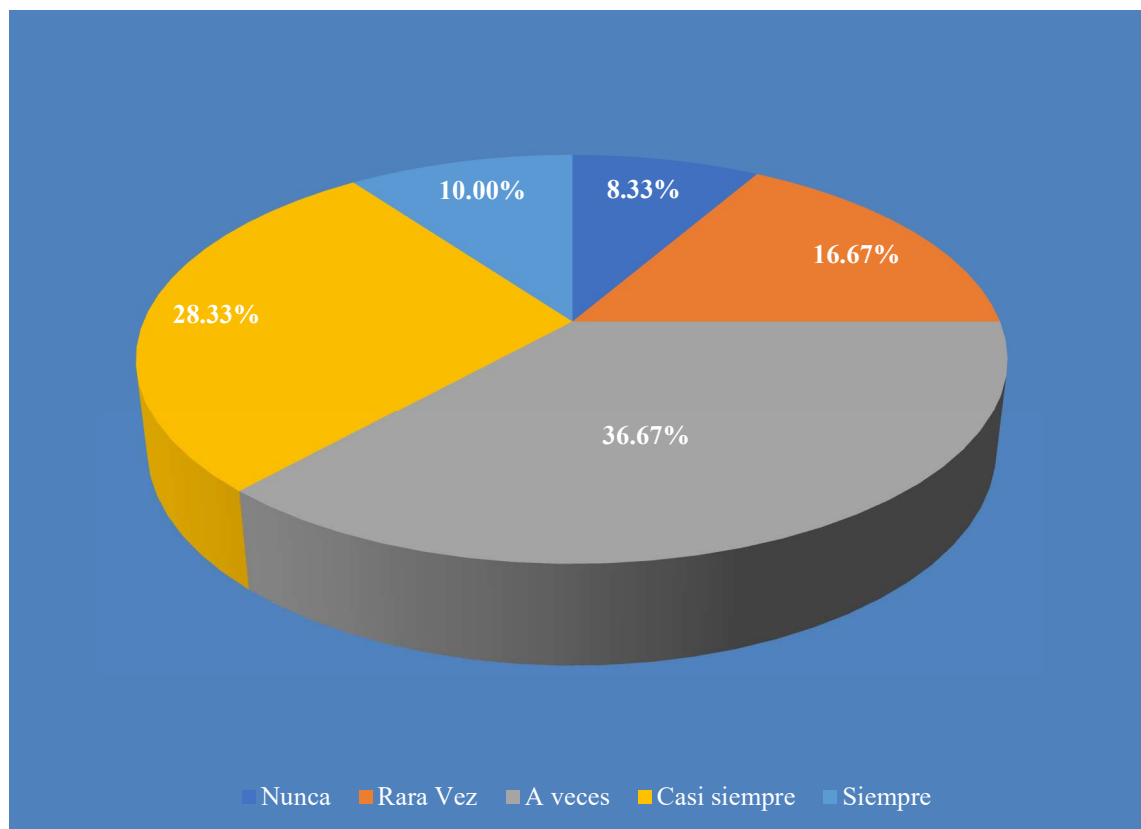


Gráfico 6.3 Satisface sus propios intereses de forma que consiga ganar

P.5 ¿Cuándo tengo que solucionar conflictos lo hago de la forma que más me conviene?

Según los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los estudiantes (36.67%) contestaron que a veces tienden a solucionar los conflictos de la manera que más les conviene; por otro lado, el 28.33% de los mismos expresó que casi siempre buscan solucionar de esta manera, dejando únicamente un 8.33% de estudiantes que afirman que nunca tratan de solucionar sus conflictos de manera conveniente a sus intereses propios.

Tabla 6.2 *Pregunta 6 Estilo Competidor*

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	0	0.00%
Rara Vez	5	4.17%
A veces	19	15.83%
Casi siempre	61	50.83%
Siempre	35	29.17%
Total de encuestados	120	100.00%

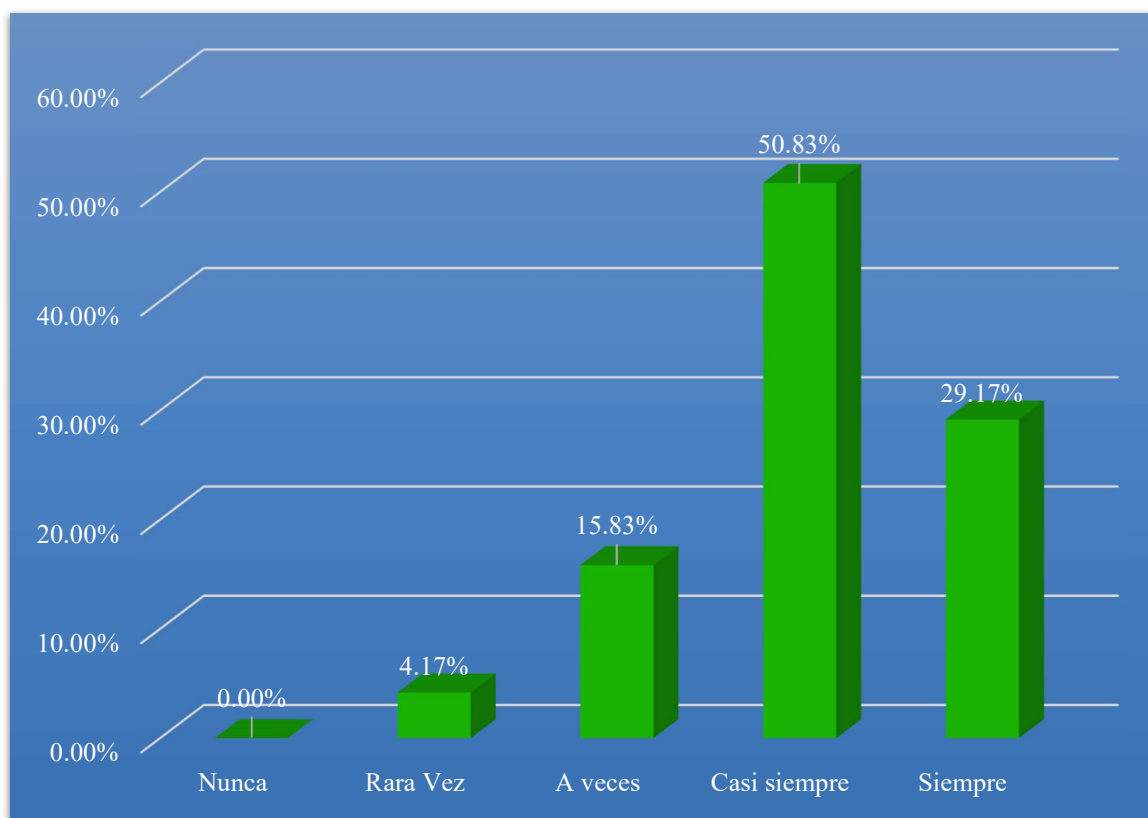


Gráfico 6.4 Alta asertividad en exponer autoconfianza
P.6 ¿Trato de ser muy decido para hacer que mi posición prealezca?

Según los resultados de la gráfica anterior, se observa que el 50.83% de los estudiantes encuestados casi siempre tratan de hacer prevalecer su opinión y posición ante los demás, haciendo que destaque un alto grado de asertividad en el manejo y solución del conflicto.

Tabla 6.3 Pregunta 7 Estilo Competidor

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	9	7.50%
Rara Vez	23	19.17%
A veces	43	35.83%
Casi siempre	28	23.33%
Siempre	17	14.17%
Total de encuestados	120	100.00%

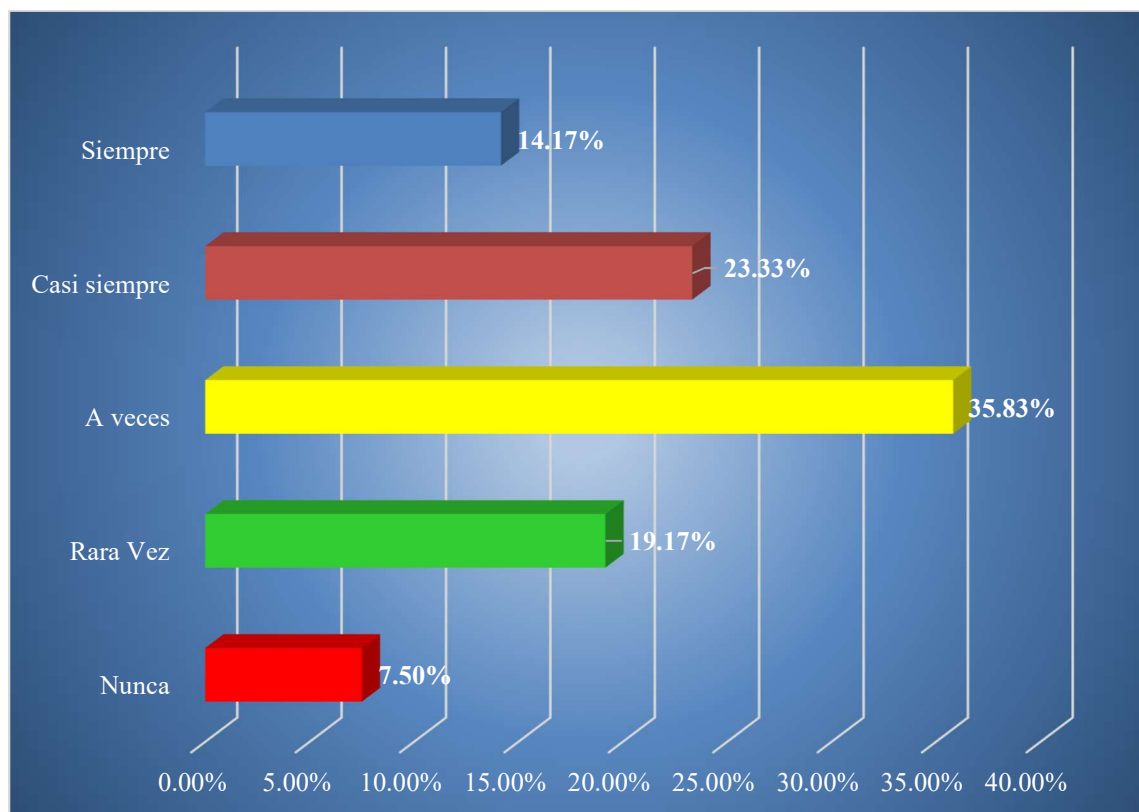


Gráfico 6.5 Hacer valer sus derechos propios mediante el pensamiento de tener siempre la razón.

P.7 ¿Ante cualquier situación, tiendo a cumplir primero mis expectativas?

Según los datos obtenidos, el 35.83% de los estudiantes encuestados respondió que a veces, ante cualquier situación que se enfrente, tienden a cumplir primeramente sus expectativas, antes que la de los demás; por otro lado, el 7.5% afirmó que nunca lo hacen, prefiriendo ser más equitativos en la situación.

Tabla 6.4 Pregunta 8 Estilo Competidor

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	9	7.50%
Rara Vez	8	6.67%
A veces	36	30.00%
Casi siempre	36	30.00%
Siempre	31	25.83%
Total de encuestados	120	100.00%

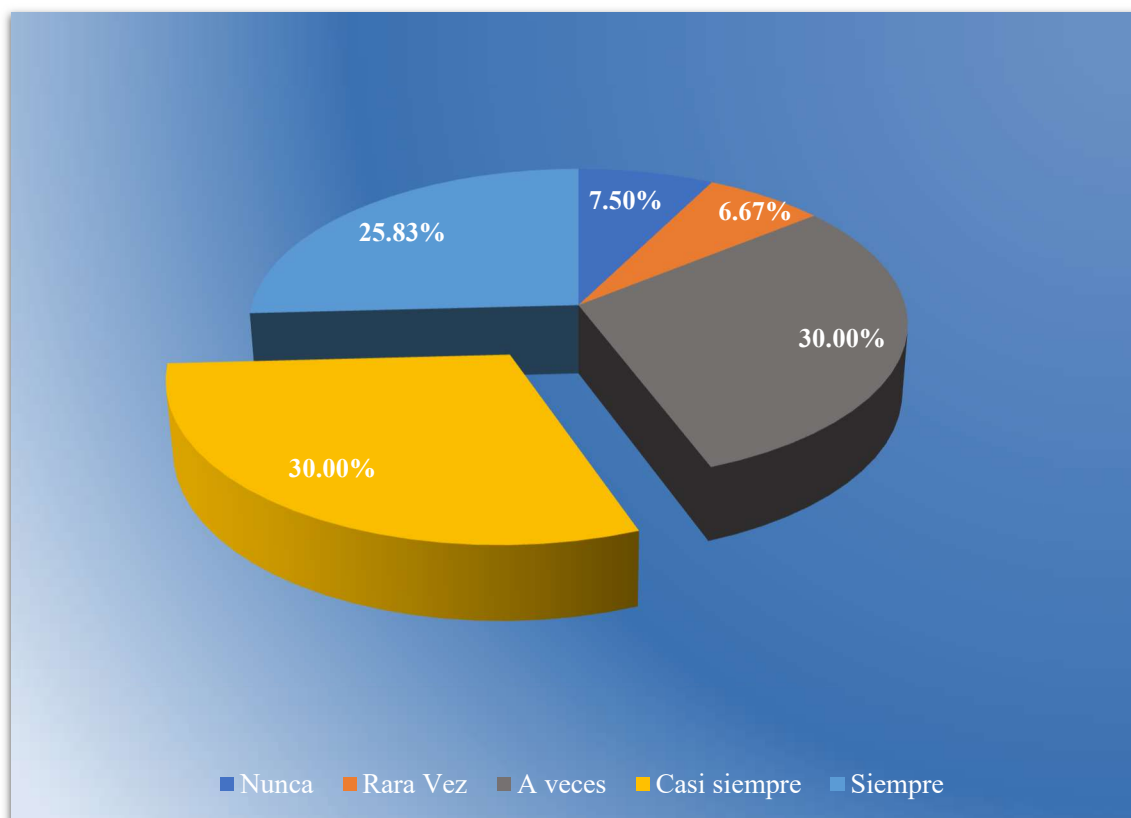


Gráfico 6.6 Actitud competitiva en el desarrollo de conflictos.

P.8 ¿Uso mis conocimientos, habilidades y experiencia para que las decisiones me favorezcan?

En la gráfica 6.6 se observa que un 56% de los estudiantes encuestados se identifican con usar su conocimiento, habilidades y experiencia todo el tiempo o la mayor parte del mismo, para que en las decisiones importantes estas los favorezca ante los demás. Así mismo notar que la minoría de los estudiantes rara vez lo hacen, prefiriendo no utilizarlas para complacer sus intereses.

Tabla 6.5 Pregunta 9 Estilo Competidor

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	40	33.33%
Rara Vez	47	39.17%
A veces	21	17.50%
Casi siempre	7	5.83%
Siempre	5	4.17%
Total de encuestados	120	100.00%

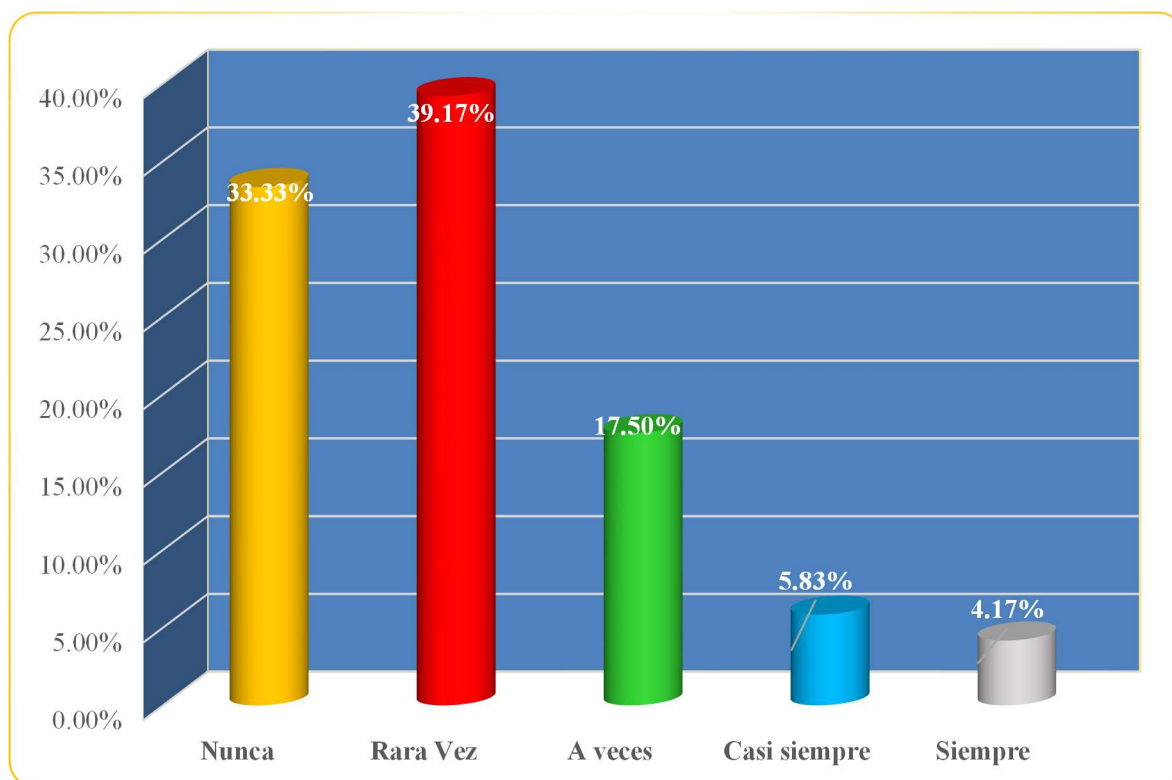


Gráfico 6.7 Baja cooperación manejando los conflictos de manera emocional y persuasiva

P.9 ¿Usualmente no me doy el tiempo para escuchar las opiniones de los demás y me precipito a dar posibles soluciones?

Según los datos obtenidos, la gráfica anterior muestra que la mayor parte de los estudiantes encuestados (72.50%) contestaron que, ante un conflicto, nunca o rara vez no se dan tiempo para escuchar las opiniones de los demás; así mismo, se puede observar que un mínimo porcentaje de ellos afirma hacerlo, precipitándose a dar posibles soluciones sin escuchar todo lo que los involucrados tengan que decir.

6.2 Estilo Colaborador

Tabla 6.6 Pregunta 10 Estilo Colaborador

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	11	9.17%
Rara Vez	29	24.17%
A veces	46	38.33%
Casi siempre	26	21.67%
Siempre	8	6.67%
Total de encuestados	120	100.00%

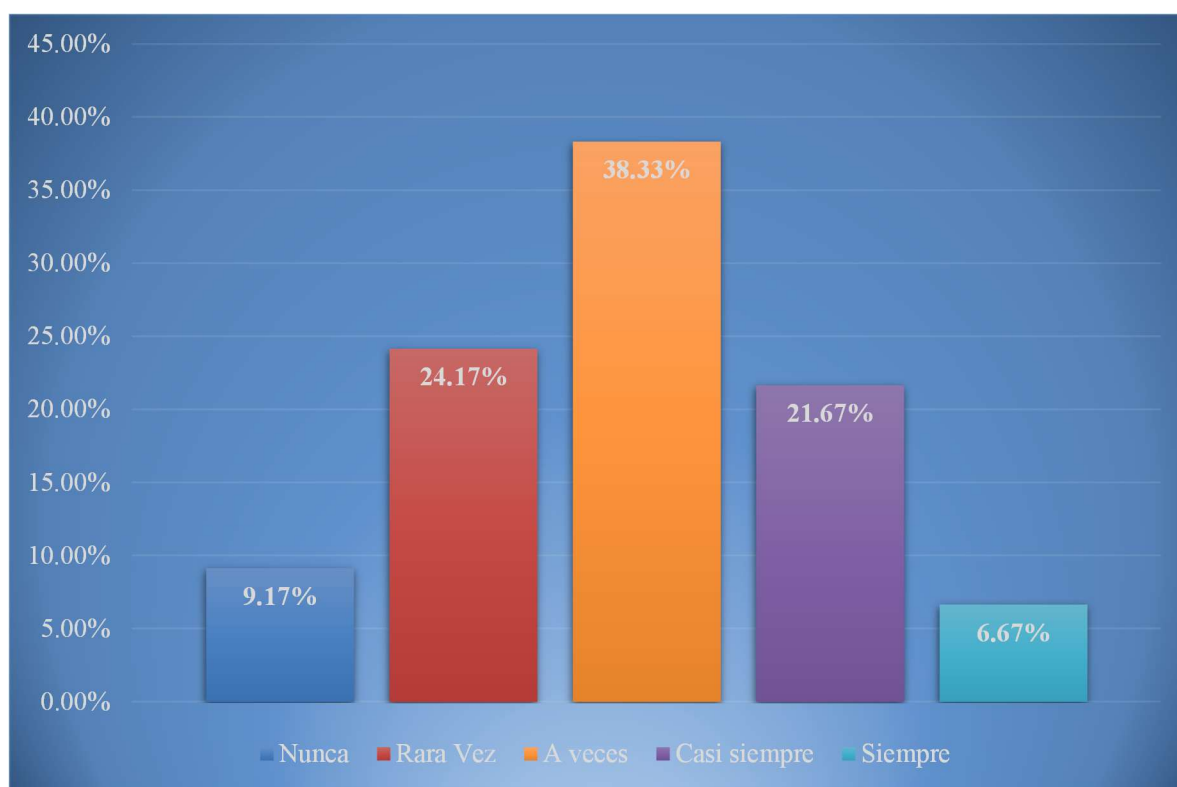


Gráfico 6.8 Comunicación efectiva sintetizando los acuerdos en común

P.10 ¿En lugar de negociar los asuntos sobre los que estamos en desacuerdo, trato de enfatizar los que estamos de acuerdo?

Las respuestas de los encuestados a la pregunta anterior, la cual pretende medir la comunicación efectiva en los estudiantes encuestados, reflejan que no siempre se intenta trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga los objetivos, ya que un 38.33% respondió que a veces trata de enfatizar en los asuntos que están de acuerdo con la otra persona en lugar de negociar en los que no lo están.

Así mismo, se puede notar una similitud en el porcentaje de estudiantes que afirman enfatizar los asuntos que se encuentran en acuerdo con la contraparte rara vez y los que lo hacen casi siempre, estos en un 24.17% y un 21.67% respectivamente.

Tabla 6.7 Pregunta 11 Estilo Colaborador

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	1	0.83%
Rara Vez	1	0.83%
A veces	16	13.33%
Casi siempre	52	43.33%
Siempre	50	41.67%
Total de encuestados	120	100.00%

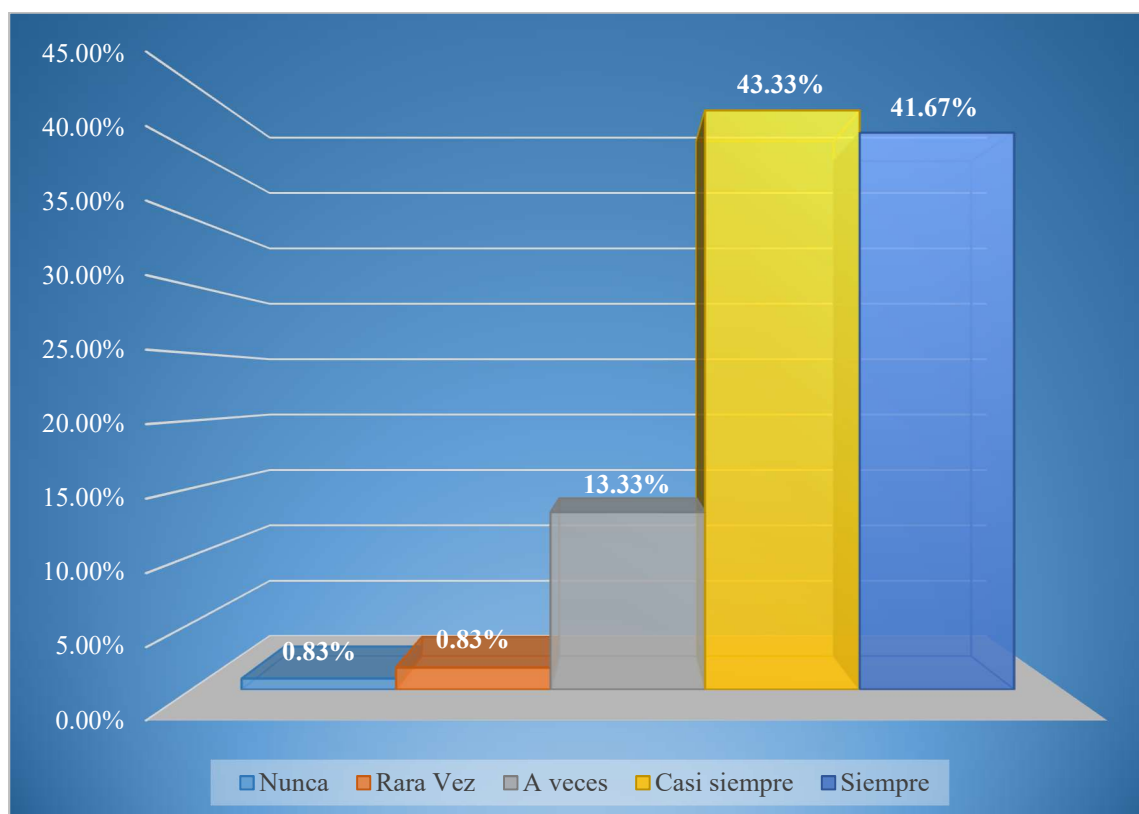


Gráfico 6.9 Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos

P.11 ¿Me enfoco a buscar soluciones que sean convenientes para ambas partes?

De acuerdo a la gráfica anterior, el 43.33% de los encuestados responde que “casi siempre” se enfocan en buscar soluciones que sean convenientes para ambas partes, “siempre” representa el 41.67% de las respuestas, “a veces” ocupa el 13.33% de las respuestas mientras que “rara vez” y “nunca” comparten porcentajes iguales de un 0.83%. Estos resultados evidencian que, en el manejo de conflictos, la mayor parte de los estudiantes buscan acuerdos mutuos hacia el logro de los objetivos.

Tabla 6.8 Pregunta 12 Estilo Colaborador

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	3	2.49%
Rara Vez	6	5.01%
A veces	27	22.50%
Casi siempre	50	41.67%
Siempre	34	28.33%
Total de encuestados	120	100%

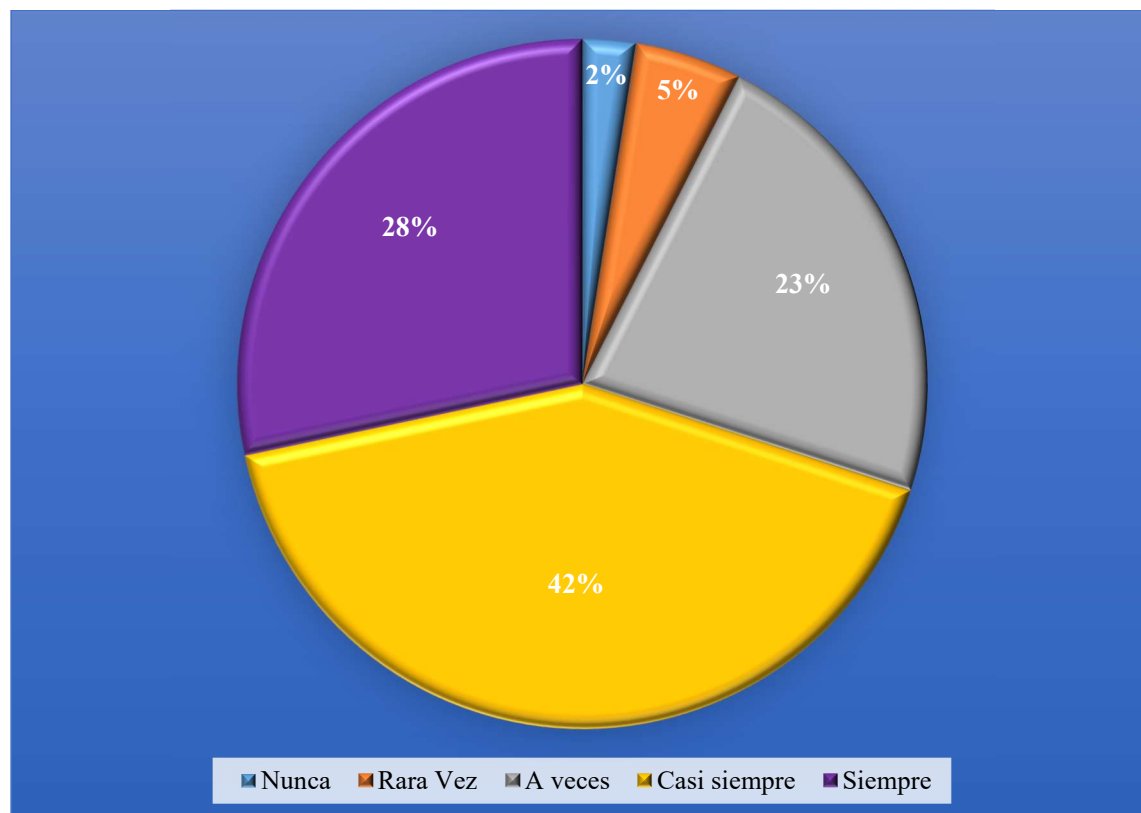


Gráfico 6.10 Busca cumplir los intereses de las dos partes de manera creativa

P.12 ¿Busco formas y argumentos para quedar bien con los demás y conmigo mismo?

En el gráfico 6.10 se puede observar que las respuestas “casi siempre” y “siempre” ocupan los porcentajes más altos para esta pregunta, 42% y 28% respectivamente; un indicador de que la mayoría de los estudiantes busca cumplir con los intereses de las dos partes de manera creativa, lo que se vincula con un estilo colaborativo en la gestión de conflictos. Visto desde el otro ángulo, un bajo porcentaje de estudiantes (7%) afirma hacerlo rara vez o nunca, mientras que el resto de estudiantes indican hacerlo ocasionalmente.

Tabla 6.9 Pregunta 13 Estilo Colaborador

Tipo de respuesta	No. de respuestas	Porcentaje
Nunca	2	1.67%
Rara Vez	6	5.00%
A veces	18	15.00%
Casi siempre	51	42.50%
Siempre	43	35.83%
Total de encuestados	120	100.00%

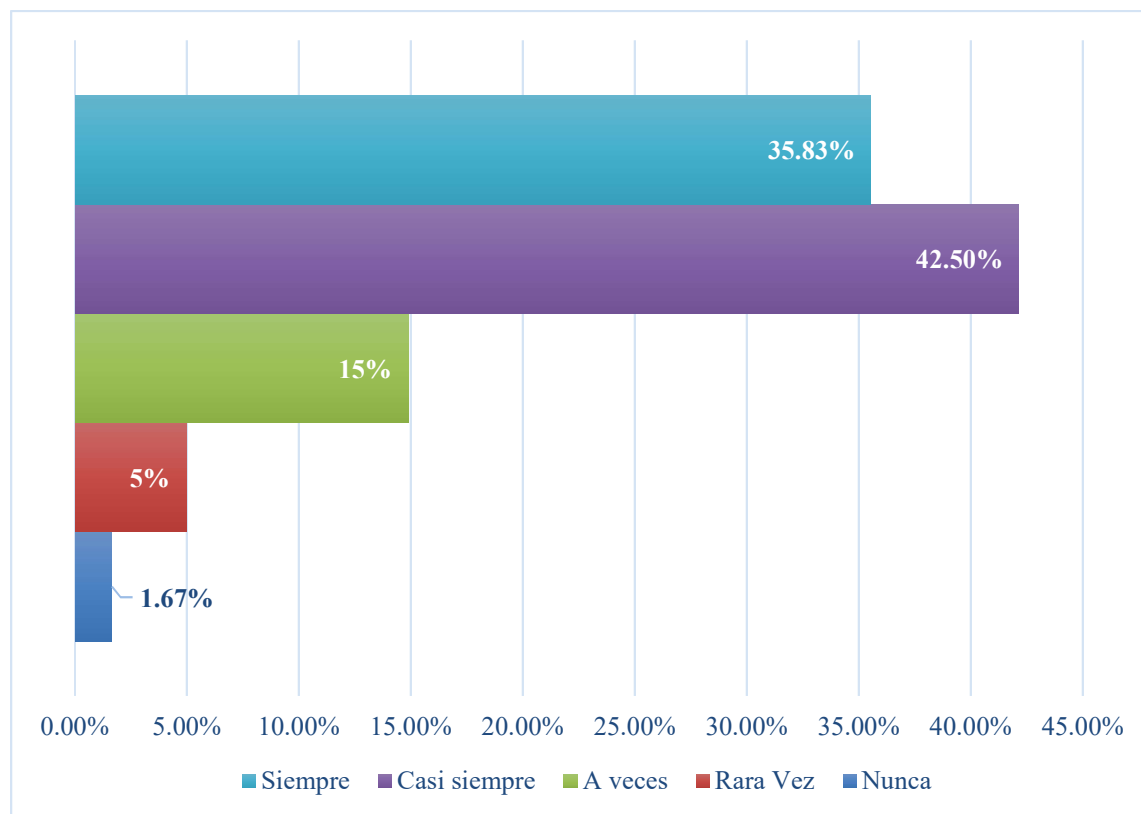


Gráfico 6.11 Resuelve problemas de manera colaborativa, haciendo énfasis en el ganar-ganar

P.13 ¿Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución?

El grado de resolución de problemas de manera colaborativa se refleja en este gráfico de la siguiente manera: 42.50% “casi siempre”, 35.83% “siempre”, 15% “a veces”, 5% “rara vez” y 1.67% “nunca”. Estos resultados demuestran que, en la gestión de los conflictos, los estudiantes siempre comparten el problema con la otra persona a fin de llegar a una solución.

Tabla 6.10 Pregunta 14 Estilo Colaborador

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	2	1.67%
Rara Vez	2	1.67%
A veces	20	16.67%
Casi siempre	54	45.00%
Siempre	42	35.00%
Total de encuestados	120	100.00%

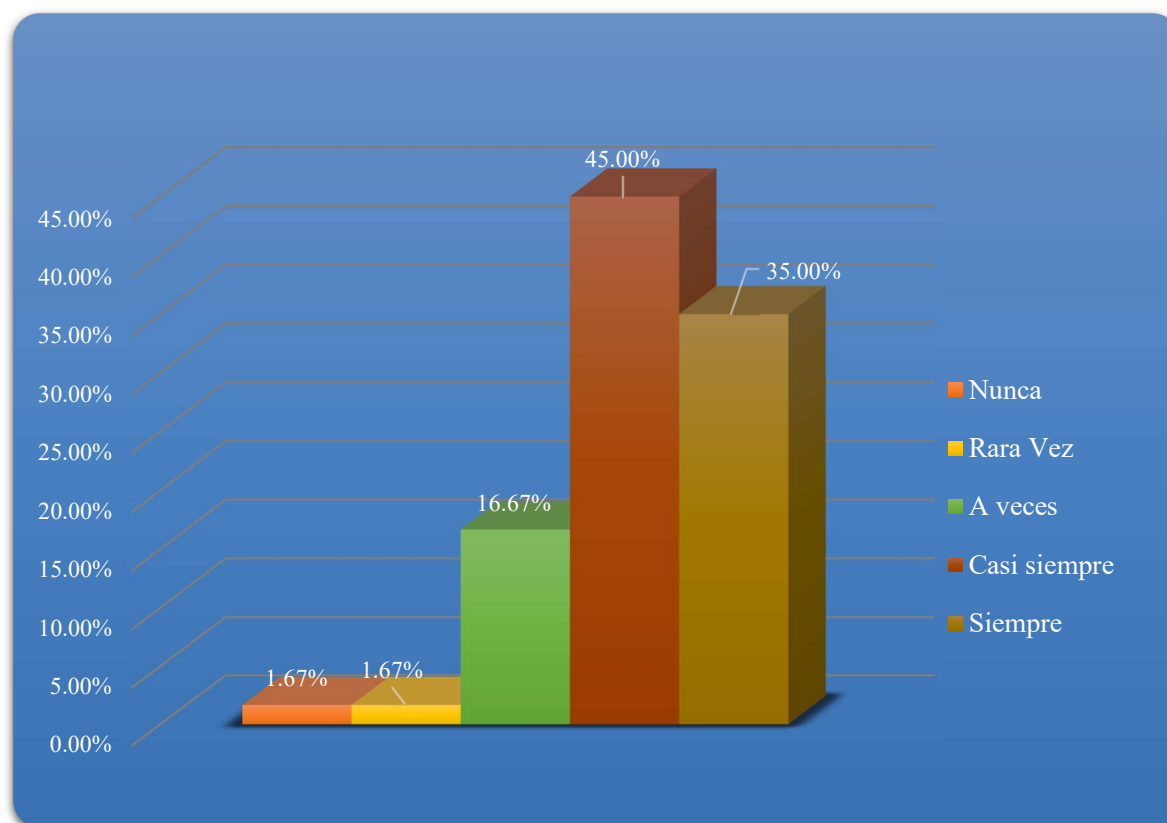


Gráfico 6.12 Resuelve problemas de manera colaborativa satisfaciendo los intereses de ambas partes
P.14 ¿Ante una situación de conflicto, intento integrar todas las opiniones y sugerencias para alcanzar los acuerdos necesarios?

En esta pregunta, la cual intenta medir si el estudiante resuelve los problemas de manera colaborativa, el 45% indican que “casi siempre” buscan integrar todas las opiniones y sugerencias para alcanzar los acuerdos necesarios ante una situación de conflicto, mientras que un 35% indican que “siempre” lo hacen. Con menor porcentaje encontramos a respuestas como “a veces” con un 16%, “rara vez” y “nunca” con un 1.67%.

6.3 Estilo Comprometido

Tabla 6.11 Pregunta 15 Estilo Comprometido

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Rara vez	1	0.83%
A veces	12	10.00%
Casi siempre	59	49.17%
Siempre	48	40.00%
Total de encuestados	120	100.00%

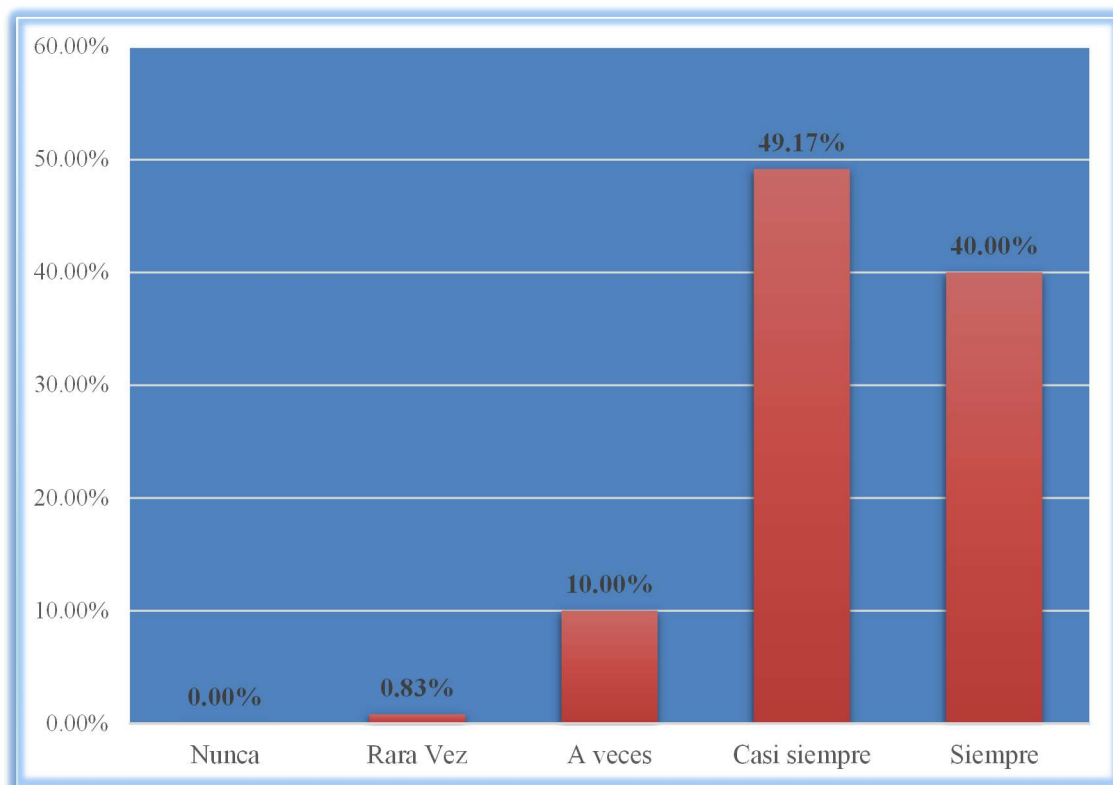


Gráfico 6.13 Comunicación efectiva utilizando tácticas que proyecten resultados mutuamente aceptables
P.15 ¿Escucho las sugerencias de los demás y las integro con las mías?

De acuerdo al gráfico anterior, casi todos los estudiantes (89.17%) afirman que siempre o casi siempre escuchan las sugerencias de los demás y las integran a las propias al momento de querer encontrar una solución al conflicto. Otro punto relevante a mencionar, es que ningún estudiante afirma no hacerlo, haciéndolo rara vez u ocasionalmente.

Tabla 6.12 Pregunta 16 Estilo Comprometido

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	0	0.00%
Rara Vez	8	6.67%
A veces	39	32.50%
Casi siempre	45	37.50%
Siempre	28	23.33%
Total de encuestados	120	100.00%

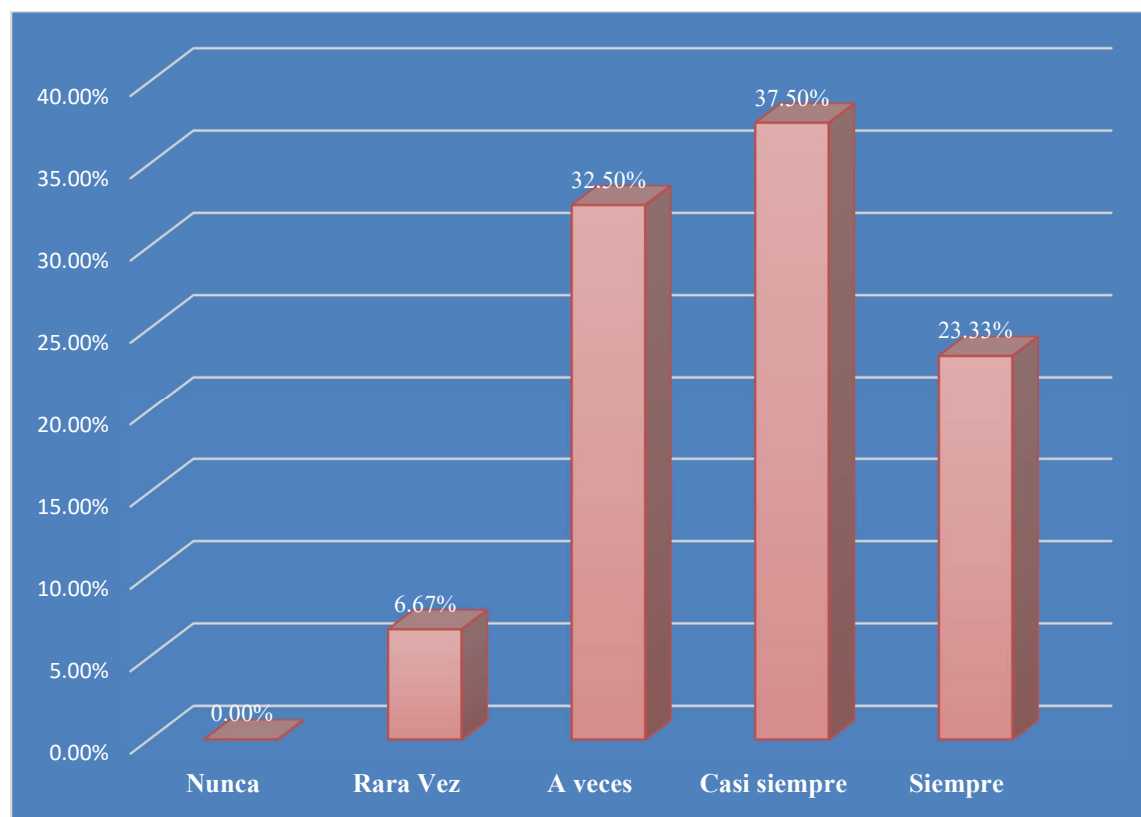


Gráfico 6.14 Velocidad y eficiencia en la toma de decisiones satisfactorias para ambas partes

P.16 ¿Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución?

Según los datos obtenidos en el gráfico 6.14, se puede observar que los estudiantes encuestados tienden a buscar ayuda de otra persona para encontrar solución al conflicto en un 60.83%. Así mismo, otro punto a notar es que ningún estudiante se niega a acudir a otra persona para la solución de un conflicto y un 6.67% de los mismos expresaron que rara vez lo hacen, tratando de buscar por sí mismos la solución.

Tabla 6.13 Pregunta 17 Estilo Comprometido

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	1	0.83%
Rara Vez	3	2.50%
A veces	15	12.50%
Casi siempre	49	40.83%
Siempre	52	43.33%
Total encuestados	120	100.00%

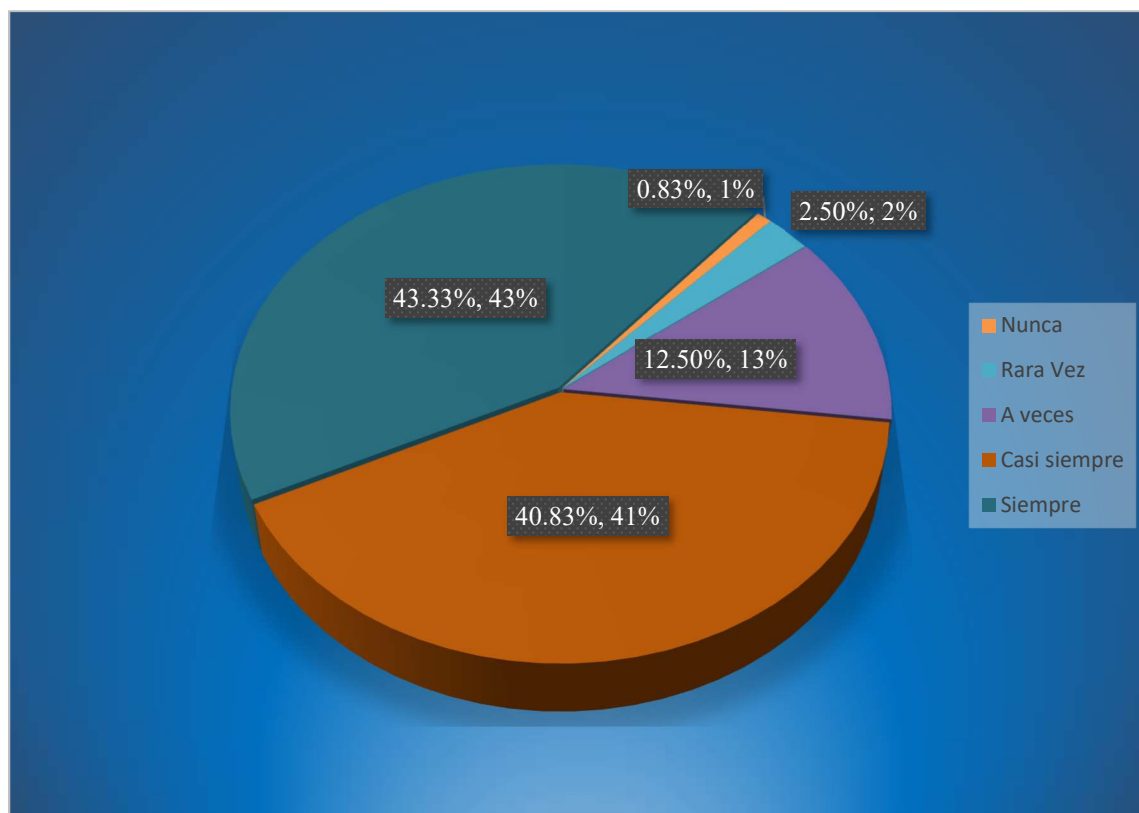


Gráfico 6.15 Equidad en búsqueda de objetivos mutuos

P.17 ¿Trato de buscar una respuesta justa para la solución al conflicto de ambas partes?

De acuerdo a la gráfica 6.15, el 84.16% de los encuestados mencionaron que siempre, o al menos casi siempre, buscan una respuesta justa para ambas partes para solucionar de forma objetiva el conflicto, y que solo un 0.83% nunca lo hacen; indicando de esta forma que la mayor parte de los encuestados tratan de tener una actitud justa y equitativa en el manejo de conflictos.

Tabla 6.14 Pregunta 18 Estilo Comprometido

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	1	0.83%
Rara Vez	6	5.00%
A veces	13	10.83%
Casi siempre	62	51.67%
Siempre	38	31.67%
Total de encuestados	120	100.00%

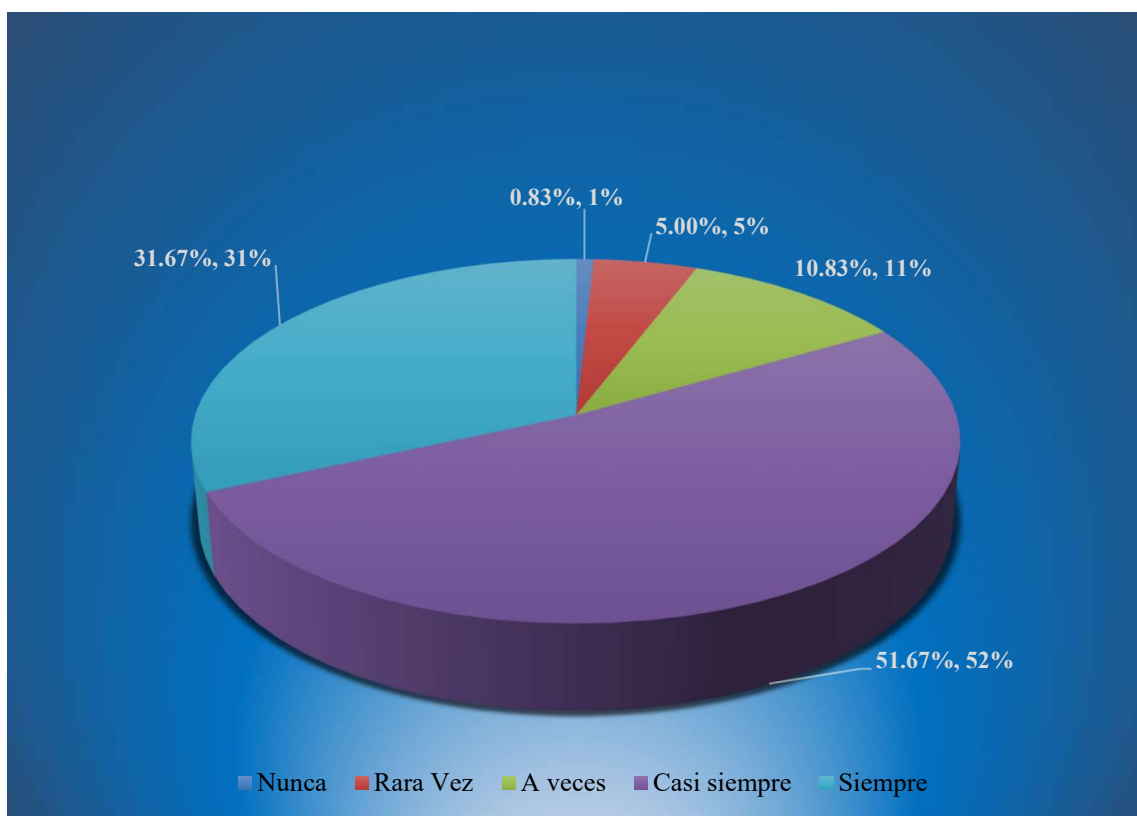


Gráfico 6.16 Acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos para alcanzar acuerdos temporales

P.18 ¿Busco nuevas expectativas que interesen a ambas partes?

Para la pregunta del gráfico anterior, relacionada a buscar nuevas expectativas interesantes para ambas partes, el 83.34% de los estudiantes encuestados confirman realizar esta búsqueda al momento de solucionar conflictos; mostrando de esta manera su compromiso e interés en la resolución igualitaria de los mismos.

Tabla 6.15 Pregunta 19 Estilo Comprometido

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Rara Vez	7	5.83%
A veces	12	10.00%
Casi siempre	53	44.17%
Siempre	48	40.00%
Total de encuestados	120	100.00%

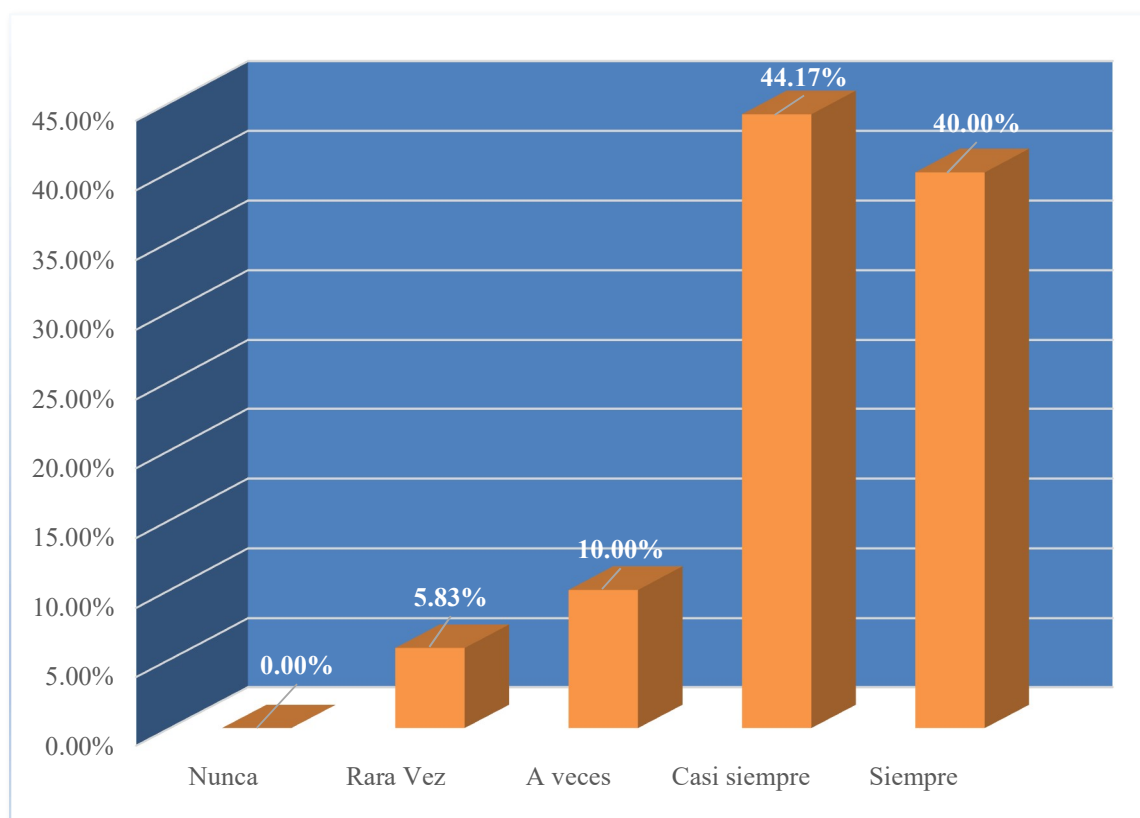


Gráfico 6.17 Buscar el bien común a través de un balance intermedio asertivo y cooperativo
P.19 ¿Colaboro con la otra parte para llegar a obtener soluciones de conformidad para ambos?

En la gráfica 6.17, se muestra que ningún estudiante afirma evitar la colaboración con la contraparte para llegar a una solución ecuánime del conflicto, por el contrario: la mayor parte de los estudiantes (84.17%) buscan colaborar con ella para llegar a obtener soluciones con las que ambos se encuentren conformes.

6.4 Estilo Evasivo

Tabla 6.16 Pregunta 20 Estilo Evasivo

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	16	13.33%
Rara Vez	22	18.33%
A veces	48	40.00%
Casi siempre	28	23.33%
Siempre	6	5.00%
Total de encuestados	120	100.00%

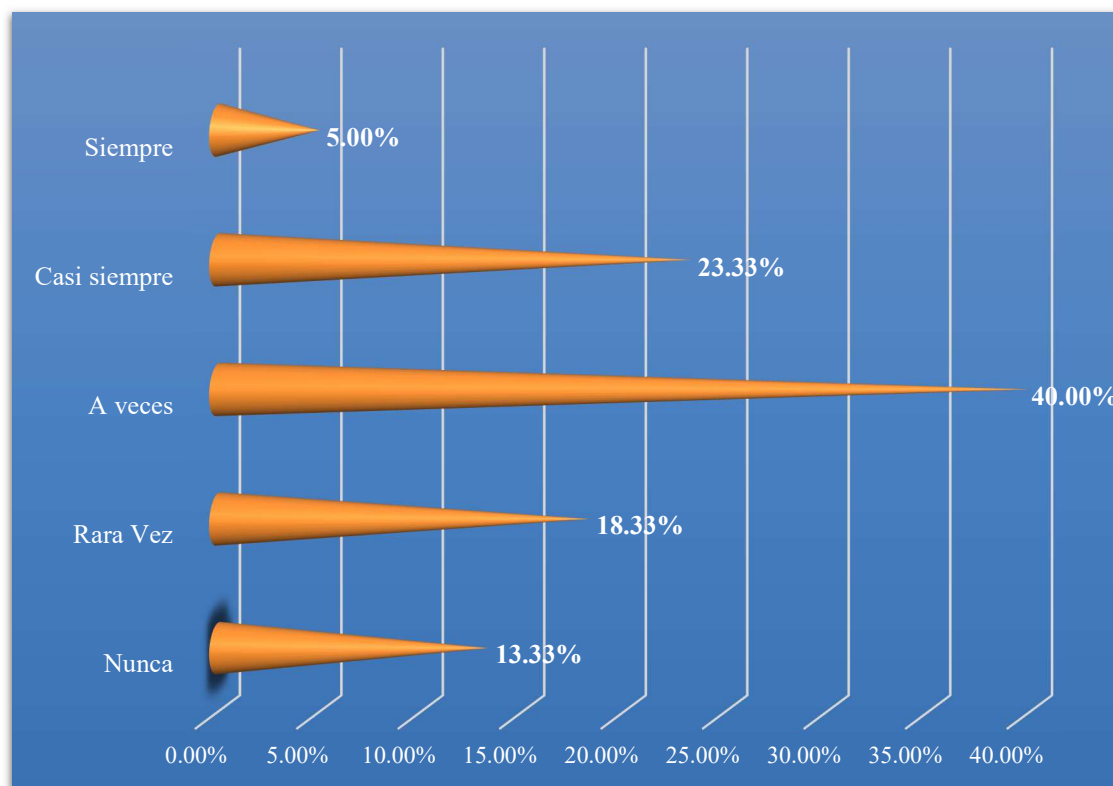


Gráfico 6.18 Demora la comunicación y la toma de decisiones evitando involucrarse en la solución del conflicto P.20 ¿Intento retrasar posibles soluciones a conflictos hasta que tenga tiempo de analizarlo y resolverlo?

Respecto a la demora en la comunicación y en la toma de decisiones, el 40% de los estudiantes encuestados contestaron que a veces retrasan posibles soluciones a los conflictos que se enfrenta hasta que tienen tiempo para analizarlo e intentar resolverlo, ya que no se sienten seguros de abordarlos inmediatamente. Por otro lado, un 28.33% afirma evitar hacerlo siempre o casi siempre, factor que indica que estos prefieren tomar decisiones más rápidas, a pesar de no analizar todo personalmente.

Tabla 6.17 Pregunta 21 Estilo Evasivo

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	8	6.67%
Rara Vez	20	16.67%
A veces	49	40.83%
Casi siempre	32	26.67%
Siempre	11	9.17%
Total de encuestados	120	100.00%

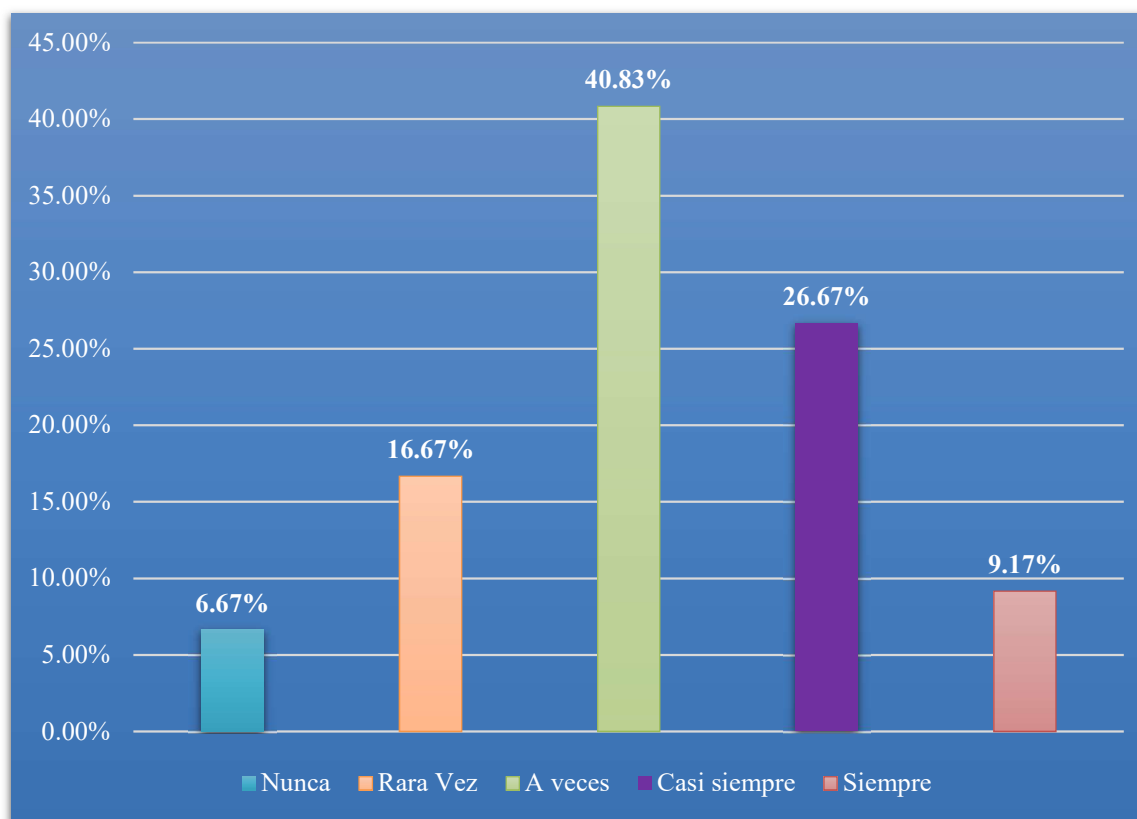


Gráfico 6.19 Evita implicarse en los problemas que amenacen su postura

P.21 ¿Generalmente evito discutir mis discrepancias con los demás?

En relación a la discusión de las diferencias con los demás, el 40.83% de los estudiantes encuestados contestaron que a veces evitan discutir sus discrepancias con la contraparte, lo que indica que la mayoría de los estudiantes ocasionalmente no expresan su malestar con los demás para evitar posibles conflictos. Por otro lado, un 35.84% de ellos afirma evitar dicha discusión siempre o casi siempre, dando a entender que prefieren reservar sus desacuerdos a fin de no generar más conflicto.

Tabla 6.18 Pregunta 22 Estilo Evasivo

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	15	12.50%
Rara Vez	19	15.83%
A veces	34	28.33%
Casi siempre	34	28.33%
Siempre	18	15.00%
Total de encuestados	120	100.00%

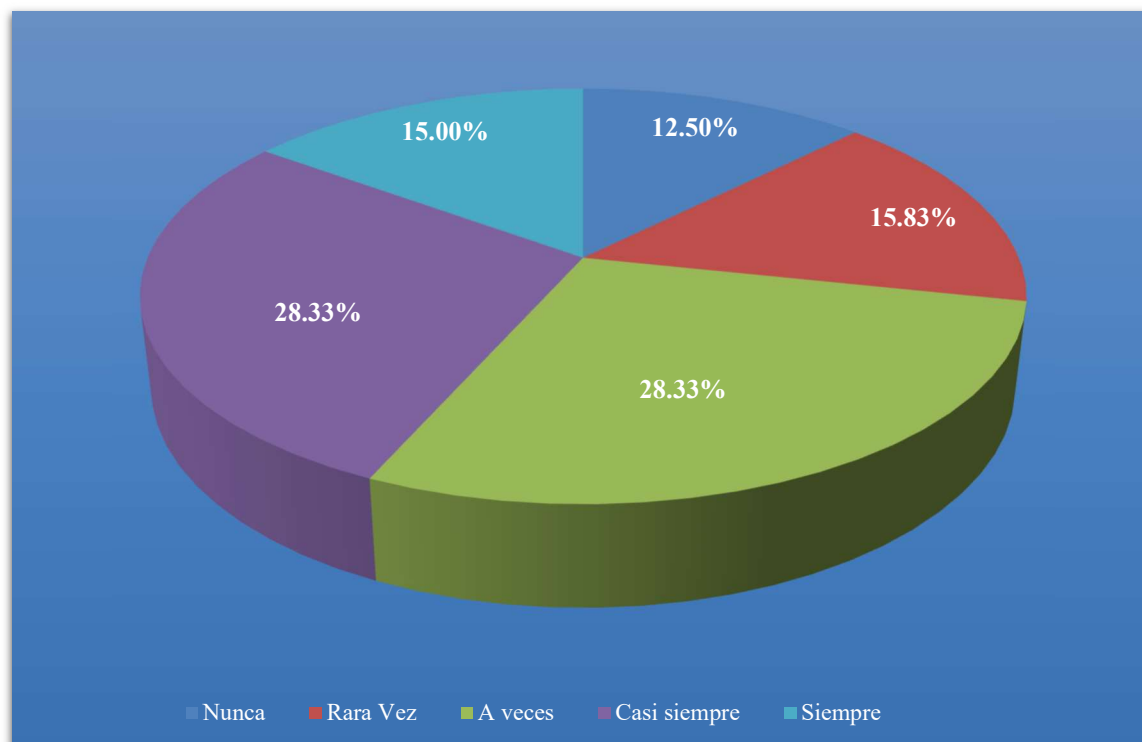


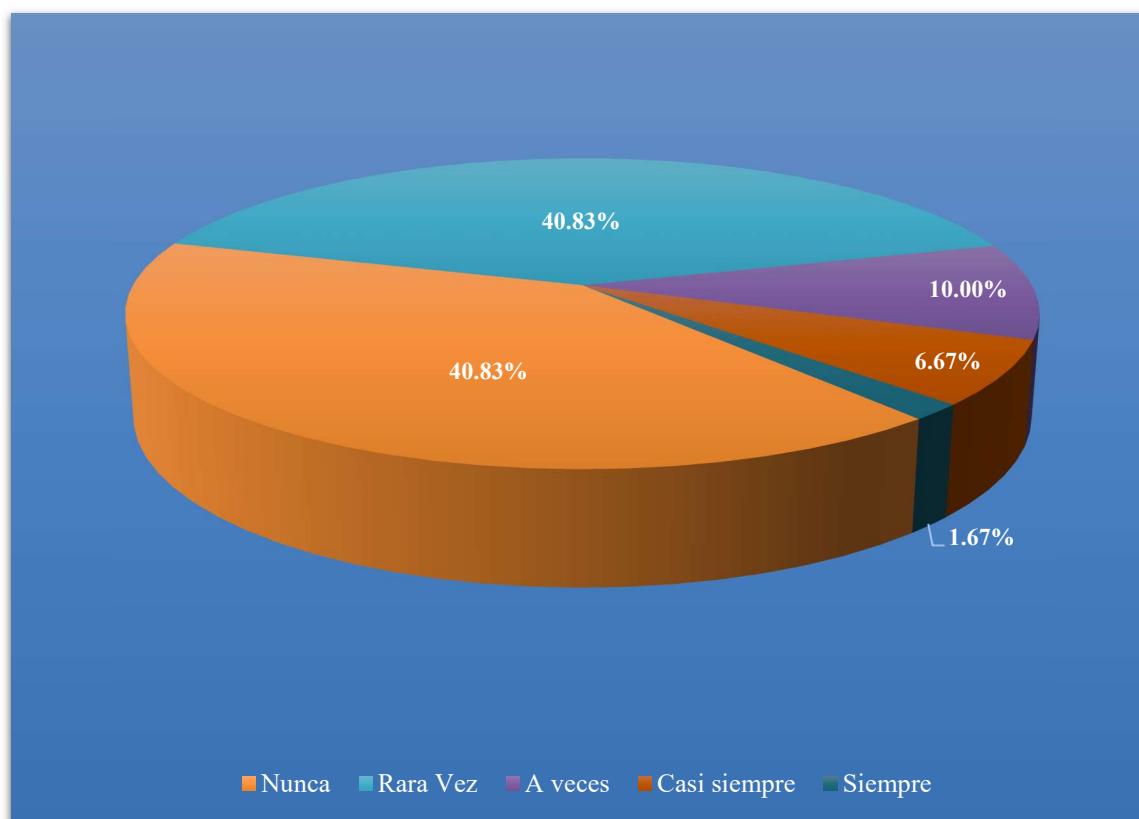
Gráfico 6.20 Evita implicarse en los problemas rehusándose a búsqueda de soluciones

P.22 ¿Prefiero no estar presente en medio de un conflicto?

De acuerdo a la gráfica 6.20 casi la mitad de los estudiantes (43.33%) prefieren evitar estar en medio de un conflicto en la medida de lo posible, esquivando toda incomodidad que estos podrían generar. Por otro lado, un 28.33% lo hace ocasionalmente, y un 27.50% afirma preferirlo rara vez o nunca.

Tabla 6.19 Pregunta 23 Estilo Evasivo

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	49	40.83%
Rara Vez	49	40.83%
A veces	12	10.00%
Casi siempre	8	6.67%
Siempre	2	1.67%
Total de encuestados	120	100.00%



*Gráfico 6.21 Restar importancia a los conflictos evitando abordarlos hasta un mejor momento
P.23 ¿Reconozco la existencia del conflicto, pero no hago nada para resolverlo?*

En la pregunta del gráfico anterior, relacionada a que tanta iniciativa tienen los estudiantes en la búsqueda de soluciones para el conflicto, el 81.66% de ellos confirmaron que nunca o rara vez reconocen la existencia del conflicto y no hacen nada por resolverlos; significando que la mayoría de los estudiantes busca solventar todo conflicto presentado. Por el lado contrario, un mínimo porcentaje de 1.67% de ellos afirma preferir pasar el conflicto por desapercibido.

Tabla 6.20 Pregunta 24 Estilo Evasivo

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	21	17.50%
Rara vez	35	29.17%
A veces	52	43.33%
Casi siempre	11	9.17%
Siempre	1	0.83%
Total de encuestados	120	100.00%

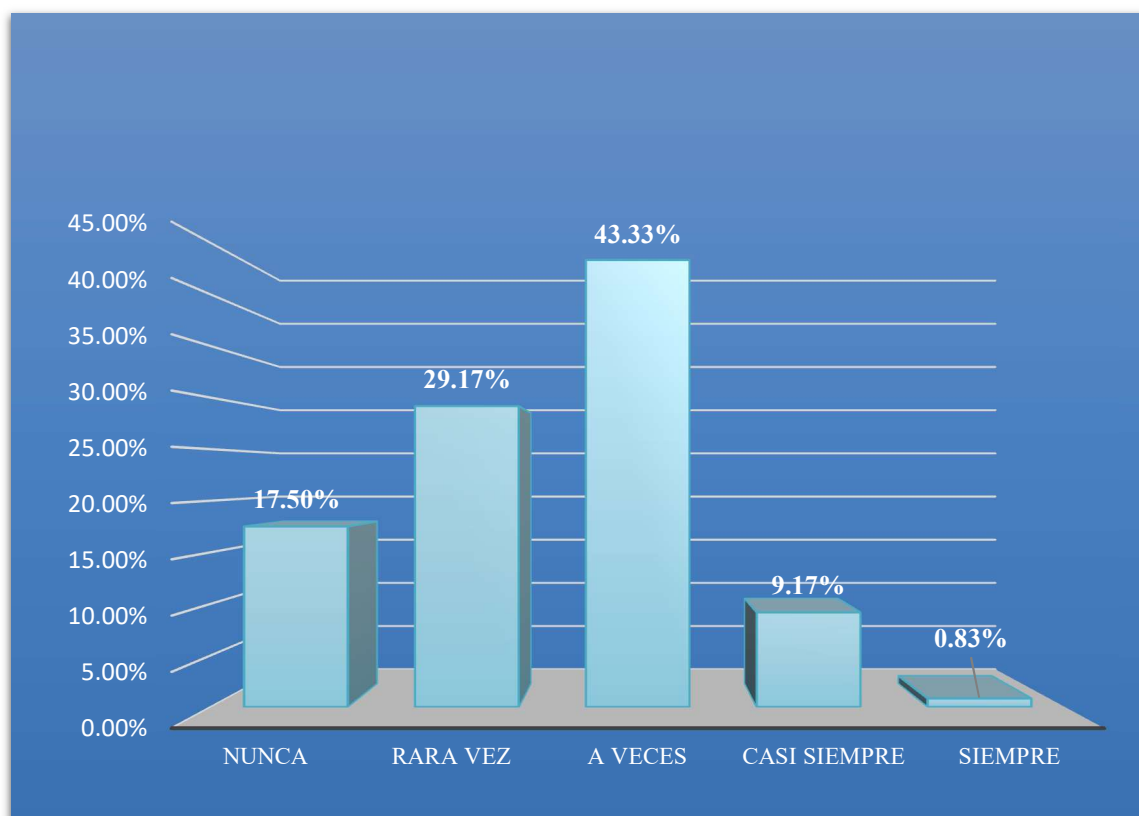


Gráfico 6.22 Poco asertivo y baja colaboración

P.24 ¿Permito que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para la solución del conflicto?

Al momento de preguntarle a los estudiantes si permiten que otros asuman la responsabilidad o iniciativa del conflicto, el 43.33% de ellos respondieron que a veces lo permiten, esto indicando que tratan de evadir el conflicto ocasionalmente. Por otro lado, 17.50% de ellos afirman no hacerlo nunca, por lo que estos estudiantes prefieren tomar control de sus conflictos personalmente.

6.5 Estilo Complaciente

Tabla 6.21 Pregunta 25 Estilo Complaciente

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	27	22.50%
Rara Vez	44	36.67%
A veces	38	31.67%
Casi siempre	9	7.50%
Siempre	2	1.67%
Total de encuestados	120	100.00%

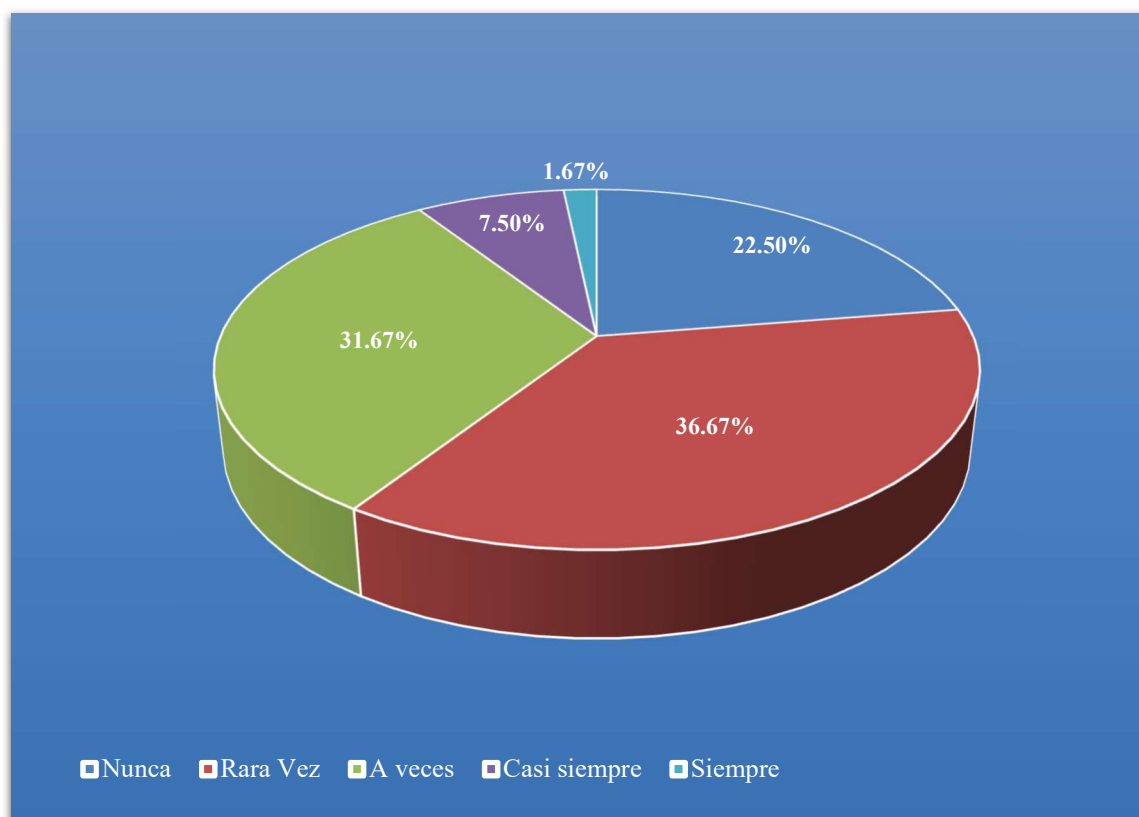


Gráfico 6.23 Prioriza los intereses de los demás para mantener buena relación entre ambas partes

P.25 ¿Dejo de plantear mis propios objetivos para no confrontar la otra parte?

Para la pregunta 25 de la encuesta, se nota que el 36.67% de los estudiantes rara vez dejan de plantear sus objetivos para no confrontar a los demás, siendo esto un buen indicativo de que la mayor parte del tiempo buscan exponer sus ideas a los demás a pesar de poder generar un enfrentamiento; solamente un 9.17% afirma reservar sus objetivos para evitar dicho enfrentamiento.

Tabla 6.22 Pregunta 26 Estilo Complaciente

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	47	39.17%
Rara Vez	39	32.50%
A veces	27	22.50%
Casi siempre	4	3.33%
Siempre	3	2.50%
Total de encuestados	120	100.00%

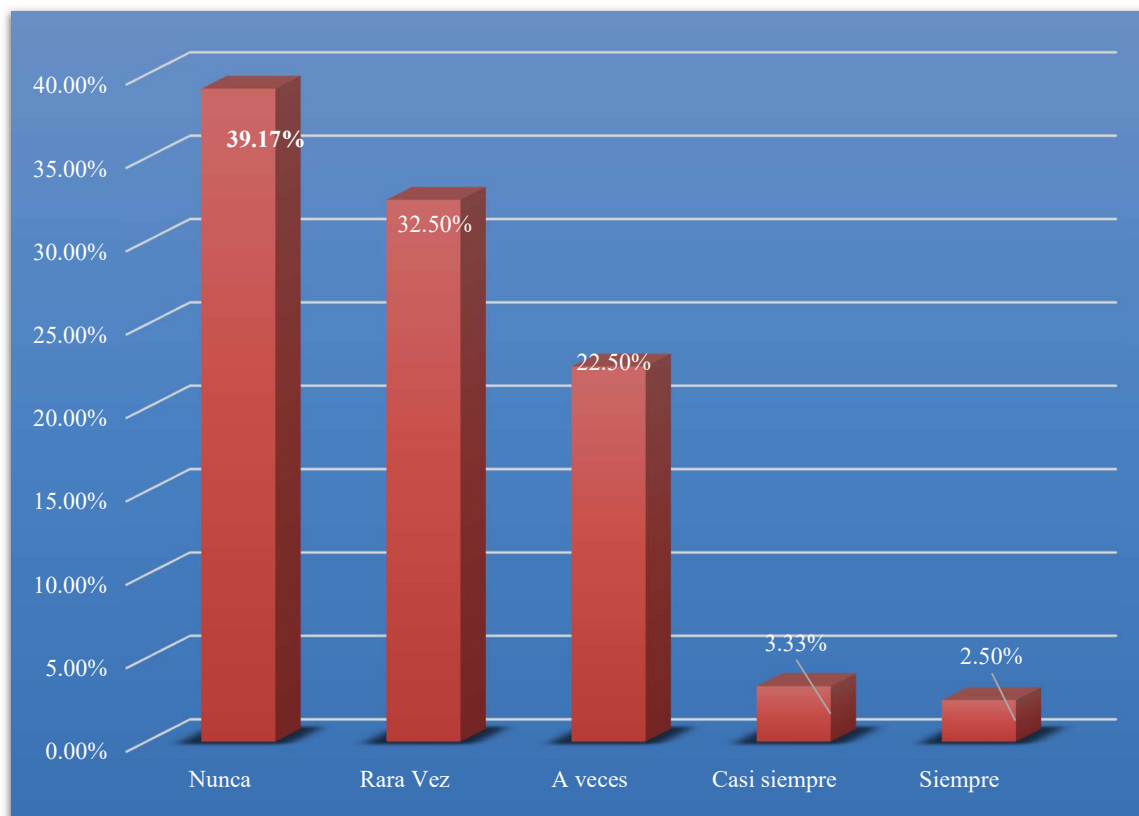


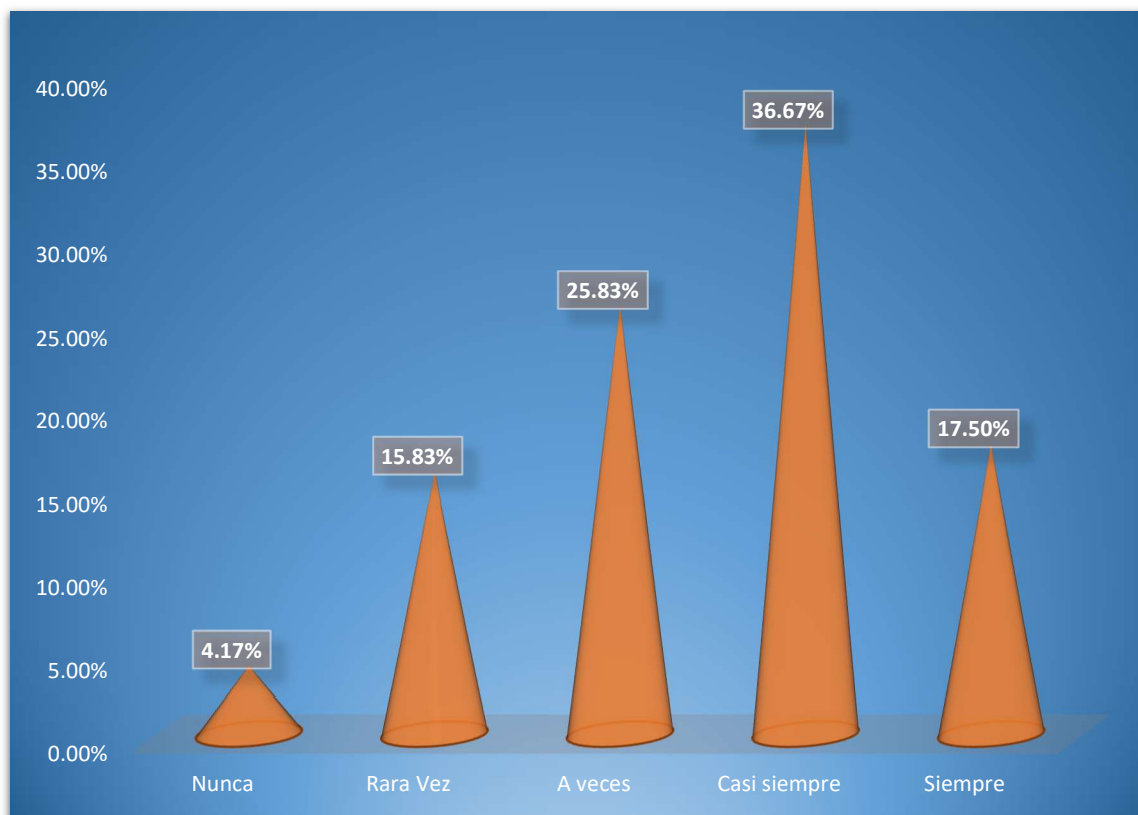
Gráfico 6.24 Obedece órdenes preservando la armonía

P.26 ¿Doy la razón del conflicto a la otra parte, aunque esté equivocado?

Por otro lado, en la gráfica 6.24, se observa que cerca del 40% de los estudiantes nunca dan la razón a la otra parte si esta no está en lo correcto, y un 32.50% lo hace rara vez. Ambos factores indican que la mayor parte de los estudiantes prefieren insistir y demostrarle a la contraparte del conflicto que se encuentran equivocados y no cederles la razón para concluir el conflicto.

Tabla 6.23 Pregunta 27 Estilo Complaciente

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	5	4.17%
Rara Vez	19	15.83%
A veces	31	25.83%
Casi siempre	44	36.67%
Siempre	21	17.50%
Total de encuestados	120	100.00%



*Gráfico 6.25 Busca la restauración de las relaciones de una forma armoniosa
P.27 ¿Procuro no herir los sentimientos de la otra persona al momento de solucionar el conflicto?*

La gráfica 6.25 muestra que el 54.17% de los estudiantes indican que siempre o casi siempre procuran no herir los sentimientos de la otra persona al momento de solucionar un conflicto, un 25.83% de ellos responden que a veces lo hacen, mientras que solamente un 4.17% afirma no importarle herir los sentimientos de los demás con tal de llegar a una resolución. Estas respuestas reflejan una alta tendencia hacia la búsqueda de restauración de las relaciones de forma armoniosa en lo que a la gestión de conflictos respecta.

Tabla 6.24 Pregunta 28 Estilo Complaciente

<i>Tipo de respuesta</i>	<i>Total de respuestas</i>	<i>Porcentaje</i>
Nunca	53	44.17%
Rara Vez	37	30.83%
A veces	23	19.17%
Casi siempre	4	3.33%
Siempre	3	2.50%
Total de encuestados	120	100.00%

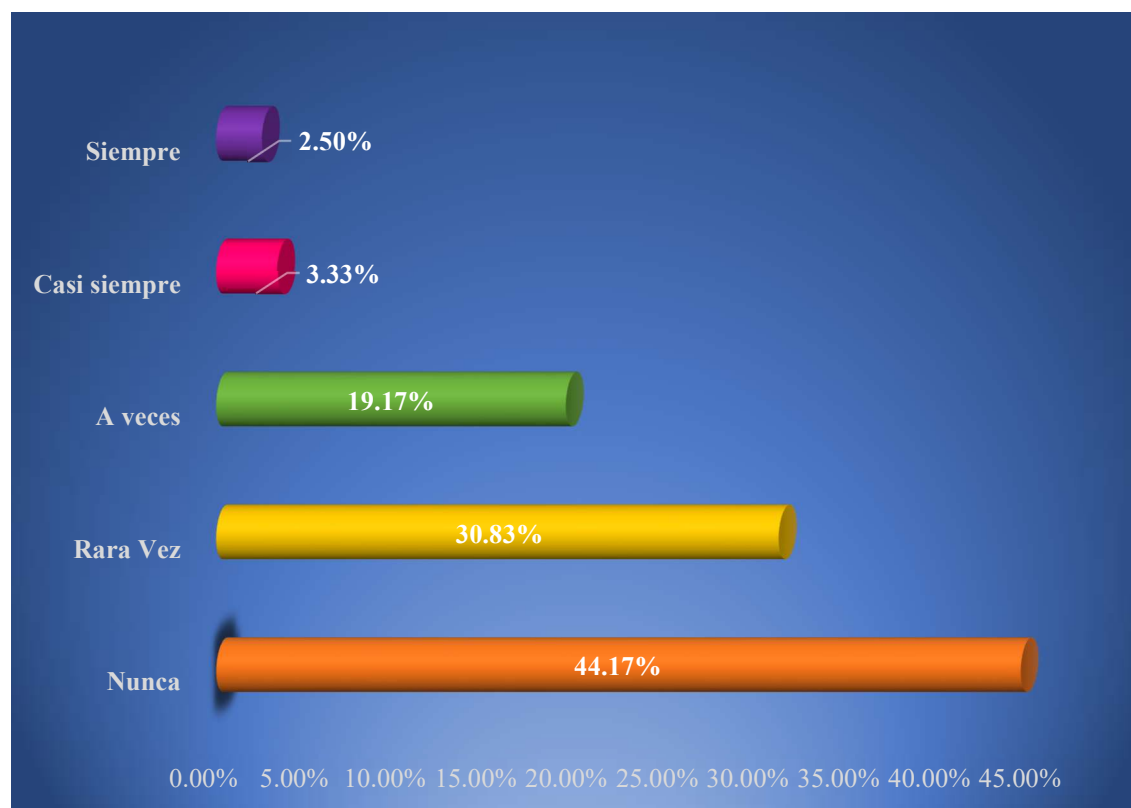


Gráfico 6.26 Prioriza los intereses de los demás

P.28 ¿Dejo de cumplir mis metas y objetivos para que la otra parte consiga las propias?

En la gráfica anterior se intenta medir si los participantes en la encuesta priorizan los intereses de los demás antes que los propios; los resultados nos indican que hay una alta tendencia hacia la negativa, dado a que 44.17% respondió que “nunca” y un 30.83% con “rara vez”. Esto significa que el 75% de los estudiantes intentan cumplir en primera instancia sus metas y objetivos, sin importar si la contraparte consiga los propios o no.

Tabla 6.25 Pregunta 28 Estilo Complaciente

Tipo de respuesta	Total de respuestas	Porcentaje
Nunca	13	10.83%
Rara Vez	29	24.17%
A veces	39	32.50%
Casi siempre	26	21.67%
Siempre	13	10.83%
Total de encuestados	120	100.00%



Gráfico 6.27 Asertividad y colaboración intermedia en el manejo de los conflictos
¿Expreso lo que quiero hacer o simplemente admito lo que otros quieren?

Respecto al asertividad de los estudiantes en la toma de decisiones, las respuestas a esta interrogante demuestran que la preferencia de expresar lo que quieren hacer antes de seguir la manera en la que los otros desean manejar el conflicto se mantiene neutra y con porcentajes similares: el 32.50% lo hacen todo o la mayor parte del tiempo, 32.50% lo hacen ocasionalmente y un 35% lo hace rara vez o nunca.

Tabla 6.26 Predominancia de estilo de manejo de conflicto

<i>Estilo Predominante</i>	<i>Porcentaje</i>
Competidor	5.00%
Colaborativo	10.00%
Comprometido	44.17%
Evasivo	2.50%
Complaciente	0.83%
Estilos mixtos	37.50%

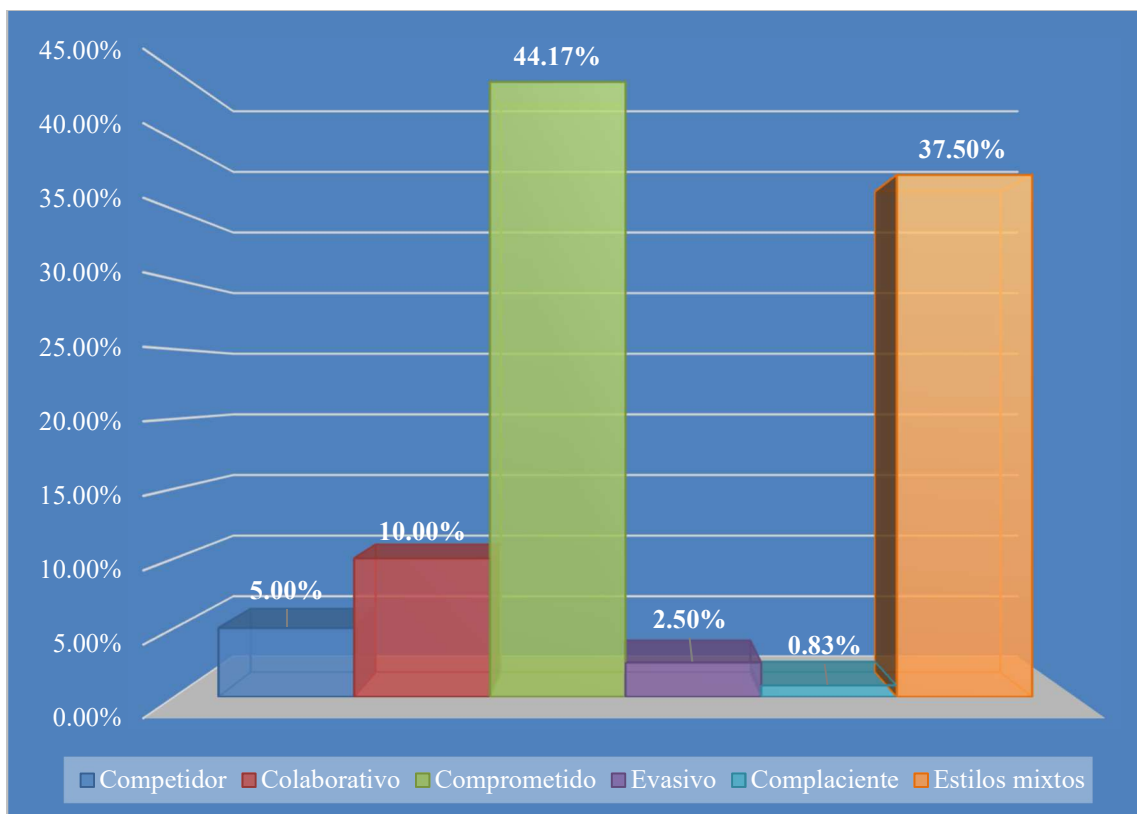


Gráfico 6.28 Predominancia de estilos de manejo de conflicto

Haciendo un análisis final de todos los estilos de manejo de conflicto, se observa que el estilo predominante en los estudiantes de último año de Administración de Empresas es el **Comprometido**, con un porcentaje de 44.17%, indicando que estos buscan encontrar soluciones justas que favorezcan a todas las partes involucradas en el conflicto. Así mismo, se observó que el 37.50% de los estudiantes aplican una combinación de estilos al manejar conflictos. Dentro de estas combinaciones se encuentran los estilos, *Competitivo*, *Colaborativo* y *Comprometido*, dejando a los estilos *Evasivo* y *Complaciente* como los menos predominantes.

VII. CONCLUSIONES

1. **Estilo de manejo de conflicto competidor:** según los resultados obtenidos de la encuesta, el 25.83% de los estudiantes encuestados de último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC, manifiestan que hacen uso de sus habilidades y experiencia de forma que les favorezca al momento de abordar un conflicto y obtener provecho de la situación.

También se puede observar que solo el 28.33% de los estudiantes encuestados, cuando de solucionar los conflictos se trata, los hace de la manera que más les conviene, mostrando así una actitud de satisfacer sus propios intereses.

2. **Estilo de manejo de conflicto colaborativo:** de acuerdo con los resultados obtenidos, el 42.50% de los estudiantes encuestados, colaboran con la otra parte involucrada para resolver el problema, todo con el fin de llegar a una solución que favorezca ambas partes, tomando las sugerencias y opiniones para llegar a un acuerdo. Así también, únicamente el 6.67% de los estudiantes en lugar de negociar los asuntos sobre los que están en desacuerdo, tratan de enfatizar solamente en los que están de acuerdo.
3. **Estilo de manejo de conflicto comprometido:** Los resultados obtenidos indican que el 40.83% de los estudiantes encuestados, muestran gran interés en la búsqueda de una respuesta justa para la solución del conflicto.

De la misma manera, un 44.17% indica tener un alto nivel de compromiso para colaborar con la otra parte al momento de presentarse una situación de conflicto. El 40% de los encuestados escucha las sugerencias de los demás para integrarlas con las de ellos y así encontrar las mejores soluciones. Por lo tanto, analizando estos porcentajes, todo indica que la mayoría de los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC, se identifican con este estilo.

- 4. Estilo de manejo de conflicto evasivo:** Los resultados obtenidos, indican que los estudiantes de último año de administración de empresas de CEUTEC, evitan manejar los conflictos a través de este estilo. Lo anterior dado que, de las respuestas obtenidas, solamente un 6.6% prefiere no estar presente en medio de un conflicto, un 0.83% permiten que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para la solución del conflicto y el 1.67% declara que, al reconocer la existencia del conflicto, no hace nada para resolverlo. Esto indica claramente que este estilo de manejo de conflicto no es puesto en práctica por los estudiantes encuestados.

- 5. Estilo de manejo de complaciente:** de acuerdo con los datos obtenidos solo el 2.5% de los estudiantes dejan de cumplir sus metas y objetivos para que la otra parte consiga las propias; así como únicamente el 10.83% expresa lo que quiere hacer o simplemente admite lo que otros quieren. Dichos resultados representan un porcentaje mínimo de los estudiantes que se identifican con este estilo.

VIII. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la investigación y aplicar la encuesta a los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC con el fin de analizar los estilos de manejo de conflictos, tales como: competitivo, colaborativo, comprometido, evasivo y complaciente, se recomienda lo siguiente:

1. El estilo de manejo de conflicto competitivo refleja un bajo porcentaje de predominancia (5%) con respecto a otros, pero esto no quiere decir que no sea correcto afrontar los conflictos de manera competitiva. Es necesario tomar un balance donde la competitividad esté presente dentro de las actitudes de un estudiante que se integrará en un futuro al mercado laboral, ya que probablemente se enfrentaran a conflictos que tendrán que resolver mediante este estilo, especialmente cuando sus propios derechos se sientan amenazados.
2. Dentro del manejo de conflicto colaborativo, existe un bajo porcentaje en el indicador de comunicación efectiva (6.67%), y es que, se pudo observar en los resultados que en una situación de conflicto solo se toma importancia a los asuntos que ambas partes están de acuerdo y no en aquellos en desacuerdo; este indicador es clave para el manejo de conflictos en este estilo. Debido a lo anterior, se recomienda a los estudiantes fortalecer este indicador y lograr tener una comunicación más efectiva entre las partes involucradas.
3. Las encuestas indican que los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas afirman sentirse altamente identificados con el estilo de manejo de conflicto comprometido (44.17% de ellos), por lo que se recomienda seguir ese enfoque de compromiso y de comunicación efectiva para lograr los objetivos, ya que este estilo es el más eficiente para llegar a soluciones que beneficien ambas partes.

4. Es importante considerar que, aunque el estilo evasivo se presenta como una forma negativa debido a que no aborda el conflicto inmediatamente y prefiere apartarse o aplazarlo hasta un mejor momento, ocasionalmente existen razones estratégicas para hacerlo. Cada situación es diferente y la reacción de las personas varía de acuerdo a esta, por lo que se recomienda a los estudiantes de último año de la carrera de administración de empresas de CEUTEC aprender a identificar en qué momento se debe aplicar un estilo de manejo de conflicto evasivo.

5. Se sugiere acompañar el estilo complaciente con el aprendizaje de otras habilidades que ofrecen los demás estilos de conflicto. De esta manera, el estudiante podrá gestionar las situaciones complejas utilizando el estilo correcto. Reconocer y aceptar los puntos de vista o la perspectiva de otra persona es una parte importante del trabajo en equipo, especialmente cuando la otra parte tiene más experiencia; sin embargo, también es crucial saber cuándo ceder ante a otra persona o no, ya que podría ser perjudicial tanto a nivel profesional como personal.

6. Para las autoridades competentes y personal docente de la carrera de administración de empresas de CEUTEC, se recomienda aplicar métodos de medición e implementar programas de capacitación a los estudiantes en el fortalecimiento de estilos de manejo de conflictos, ya que son situaciones que día a día se enfrentan tanto en la vida profesional como personal y es indispensable mantener un buen comportamiento ante tales circunstancias.

7. Por las recomendaciones expuestas anteriormente y con el objetivo de continuar promoviendo competencias y habilidades para el manejo de conflictos, se sugiere desarrollar talleres y capacitaciones dedicados a este tema, como parte integral del plan de formación académica.

Así mismo se sugiere al personal docente de la carrera de Administración de Empresas, implementar dentro de las clases correspondientes a la carrera, capacitaciones que apoyen a los estudiantes en el fortalecimiento y desarrollo de habilidades para la negociación, resolución de conflictos y de comunicación efectiva través de la plataforma de la universidad.

IX. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, I., Bernal, E., Celis, N., Chimpén, L., Garamendi, K & Vargas, C. (2019). *Psicología de los Pueblos y Grupos*. Recuperado el 24 de julio 2020 de:
<https://www.docsity.com/es/psicologia-pueblos-y-grupos/4966755/>

Amalio Blanco, A. C. (2005). *Psicología de los Grupos*. Madrid: Pearson.

Arijit Chaudhuri, H. S. (2005). *Survey Sampling, Theory and Methods, Second Edition*. Boca Raton: CRC Press.

Barrera, R. Y. (2004). *Negociación y transformación de conflictos: reto entre escasez y bienestar en R. Y. Barrera*. Guatemala: Serviprensa.

Baron, R. A., & Byrne, D. (2011). *Psicología social* (10.^a ed.). Pearson Prentice Hall.

Codina, A. (2016). *Manejo de Conflictos Para una Dirección Efectiva por Gerencia.com*. Recuperado el 13 de agosto de 2020 de:
https://degerencia.com/articulo/manejo_de_conflictos_para_una_direccion_efectiva/

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

Dealing with conflict at work: a guide for people managers por Chartered Institute of Personnel and Development (2020). Recuperado el 31 de julio de 2020 de:
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/E426E492-7AED-46A6-B8F5->

- Deutsch, M. & Coleman, T. (2000). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado el 13 de agosto de 2020 de: <https://inclassreadings.files.wordpress.com/2018/07/handbook-of-conflict-resolution.pdf>
- Faure, E. et al. (1980). *Aprender a ser*. Madrid: Alianza. Recuperado el 17 de julio de 2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/998/99840299002.pdf>
- Fundación Gizagune. (2020). *Gestión de conflictos en organizaciones...¿es obligatorio?* Recuperado el 19 de julio de 2020 de: <https://www.fundaciongizagune.net/gestion-conflictos-obligacion-legal-organizaciones/>
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*,. Bilbao: Gernika Gogoratz.
- Hernández, M. M. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN DIFERENTES RAMAS DE ACTIVIDAD. Horizontes de la Contaduría No. 4*, 39-56. Recuperado 07 31, 2020, de: <https://www.uv.mx/iic/files/2018/02/Num04-Art03.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- INE. (2016, Junio). *LIV ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES DE PROPÓSITOS MÚLTIPLES –EPHPM* . Recuperado 09 20, 2020, de https://www.ine.gov.hk/publicaciones/Hogares/EPHPM_2016/Resumen%20Ejecutivo%20junio%202016.pdf

Informe del producto interno bruto trimestral, I Trimestre 2020 por Banco Central de Honduras.

(2020, 25 de junio). Recuperado el 23 de julio de 2020, de:

https://www.bch.hn/pib_trimestral.php

LANAZCA, G. S. (2017). *La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los*

docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9 UGEL 06,

(Tesis de postgrado) Vitarte.Lima, Peru. Recuperado el 6 de agosto de 2020 de:

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM%20CE-Ge%203125%20S1%20-%20Sebastian%20Lanazca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Levinger, G. (1957). *Kurt Lewin's Approach to Conflict and Its Resolution: A Review with Some*

Extensions. Recuperado 09 13, 2020, de The Journal of Conflict Resolution, 1(4), 329-

339.: <http://www.jstor.org/stable/172943>

Lopez-Roldan & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera

ed.). Barcelona: Creative Commons. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de:

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf

Miguel, M. L. (2016, 02 06). *Inteligencia emocional: Fuerzas Impulsoras y frenadoras del cambio.*

Recuperado de <http://aquavitacoaching.com/fuerzas-impulsoras-represoras-del-cambio/>

Palacios, L. E. (2018). *“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN. ADMINISTRATIVA PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS [Tesis de postgrado].* Lambayeque, Peru.

Recuperado el 26 de 09 de 2020, de:

<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/6570/BC-2349%20NAVARRO%20PALACIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pereira, (2001). *Resolución y manejo de conflictos*, Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia por Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado julio 23, 2020, de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndres2012.pdf?sequence=2>
- P. Teague and W.K. Roche. (2012). *Gerentes de línea y gestión de conflictos laborales: evidencia de Irlanda* '. Revista de gestión de recursos humanos. Recuperado el 28 de julio de 2020 de: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00171.x>
- P. Teague, B. Roche and D Hann. (2012). *The diffusion of alternative dispute. Economic and Industrial Democracy*. Recuperado el 28 de julio de 2020 de: <https://doi.org/10.1177/0143831X16663013>
- Pertuz, M. V. (Diciembre de 2019). *Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas*. Bogota.
- Rahim y Bonoma. (1979). Recuperado julio 23, 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación. Recuperado el 27 de julio 2020 de: <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/39534?page=530>
- Rodriguez, (2014). *La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas* Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia por Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado julio 23, 2020, de:

https://www.academia.edu/38743487/LA_IMPORTANCIA_DEL_MANEJO_DE_CONFLICTOS_EN_LAS_ORGANIZACIONES_MODERNAS_PRESENTADO_POR

Trochim, W. M. (n.d.). Research Methods Knowledge Base. Recuperado 08 14, 2020, de

<https://conjointly.com/kb/unit-of-analysis/>

Vargas, Cabrera y Rincón. (1978). Recuperado julio 23, 2020, de

<https://www.redalyc.org/pdf/1339/133929862004.pdf>

Vargas, M. Q. (2018, 12). Estilo de manejo de conflicto en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca. Juliaca, San Roman, Peru.

Villamediana, J. D. (2015). *Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo.*

Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, 73-94. Recuperado el 23 de 07 de 2020, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a05.pdf>

Villamizar, C. E. (2020). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas.* Bogota.

Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.* Santiago, Oficina Internacional del Trabajo.

X. ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO

Con la finalidad de realizar una investigación sobre los Estilos de Manejo de Conflicto en los estudiantes de último año de la carrera de Administración de Empresas de CEUTEC Tegucigalpa, se solicita de su colaboración en acceder a responder la presente encuesta en la cual se requiere de su sinceridad, para lograr el objetivo planteado.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta de su elección.

1. ¿Eres estudiante de la carrera Administración de Empresas?

Si	
No	

Favor contestar cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a lo que considera que hace, cuando se le presenta cada una de las siguientes situaciones.

2. ¿Cuándo tengo que solucionar conflictos, lo hago de la forma que más me convenga?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

3. ¿Trato de ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

4. ¿Antes cualquier situación, tiendo a cumplir primero mis expectativas?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

5. ¿Uso mis conocimientos, habilidades y experiencia para que las decisiones me favorezcan?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

6. ¿Usualmente no me doy el tiempo para escuchar las opiniones de los demás y me precipito a dar posibles soluciones?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

7. ¿Me enfoco a buscar soluciones que sean convenientes para ambas partes?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

8. ¿En lugar de negociar los asuntos sobre los que estamos en desacuerdo, trato de enfatizar los que estamos de acuerdo?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

9. ¿Busco formas y argumentos para quedar bien con los demás y conmigo misma?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

10. ¿Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

11. ¿Ante una situación de conflicto, intento integrar todas las opiniones y sugerencias para alcanzar los acuerdos necesarios?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

12. ¿Escucho las sugerencias de los demás y las integro con las mías?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

13. ¿Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

14. ¿Trato de buscar una respuesta justa para la solución del conflicto de ambas partes?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

15. ¿Busco nuevas expectativas que interesen a ambas partes?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

16. ¿Colaboro con la otra parte para llegar a obtener soluciones de conformidad para ambos?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

17. ¿Intento retrasar posibles soluciones a conflictos hasta que tenga tiempo de analizarlo y resolverlo?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

18. ¿Generalmente evito discutir mis discrepancias con los demás?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

19. ¿Prefiero no estar presente en medio de un conflicto?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

20. ¿Reconozco la existencia del conflicto, pero no hago nada para resolverlo?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

21. ¿Permito que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para la solución del conflicto?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

22. ¿Dejo de plantear mis propios objetivos para no confrontar la otra parte?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

23. ¿Doy la razón del conflicto a la otra parte, aunque esté equivocado?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

24. ¿Procuro no herir los sentimientos de la otra persona al momento de solucionar el conflicto?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

25. ¿Dejo de cumplir mis metas y objetivos para que la otra parte consiga las propias?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

26. ¿Expreso lo que quiero hacer o simplemente admito lo que otros quieren?

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

27. ¿Cuál es tu rango de edad?

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 31 años a 45 años	
Más de 45 años	

28. ¿Cuál es tu género?

Masculino (M)	
Femenino (F)	

29. ¿Trabajas?

Si	
No	

¡Gracias por su colaboración!