



TESIS DOCTORAL

Factores determinantes del éxito en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el ámbito laboral en el sector turístico/hotelero: análisis de sus implicaciones económicas y no económicas.

Autora:

***MARÍA DEL CARMEN PARADINAS
MÁRQUEZ***

Directores:

***Prof. Dr. D. FERNANDO ENRIQUE
GARCÍA MUIÑA***

***Prof^a. Dra. Dña. CRISTINA MERINO
ORTIZ***

Programa de Doctorado en Turismo

(Interuniversitario)

Escuela Internacional de Doctorado

2020

“Una palabra bien dicha desarma al enemigo, acerca al que se encuentra lejos, abre las puertas clausuradas, alegra al que está triste y apaga los incendios alevosos. En cambio, cuando pronuncias una palabra altanera, las palomas se vuelven halcones, los ríos se salen de madre, los mares enfurecen y hasta el problema más inútil adquiere de repente la fuerza suficiente para destruirte.”

*Juan Sierra Ipuana
(Palabrero Wyuú)*

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer este trabajo a mis directores de tesis, los Doctores Cristina Merino Ortíz y Fernando E. García Muiña que lo han hecho posible dejándome hacer, pero nunca soltando mi mano, siempre disponibles en cualquier momento y lugar, despachos, cafeterías, hoteles, aeropuertos y comunicaciones por cualquier medio tecnológico; cualquier lugar ha sido bueno para enriquecerme, orientarme y apoyarme.

Agradecer también la paciencia y el apoyo incondicional de Fernando, mi marido, por las horas compartidas delante del ordenador y las no compartidas en tantas cosas durante tanto tiempo dedicado a la formación e investigación; por los momentos de desconexión tan necesarios y sobre todo por el apoyo moral y la meta de un sueño compartido.

También a mis hermanos, Camino y Miguel, que en momentos difíciles han tomado las riendas descargándome del tiempo necesario para sacar esta tesis adelante y me han llenado de ánimo y alegría. ¡Gracias!

A mis amigas y compañeras, Pilar y Ruth. A la primera por llevarme de la mano en la escritura académica, en el mundo de la investigación, las publicaciones y los congresos y por llenarme de confianza gracias a su incansable empuje y saber hacer, siempre cerca, siempre sabiendo que ahí está. A la segunda, por ser compañera de camino en esta ardua tarea y cuyo apoyo ha sido tan importante en momentos de dudas y debilidad y especialmente en la recta final.

A José Antonio Vicente, fuente de motivación, porque sin su ayuda, su generosidad y su gran profesionalidad y sobre todo amistad, este estudio hubiera sido mucho más arduo.

Y a mis padres, por su generosidad, su entereza en los durísimos momentos que les ha tocado vivir, su paciencia por mi ausencia, su apoyo, y su entrega, esfuerzo y dedicación en la vida para darme todo lo que soy, por TODO, GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	9
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS	15
ÍNDICE DE FIGURAS	17

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
i. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL ESTUDIO	21
ii. OBJETIVOS	26
iii. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS.....	27
PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	31
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL DEL CONFLICTO.....	33
1. Marco Conceptual del conflicto.....	35
1.1 Concepto.....	35
1.2 Elementos del conflicto	40
1.3 Niveles de conflicto	43
1.4 Análisis del conflicto y causas que lo desencadenan	47
1.5 Estilos de afrontamiento del conflicto	55
1.6 Métodos de gestión del conflicto.....	61
1.6.1 Negociación	63
1.6.2 Arbitraje.....	66
1.6.3 Medarb.....	67
1.6.4 Conciliación.....	70
1.6.5 Mediación	71
1.6.5.1 Modelos de mediación.....	80
1.6.5.2 La regulación de las ADR en España.	87
1.7 El papel de las necesidades humanas en el conflicto.....	93
1.7.1 Necesidades	95
1.7.1.1 Posiciones	98
1.7.1.2 Intereses	98
1.7.2 Emociones	99
1.7.3 Sentimientos	100
CAPÍTULO II. EL CONFLICTO EN EL ÁMBITO LABORAL Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS	103
2.1 El conflicto en las organizaciones.....	105
2.2. La importancia de la comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto.....	112
2.3. El papel del cliente interno en la organización	117
2.3.1. Clima Laboral.....	120
2.3.2. <i>Employer branding</i> o marketing interno	123

2.3.2.1. <i>Engagement</i> o compromiso	126
2.4. Consecuencias de la existencia del conflicto en el ámbito laboral	131
2.4.1 El coste del conflicto para la organización	132
2.4.2. Productividad.....	137
2.4.3. Riesgos laborales	139
2.4.4. Absentismo	145
2.5. Planteamiento de las hipótesis	149
CAPÍTULO III. EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA	153
3.1 El sector hotelero y su importancia en la economía española	155
3.2 La empleabilidad en el sector hotelero en España	164
3.2.1. Rotación	168
3.2.2. Estacionalidad	171
3.3. Impacto de la crisis de la COVID – 19 en el sector hotelero.....	174
PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DEL CONFLICTO EN EL SECTOR HOTELERO	181
4.1. Metodología	185
4.2. Diseño de la investigación	185
4.2.1. Cuestionario como instrumento de medida	185
4.2.2. Descripción de la población y recogida de datos	188
4.2.3. Variables, instrumentos y escalas de medida	190
4.2.4. Técnicas para el tratamiento de la información	197
4.3 Ficha técnica de la investigación en personas empleadas en hoteles.....	198
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	201
5.2 Análisis exploratorio.....	203
5.2 Contraste de Hipótesis	219
5.2.1 Hipótesis I. Fortalezas y debilidades en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector hotelero.	220
5.2.2 Hipótesis II. Perfiles en la percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.	228
5.2.3. Hipótesis III. Identificación de las variables clave de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en la percepción global.....	232
5.2.4 Hipótesis IV. Identificación de las variables clave en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en relación con el <i>engagement</i> de la organización.	
244	
PARTE III. IMPLICACIONES.....	253
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES, APORTACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	255
6.1 Discusión y Conclusiones.....	257

6.2 Aportaciones	265
6.3 Limitaciones en la investigación.....	266
6.4 Futuras líneas de investigación	267
REFERENCIAS	270
ANEXOS	290
Anexo 1. Reglamentación en materia de mediación.....	292
Anexo 2. Cuestionario.	295
Anexo 3. Análisis descriptivo de los ítems analizados	299
Anexo 4. Matriz de correlaciones	333

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de conflicto en ámbito laboral según su causa	49
Tabla 2: Herramienta CAT©.....	52
Tabla 3: Conflictos básicos y comportamientos frente a ellos	55
Tabla 4: Diferentes aproximaciones a los estilos de afrontamiento del conflicto	61
Tabla 5. Comparativa de modelos de negociación.....	66
Tabla 6: Tipos de mediación según la iniciativa.	73
Tabla 7: Ventajas de la mediación.....	76
Tabla 8: <i>Iceberg</i> del conflicto.....	94
Tabla 9: Elementos y características esenciales de la comunicación interna	116
Tabla 10: Estresores laborales	123
Tabla 11: Clasificación de actividades características del turismo	157
Tabla 12: Peculiares características del sector hotelero	158
Tabla 13: Establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado según la categoría del establecimiento	168
Tabla 14: Escalas de medida.	192
Tabla 15: Ficha técnica de la investigación.....	199
Tabla 16: Análisis de la tasa de respuesta.	203
Tabla 17. Evaluación de las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.....	213
Tabla 18: Distribución de frecuencias de las variables cualitativas.....	218
Tabla 19. Análisis estadístico de la variable promedio de los atributos.....	220
TABLA 20: Resultados del análisis de contraste de hipótesis. Prueba Test T de Student para diferencia de medias.	222
Tabla 21. Pruebas ANOVA.....	230
Tabla 22: Modelo de regresión múltiple.....	234
Tabla 23-I. Conjunto de variables incluidas en el modelo.	237
Tabla 23-II. Conjunto de variables incluidas en el modelo.....	238
Tabla 24. Contraste de hipótesis para los residuos centrados en 0.....	241
Tabla 25-I. Conjunto de variables incluidas en el modelo.	246
Tabla 25-II. Conjunto de variables incluidas en el modelo.....	248
Tabla 26: Tabla de contrastación de hipótesis.....	260

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estilos de afrontamiento de Blake y Mouton	58
Gráfico 2: Comparación de pernoctaciones hoteleras en España julio 2019 – 2020 ...	162
Gráfico 3: Comparativa de pernoctaciones mensuales 2019 - 2020	163
Gráfico 4: Comparativa de pernoctaciones acumuladas 2019 – 2020	164
Gráfico 5: Ocupados en el sector turístico por trimestres 2016 -2020	167
Gráfico 6: Pernoctaciones de los viajeros 2018	173
Gráfico 7: Dinámica comparada del PIB turístico trimestral y el PIB de España 2019-2020	177
Gráfico 8. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (1 de 6).....	209
Gráfico 9. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (2 de 6).....	210
Gráfico 10. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (3 de 6).....	210
Gráfico 11. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (4 de 6).....	211
Gráfico 12. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (5 de 6).....	211
Gráfico 13. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (6 de 6).....	212
Gráfico 14. Histograma de Residuos y gráfico de normalidad.....	241
Gráfico 15. Análisis de la homogeneidad de la varianza.	243
Gráfico 16. Histograma de Residuos y gráfico de normalidad.....	250
Gráfico 17. Análisis de la homogeneidad de la varianza.	251

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del conflicto.....	41
Figura 2: Elemento relacional y elemento estructural: sus características.....	42
Figura 3: Niveles de conflicto	44
Figura 4: Los seis sombreros para pensar.....	48
Figura 5: Ciclo del conflicto: fases.....	57
Figura 6: Influencia de la tecnología en las ADR	79
Figura 7: Características del Modelo Harvard.....	81
Figura 8: Jerarquía de las necesidades humanas	96
Figura 9. Sistema ineficaz y sistema eficaz de gestión del conflicto en la organización.	108
Figura 10: Habilidades del Método RULER	110
Figura 11: Conflictos provocados por la ausencia de comunicación o por una comunicación ineficaz.	115
Figura 12: Experiencias de la persona contratada en la organización.....	127
Figura 13: Incidencia interna y externa del conflicto en la empresa hotelera	131
Figura 14: Causas que incrementan los costes en la organización debido a la conflictividad.....	134
Figura 15: Costes directos e indirectos provocados por el conflicto en la organización	136
Figura 16: Absentismo diario en España en el cuarto trimestre del año 2019	148
Figura 17: Clasificación del sector turístico.....	156
Figura 18. Instrumentos para evaluar en qué medida se emplean los estilos de enfrentamiento del conflicto.....	186

PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

i. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL ESTUDIO

Esta tesis forma parte de un proceso de investigación cuyo proyecto es el estudio del conflicto en el ámbito laboral dentro de las organizaciones turísticas, en concreto de las dedicadas al sector hotelero.

El referido estudio debe ser enfocado desde varios pilares ya que sólo de esa manera se podrán atender las necesidades de este tipo de organizaciones, en cuanto a la gestión del conflicto se refiere, si ello va a ir encaminado a generar ventaja competitiva en el sector.

Por tanto, este trabajo trata de estudiar la visión que tienen las organizaciones, en concreto, las relacionadas con el sector turístico y particularmente las dedicadas al sector hotelero, de los conflictos que se dan en su seno, cómo lo gestionan y cómo lo afrontan cuando el mismo ha surgido entre su personal empleado.

Pero como se ha dicho, el estudio es amplio y debe afrontarse desde una perspectiva holística que englobe aquellos aspectos que, en relación con el conflicto, afectan a las empresas y/o que permitan tomar el pulso de ese conflicto desde diversos enfoques.

Así, el análisis del clima laboral en la organización será una primera toma de contacto que ayude a acercarnos a la conflictividad que pueda existir en su interior. Por otra parte, es evidente que, si las personas que conforman el personal de la organización se sienten comprometidas con ella, darán lo mejor de sí mismas y serán los mejores embajadores de marca, por lo que si consideran a la empresa donde trabajan como un buen lugar para trabajar, ello nos indicará que el nivel de conflictividad es bajo y/o se gestiona de forma adecuada.

Por ello, otros dos pilares importantes del estudio serían, el *employer branding* o marketing interno, y la comunicación interna. Estos aspectos se encuentran estrechamente relacionados con el conflicto organizativo ya que, si una organización no previene y gestiona bien el conflicto, no conseguirá que el trabajo se desarrolle en un buen clima laboral, ni que su personal se sienta parte de ella, comprometido con sus valores y su cultura y, por lo tanto, no darán lo mejor de sí mismos, no consiguiendo el compromiso de las personas empleadas (o *engagement*).

Y una de las mejores herramientas para conseguir ese *engagement* es la comunicación interna. Si esta falla, el conflicto está asegurado y muy probablemente su escalada también ya que difícilmente los problemas internos se gestionan bien si falla la comunicación interna.

Se realizará también un análisis en cuanto a la importancia de la comunicación interna en la prevención y gestión del conflicto en las organizaciones turísticas hoteleras, ya que la misma es una herramienta a veces olvidada o dejada en un segundo plano frente a la comunicación externa. Ello conlleva unas implicaciones emocionales, sociales y económicas, al ser el personal laboral el principal grupo de interés de la organización, siendo el capital humano su principal recurso. Los esfuerzos de investigadores y estudiosos se decantan, en su mayoría, por la comunicación externa, siempre más clara y visible en las organizaciones, pero resulta conveniente analizar y reflexionar en torno a un concepto que puede ser estimado como el germen de la revolución pendiente en el ámbito empresarial (Caldevilla, 2012).

Sólo una vez que se ha estudiado el clima laboral, las razones por las que los empleados consideren a la empresa un buen lugar para trabajar, el sentimiento de pertenencia y compromiso de estos para con la empresa y cómo se gestiona la comunicación interna en cuanto a la prevención y resolución del conflicto, se podrá elaborar un completo análisis de su gestión.

Con estos análisis se pretende aportar valor a la investigación, tanto académica como empresarial, sobre la gestión del conflicto, dado que existen numerosos estudios relacionados con el clima laboral de las organizaciones, la comunicación interna y el *engagement* del personal que las conforman, pero siempre dentro del ámbito de los Recursos Humanos y en la mayoría de las ocasiones, por separado.

La empresa es un lugar de convivencia en el que surgen conflictos, unos más intensos que otros, de muy diversos tipos y por múltiples causas, lo que implica una mayor dificultad en su estudio provocada por una posible falta de precisión empírica ante tanta variedad de cuestiones.

Este estudio pretende poner el foco en la gestión del conflicto en el seno de las organizaciones como elemento integrador de los pilares anteriormente referidos, de tal forma que, si se trata antes la gestión del conflicto, mejorará sustancialmente el clima laboral, las personas que forman parte de la empresa tendrán un mayor sentido de pertenencia y la comunicación interna mejorará. Es decir, si se gestiona adecuadamente el conflicto, los demás aspectos mejorarán de forma más “sencilla”.

Es por ello, que este trabajo se centra en la conflictividad en el ámbito laboral del sector hotelero en general. Posteriormente, en el futuro, se pretenden emplear técnicas cuantitativas como un cuestionario a una cadena concreta y complementarlo con técnicas cualitativas consistentes en una serie de entrevistas en profundidad ya enfocadas al conflicto en sí mismo, según los resultados del análisis de las anteriores encuestas para, en una futura investigación, enfocar y completar el estudio que permita depurar un cuestionario y *focus group* únicamente enfocados al conflicto, adaptado a la cadena hotelera en la que se vaya a realizar la intervención.

Para ello, en esta tesis se ha realizado una revisión del estado actual del arte, analizando el impacto que el conflicto puede tener entre el personal empleado en los hoteles a través de las encuestas realizadas a personas que trabajan en hoteles.

Además, se analiza si la organización emplea sistemas de prevención del conflicto, qué canales utiliza para su gestión y cómo estas actuaciones se enmarcan, dentro de las herramientas de marketing interno o *employer branding* interno que la entidad desarrolla de cara a la satisfacción de su capital humano y su compromiso para con la organización.

Estas herramientas, a su vez, pueden influir en la consideración que las personas que trabajan en la organización tienen de la misma, de tal manera que, unidas a otros elementos, hagan posible un sentimiento de vinculación y pertenencia del personal para con la empresa. Entre esos elementos destaca el interés de la organización por el clima laboral, el cual es un importante indicador de la “salud” de la empresa en cuanto al conflicto ya que lógicamente cuantos más conflictos haya en ella y, sobre todo, peor se gestionen, peor será el clima laboral.

Es reiterada la afirmación de que el conflicto es inherente e inevitable a las relaciones humanas en general, que toda relación tiene potencial suficiente para generar conflicto

(Ramos, Cerón, Portilla y Amador, 2013; Gómez, 2013; Carretero, 2016; Arastey, 2018), pero dependiendo del entorno o el marco en el que se produzca, se hace necesario analizar el origen del mismo, las partes implicadas, el sector y otra serie de factores para poder afrontarlo de la manera más adecuada para su resolución dentro de las múltiples técnicas existentes al efecto (Constantino y Sickles, 1997; Gómez, 2013).

Así, y al estar las organizaciones compuestas por personas, para Fried (2011), los conflictos y las crisis son endémicos a éstas, siendo lo importante el cómo se trabajan en los niveles de gestión de personal y organizacional, pudiendo ser algunos de esos conflictos agudos y otros crónicos.

En el mismo sentido, la literatura confirma que la propia dinámica del trabajo en grupo provoca que haya interacción entre las personas en el ámbito laboral y ello genera relaciones conflictivas (Janssen, 2004). Pero, dependiendo de si se gestionan correctamente o no se gestiona o se hace mal, la relación entre las partes puede quedar definitivamente destruida o reforzada.

Tal y como apunta Vinyamata (2004) son múltiples los términos empleados para hacer referencia al conflicto, a su estudio, análisis, resolución, o gestión, tales como mediación, resolución de conflictos, conflictología (entendiendo por tal la ciencia que estudia el conflicto, acuñado por Galtung), manejo de conflictos, gestión del conflicto, resolución alternativa de conflictos o ADR (*Alternative Dispute Resolutions*), todos ellos empleados en el mismo sentido, equivalente o similar por profesionales de distintos sectores y de distintos países y que irán apareciendo a lo largo de este trabajo.

Pero el análisis aquí realizado no sólo se ha centrado en la resolución del conflicto sino en su gestión, dado que no todo conflicto es susceptible de resolverse y mucho menos de manera favorable para todas las partes implicadas. ¿Qué ocurre entonces en esas situaciones? En ocasiones surgen conflictos dentro de la organización, ya sean intergrupales o intragrupal (Benítez, Medina y Munduate, 2012) que, si bien no se solucionan, pueden ser gestionados de manera que no afecten a la productividad de la persona empleada, del equipo y en general de las partes implicadas y así no impacte directamente en los costes de la empresa.

El término gestión de conflictos es más amplio que el de resolución de conflictos ya que

la resolución expresa la reconciliación de intereses, mientras que la gestión de conflictos incluye tanto la reconciliación, como dirigir los conflictos destructivos hacia resultados constructivos (Yirik, Yildirim y Çentinkaya, 2015).

Tal y como plantea Burton (1988) la resolución de conflictos puede plantearse como opuesta a la gestión ya que la primera busca un resultado que es la solución del problema de forma permanente accediendo a las fuentes, arrojando luz sobre la naturaleza del problema y su origen, para así, eliminar la fuente de la disputa y poder prevenir futuros enfrentamientos.

Es por ello, que el concepto “solución” de conflictos, que siempre se ha entendido como eliminación del conflicto (ya sea en una vertiente evitativa o de ganar – perder) crece para incorporar también a su ámbito su gestión, unida a la identificación de los intereses de las partes y aislándolas de sus posiciones (Fajardo, 2015).

La mayoría de los autores considera, y así es aceptado por la comunidad científica, que el conflicto se encuentra presente en sociedades de animales con amplias habilidades de comunicación y grandes niveles de interdependencia, por lo que siempre ha acompañado al hombre en cada etapa de su vida profesional o personal.

Las empresas vinculadas al sector turístico están haciendo frente a nuevas necesidades relacionadas con la gestión de personas por lo que están surgiendo nuevas fórmulas y se están creando nuevos procedimientos que llevan, a las organizaciones que los emplean, a un posicionamiento privilegiado frente a la gestión del cambio y les otorga una importante ventaja competitiva, fundamental en esta convulsa etapa que experimentan como consecuencia de la pandemia provocada por la COVID – 19.

La principal novedad es posicionar a la persona empleada en la organización en el centro y alinearla con la cultura empresarial porque, con ello, se consiguen empleados comprometidos y embajadores de marca (*engagement*). Dicha herramienta es el *employer branding* interno o, marketing interno, utilizada por las organizaciones que no sólo centran sus esfuerzos en el marketing externo, sino que entienden que su personal es tan importante o más que sus clientes externos, sus proveedores y demás *stakeholders* (o partes interesadas).

Dado que el conflicto ha sido percibido tradicionalmente como un hecho negativo, que no se puede afrontar porque podría acarrear consecuencias más perniciosas que su evitación, surge la necesidad de contrastar con investigación científico-académica, los planteamientos del conflicto desde sus orígenes, pasando por su clasificación y sus consecuencias (para las partes implicadas y para el entorno).

Gracias a estos estudios, se conocen varias formas de gestionar y prevenir el conflicto que son utilizadas por los individuos en su día a día cuando se enfrentan al mismo, pero que, aún en las organizaciones, cuesta aplicar porque para la mayoría es un tema tabú que ha de ser evitado e incluso ocultado, ignorando que ello afecta al bienestar de las personas que colaboran en ellas y en consecuencia a su productividad y a su imagen corporativa. Esto afecta especialmente a empresas prestadoras de servicios como las que componen el tejido empresarial hotelero.

Cuando una organización dedica escasas herramientas a la prevención y, sobre todo, a la gestión del conflicto, está desaprovechando el efecto disruptivo que pueden tener algunos tipos de conflictos que pueden generar efectos positivos en su seno, tales como: incentivar la creatividad, optimizar procesos y crear ambientes de cooperación, entre otros.

ii. OBJETIVOS

La presente investigación tiene un componente de concienciación de los efectos negativos que conlleva la no prevención y la inadecuada gestión del conflicto dentro de las organizaciones, debido a la afectación que este causará a su personal y a la productividad, resultando menos operativa.

También tiene la finalidad de desmitificar el halo de negatividad que envuelve al conflicto, entendiendo que, ya que este siempre estará presente, es preciso reconocerlo y gestionarlo porque el conflicto es inherente a las relaciones entre las personas y las organizaciones están formadas por personas, por lo que el conflicto es inevitable en el seno de las mismas.

Esta investigación pretende, a través de un recorrido general por el conflicto y una posterior investigación específica en el sector hotelero:

- Adaptar un instrumento que pueda medir tanto el estilo de afrontamiento que adoptan las personas empleadas en un hotel ante el conflicto, como el clima laboral, el grado de compromiso, sentimiento de pertenencia y la comunicación interna.
- Establecer el itinerario que sigue el conflicto en el sector hotelero.
- Poder establecer una tipología del conflicto en los hoteles y un mapa general de los conflictos en ellos, estudiando cómo ve el personal empleado en este tipo de empresas, el estado de las relaciones laborales y el conflicto.
- Identificar las principales causas que lo provocan.
- Identificar si los usos de las organizaciones hoteleras son adecuados para la prevención y la gestión del conflicto o si por el contrario lo fomentan.

iii. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS

Este trabajo se organizará en tres partes, desarrolladas por capítulos en los cuales se abordará en primer lugar el tema central de estudio que es el conflicto para, posteriormente, ir abordando los diversos temas que tienen que ver con el ámbito al que va enfocado y en qué sector.

Una vez planteadas las hipótesis, se explica el método empleado para el estudio y el diseño de la investigación para terminar analizando los datos y exponiendo los resultados obtenidos con las implicaciones que conllevan.

En la primera parte se hará una amplia revisión el estado del arte en cuanto a los fundamentos teóricos del conflicto se refiere. En el capítulo primero, dedicado al marco conceptual del conflicto, se estructura el estudio en siete epígrafes en los que se afronta una importante y completa revisión bibliográfica referente a los elementos, niveles, causas, estilos de afrontamiento, métodos de gestión y regulación jurídica del conflicto, así como el papel que juegan las necesidades humanas en este.

En el segundo capítulo se analiza el conflicto en las organizaciones, en concreto en el ámbito laboral. Una vez introducida la cuestión de forma general, estudiando las especificaciones y características que tiene en esta área, dado que el estudio se centra en

el conflicto en el seno de las organizaciones, se hace necesario abordar las características del conflicto en el entorno laboral, entre las personas que componen la organización, para poder analizar después su impacto en el sector específico de estudio: el hotelero.

Si bien, dado el tipo de investigación realizada, no se evaluará exactamente el coste del conflicto para la organización, sí se aborda la cuestión por considerarlo relevante para dejar establecido un punto de estudio para futuras líneas de investigación.

Precisamente, dado el tipo de estudio realizado, se ha desarrollado un abordaje holístico de la materia centrandose ese capítulo además en tres áreas fundamentales relativas al personal perteneciente a la empresa como son, la comunicación interna, el clima laboral y el sentimiento de pertenencia, o lo que se conoce como *engagement*, a través de herramientas de marketing interno.

En este segundo capítulo, finalmente se investiga sobre las consecuencias de la existencia de conflicto en las organizaciones, tanto para la propia empresa, como para las personas que la componen, fuera del ya abordado coste económico, es decir, las consecuencias no económicas.

Estas consecuencias también son emocionales y deben ser abordadas ya que no sólo afectan a las personas y a la organización, sino a la propia Administración del Estado, al tener que hacer frente (en forma de prestaciones diversas) a situaciones sufridas por las personas que trabajan en lugares donde no se previene y/o gestiona de forma adecuada el conflicto. Finaliza el capítulo con el planteamiento de las hipótesis que van a guiar la investigación.

El último capítulo de esta primera parte está dedicado al sector objeto de esta investigación que es el turístico, y en concreto el hotelero. Resulta de especial relevancia en la economía española; marcado por la temporalidad y la rotación es importante buscar elementos diferenciadores que proporcionen a las empresas hoteleras ventajas competitivas. Además, en estos momentos está atravesando una de las mayores crisis que se recuerda debido a la pandemia provocada por la COVID-19, tema que se aborda al final del capítulo.

La segunda parte tiene por objeto el desarrollo de la investigación empírica basada en la realización de un cuestionario validado por expertos tanto en el sector hotelero como en el ámbito de la gestión de conflictos.

En el primer capítulo de este bloque, capítulo cuarto, se describe la metodología empleada, así como el diseño de la investigación explicando el porqué de la utilización del cuestionario como instrumento de medida, las variables que se han introducido, cuál es la escala empleada y por último las técnicas para el tratamiento de la información.

El siguiente capítulo de esta segunda parte, correspondiente al quinto capítulo, se centra en el análisis de los datos y su explicación a través de los resultados obtenidos en la investigación.

Dado que se trata de una tesis realizada en el ámbito laboral del sector hotelero, enfocada a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, se procede a su análisis y tras este, se trata de observar a través de los resultados obtenidos, cómo las empresas lo tratan y lo gestionan.

Finalmente, la tercera parte de la investigación está destinada en el capítulo sexto y único de esta última sección, a contrastar las hipótesis planteadas en base a los resultados obtenidos, desarrollar las conclusiones a las que se llega tras el estudio realizado y a resaltar las aportaciones que con él se hacen al campo de la gestión y resolución de conflictos en el ámbito laboral en el sector hotelero.

Concluye el trabajo con la explicación de las limitaciones que han surgido durante la investigación, especialmente derivadas de la pandemia que ha afectado especialmente al sector hotelero, en el que se centra el trabajo, y que, por su parte, han ayudado a plantear unas concretas futuras líneas de investigación al haber cambiado el ecosistema empresarial del sector turístico – hotelero.

PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL DEL CONFLICTO

1. Marco Conceptual del conflicto

1.1 Concepto

Existen gran cantidad de definiciones de conflicto y, de hecho, hasta que en la primera mitad del siglo XX comenzó a estudiarse el mismo en profundidad, la mayoría de las definiciones y acepciones que se encontraban aparejadas al término, tenían una connotación negativa como guerra, enfrentamiento, lucha... (París - Albert, 2003) donde solo puede haber vencedores o vencidos (Die, 2013). Si se atiende a la connotación negativa, su gestión irá encaminada a la ocultación, a la erradicación o, como mucho, a la prevención (Saavedra, Earley y Van Dyne, 1993).

Para Osorio (2012: 64), en quien encontramos una de las más completas definiciones del conflicto, se trata de:

Una situación en la que un actor (persona, comunidad, Estado...) percibe que uno a varios de sus fines, propósitos, preferencias o medios para alcanzarlos es amenazado o estorbado por las intenciones o actividades de uno o varios de los demás actores con que interactúa (del mismo o de diferente rango), lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha.

Destaca también la aportación de Calvo (2014:41) que define el conflicto como:

Una relación de interdependencia entre dos o más actores cada uno de los cuales o percibe que sus objetivos son incompatibles con los de los otros actores, (conflicto percibido) o, no percibiéndolo, los hechos constituyen dicha incompatibilidad (conflicto real).

De hecho, las personas, tras haber experimentado cualquier conflicto, suelen referirse a él como un problema, un dilema, una confusión, una oposición, una lucha o un enfado y en general como algo negativo y “molesto”. Ello es así porque el conflicto no es ajeno a las emociones y, por lo tanto, el razonamiento, en muchas ocasiones se ve afectado por aquellas, de tal forma que a la hora de definir el conflicto y gestionarlo, hay que trabajar tanto con las emociones como con la razón, y se empleará una palabra y otra dependiendo de la carga emocional del mismo. (Redorta, 2007).

Lógicamente, al estar trabajando en esta tesis el conflicto en el ámbito organizativo, la carga emocional es diferente, que no por ello menor o menos intensa, que en el ámbito por ejemplo familiar, no pudiendo olvidar que el comportamiento ante un conflicto de las personas que trabajan en una organización viene además marcado por su situación personal.

De esta forma, dependiendo de la acepción que tomemos del concepto de conflicto, el modo de afrontamiento variará sustancialmente, y la forma de afrontar estas situaciones influye, no solo en los posibles beneficios de la empresa o las condiciones laborales, sino también en la calidad y salud de la propia estructura empresarial. (Merino, 2008).

Resulta de gran utilidad a la hora de definir un concepto o, cuanto menos, de aproximarse a su significado, acercarse al diccionario ya que el mismo nos dará una primera acepción del término, que luego la Academia se encargará de matizar y/o ampliar.

Acudiendo a la definición que del conflicto da la Real Academia de la Lengua Española (RAE), se encuentran diversas acepciones. Es relevante en este punto, señalar que ninguna de ellas arroja una acepción positiva ya que habla del conflicto como “combate, lucha, pelea”; “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida”; “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”; o “Problema, cuestión, materia de discusión”.

Tras la lectura de las referidas acepciones, resulta imposible tener del conflicto un concepto positivo ya que las expresiones, “lucha”, “situación desgraciada” o capacidad de generar “trastornos neuróticos” en ningún caso sugieren la calma y la paz que las personas implicadas y que se tienen que enfrentar a él, necesitan para solucionarlo (Paradinas, 2020a). El hecho de que el conflicto suela ir acompañado de este halo de negatividad se debe, entre otros factores, a que este está estrechamente relacionado con las emociones de las personas que se ven involucradas en él.

Algunos autores como Hocker y Wilmot (2014), coinciden con este punto de vista y definen el término como “una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas”, coincidiendo con Deutsch (1973) y con Coser (1970) quienes lo entienden como un conflicto de valores o una situación en la que una de las partes reclama su estatus, o un conflicto de valores o de recursos en la que cualquiera de las partes, no solo pretende obtener lo que reclama, sino además que la otra resulte perjudicada e incluso eliminada como rival.

Otros lo entienden como un fracaso, o una disfunción social (Sayas, 2015) y autores como Rubin, Pruitt y Kim (1994) ven el conflicto como las “divergencias percibidas de intereses”, donde las aspiraciones de cada una de las partes integrantes del conflicto nunca pueden alcanzar de manera simultánea sus aspiraciones actuales.

La acepción negativa que habitualmente se tiene del conflicto, también tiene mucho que ver con la confusión que habitualmente se produce entre la disputa y los medios que normalmente se utilizan para tratar de resolverla como son, los gritos, las peleas o incluso la decisión de acudir a un procedimiento judicial (Ramos y Muñoz, 2010), con el desgaste económico y emocional que ello conlleva.

Sin embargo, la última acepción propuesta por la RAE resulta bastante más alentadora, al plantear el conflicto como un “problema”, “cuestión” o una simple “materia de discusión”. Y resulta más alentadora por cuanto las discusiones entre personas no tienen por qué generar siempre un conflicto.

Desde esta perspectiva son más recientes las teorías que entienden el conflicto como algo positivo, creativo y capaz de generar oportunidad, de crecimiento y desarrollador de nuevos paradigmas que empujen a los intervinientes, no solo hacia el crecimiento personal, sino a colaborar con el crecimiento social (Gómez, 2013).

Atendiendo a las definiciones anteriores, se puede extraer que es común a todas ellas el hecho de que las partes perciben que sus intereses están siendo afectados o de alguna manera pudieran llegar a estarlo, que sus metas son incompatibles y que, si su obtención se ve afectada, ello desencadenará en conflicto.

Por lo tanto, si el conflicto es inherente a las relaciones humanas (Silva 2008; Illera, 2018), a la vida en sociedad (Surdez, Magaña y Sandoval, 2015), surgirá también desde el mismo instante en que varios sujetos actúan en conjunto para alcanzar una o unas metas, lo que lleva a observar la cuestión, ya no tanto desde la rivalidad o la competencia, sino desde el ámbito de la cooperación (Wisinski, 1995).

O como sostiene Moreno (2010: 27) “no es preciso que exista un motivo racional para que se dé un conflicto, basta que dos partes distintas se relacionen”.

Como se ha expuesto, el conflicto, además de estar aparejado a las relaciones humanas, se da de forma, según Pegalajar (2018), transversal, en cualquier tipo de interacción o de relación social.

Según Vinyamata (2001), haciendo referencia a la parte positiva que el conflicto puede aportar, el hecho de aceptar un punto de vista no implica rechazar otras visiones o explicaciones. Pero la realidad es que las personas tienden a la exclusividad, porque suelen manejarse en la aceptación o el rechazo, acciones que se fundamentan en las luchas entre los seguidores de una tendencia u otra, unido a la sensación de miedo que provoca la inseguridad que suele generar el hecho de que no haya una única explicación de las cosas.

En el entorno de las organizaciones esta visión positiva del conflicto, desde un punto de vista de su gestión, puede llegar a resultar muy práctica y útil, ya que aquellas que sean realmente eficaces podrán incluso verse beneficiadas por su aparición (Paterson, 2014; Arias-Cardona y Arias-Gómez, 2017).

Tener una visión positiva del conflicto conlleva entender que no hay que tratar de eliminarlo sino muy al contrario, que hay que saber aprovechar sus aspectos positivos. Ello no supone que se niegue su parte de negatividad, precisamente es lo que hace que se hable de la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto.

Se entiende por **conflictos funcionales** los que traen consecuencias positivas para las partes implicadas en él, como puede ser su desarrollo individual o grupal; y por **conflictos disfuncionales** aquellos que traen consecuencias que pueden ser potencialmente negativas (Gómez, 2013).

El planteamiento, tal y como ya se ha expuesto, radica en no centrarse únicamente en la resolución, prevención o evitación del conflicto, sino en afrontar ese tipo de situaciones con todos los recursos disponibles para que así las partes puedan enriquecerse con el proceso (Alzate, 2004).

Un conflicto será funcional o disfuncional dependiendo de cómo se maneje la situación, de la forma en que aquel se gestione, ya que esa forma de gestión hacia una forma positiva o negativa será una de las herramientas que posibilitará o impedirá la creación de una ventaja competitiva en la organización, otorgándole un mejor posicionamiento respecto a sus competidoras.

Cualquier conflicto puede dimanar en consecuencias negativas o positivas, el quid está en saber responder con los medios adecuados (Van de Vliert y De Dreu, 1994; Rahim, 2017).

El conflicto, debe estudiarse desde una perspectiva holística al producirse en situaciones diferentes y, por ende, ha de analizarse desde distintos puntos de vista; desde una acepción negativa del mismo, como se ha visto anteriormente, como lucha, o desde una acepción más enriquecedora como es la creatividad, la oportunidad y la riqueza que puede aportar (Pérez, 2004). Tal y como defiende Alzate (2004), algunos de los valores positivos del conflicto son la estimulación del interés, el origen del cambio, la evitación del estancamiento y el establecimiento de identidades individuales y grupales.

Desde el momento en el que una persona ha gestionado sus conflictos desde una visión positiva del mismo, utilizará esta visión en cada uno de los conflictos a los que deba hacer frente a lo largo de su vida, ya que habrá adquirido nuevas y mejores formas de resolverlo, habrá aprendido a conocerse mejor a sí misma y a los demás y a construir vínculos más sólidos.

Considerando las corrientes más recientes se observa que, si verdaderamente lo que las partes quieren es descubrir una solución a su conflicto, resulta más beneficioso atender a él desde un punto de vista positivo, como algo generador de creatividad, cooperación, oportunidad, crecimiento y capacidad de crear nuevos paradigmas que impulsen a las partes hacia el crecimiento personal y social (Gómez, 2013).

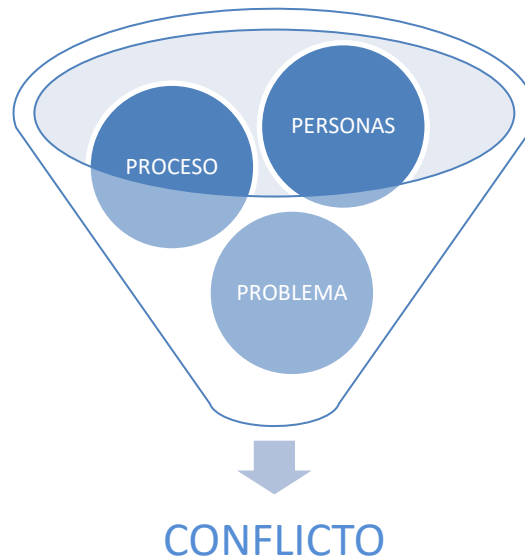
Tal y como subraya Redorta (2018), en su constante investigación del conflicto, es difícil gozar de precisión en su estudio, bien porque lo que para un individuo supone un problema, para otro no lo es, o porque en el momento en el que el conflicto surge, es cambiante, está activo, tiene su propia evolución con múltiples aspectos que hacen que su análisis sea complicado y poco racional por la disparidad de actores que tienen distintos grados de intervención.

Y esto es así porque hay componentes psicológicos y componentes psicosociales ante el conflicto que le dan ese carácter dinámico. Por eso es importante hacerse la siguiente pregunta: un conflicto, ¿es un hecho objetivo o una construcción psicológica de la realidad? Aunque sea objetivo, luego hay una construcción por parte de cada una de las partes implicadas que hace que tenga esa evolución distinta en cada supuesto y cuando admitimos que cada individuo construye su realidad es cuando surge el conflicto.

1.2 Elementos del conflicto

Una vez aproximados al conflicto, es importante conocer sus elementos básicos, los cuales han sido definidos por Lederach (1992), quien considera que en el conflicto interactúan tres elementos que denomina “las 3 P” - Personas, Proceso y Problema - :

Figura 1: Elementos del conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de Lederach (1992).

Estos tres elementos se dan en los conflictos interpersonales y es conveniente observar cada uno de ellos por separado a la hora de enfrentarse al conflicto porque, de esta manera, se podrá entender en toda su magnitud y ver cómo interactúan (Ramos y Muñoz, 2010).

Esto es así porque cada uno de ellos puede ser la causa de la disputa. Posteriormente, habrá que atender a la forma en que han interactuado para establecer un mapa de las causas que han desencadenado el conflicto, y que permita realizar un análisis completo de la situación y su adecuación para el mejor tratamiento.

En cuanto a la *persona*, lo primero que tiene que hacer quien gestiona el conflicto para poder entenderlo es determinar cuántas personas hay implicadas y a su vez el grado de implicación y el papel que juega cada una, sin olvidar que cada una de ellas tendrá sus propias necesidades y que difícilmente dejarán de lado sus emociones (conceptos que serán analizados más adelante en profundidad). Incluso habrá situaciones en las que la cultura sea otro elemento que haya que barajar.

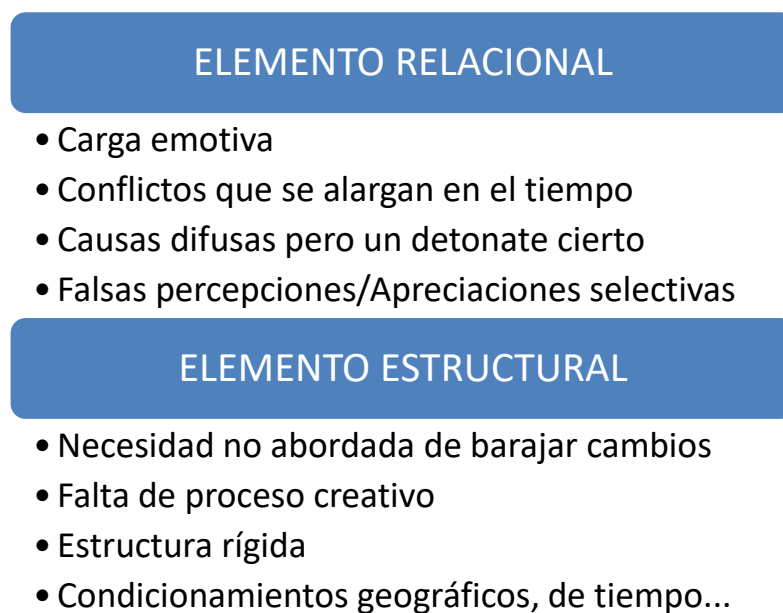
En cuanto al *proceso*, se trata de determinar en qué momento se encuentra el conflicto ya que es algo vivo con sus diversas fases de escalada y desescalada. Dependiendo en qué fase se encuentre se actuará de una u otra manera.

Por último, como elemento clave en el conflicto encontramos el *problema*. Para realizar un análisis independiente de esta última variable resulta determinante entender cuál ha sido la causa del conflicto, lo que ha generado la disputa.

La existencia de distintos tipos de conflictos, de distintas y variadas fuentes que los desencadenan, y los diversos grados de escalada, provoca una posible falta de precisión empírica en el estudio de este campo.

A parte de los elementos básicos ya apuntados, encontramos otros dos elementos muy importantes para poder analizar el conflicto y que no se deben pasar por alto para establecer la manera más adecuada de gestionarlo. Tales elementos son, el elemento relacional y el elemento estructural (Galtung, 1975); cada uno con sus propias características.

Figura 2: Elemento relacional y elemento estructural: sus características.



Fuente: Elaboración propia a partir de Galtung (1975).

Tras hacer un análisis de los elementos básicos, el gestor del conflicto debe detenerse a observar cada una de las características de estos dos elementos; entre las que puede haber más de las aquí establecidas, dependiendo del contexto, los niveles, los tipos y las causas del conflicto.

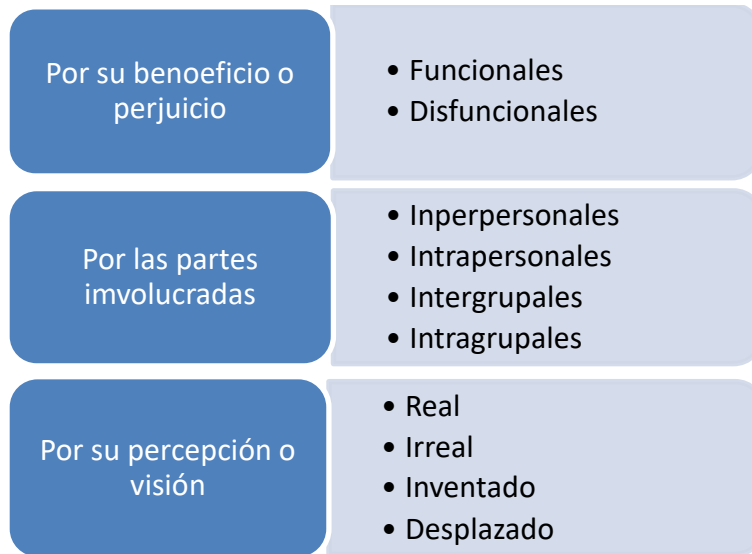
1.3 Niveles de conflicto

Otra cuestión necesaria a la hora de afrontar las disputas es atender al conflicto ante el que se enfrenta la persona que lo gestiona. Para ello es importante diferenciar entre niveles de conflicto y tipos o causas del conflicto, las cuales se analizarán en el epígrafe siguiente, así como atender a la intencionalidad de las partes, en qué medida desean resolver el conflicto, mantenerlo o incluso intensificarlo.

Hay personas que lo que buscan es ganar/perder o incluso prefieren la ecuación perder/perder diciendo que quieren resolver el conflicto, pero es una cuestión meramente estratégica, no moral.

Se pueden efectuar diferentes clasificaciones de los conflictos según se atiende a unas variables u otras. Así, tal y como se muestra en la figura 3, atendiendo a si produce beneficios o perjuicios, se puede hablar de conflictos funcionales o disfuncionales; si se atiende a las partes implicadas o involucradas en él, se podrá hablar de conflictos interpersonales, intrapersonales, intergrupales o intragrupal (dándose especialmente estos últimos en el seno de las organizaciones, aunque no de forma exclusiva); y por último si se parte, para su clasificación, de la percepción que de aquel tengan las partes: real, irreal, inventado o desplazado.

Figura 3: Niveles de conflicto



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los niveles de conflicto referido tiene sus propias características pasando a continuación a exponer cada una de ellas.

La primera clasificación realizada se corresponde con la idea, ya planteada en el apartado anterior, referente al concepto de conflicto, de que el mismo puede ser positivo o negativo. Ello dependerá de cómo se gestione y/o se afronte, de tal manera que, si el conflicto es entendido como una fuente de oportunidad nos encontraremos con un conflicto funcional que resultará beneficioso, positivo y constructivo (Deutsch, 1949, 1973).

Si este constructo lo enmarcamos en el ámbito organizacional (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1996 citado en Yeung, Fung, y Chan, 2015), creará resultados positivos para el funcionamiento de la empresa ya que el rendimiento de su capital humano mejorará. Los conflictos que aportan beneficio, y por lo tanto funcionalidad, tienden a producirse en el entorno de empresas dinámicas que saben adaptarse al cambio manteniendo la creatividad y realizando un análisis positivo de la situación.

Por el contrario, en las empresas donde se tiende a la represión o aquellas que resultan excesivamente equilibradas, puede llegar a ser conveniente dejar que aflore el conflicto o incluso activarlo (Van de Vliert y de Dreu, 1994 citado en Villamediana, Donado y Zerpa,

2015) ya que ello implicaría una oportunidad para “destensar” la tendencia a la represión y otorgaría a aquellas excesivamente equilibradas la posibilidad de salir de su zona de confort afrontando cambios que, en ambos tipos de organizaciones, les otorgarían la posibilidad de crear ventajas competitivas.

En el lado opuesto, encontramos el **conflicto disfuncional** en el que las disputas afectan de una forma negativa. Volviendo al ámbito organizativo, la consecuencia de esta gestión negativa, o de este afrontamiento negativo del conflicto, pasa por un distanciamiento de los objetivos que se pretenden alcanzar desde el punto de vista estratégico ya que provocan una evidente disminución de la productividad.

Normalmente los conflictos que tienen su centro en las personas suelen provocar esa referida disfuncionalidad, mientras que los conflictos relacionados con las tareas pueden llegar a resultados positivos mejorando el rendimiento del grupo (Mendoza y Pérez, 2018).

Desde otro punto de vista se puede realizar la clasificación atendiendo a las partes implicadas en el conflicto (Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994). Así, en primer lugar, y por ser los más comunes, se podría hablar de **conflictos interpersonales** es decir aquellos que surgen entre las personas individualmente consideradas, normalmente cuando una de ellas se siente atacada. Las causas que pueden dar lugar a estas confrontaciones son muchas y muy variadas por lo que se dedicará un apartado especial a su estudio.

En cuanto a los **conflictos intrapersonales** son aquellos que cada sujeto tiene consigo mismo (Alzate, 2011), están en su interior y tienen su origen en determinadas contradicciones o en sus propias insatisfacciones siendo componentes de peso los valores, las emociones o los principios. Recuperando la atención en el entorno de las organizaciones es necesario volver a recordar que las mismas están integradas por individuos los cuales, a su vez, integran departamentos o grupos de trabajo que en muchas ocasiones interactúan entre sí.

Partiendo de la ya consabida conflictividad que provoca la interrelación humana (Maliandi, 2010; Pose, 2018) es por lo que en el ámbito empresarial podemos hablar de **conflictos intergrupales** e **intragrupales**. Los primeros se corresponden con divergencias entre los distintos grupos que integran la organización, generalmente por los diferentes intereses que guían la actuación de las distintas unidades organizativas, y los segundos se darán entre los miembros que conforman el referido departamento o grupo de trabajo, o un club, o incluso entre países.

Por último, en cuanto a la percepción que del conflicto tienen las partes o de las causas que lo han provocado (Lederach, 1986; Moore, 1994), cabría hablar de **conflicto real** (Deutsch, 1973), en el que existen una serie de diferencias entre las partes, que no han resuelto y que no tiene relación con causas objetivas como la ideología o la educación si no que son un problema de percepción o de comunicación.

Por **conflicto irreal** (Coser, 1956; Deutsch, 1973) se entendería aquel que ha sido provocado por un malentendido o simplemente por una mala interpretación de lo que la otra parte ha dicho o ha hecho y que, por lo tanto, con una sencilla aclaración puede llegarse a resolver el problema, ya que no existe una voluntad real de las partes en crear un conflicto. Aparentemente hay conflicto porque las partes están enojadas, pero en realidad el problema no existe.

Se entiende por **conflicto inventado** (Deutsch, 1973) aquel en el que, al igual que en el supuesto anterior, ha habido un malentendido o una mala interpretación de algo que haya dicho o hecho la otra parte, pero al contrario que en la situación anterior en la que no había intencionalidad, en este caso ese malentendido o esa mala interpretación se utilizan deliberada y conscientemente para provocar el conflicto y causar un daño en una de las partes para beneficio de la otra.

Y, por último, el **conflicto desplazado** (Deutsch, 1973), sería aquel en el que el objeto del conflicto no es en realidad un hecho puntual, sino que el hecho en sí es el desencadenante. Por ejemplo, una pareja va a comprar una silla y surge el conflicto a la hora de tomar la decisión sobre cuál comprar, y uno de los dos impone su criterio sobre el otro comprando finalmente la que quiere el primero. El conflicto surge, no por la silla

en concreto, sino porque la parte, que no ha podido elegir la que quería, piensa que su pareja es “mandona”, por eso se habla de conflicto desplazado; no es que la silla guste más o menos, es lo que una parte piensa de la otra.

1.4 Análisis del conflicto y causas que lo desencadenan

Para la persona que va a gestionar un conflicto, sea un tercero, o sean las propias partes implicadas, es necesario realizar un correcto y profundo análisis de este partiendo de la idea de que el análisis, en parte, viene determinado por el objetivo.

Si se ha optado por la mediación como herramienta de gestión del conflicto, por ejemplo, el objetivo puede ser lograr acuerdos entre las partes y que estos acuerdos se perciban por ellas como favorables a sus intereses. Otro objetivo puede ser recuperar o reparar la relación ente las personas protagonistas del conflicto. Pero también al preguntarnos por el objetivo, la respuesta puede ser: depende, y depende porque no es lo mismo que sus protagonistas sean empresas, en cuyo caso se perseguiría fundamentalmente el primer objetivo, o que sean una pareja con hijos, en cuyo caso el objetivo perseguido, casi con toda seguridad, será el segundo.

Dada la variedad de causas que pueden desencadenar el conflicto y la diversidad de personas implicadas en el mismo, cada una con sus propios valores, sentimientos, emociones y necesidades, se hace necesario a la hora de analizarlo, atender en un primer momento a las causas que lo desencadenan. Una vez detectadas las causas, se hará un análisis de ellas para adecuar las diferentes técnicas de gestión del conflicto al caso concreto.

Como se estudiará en el apartado relativo a los estilos de gestión del conflicto y los diferentes modelos de mediación según las distintas escuelas, cada caso es diferente y lo recomendable no es aplicar siempre el mismo estilo para todos los casos, hay que adaptar cada una a cada caso y jugar con todas.

Especialmente en el ámbito laboral, es lo más conveniente ya que se trata más de transformar a las personas, sus formas de ver y gestionar el conflicto que de buscar el

acuerdo tal y como propone estilo Harvard. Normalmente sus relaciones tienen que continuar y se trata de que puedan hacerlo de otra forma, tal y como sucede en las mediaciones familiares cuando hay hijos. En ambos casos van a tener que relacionarse en el futuro y lo que debe buscarse es que sea de la manera más “pacífica”, “sana” y “transformadora” posible.

El análisis del conflicto requiere tiempo, hay que dedicarle el tiempo para realizar un diagnóstico objetivo que facilite elegir el proceso adecuado para su gestión.

De Bono (1985) establece de una manera muy gráfica y descriptiva un sistema para analizar los conflictos de modo que se puedan apreciar todos los puntos de vista posibles, de tal forma que dependiendo del “color de sombrero”, estaríamos analizando un aspecto u otro del conflicto.

Figura 4: Los seis sombreros para pensar



Fuente: Elaboración propia a partir de De Bono (1985).

Dependiendo del ámbito en el que nos movamos podremos establecer un patrón que, si bien no siempre coincidirá con el tipo de conflicto ante el que se encuentra la persona o personas que lo viven, sí puede servir de guía para su análisis y posterior gestión.

Así lo plantean Lewicki, Weis y Lewin (1992) al afirmar que, por una parte, se debe analizar la dinámica del conflicto y, por otra parte, se debe analizar la dinámica de su resolución, porque sólo entendiendo el conflicto se podrá elegir una u otra manera de resolverlo.

Resultará de utilidad, por tanto, identificar lo que no hay que hacer antes de buscar lo que hay que hacer, porque primero hay que entender el cómo y el porqué de la aparición del conflicto. Las cosas no pasan por casualidad, sino por causalidad y la causalidad se encuentra observando.

Resultaría práctico acudir a una empresa y analizarla y sobre los resultados que se obtengan, trabajar, porque cada organización tiene sus propios sistemas de resolución o incluso puede que se detecte que no los tiene. Sólo analizando primero sus sistemas y su comportamiento, se podrá ver lo que funciona, los fallos o las carencias y se podrá acudir a formar a su personal reforzando las fortalezas y mejorando los fallos.

Analizando el entorno en el que se produce el conflicto, se encontrará la mejor herramienta para gestionarlo, y por ello habrá que atender a la comunicación, a la carga de trabajo, a las diferentes expectativas de las distintas partes, a las políticas retributivas, las recompensas o la distribución y gestión del tiempo.

Al entender las causas del conflicto se podrán prever, ya que será más fácil reconocerlos y en los supuestos en los que no sea posible la prevención, porque el conflicto ya se ha manifestado patente, se podrá afrontar de una manera más eficiente para su resolución.

Es aceptada la teoría que considera que las causas del conflicto en las empresas son las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tipos de conflicto en ámbito laboral según su causa

CAUSA	DESCRIPCIÓN
DE ESTILO	Hace referencia a las distintas formas de trabajar que tiene cada uno de los miembros de la organización.

DE PERCEPCIÓN	Los individuos tienen puntos de vista distintos ante situaciones iguales y a veces se ven encontrados.
DE RECURSOS	O bien se debe a la escasez de recursos o bien a que varios miembros deben emplear los mismos recursos al mismo tiempo.
DE OBJETIVOS	Los objetivos pueden venir marcados desde distintas jerarquías de la organización y el empleado recibe órdenes contradictorias.
POR PRESIÓN	Es muy similar al conflicto de objetivos, pero aquí entra en juego la urgencia. También puede ser una sobrecarga de trabajo.
DE ROL	La persona recibe la orden de realizar una tarea que piensa que no le corresponde o realiza una tarea que otro ve como una invasión en sus funciones.
POR CHOQUE DE LOS VALORES PERSONALES	Los valores de la persona pueden chocar con los de la empresa o con los del resto de los miembros del equipo.
POLÍTICAS IMPREDECIBLES	Las políticas de la empresa no son claras, no son comprendidas o no se comunican correctamente.
DE INFORMACIÓN	No hay suficiente información para tomar una decisión, la información es incorrecta o incompleta o no se sabe establecer qué información es relevante.
DE PODER	Se originan por una desigual asignación de recursos o por una cuestión de autoridad o jerarquía entre las partes implicadas.
DE INADAPTACIÓN	La persona no es capaz de adaptarse al entorno en el que debe desarrollar su tarea o a una situación determinada.
DE INTERESES	Una de las partes en conflicto percibe que para satisfacer sus necesidades debe sacrificar las de la otra parte.
DE AUTOESTIMA	El individuo con baja autoestima puede sufrir bloqueo o poca capacidad de reacción o decisión ante situaciones de conflicto.
DE EXPECTATIVAS	Existe discrepancia entre lo que la organización espera del sujeto y/o sobre lo que el sujeto espera de la organización.
NORMATIVOS	Existencia de varias normas aplicables para resolver una situación y estas entran en conflicto, o por incumplimiento de la norma.
ATRIBUTIVOS	Una parte culpa a la otra de la situación que se plantea o porque no asume su responsabilidad.
ESTRUCTURALES	A veces se configuran por fuentes externas a las partes en conflicto como recursos, tiempo, condicionamientos geográficos...

Fuente: Paradinas (2020b) a partir de Moore (1986) y Laca y Alzate (2004)

Redorta (2014) plantea la cuestión de la ventaja de establecer patrones de conducta frente al conflicto mejor que estudiar la causalidad porque cada causa tiene su efecto y ello puede producir una cadena infinita. No obstante, es amplia la literatura que analiza las causas del conflicto, también en el entorno laboral que aquí se estudia, y por ello se hará referencia a las mismas.

Así, en cuanto a los citados patrones se refiere, lo primero que hay que entender es que estos se crean por repetición, pudiendo afirmarse que son rutinas, y las disputas también tienen patrones, ya que las personas suelen seguir unas determinadas pautas de comportamiento ante los conflictos más o menos iguales o habituales.

A partir de esta idea, Redorta (2004) desarrolló una herramienta, la “herramienta CAT (*Conflict Analysis Tipology*)” conformada por dieciséis patrones aislados de comportamiento básicos ante el conflicto inspirado en los estudios de Moore (1986), a través de la cual se puede observar el grado que se asigna a cada patrón y así poder extraer el, o los más dominantes, a la vez que encontrar los patrones ocultos bajo aquellos.

Esta herramienta va más allá del estudio de las tradicionales causas del conflicto y al establecer patrones, permite homogeneizar en gran medida la forma de afrontar los conflictos.

Como se puede apreciar, esos dieciséis patrones están agrupados en cuatro bloques que tienen que ver con la persona, lo que se pretende, lo que se quiere y lo que se necesita. Esto ayuda a comprender que es indiferente el nivel en el que se produzcan los patrones ya que, por ejemplo, un conflicto de poder puede ser tanto interpersonal como intergrupalo.

Tabla 2: Herramienta CAT©.

	Conflict Analysis Typology (CAT)	Grado de apreciación				
		Puntuación				
		1	2	3	4	5
SER	1. AUTOESTIMA: Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					
	2. VALORES: Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
	3. IDENTIDAD: Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.					
	4. INFORMACIÓN: Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
SEGUIR	5. EXPECTATIVAS: Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
	6. INADAPTACIÓN: Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
	7. ATRIBUTOS: Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
	8. INHIBICIÓN: Disputamos porque claramente le corresponde al otro buscar la solución.					
CONSEGUIR	9. PODER: Disputamos porque alguno de nosotros quiere, mandar, dirigir o controlar más al otro.					
	10. NORMATIVOS: Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
	11. INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE: Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.					
	12. LEGITIMACIÓN: Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
MANTENER	13. RECURSOS ESCASOS: Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
	14. ESTRUCTURALES: Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
	15. INTERESES: Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los del otro.					
	16. INEQUIDAD: Disputamos porque consideramos la acción o conducta del otro u otros enormemente injusta.					

Fuente: Redorta (2006).

Por ejemplo, en el ámbito laboral es muy común la existencia de conflictos generados por la incertidumbre (Del Rey, 2018). Esta incertidumbre tiene su origen en el miedo y la desconfianza; miedo a perder el puesto de trabajo y desconfianza frente a los cambios. Y siendo la incertidumbre intrínseca a la vida, la conciencia de ella se ha acrecentado a raíz de la COVID-19, como se abordará en el capítulo tercero de este estudio.

Los cambios cada vez se producen con más celeridad lo cual viene apoyado por las revoluciones tecnológicas. Esta rapidez en la producción de cambios, la consecuente transformación de la sociedad, de las personas y de las empresas, lleva aparejada la dificultad de preverlos.

En el ámbito de los recursos humanos, por ejemplo, se especula sobre los trabajos que se van a ver más afectados por la digitalización y la implantación de las nuevas tecnologías, así como sobre los nuevos trabajos que van a surgir como consecuencia de esos cambios. Pero lo cierto es que se trata de eso, de intuición, y las suposiciones, las intuiciones o las predicciones, en general, provocan cierta inseguridad.

Cuando las personas ven amenazadas sus necesidades, especialmente sus necesidades básicas, que son cubiertas gracias a los rendimientos del trabajo, es cuando, muy probablemente, aparezca la conflictividad laboral. Es en ese momento en el que se debe aprovechar para minimizar las consecuencias negativas del conflicto y positivizarlo mediante la utilización de los distintos mecanismos extrajudiciales de gestión y resolución del conflicto (Pose, 2018).

De hecho, hay estudios que demuestran que, en ocasiones, el estrés que supone el miedo a perder el puesto de trabajo es mayor a la propia pérdida del empleo (Hartley, 1999) ya que esa incertidumbre, que va ligada a la tendencia a anticipar el problema, puede ser más perjudicial que el problema en sí mismo.

Además, otros estudios, algo más recientes, realizados en un total de dieciséis países del entorno europeo, demuestran una clara relación de causalidad entre la incertidumbre asociada a la pérdida del empleo y los efectos negativos que ello provoca sobre la salud

de quien se encuentra en esa situación (Laszlo, Pikhart, Koop, Bobak, Pajak, Malyutina, Salavec y Marmot, 2010).

Este pensamiento lleva a una de las causas de conflicto como son los conflictos de intereses. El trabajo es un derecho de las personas donde entran en juego intereses económicos, de desarrollo personal y profesional, de salud, etc., y por otra parte la base del desarrollo de la actividad de la empresa se encuentra en el vínculo entre la persona empleada y la que proporciona el empleo a través del contrato de trabajo. Por lo tanto, se establece una relación de dependencia, de poder, que traerá consigo la presencia de conflictos.

Otro aspecto a tener en cuenta, en cuanto a las causas del conflicto en este ámbito, es la existencia de diferentes categorías y diferentes grupos que implican conflictos derivados de la competitividad entre individuos o entre grupos, donde puede haber diferentes expectativas, condiciones salariales o cumplimientos de objetivos más o menos exigentes.

Y no solo la jerarquización genera conflicto, sino también las especializaciones, desde el momento en el que algunas personas empleadas se pueden preguntar por qué a un sector de la organización determinado se le abona un plus, por qué tienen diferente horario al resto de sus compañeros etc., aunque ello esté establecido en el Convenio Colectivo. El agravio comparativo es el cáncer de las relaciones laborales.

Lo mismo ocurre en los casos en los que las organizaciones apuestan por medidas de flexibilidad encaminadas a favorecer la conciliación, pero únicamente destinadas a las mujeres, ya que esta medida en sí misma genera discriminación, aunque pueda entenderse como discriminación positiva, y seguramente será causa de conflictos. Por ello, lo idóneo es crear entornos flexibles y equilibrados para toda la organización.

Atendiendo a la Herramienta CAT de Redorta (2006), se pueden encontrar los conflictos básicos que existen en la organización o que determinan cada uno de ellos, patrones de comportamiento, a través de elecciones binarias de la herramienta, como se señala en la siguiente tabla.

Tabla 3: Conflictos básicos y comportamientos frente a ellos

MORFOLOGÍA DEL CONFLICTO	CONFLICTO BÁSICO
1.- RECURSOS ESCASOS	NECESIDAD /RECURSOS
2.- PODER	PODER/LIBERTAD
3.- AUTOESTIMA	AUTOVALORACIÓN/VALORACIÓN
4.- VALORES	DEFERENCIA/CREENCIA
5.- ESTRUCTURALES	MEDIOS/SOLUCIONES
6.- IDENTIDAD	NO SER/SER
7.- NORMATIVOS	CONDUCTA/NORMA
8.- EXPECTATIVAS	ESPERANZA/REALIDAD
9.- INADAPTACIÓN	ESTABILIDAD/CAMBIO
10.- INFORMACIÓN	CONOCER/IGNORAR
11.- INTERESES	DESEOS/OPOSICIÓN

Fuente: Redorta (2014).

1.5 Estilos de afrontamiento del conflicto

Cuando se analiza la actitud de las personas ante el conflicto, evidentemente no se provocan situaciones de conflicto para ver cómo estas reaccionan. Se sondea mediante cuestionarios y/o entrevistas la forma en que el grupo estudiado suele afrontar los conflictos o se crean situaciones ficticias (*rol play*) pero no se llegan a analizar situaciones reales de conflicto (Laca, 2005).

Es una cuestión debatida la diferencia entre actitud y comportamiento y en qué medida una modificación de actitud puede llegar a modificar un comportamiento (Galtung, 2004). Pero si parece haber consenso en cuanto a que la presión del tiempo afecta a ambos conceptos, de forma que una persona, bajo presión no tiene demasiado tiempo para pensar cómo va a afrontar el conflicto, qué estilo de afrontamiento va a elegir (Laca, 2003 y Laca y Alzate, 2004, citado en Laca, 2005).

La actitud parece hacer referencia más bien a estados anímicos donde influyen los sentimientos y ello hace que el sujeto se comporte de una determinada manera en relación con ese estado (Ellis y McClintok, 1993), es decir el sujeto suele tener una predisposición a actuar de una determinada manera, a dar un tipo de respuesta (Allport, 1965; Mattelart, 1996).

Asimismo, hay autores como Wicker (1969) o Reardon (1983), que manifiestan en sus estudios que las actitudes influyen en los comportamientos de manera probabilística de tal manera que una persona con actitudes racistas, dependiendo de la situación y el contexto, manifestará comportamientos más o menos racistas. Y Womak (2009) apunta que los estilos de afrontamiento del conflicto, que se detallarán a continuación, son reflejo de las intenciones conductuales que tienen las personas cuando tienen que enfrentarse a una situación de conflicto.

Según Mayer (2012) las emociones son variables que influyen en las actitudes frente al conflicto y son la forma en que las personas manejan los sentimientos frente a situaciones. Por ello, según la influencia que tengan las actitudes en el comportamiento frente al conflicto, estas a su vez tendrán su impacto en el estilo que se adopte para afrontarlo.

Dado que tradicionalmente el conflicto se ve como algo negativo, las personas que piensen que así es, y que por lo tanto no es bueno tenerlos, tenderán a evitarlos, pero tal y como establece Laca (2005), una persona que tenga una actitud competitiva, dirigida a lograr sus objetivos, antepondrá sus intereses a los del otro teniendo “una visión de ganar – perder” y, si bien es posible que no tengan especialmente una predisposición al conflicto, desde luego no tenderán a evitarlo.

Otro de los factores importantes que hay que tener en cuenta en cuanto al estilo de cada individuo de afrontar los conflictos, es la causa ya que, como se ha visto, la actitud influye en el comportamiento, pero ese comportamiento varía dependiendo de algunos factores, entre otros, la causa de la disputa; por ejemplo, un conflicto de valores no se afrontará de la misma forma que un conflicto de recursos (Laca y Alzate, 2004).

Figura 5: Ciclo del conflicto: fases



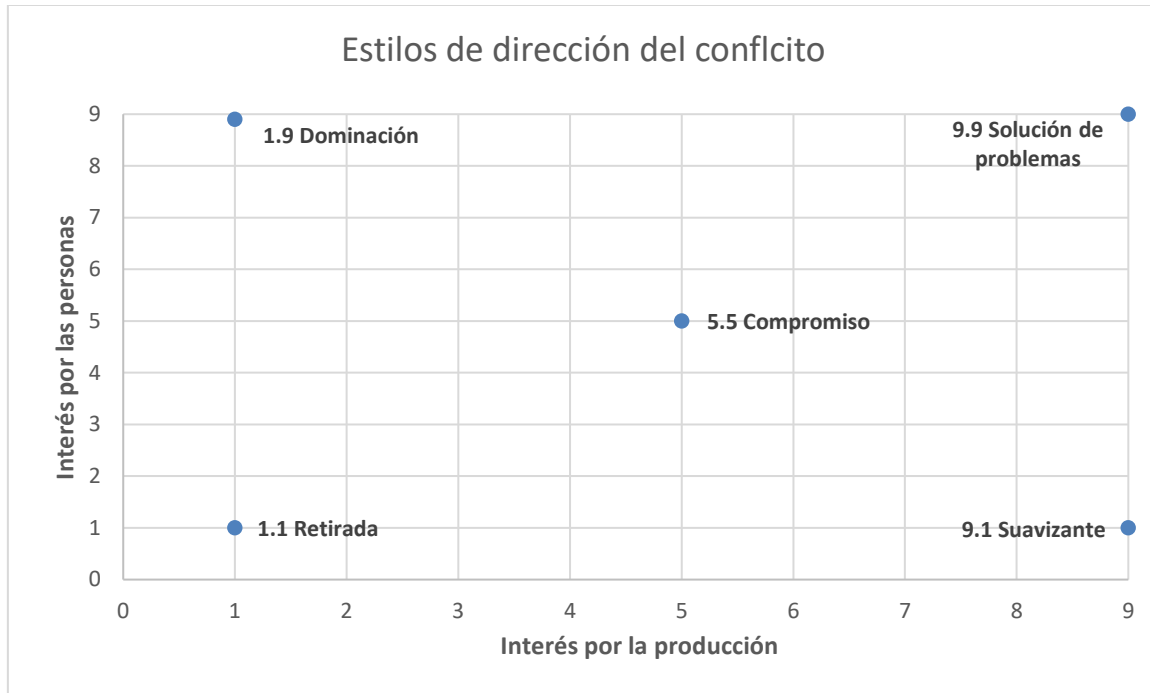
Fuente: Elaboración propia a partir de Webne – Behram (1998).

Cabe mencionar la aportación de Blake y Mouton (1964), considerada la primera en cuanto a la clasificación de estilos de afrontamiento se refiere en la que parten de una acepción bidimensional pero diferente a las que surgieron con posterioridad (Altmäe y Türk, 2013).

Ellos establecen en una dimensión la preocupación o interés por las personas y en la otra, la preocupación o interés por los resultados o la producción.

Estableciendo una puntuación mínima de 1 y una máxima de 9 se hallarían 81 estilos distintos de afrontamiento del conflicto, si bien los reducen a cinco entre los que se encuentran los siguientes: *dominante* (mucho interés por la producción y poco por las personas), *retirada* (muy bajo interés por ambos aspectos), *suavizante* (mucho interés en las personas y poco en los resultados), *compromiso* (equilibrio entre ambas dimensiones) y *solución de problemas* (alto interés en las personas y alto interés en la producción).

Gráfico 1: Estilos de afrontamiento de Blake y Mouton



Fuente: Elaboración propia a partir de Blake y Mouton (1964).

Cuando se hace referencia a los estilos de afrontamiento del conflicto no se puede pasar por alto la evolución que ha tenido la interpretación de este aspecto tan relevante para el análisis del conflicto y su posterior gestión (Vizcaíno y Olvera, 2016).

Tjosvold (1989) distingue en un principio entre dos únicas formas de responder frente al conflicto: de forma cooperativa o de forma competitiva, evolucionando posteriormente hacia tres: no confrontación, tendencia a la solución y orientación hacia el control.

Con anterioridad Pruitt (1983), contempla cuatro estilos de afrontamiento en una ecuación bidimensional donde, en un lado encontramos la orientación hacia el interés propio y en el otro una orientación hacia la satisfacción del interés de los demás.

Así, entre la combinación de esas dos dimensiones, que se miden de una baja puntuación a una más alta, se encontraría cualquier forma de dirección del conflicto entre las cuatro que plantea:

- Solución de problemas (alta puntuación en el interés propio y alta puntuación en el interés de los demás).
- Rivalizar (alta puntuación en el interés propio y baja en la tendencia a la satisfacción del interés de ellos demás).
- Complacer (baja puntuación en el interés por satisfacer el interés propio y alta puntuación en la orientación por la satisfacción de los intereses de los demás).
- Inacción (baja puntuación en ambas dimensiones, tanto en la del interés propio como en la del interés de los demás).

Basándose en la conceptualización anterior realizada por Blake y Mouton, (1964), Thomas (1976) establece un cambio en las dimensiones hasta ahora propuestas ya que, para él, esas dos dimensiones son las que marcan la diferencia entre los diferentes modos de afrontar una disputa y son, el grado de interés que muestra el individuo en satisfacer sus propios intereses, frente al grado de interés que muestra en satisfacer los del otro. Así, establece cinco estilos de afrontamiento que son: colaborador, competitivo, evitativo, acomodativo y comprometido, donde la graduación se fija entre el estilo asertivo y el cooperador.

Otra reinterpretación de los estilos de Blake y Mouton (1964) y de los de Thomas (1976) es la que hacen Rahim y Bahoma (1979) manteniendo la diferenciación en base a las dos dimensiones: los intereses propios y los intereses del otro. De esta manera, la primera dimensión se correspondería con el modo en que la parte tiende a comportarse y actuar de forma orientada a satisfacer sus intereses frente al de la parte con la que tiene el conflicto, y en la segunda dimensión se encontrarían comportamientos proclives a satisfacer los intereses de la otra parte antes incluso que los propios.

Así, los referidos autores hablan de cinco estilos de afrontamiento o manejo de conflictos (Munduate, Ganza y Alcaide, 1993; Pegalajar, 2018):

- Integración: Se trataría de un estilo colaborativo ya que muestra en igual medida interés por lo que uno quiere y por lo que quieren los demás. Por lo tanto, permite la búsqueda conjunta de soluciones beneficiosas para ambas partes a través del intercambio de ideas y de información. Las partes tienen una comunicación

abierta a través de la que exploran diferentes soluciones de forma creativa que permiten resolver el problema.

- Servilismo: El individuo muestra un bajo interés por satisfacer sus propios objetivos y tiende a centrarse más en satisfacer los del otro.
- Dominación: Al contrario que en el estilo anterior, el sujeto trata de satisfacer sus propios intereses empleando los medios que sean necesarios ignorando los intereses del otro, sus necesidades y sus objetivos.
- Evitación: Una de las partes muestra indiferencia ante el conflicto, no muestra interés ni por los propios objetivos ni por los del otro y simplemente se retira, no afronta la cuestión o la pospone pensando que encontrará otro momento más adecuado para resolver la disputa.
- Compromiso/Colaborador: Ambas partes están dispuestas a ceder en sus posiciones para poder encontrar una solución que sea aceptada por las dos. Se puede considerar, con el fin de diferenciarlo del estilo integrador, que en este caso las dos partes realizan concesiones lo que lleva a identificar este estilo (Van de Vliert y Hordijk (1989) con la denominada negociación distributiva (Walton y McKersie, 1965; Bazerman y Lewicki, 1983).

Estas aportaciones y sus diversas reinterpretaciones han servido de base para numerosas investigaciones (Ruble y Thomas, 1976; Chanin y Schenceer, 1984; King y Miles, 1990), centradas todas ellas en los estilos de afrontamiento del conflicto señalados tanto por Thomas (1976) como por Rahim y Bonoma (1979) y que han contribuido al desarrollo de una serie de instrumentos tendentes a evaluar en qué medida se emplean los diferentes estilos de manejo del conflicto.

Tabla 4: Diferentes aproximaciones a los estilos de afrontamiento del conflicto

Dominante	Blake y Mouton (1964)	Tjosvold (1989)			Rahim y Bahona (1979)
Retirada Evitativo	Blake y Mouton (1964)	Tjosvold (1989)		Thomas (1976)	Rahim y Bahona (1979)
Suavizante	Blake y Mouton (1964)		Pruitt (1983)		
Compromiso	Blake y Mouton (1964)			Thomas (1976)	Rahim y Bahona (1979)
Solución	Blake y Mouton (1964)	Tjosvold (1989)	Pruitt (1983)		
Rivalizar			Pruitt (1983)		
Inacción Acomodativo			Pruitt (1983)	Thomas (1976)	
Colaboración				Thomas (1976)	Rahim y Bahona (1979)
Competitivo				Thomas (1976)	
Servilismo					Rahim y Bahona (1979)

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Métodos de gestión del conflicto

Existen numerosas herramientas de las que las partes en conflicto pueden valerse para resolver o, cuanto menos, tratar de gestionar sus controversias, bien por ellas mismas o bien con la intervención de una tercera parte.

A lo largo de este epígrafe se va a tratar de describir en qué consisten los referidos métodos de gestión, cuáles son sus implicaciones y se expondrán las ventajas e inconvenientes de su aplicación dependiendo del tipo de conflicto al que se enfrenten las partes.

Habitualmente la literatura (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002) hace referencia a las denominadas técnicas ADR (*Alternative Dispute Resolution* o resolución alternativa de disputas), por ello lo primero que hay que preguntarse es: alternativa ¿a qué? La respuesta mayoritaria es: alternativa a la vía judicial.

Es interesante detenerse en esta apreciación, por cuanto, no parece adecuado hablar de resolución “alternativa” de conflictos entendiendo que la única otra alternativa es la judicial. Es decir, debería desecharse la idea de que se acude a estas técnicas en vez de a la judicial, como si necesariamente se pudieran resolver judicializándolos, y sin embargo las partes prefieren no hacerlo.

Esto es así por cuanto en la vida (tanto personal como profesional) existen infinidad de conflictos que pueden afectar gravemente a las personas y/o a las organizaciones y nunca se van a poder resolver en un entorno judicial, ya que ni siquiera la propia ley los contempla.

Ya en 1850 Abraham Lincoln, en sus Notas para una clase de Derecho (*The Abraham Lincoln Association*, 1953) decía “Desalentad los litigios. Persuadid a vuestros vecinos para transigir siempre que puedan. Señaladles cómo el ganador nominal es a menudo un verdadero perdedor en honorarios, gastos y pérdida de tiempo”. Y ¡qué decir del refranero español!: “pleitos tengas y los ganes” o “más vale un mal acuerdo que un buen pleito”.

Todo ello hace referencia a los inconvenientes de resolver los litigios de forma no amistosa y a que, aún en el caso de que una de las partes “venza” en la vía judicial, eso no le garantiza la “satisfacción”. En cambio, acudiendo a sistemas autocompositivos de gestión de conflictos, es muy probable que, si bien no habrá vencedores y vencidos, si habrá unas personas satisfechas con la gestión y resolución de su disputa.

En todos los países existen diferentes formas de resolver los conflictos, desde la vía judicial, el arbitraje, la negociación, la conciliación o la mediación, todos ellos tendentes a resolver una disputa, ya sea directamente por las partes implicadas (negociación o conciliación), o mediante la intervención de un tercero con mayor o menor implicación en la decisión final (arbitraje, conciliación o mediación).

Es importante resaltar la apreciación planteada por Caivano (1998) en relación con la difusión en la sociedad de la utilización de los métodos de gestión de conflictos distintos a la vía judicial. Se debe matizar que estos procesos han de evaluarse abstrayéndose de la situación en la que se encuentre la Justicia, ya que es algo coyuntural que debe separarse de la idea de efectividad y eficiencia de la aplicación de las ADR.

A continuación, se describen cada uno de los métodos más comunes de resolución o gestión de conflictos y utilizados con dichos fines, si bien se hará más incidencia en la mediación por ser la herramienta cuya aplicación se considera más adecuada para afrontar las disputas en el ámbito laboral en el entorno empresarial y se obviará la vía judicial por considerarla ajena al objeto de esta tesis.

Así, dependiendo de los objetivos que las partes en conflicto persigan, se elegirá una fórmula de gestión o resolución (negociación, arbitraje, conciliación, mediación o vía judicial) y dentro de cada una de las fórmulas, se optará por uno u otro enfoque (por ejemplo, dentro de la mediación, el método Harvard, la mediación transformativa, etc.).

Es importante elegir correctamente el método de gestión del conflicto ya que, en ocasiones, la resolución puede llegar a frustrarse, más por no elegir el método adecuado que por el conflicto en sí mismo.

1.6.1 Negociación

Considerada como uno de los métodos más eficaces de resolución de conflictos, la negociación se puede aplicar a muchas áreas de la vida de las personas para resolver sus disputas ya que además es algo cotidiano (Parra, Santiago, Munillo y Atonal, 2010). A veces resultará el abordaje más adecuado, en ocasiones las partes se enfrentarán a

negociaciones más colaborativas (ganar – ganar) o más agresivas o confrontativas (ganar – perder), todo ello dependerá de la situación y sobre todo de la elección de las partes, tanto del método, como del tipo de negociación que escogen.

Altschul (1999) entiende que la negociación es un proceso mediante el que, ante un proyecto concreto, se revelan las tiranteces propias de las situaciones de conflicto, donde se exploran puntos de coincidencia, se aumentan los recursos de las partes e incluso se llegan a resolver desavenencias personales y situaciones determinadas. Todo ello para lograr beneficios por ambas partes que no lograrían la una sin la otra.

El proceso de negociación es empleado por dos partes con intereses contrapuestos que, de forma voluntaria, se unen para establecer una vía de intercambio para tratar de satisfacer los intereses de cada una de ellas de la forma más satisfactoria posible para ambas (Ávila, 2008).

Al contrario que en otros procesos de resolución de conflictos, no interviene una tercera persona durante la negociación, pero las partes pueden acudir representadas por otras personas.

Cuando las partes acuden a la negociación, *a priori* no necesariamente hay conflicto entre ellas (Medina, 2011), basta con que una necesite algo de la otra y viceversa. Lo primero que hay que tener en cuenta en este proceso es la relación que mantienen las partes, si se trata de una negociación puntual (un simple regateo en el puesto de un mercado) o si estamos ante una relación que viene de tiempo atrás y si una de ellas o las dos desea mantenerla (cliente-proveedor, o jefe-subordinado).

En la negociación, la relación de poder es importante y por ello debe ser tomada en cuenta, ya que, si esta es muy fuerte, se tiende a imponer la postura del que más poder ejerce y ello, no solo no ayuda a que desaparezca el conflicto, sino que en ocasiones lo aviva.

Como se puso de manifiesto con anterioridad, *a priori* no tiene por qué haber conflicto en una negociación, pero este puede surgir en cualquier momento del proceso y las posibilidades de escalada o desescalada suelen depender del momento en el que esa

negociación se encuentre. Por ejemplo, en el momento de definir las reglas, el conflicto puede surgir ya desde el instante en el que las partes tratan de ver quién se va a encargar de la negociación, en qué lugar se va a llevar a cabo, si hay o se van a imponer restricciones de tiempo o si solo se van a tratar unos determinados temas o se va a dejar más abierta la posibilidad de tratar otros según surjan, etc. (Amorós, 2007).

Como en la mayoría de los procesos, la negociación tiene sus fases (Muñiz, 2008), independientemente del tipo de negociación ante el que las partes se encuentren, y si ya en la fase de establecimiento de las reglas básicas del proceso surge el conflicto, lo más probable es que se estanque, pero no tiene por qué paralizarse ya que existen vías, como la mediación, que pueden facilitar que las partes sigan negociando.

En cuanto a los tipos de negociación se refiere, a continuación, se señalan los más habituales, si bien no se hace un análisis exhaustivo de los mismos por cuanto no es el objeto de esta investigación, pero si se considera necesario abordarlos brevemente.

Comenzando por la Negociación Cooperativa, se entiende por tal, aquella en la que las partes pretenden llegar a un acuerdo beneficioso para ambos persiguiendo la máxima de ganar – ganar. Para ello, buscan objetivos comunes y ponen a disposición del proceso sus habilidades y todos los medios posibles para poder llegar a conseguir el beneficio mutuo ya que, si no, por ellos mismos, no podrán alcanzarlos (Parra, 2012).

En cuanto a la Negociación Competitiva, Adair, Brett, Lempereur, Okumura, Shikhirev, Tinsley y Lytle (2004) sostienen que un comportamiento competitivo por una de las partes generará ese mismo comportamiento en la otra, lo que provocará una escalada del conflicto. Por ello, lo único que se conseguirá será un acuerdo insatisfactorio o directamente una falta de acuerdo (Saorín, 2008). Aquí lo importante para las partes es ganar a cualquier precio.

Por último, encontramos el Modelo Harvard, el cual se abordará con más detalle al hacer referencia a la mediación por lo que aquí, únicamente se citará en la siguiente tabla comparativa de los tres modelos de negociación planteados.

Tabla 5. Comparativa de modelos de negociación.

CRITERIO	COOPERATIVA	COMPETITIVA	HARVARD
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Concesiones	Hacen	Demandan	Hacen/Demandan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros
Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confían	Desconfían	Neutrales
Posición	Muy flexibles	Muy rígidos	Intereses
Avance	Hacen ofertas	Hacen amenazas	Exploran intereses
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitan tenerlos
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandan ganancias	Mutua ganancia

Fuente: Tobón (1997).

1.6.2 Arbitraje

El arbitraje es otro de los sistemas de resolución del conflicto empleado como alternativa a la judicial que ya se contemplaba en el Derecho Romano y en otros derechos antiguos (Villalba y Moscoso, 2008).

Este método heterocompositivo de resolución de conflictos coincide con los otros dos planteados (negociación y mediación), en que las partes en conflicto deciden voluntariamente y siempre de común acuerdo, someterse a este proceso para resolver sus diferencias.

A diferencia de la negociación, el arbitraje tiene en nuestro país su propia regulación legal, la cual ha ido evolucionando con el tiempo hasta la actual Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.

Una de las características más destacadas es que las partes, de común acuerdo, deciden someter la resolución de su conflicto a un tercero (Virgós, 2006) y acatar su decisión que vendrá dada en forma de laudo arbitral.

El árbitro es un tercero independiente que, o bien puede ser designado por las partes o bien ambas pueden optar por proponer una institución que sea la que lo designe por ellas, eligiendo así mismo el tipo de arbitraje que quieren.

Dentro de esta figura se pueden distinguir dos tipos:

- Arbitraje de Derecho: El conflicto es resuelto por un experto en leyes, pero ajeno a la jurisdicción ordinaria que aplicará el Derecho para resolver la disputa y en base a ello emitirá del laudo.
- Arbitraje de Equidad: El tercero que resuelve el conflicto no va a aplicar el Derecho para resolver la cuestión planteada por las partes, sino su leal saber y experiencia, por lo que suele ser escogido por las partes por ser un experto en la materia objeto de la disputa. De esta manera, dictará el laudo en base a lo que él considera justo, tratará de ser equitativo, de ahí que se llame arbitraje de equidad.

Sea cual fuere el tipo de arbitraje elegido por las partes, el proceso terminará con un laudo arbitral que aquellas deben acatar. De esta forma el conflicto es resuelto por un tercero ajeno a las partes, elegido por ellas o bien designado por la institución que ellas decidan, que decide e impone la solución.

Al contrario que en el proceso judicial, el arbitral es más flexible, más breve y especialmente se emplea en situaciones en las que a las partes les interesa mantener la relación (cliente-proveedor, comunidad de vecinos, etc.).

1.6.3 Medarb

Cabe mencionar, como método de resolución de conflictos, el llamado med-arb. Se trata de un procedimiento que, encuadrado entre las ADR, aúna características del arbitraje y de la mediación; método este último que se abordará más adelante.

Tal y como apunta Saiz (2017:116):

“Su característica principal se encuentra en su naturaleza híbrida, al combinar un

periodo de mediación tras el cual, en el caso de no haberse llegado a un acuerdo total sobre los asuntos litigiosos, se procede a realizar un arbitraje sobre los elementos que quedan en disputa.”

En ambos procedimientos, mediación y arbitraje, interviene un tercero ajeno a la disputa, pero su intervención es distinta en uno y otro caso. En la mediación, tiene un papel encaminado a favorecer el diálogo y la cooperación entre las personas en conflicto, siendo estas las que pongan fin a la controversia. Por el contrario, en el arbitraje, la tercera persona que interviene, lo hace para poner fin a la disputa, aceptando las partes intervinientes su decisión (Goel, 2016).

Como se ha dicho, el medarb combina tanto la mediación como el arbitraje, de manera que, en una primera fase se aborda el conflicto desde la mediación intentando que las partes lleguen a acuerdos que resuelvan su conflicto. Dado que es posible que esos acuerdos no alcancen a resolver completamente la disputa, es en una segunda fase en la que interviene el arbitraje, poniendo fin al conflicto mediante una decisión vinculante para las partes (el laudo arbitral), que acatarán porque así lo han acordado previamente.

Este método a su vez presenta algunas variantes que permitirán ser aplicadas a cada caso según sus especificidades, así, se puede hablar de (Saiz, 2017):

- Medarb con la intervención de un único tercero quien, tras agotar las posibilidades de la mediación para tratar de que las partes resuelvan el conflicto, y ante la ineficacia del procedimiento o quedar algunos puntos de controversia tras su aplicación, cambiará su papel al de árbitro, resolviendo la disputa.
- Medarb con la intervención de dos terceros, uno que actuará en el proceso de mediación hasta donde lo permita el mismo procedimiento, y otro que actuará de árbitro cuando se trate de abordar los asuntos que no han podido ser resueltos a través de la mediación. Ello no implica que sean totalmente ajenos al procedimiento, ya que el que vaya a actuar como árbitro, podrá acudir a las sesiones de mediación, aunque sin opinar, y/o recibir orientaciones del mediador sobre el estado de los asuntos conflictivos. Este método podría plantear un

inconveniente como es el incremento del coste al tener desde el inicio del procedimiento a dos personas interviniendo en él.

- Arbmed, donde las etapas se invierten y al comenzar la resolución del conflicto por el arbitraje, cuando comienza la mediación, la decisión ya está tomada y oculta para las partes. En esta variante, el tercero es el mismo en todo el proceso y podría ser una ventaja el hecho de que puede fomentar el que las partes acerquen sus posturas en la mediación al saber que ya hay una decisión tomada y que a lo mejor no les satisfaría tanto como la que ellos mismos pudieran tomar.
- Medarb *Opt-Out*, tiene una característica que la diferencia de las dos primeras y es que la secuencia comienza con la mediación y, una vez que esta fase concluye, las partes deciden si quieren que el tercero que intervino continúe o por el contrario nombran a otro que se encargará del arbitraje.
- *Mediarion and Last Offer Arbitration* (conocida como MEDALOA o mediación con arbitraje de oferta final) es una variante que implica que, el proceso comienza con una mediación en la que, si al finalizar, las partes implicadas no llegan a acuerdos, cada una de ellas le entregará su oferta a la tercera persona interviniente en el proceso. Esta, elegirá entre una de las dos soluciones aportadas sin posibilidad de aportar las suyas y otra intermedia, lo que conlleva una cierta moderación en las propuestas entregadas al ser conocedoras las partes de que se resolverá el conflicto en base a una de ellas únicamente. Así, durante la mediación, también moderarán sus posiciones y serán más proclives al diálogo y el entendimiento.
- Medarb flexible, donde existe la posibilidad de que las partes, inmersas en un proceso de arbitraje, decidan, en el transcurso de este, iniciar un proceso de mediación para tratar todos o algunos aspectos del conflicto. La tercera persona, puede ser la misma en ambas fases o variar, siendo una quien participe en el arbitraje y otra en la mediación, aunque parece poco recomendable por el incremento de tiempo y de costes.

En definitiva, el medarb garantiza que la disputa va a ser resuelta, con más o menos acuerdo entre las partes, pero resuelta al fin y al cabo lo que favorece su utilización en áreas o circunstancias en las que la resolución del conflicto requiere de una cierta abreviación del tiempo empleado para ello.

1.6.4 Conciliación

En nuestro país, la conciliación está incorporada como un acto regulado por la reciente Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria, separándose su regulación de la Ley de Enjuiciamiento Civil, como hasta ese momento estaba contemplada.

Al igual que en el resto de los sistemas de resolución anteriormente citados, la finalidad de la conciliación es evitar el proceso judicial, si bien la propia Ley de la Jurisdicción Voluntaria, que regula la conciliación en su Título IX, no permite la utilización de este método de resolución en los supuestos previstos en el artículo 139.2, que son:

- “1.º Los juicios en que estén interesados los menores y las personas con capacidad modificada judicialmente para la libre administración de sus bienes.
- 2.º Los juicios en que estén interesados el Estado, las Comunidades Autónomas y las demás Administraciones públicas, Corporaciones o Instituciones de igual naturaleza.
- 3.º El proceso de reclamación de responsabilidad civil contra Jueces y Magistrados.
- 4.º En general, los que se promuevan sobre materias no susceptibles de transacción ni compromiso.”

Además, otra de las novedades de esta Ley es la posibilidad de celebrar actos de conciliación ante un Notario o ante un Registrador (Santos, 2016). Por lo tanto, otro de los elementos comunes con otras formas de resolución de conflictos que no sean la vía judicial, es la intervención de un tercero para, en este supuesto, validar el acuerdo alcanzado por las partes y por qué no, ayudarlas en el proceso.

Fuera de esta regulación, encontramos en España otro acto de conciliación regulado por la normativa vigente que no es otra que la conciliación en el ámbito laboral, a la que se dedicará una revisión más extensa en el apartado específico sobre la regulación de las

ADR en España más adelante, por estar estrechamente relacionada con el tema de la investigación.

En general, ya sea como acto que evita el litigio o como acto que pone fin al mismo en forma de allanamiento, renuncia o transacción entre las partes, el acto de conciliación permite que lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas (Gómez, 1996).

1.6.5 Mediación

Al hilo de lo que se ha expuesto en el apartado dedicado a la negociación, son muchos los autores que entienden la mediación como una negociación asistida ya que algunas escuelas defienden la autocomposición del conflicto sin que el tercero (en este caso, el mediador) intervenga aportando soluciones ya que son las partes las que llegan a ellas por sí mismas. Así, la persona mediadora, en esta acepción, sólo realiza una labor de acercamiento entre las partes, de facilitadora de la comunicación.

Esta técnica de resolución de conflictos es colaborativa, no competitiva, y son las partes las que controlan el proceso (Arastey, 2018) permitiéndose que se llegue a acuerdos basados en una pluralidad de criterios no estrictamente legales.

Hay autores, en cambio como Merino (2013) que consideran que no son las partes las que ejercen el control del proceso sino del resultado llegando, o no, a acuerdos. Es la persona que media, la que lo controla o dirige mientras facilita la comunicación, construye el proceso empleando las técnicas que considera más adecuadas en cada fase del proceso y controla los tiempos.

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar de Mediación y que se han ido desarrollando con el tiempo. En España, es la propia Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles (de la que se hablará en el apartado dedicado a la regulación de la mediación en España) la que en su artículo 1 establece que “se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la Intervención de un mediador”.

Del mismo modo, encontramos en nuestro ordenamiento leyes anteriores que amparaban la mediación, como la Ley Orgánica 5 /2000, de 12 de enero, de responsabilidad penal de los menores, o la Ley 15 /2005, de 8 de julio, que modifica el Código Civil y la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de separación y divorcio, pero no tenía una regulación específica y además quedaba delimitada a determinados ámbitos de actuación.

Únicamente en la Exposición de Motivos de esta última se trata la mediación como un “recurso voluntario alternativo de solución de litigios familiares por vía de mutuo acuerdo con la intervención de un mediador, imparcial y neutral”, pero de esta manifestación no se puede extraer una definición de mediación ni tampoco se encuentra a lo largo del desarrollo de la citada ley.

Lo cierto es que la mediación, como herramienta de gestión del conflicto, se practica en muchos países desde hace décadas e incluso en España con anterioridad a la promulgación de la ley que la regula para los asuntos civiles y mercantiles.

Para Arastey (2018), se trata de un proceso, al margen de la vía judicial, al que se someten, de forma voluntaria, las partes en conflicto y en el que, con la ayuda de un tercero (el mediador) llevarán a cabo el procedimiento encaminado a solventar por sí mismas sus diferencias. Juega en el referido procedimiento un papel muy importante la comunicación entre las partes en conflicto la cual es facilitada por el tercero interviniente.

Otra definición la podemos encontrar en la expresada por San Cristóbal (2013: p. 47), que, en este proceso voluntario y autocompositivo de gestión de conflictos, las partes

con la ayuda de un tercero neutral (el mediador), resuelven sus diferencias alcanzando por sí mismas un acuerdo. El mediador actuará como canal de comunicación, creando un espacio de diálogo necesario para que las partes puedan expresar su versión de la situación, fijar los puntos del conflicto, expresar sus opiniones y puntos de vista, sus intereses y necesidades, de modo que entre ellas se vayan acercando las posiciones para llegar a un acuerdo.

Es conveniente destacar dos aspectos imprescindibles en la figura del mediador: debe ser neutral e imparcial. Es decir, debe dejar a un lado sus propios principios y sus valores sin juzgar a las partes y tampoco debe decantarse por la posición de una de ellas empoderando más a una que a otra, manteniendo la imparcialidad.

Además, otro aspecto relevante y por el que se emplea cada vez más, por ejemplo, en el ámbito empresarial, es la confidencialidad del proceso a la que se comprometen tanto las partes como la persona que interviene en la mediación. Lo que se trata en el proceso de mediación no podrá ser utilizado en un posible proceso judicial posterior en caso de finalizar sin acuerdo.

Hay personas que atribuyen a la mediación expectativas subyacentes, como por ejemplo el deseo de ser reparado en lo que han sentido como un daño, y esperan que la persona mediadora sea quien lo haga, que les dé la razón o les otorgue una legitimidad emocional. En cambio, hay otras personas que hacen una atribución del proceso meramente estratégica, por ejemplo, para evitar una situación, y otras en cambio no tienen realmente claro lo que quieren o incluso no tienen una idea estructurada del conflicto.

Otra de las características de este proceso es la voluntariedad. Si bien en el arbitraje, por ejemplo, las partes también se someten voluntariamente a él, en la mediación también voluntariamente y en cualquier parte del proceso pueden decidir ponerle fin. La voluntariedad de las partes es fundamental en la mediación y esta característica no se pierde, aunque ambas acudan a la mediación por mandato legal o judicial. Esto nos lleva a realizar una clasificación de mediación dependiendo de quién tome la iniciativa:

Tabla 6: Tipos de mediación según la iniciativa.

INICIATIVA	SITUACIÓN
VOLUNTARIA	Son las partes implicadas las que deciden someterse al proceso.
JUDICIAL	Es el juez quien remite (orden o sugerencia) a las partes dentro del proceso judicial iniciado.
NORMATIVA	La ley remite a las partes al proceso obligatoriamente antes de iniciar el procedimiento judicial.
CONTRACTUAL	Las partes, cuando firmaron un contrato, lo establecieron como cláusula de sumisión expresa.

Fuente: Elaboración propia.

En determinados países de la Unión Europea se aprecia la búsqueda de determinadas fórmulas que impliquen un cierto grado de obligatoriedad de acceso al proceso de mediación, pero no parecen ser suficientes.

Algunos estados van introduciendo algunas medidas que podrían considerarse coercitivas para aquellas partes que, siendo derivadas a mediación por el Juez conocedor del litigio, no acudan al proceso, por ejemplo, imponiéndoles la condena en costas o la imposición de multas por el hecho de no haber acudido, al menos a la sesión informativa, sin razón alguna que lo justifique.

De la lectura de lo expuesto en este apartado se desprende la idea de que lo ideal, y dado que se está hablando de prevención del conflicto antes de su gestión, sería el establecimiento y fomento de la Cultura de Paz dentro de la organización de forma que los conflictos se puedan prevenir y, en caso de que surjan, se resuelvan dentro de su ámbito.

Entendiendo por Cultura de Paz, aquellos comportamientos que hacen de ellos un estilo de vida (Mendoza y Pérez, 2018) y se basan en respetar la vida y poner fin a la violencia promocionando lo negativo de su práctica, utilizando medios como la educación, la cooperación entre las personas y el diálogo (Méndez y Casas, 2009).

Por su parte, Rojas y Arapé (2008) apuntan de forma más completa en cuanto a la Cultura de Paz se refiere, que es necesario colaborar con la construcción de una nueva acepción de paz desarrollando una cultura basada en valores universales como son el respeto a la vida, la libertad, la justicia, la tolerancia y la solidaridad e igualdad entre los hombres y las mujeres.

En el mismo sentido se pronuncia Mayor (2018) quien, desde la presidencia de la Fundación Cultura de Paz y como ex Director General de la UNESCO, siempre ha defendido la Cultura de la Paz apostando por la educación para la paz como un proceso participativo que permite el desarrollo del pensamiento crítico, tan importante en la solución de los conflictos, y favorecedor de la oposición a los actos contrarios a la vida y a aquellos que atenten contra la dignidad humana.

Así recurrir a la mediación, sería la última fase en el proceso. Introducir esta Cultura de Paz, que va mucho más allá de las ADR, y que pasa por un entorno de diálogo y confidencialidad, en muchas ocasiones conllevará un cambio en la propia cultura de la organización.

No se debe entender la Cultura de Paz únicamente como ausencia de conflicto armado, sino, como ausencia de relaciones dominantes que aboquen a la desigualdad y la injusticia (Boqué, Pañelas, Alguacil y García, 2014).

Al igual que se habla de Cultura de Paz, se puede hablar de otro concepto relativamente reciente que es la “cultura cívica del conflicto”. En definitiva, empleemos el término Cultura de Paz o cultura cívica del conflicto, siempre va a abocar en el diálogo, el entendimiento mutuo, la escucha y una forma colaborativa de gestionar el conflicto.

Es cierto que, en el ámbito laboral, la mediación ha experimentado un crecimiento considerable desde finales del pasado siglo, de hecho, fue una de las ramas del ordenamiento jurídico que más acudió a los sistemas de autocomposición para la resolución del conflicto, pero no se puede decir que actualmente la mediación esté implantada exitosamente en el entorno de las relaciones laborales (Granados, 2012).

Resulta paradójica esta falta de implantación ya que, tanto de la práctica, como de la literatura, se desprende la idoneidad de este método de resolución de conflictos y las ventajas que aporta para las personas y para las organizaciones (Tabla 7).

Tabla 7: Ventajas de la mediación

SOBRE LAS PERSONAS	SOBRE EL PROCESO	SOBRE EL RESULTADO
Mantenimiento de las relaciones personales y construcción de otras	Reducción de costes económicos para las partes, la empresa y el Estado.	Mayor rapidez en la satisfacción de los intereses.
Desaparición de la incertidumbre y la frustración aparejadas al proceso judicial	Control y flexibilidad del proceso y del resultado.	Evita el riesgo de caer en mala reputación como empresa
Las partes buscan una solución beneficiosa para ambas	Procedimiento más amplio en cuanto a los temas a abordar	Disminución del tiempo de duración de la situación conflictiva
Previene la aparición de conflictos futuros	Las soluciones adoptadas pueden ser más creativas	Mayor estabilidad de los acuerdos y mayor grado de compromiso
Fomenta la comunicación y la cooperación entre el personal de la organización y /o los equipos	Más información y más fluida	Los acuerdos se ajustan a las necesidades reales
Las partes asumen protagonismo y responsabilidades por lo que aumenta la sensación de satisfacción.	Favorece la colaboración ante posibles cambios	Permite mirar hacia el futuro

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz (2018) y CGPJ (2016).

Se trata entonces de un instrumento desaprovechado en el marco de las relaciones laborales y especialmente en cuanto a los conflictos interpersonales se refiere. Disponemos en nuestro ordenamiento de una herramienta arraigada en nuestra cultura como es la negociación colectiva reconocida en la Constitución Española (artículo 37.1) y es amplia la actividad de resolución extrajudicial de conflictos laborales. Pero no se puede hablar de utilización de la mediación propiamente dicha sino de otras herramientas o de modelos mixtos que la negociación colectiva ha ido adaptando (Rodríguez, 2003).

El hecho de que la mediación favorezca la paz social no implica que se trate de creer en la mediación, no es una cuestión de fe. La mediación es una herramienta científica, rigurosa, empírica, es aplicar un método científico contrastado en el que las partes son las protagonistas. No se debe hablar de usuarios ni beneficiarios de la mediación, sino de protagonistas, ya que lo son del propio proceso y del destino de este.

Más adelante se expondrán los tipos de mediación que vienen establecidos por la Academia y los profesionales de la misma, si bien ahora cabe destacar que, en relación con lo expuesto anteriormente, en cuanto a la mediación aplicada al entorno de las relaciones laborales, la más adecuada parece ser la transformativa.

Ello se debe a que esta técnica de mediación mejora la comunicación entre las partes y la manera de ver el conflicto. También lo es la facilitadora, que brinda apoyo a las partes para que ellas lleguen a un acuerdo con respecto a su conflicto. Ello supondrá el empleo de la mediación como elemento pacificador en los conflictos en el trabajo (Pettit, 2003) y como el más adecuado para solucionar disputas de trabajo (Singer, 1996).

En definitiva, se trata de otorgar a la mediación un enfoque adaptativo (Merino, 2013) en la que no prime necesariamente una escuela u otra o un modelo u otro, sino que sea flexible, en el que la persona mediadora va aplicando un modelo y otro al proceso de mediación según este va evolucionando, adaptándolo a las necesidades del mismo y de las partes protagonistas.

Pero si se acude a mediación, el gestor del conflicto, en concreto en el ámbito laboral, es muy posible que emplee diferentes estilos de mediación para adecuar la misma al

momento del proceso, y a las necesidades de las partes. Esto es así porque en la resolución de conflictos, cada uno debe encontrar su lugar, tanto las partes como la persona que interviene en la mediación.

El propio proceso de mediación modifica la relación de sus protagonistas. Hay que elegir el enfoque que se va a dar a la mediación y prepararla en base a las características de esta, las motivaciones, la factibilidad o viabilidad de los acuerdos. Cualquier pregunta no vale para todos los casos, hay que tomar decisiones para que el proceso funcione y hacer un diseño estratégico del proceso.

Otra ventaja del empleo de esta herramienta de autocomposición en el ámbito laboral es que permite flexibilizar el proceso de resolución adaptándolo a las necesidades específicas de cada caso, unido a la confidencialidad de este sistema que provoca en las partes un comportamiento más relajado y sincero.

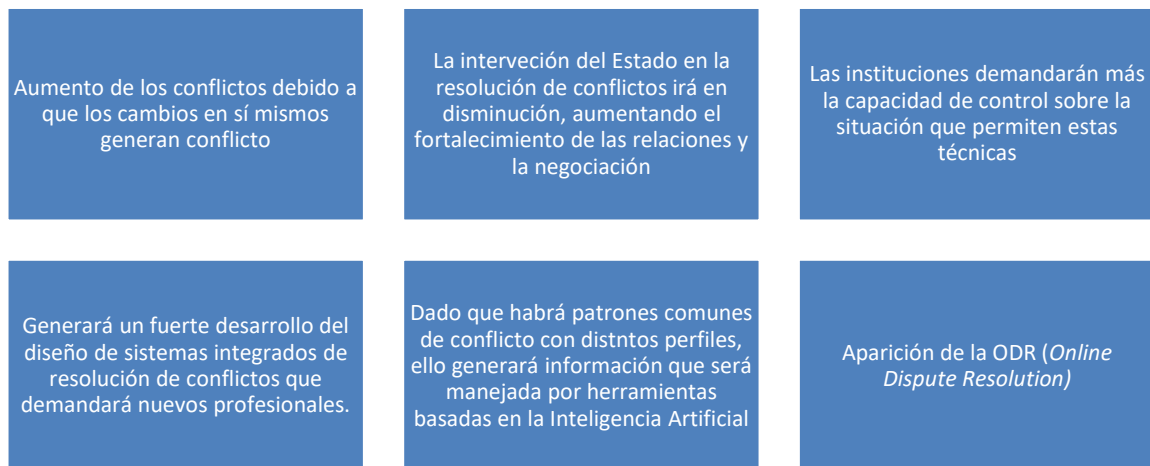
Además de las ventajas mencionadas, Santor (2006: 67) resalta que el proceso laboral está caracterizado por su adaptabilidad y agilidad por lo que la mediación resulta muy adecuada para resolver los conflictos en este ámbito; es más, muchas veces los jueces y tribunales, resuelven, no ya tanto en base a Derecho, sino atendiendo a criterios de equidad.

La persona mediadora, en base a la comunicación con la parte mediada y a lo que esta le comunica, va a ir realizando hipótesis de intervención para desestabilizar la primera postura o mapa que tiene la parte y que trae como su primera forma de contar su versión (Tula, 2014). Las partes tienen sus propias respuestas y quien realiza la mediación se tiene que encargar de hacerlas llegar a ellas, entre otras cosas para que no se sientan manipulados.

Antes de finalizar este apartado y a modo de apunte, no se puede pasar por alto la incorporación de la tecnología a todos los ámbitos, incluidos los sistemas de resolución y gestión de conflictos (Duplá, 2018) y especialmente en la actualidad ante las situaciones de confinamiento provocadas por la COVID – 19.

Esta situación ha obligado a reforzar el uso de las tecnologías en aquellos sectores en los que ya se empleaba y a incorporarlas a aquellos que aún eran más reticentes si querían sobrevivir como negocio, e incluso ha dado lugar a la aparición de nuevas profesiones y la modernización de otras (abogados, pymes...). Estos cambios afectarán también a las ADR como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 6: Influencia de la tecnología en las ADR



Fuente: Elaboración propia a partir de Redorta (2018).

La propia herramienta CAT planteada por Redorta (2007) permite aventurar que “una vez que se descubra la utilidad práctica de la utilización de patrones, un sistema de recomendación permitirá simplificar el trabajo de los gestores de conflictos y generar experiencia acumulativamente” (Redorta, 2018: 38), lo que será posible, según propone el autor, gracias a la Inteligencia Artificial (IA).

A pesar de la utilidad del modelo planteado, es posible que, apelar a la IA conjugada con el empleo de patrones no resulte tan viable, dado que, en la gestión de los conflictos, el componente emocional puede hacer que la IA no sea tan eficaz como a priori pudiera parecer.

1.6.5.1 Modelos de mediación

A través del estudio y de la práctica de los sistemas de gestión de conflictos se ha llegado a establecer una distinción entre diferentes modelos y técnicas que, dependiendo del tipo de conflicto y de sus causas, resultarán más adecuadas para unos casos o para otros y, en ocasiones, se podrán emplear en distintas etapas de la gestión de un mismo conflicto como se verá al analizar el modelo contingente de mediación.

Se estudiarán en este apartado los distintos modelos o enfoques que se pueden dar a un proceso de mediación en el que, quien realiza la intervención mediadora, aplicará diferentes técnicas, habilidades y estrategias encaminadas al éxito del proceso.

Algunos modelos que se emplean en mediación pueden llegar a provocar que la significación que las partes le están dando al conflicto cambie incluso a peor. Y si la persona mediadora hace una síntesis inadecuada, puede llevar a provocar precisamente el efecto contrario al deseado. A veces el parafraseo, las partes lo interpretan como “¿te has dado cuenta?, el mediador me ha dado la razón”, y es su labor tratar de que no sea así, o de que, si eso se produce, reconducirlo. De ahí la importancia de aplicar el modelo de mediación más adecuado a cada situación o incluso dentro del proceso ir cambiando de uno a otro según convenga dándole un enfoque adaptativo.

La mediación no sólo va encaminada al acuerdo, de hecho, hay mediaciones en las que no se llega al acuerdo, pero el conflicto desaparece. Para poder operar y mediar en conflictos, es necesario tener un análisis, un orden comprensible que luego nos permita mediar de manera eficaz.

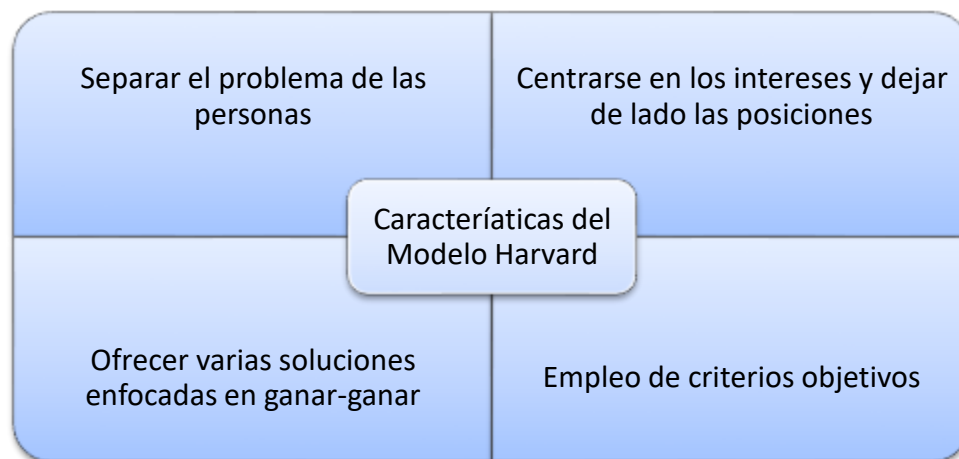
Son numerosos los tipos de intervención propuestos para la resolución de conflictos a través de la mediación si bien son tres los modelos tradicionalmente manejados y que se describen a continuación.

Se podría comenzar a hablar del **modelo Harvard** de negociación establecido por Fisher y Ury (1981) que en muchas ocasiones es empleado por las personas mediadoras por resultar muy adecuado en la resolución de determinadas disputas como las surgidas en el

entorno empresarial, si bien para otros ámbitos los autores no la consideran la más adecuada, como por ejemplo en conflictos interculturales (Suarez, 1996, en Hernández, 2014).

Este modelo tiene varias características, que se detallan en la siguiente figura:

Figura 7: Características del Modelo Harvard



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, destaca la necesidad, a la hora de abordar el conflicto, de separar dos de los elementos del conflicto: el problema, de las personas. De esta manera se deja a un lado la relación existente entre las partes para conseguir que se centren en el problema y así busquen una solución satisfactoria para ambas en vez de tratar de destruir al adversario a través de la comunicación y dejando al descubierto las emociones para sacarlas y poder, después, centrarse en el problema.

Al separar los elementos, la persona que realiza la intervención mediadora y las partes dedicarán el tiempo y la estrategia necesaria a cada una de ellas, pero sin obviar ninguno. Así en el momento de atender a las personas, se atenderá a la comunicación y a las emociones; posteriormente entrará la fase de la legitimidad, donde se establecerán los criterios del proceso y los compromisos de las partes; y por último se entrará en el nudo de la cuestión, en el problema, analizando los intereses y las opciones o alternativas.

En segundo lugar, Fisher y Ury (1981) destacan la importancia de focalizar la atención en los intereses de las partes dejando a un lado las posiciones, lo cual requiere preguntarse el por qué y el por qué no de las posiciones, mirar hacia adelante y olvidarse del pasado analizando primero el problema y luego planteando la solución. Si se hiciera a la inversa, la otra parte ya no atendería al problema porque estaría pendiente del contraataque.

En tercer lugar, proponen que una vez identificados los intereses se ofrezcan varias opciones para solucionar la controversia siempre enfocadas en el ganar – ganar abandonando la idea de que para cada problema sólo hay una solución.

Para cada problema existen multitud de opciones que, de una u otra manera, aportan ganancia para ambas partes, teniéndose únicamente que seleccionar la mejor de ellas. Si las partes se olvidan de buscar una única solución, ponen varias encima de la mesa sin buscar aún cuál de las ideas es mejor y no se centran en quién la propone, se incentiva la creatividad y la fluidez de las propuestas.

En cuarto y último lugar, pero no por ello menos importante, hacer uso de criterios meramente objetivos facilita que las partes no traten de imponer su criterio y puedan aportar soluciones, especialmente en momentos en que la negociación se encuentre estancada. Hay que tener en cuenta que dos fases anteriores, ya se han dejado salir a las emociones y han sido tratadas, lo que facilita en esta fase el empleo de la objetividad.

Es necesario conocer la subjetividad que acompaña a las partes en sus puntos de vista, pero no para apartarla, sino para usarla en pro del otro porque ello ayuda a implicar a las partes en el proceso respetando a sus protagonistas.

A pesar de hablar de emociones en este modelo de mediación, la carga emocional latente en los conflictos en los que se utiliza el método Harvard es menor que en otros conflictos, por lo que se emplea habitualmente para resolver disputas en el ámbito empresarial.

Modelo Transformativo

Otra corriente de la mediación es aquella que la entiende como un proceso transformador, en tanto en cuanto las partes, una vez que están inmersas en el proceso de mediación transforman su visión del conflicto y poco a poco se van transformando ellas mismas a través de la escucha activa (Bush y Folger, 1996; Bush y Folger, 2004; Folger, Bush y Della – Noce, 2016).

Este tipo de mediación provoca un cambio constructivo de actitud en las partes frente al conflicto y al manejo de este; siempre teniendo en cuenta que no se está hablando de resolución sino de manejo o gestión, ya que no necesariamente se llegará a resolver, pero si a aprender a convivir con él y a adquirir una visión positiva para futuras situaciones similares.

Este modelo, pone el foco en el aspecto relacional porque busca cambiar la forma de relacionarse entre las partes (Munuera, 2007), independientemente de si logran el acuerdo o no lo hacen, al contrario de lo que se pretende en el método Harvard. "En la mediación transformadora se alcanza el éxito cuando las partes, como personas, cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación". (Bush y Folger, 1996)

Modelo Circular Narrativo

Aquí se centra la atención en cómo es la relación y cómo se perciben las personas unas a otras. Quien gestiona el conflicto evalúa las características de la narrativa, de la historia. El acuerdo no es el objetivo principal, sino que las personas puedan mantener una narrativa conjunta.

Es el modelo propuesto por Cobb (1994, 1997, 2013) y descrito y empleado por otros autores como Suares (1996) o Winslade y Monk, (2000, 2008, 2013) en el que se trata de modificar la narrativa que cada una de las partes ha construido y desde ahí, tratar de lograr acuerdos.

Para llegar a ese proceso, la persona mediadora trata de reforzar el “yo” alejándolo de posturas defensivas y centrándose en que la parte libere sus temores y su ansiedad para estimularla y motivarla y así sea capaz de encontrar sus propios recursos para resolver el conflicto.

Otro aspecto importante de este modelo es considerar la causalidad de forma circular, y no lineal, entendiendo que los aspectos significativos del proceso deben ser examinados en su totalidad si realmente se quieren comprender, resultando muy útil para ello la formulación de preguntas circulares.

Cobb (1997) es defensora de mantener reuniones privadas con cada una de las partes, lo que se conoce como *caucus*, como la mejor forma de entender cada una de las posturas y poder encontrar los intereses comunes. Para ello, es importante en primer lugar escuchar a las partes, la versión de la historia de cada una de las personas por separado, lo que evita en un primer momento los reproches y las acusaciones.

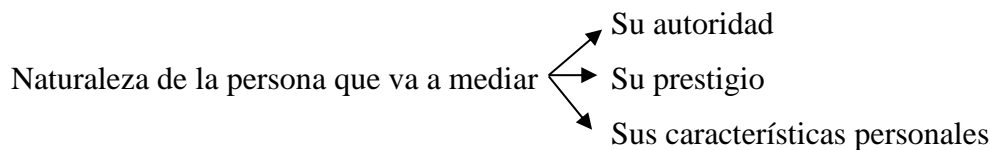
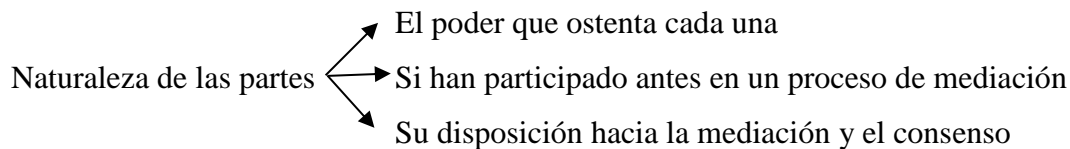
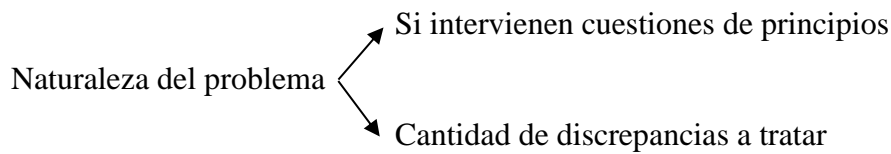
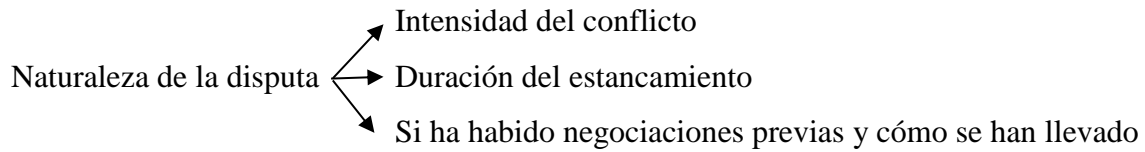
Se han descrito brevemente los tres modelos tradicionales de mediación, si bien se podría hablar más concretamente de tres escuelas con sus modelos respectivos (Munuera, 2007), pero no se pueden pasar por alto un cuarto modelo conocido como el Modelo Contingente y otro reciente modelo llamado el Modelo *Insight*.

Modelo Contingente

Los tres modelos de mediación anteriores son los más empelados habitualmente para resolver cualquier tipo de conflicto si bien, el modelo al que aquí se hace referencia, y que tiene su origen en la resolución de conflictos internacionales, puede ser de gran utilidad en otros ámbitos como el organizacional que aquí nos ocupa.

Desarrollado por Bercovitch (1991; 1992), el modelo contingente plantea que la persona que realiza la intervención mediadora debe tener en cuenta una serie de variables, unas relacionadas con el momento anterior al conflicto y su contexto y otras con el momento en el que se está gestionando.

Para este autor, las variables relacionadas con el contexto serían aquellas que permiten a la persona mediadora comprender la naturaleza de conflicto desde una visión amplia:



Analizar estas variables, aportará, a la persona que va a realizar la intervención mediadora, un conocimiento de la coyuntura y las características que componen el conflicto sobre el que va a mediar y hará que su actuación sea provechosa.

Una vez que se ha analizado el contexto conflictual, puede comenzar el proceso de mediación en el que las partes negociarán sus posibles acuerdos y en el que se atenderá a las variables de procedimiento. Estas se corresponden con las distintas técnicas que la parte que dirige el proceso va a utilizar a lo largo de este, así como con las diferentes estrategias que puede emplear.

La decisión de qué estrategia va a seguir y qué técnicas empleará la tercera parte interviniente, vendrá por tanto establecida por las variables contextuales analizadas con carácter previo y el resultado al que se llegue con la mediación va a depender tanto de estas variables como de las de procedimiento.

Este modelo proporciona un enfoque adaptativo ya que la interrelación entre ambas variables es continua y, al estar ante un proceso vivo, resulta adecuado que la parte que lo dirige pueda emplear todas las técnicas posibles y a su alcance para lograr el éxito de la mediación. Así irá ajustando y adaptando el proceso según las necesidades de los sujetos en conflicto y la dinámica de este (Merino, 2013).

Una de las características principales y que lo diferencia de los anteriores es su carácter intervencionista en el sentido de que no se trata tanto de un planteamiento teórico metodológico, sino que determina los postulados que debe seguir quien interviene en la mediación con el fin de conseguir unos resultados exitosos (Merino, 2013).

Modelo *Insight*

Los tres primeros modelos indicados con anterioridad son los tradicionales y enfocan su atención en los diferentes aspectos del conflicto, “relacionables, pero no vinculados, sin que haya habido hasta el momento significativos intentos de integración” (Madrid, 2017: 2).

Propuesto este modelo *insight* por Picard (Melchin y Picard, 2008; Picard, 2016; Picard, 2017), no se trata de realizar la referida integración de los tres anteriores sino en atender a la forma en que las partes viven la disputa, teniendo en cuenta cuestiones como lo que realmente les importa, lo que pueden llegar a sentir como una amenaza a lo que realmente les importa y la visión o percepción que tienen del conflicto.

Pero, además, este modelo pone el foco en la persona que realiza la intervención mediadora, al plantear su actividad como tal basándose, no solo en los modelos tradicionales, sino en su propia intuición para que pueda reconocer los dos pilares fundamentales de esta propuesta: lo que realmente importa a las partes y lo que puede ser una amenaza a lo que les importa.

“Lo que importa se vivencia como sentimientos que dan forma a nuestras acciones y decisiones, acciones y decisiones que provienen de la valoración no sólo de nuestros propios deseos y sentimientos sino también de los de los demás” (Melchin y Picard, 2008: 70-72).

En cuanto al otro pilar de este modelo, la amenaza a lo que importa, se basa en la observación de lo que experimenta la persona cuando siente esa amenaza ya que normalmente no afloran en la gestión del conflicto porque prima el comportamiento protector de lo que importa, y ahí es donde entra en juego el papel del mediador. Debe apartar las amenazas de lo que a las partes les importa, permitiendo una escucha entre ellas centrada en este aspecto para empezar a entenderse de una manera más calmada, menos amenazante.

El matiz en cuanto al mediador en este enfoque *insight* es que este, a través de la escucha, va comprendiendo el significado de las experiencias relatadas, vividas y percibidas por las partes y a su vez ellas mismas van aprendiendo y comprendiendo también (Mezirow, 1991; Lonergan, 1992).

1.6.5.2 La regulación de las ADR en España.

En cuanto al ámbito laboral se refiere, en ocasiones, países como España, han legislado regulando medios extrajudiciales para resolver conflictos con el fin de tratar de que las partes lleguen a acuerdos para solucionar sus disputas antes que acudir a la vía judicial, pero han devenido insuficientes.

Y han resultado insuficientes, no solo cuantitativamente hablando ante la escasez de arbitrajes o mediaciones celebradas, sino también cualitativamente hablando, ya que han sido planteados fundamentalmente para conflictos colectivos derivados de la aplicación o de la interpretación de los diferentes convenios colectivos (Del Rey, 2018). Es decir, para abordar otro tipo de conflictos en el ámbito laboral de los abordados en esta investigación y que tantos problemas causan a las organizaciones.

En este apartado se realiza una revisión de las diversas regulaciones que existen, o han existido, tanto en el ámbito estatal como en el europeo o autonómico, haciéndose mención específica a algunas de ellas y citándose únicamente otras como referencia, quedando compiladas en el Anexo 1.

En España, la primera referencia que encontramos dentro de la legislación social como alternativa a la vía judicial es el servicio administrativo correspondiente en cada Comunidad Autónoma, encargado del proceso de intento de conciliación o en su caso mediación de las desavenencias en materia de despido o reclamaciones de cantidad.

Es de obligado cumplimiento, según el artículo 63 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social¹ (LJS), acudir a este organismo con carácter previo a la interposición de la demanda judicial por reclamación de despido o de cantidad, estableciéndose que:

Será requisito previo para la tramitación del proceso el intento de conciliación o, en su caso, de mediación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones que podrá constituirse mediante los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos a los que se refiere el artículo 83 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, así como mediante los acuerdos de interés profesional a los que se refieren el artículo 13 y el apartado 1 del artículo 18 de la Ley del Estatuto del trabajo autónomo.

A pesar de dicha remisión a un intento previo de conciliación, la propia ley en su artículo siguiente exceptúa determinadas materias, las cuales deja reservadas directamente al ámbito judicial tras el agotamiento de la vía administrativa (incluidas las impugnaciones de acuerdos alcanzados en mediación), como son:

Los que versen sobre Seguridad Social, los relativos a la impugnación del despido colectivo por los representantes de los trabajadores, disfrute de vacaciones y a materia electoral, movilidad geográfica, modificación sustancial de las

¹Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social. BOE núm. 245 de 11 de octubre de 2011.

condiciones de trabajo, suspensión del contrato y reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor, derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral a los que se refiere el artículo 139, los iniciados de oficio, los de impugnación de convenios colectivos, los de impugnación de los estatutos de los sindicatos o de su modificación, los de tutela de los derechos fundamentales y libertades públicas, los procesos de anulación de laudos arbitrales, los de impugnación de acuerdos de conciliaciones, de mediaciones y de transacciones, así como aquellos en que se ejerciten acciones laborales de protección contra la violencia de género. (Art. 64 L.J.S.).

Lo cierto es que, en este servicio administrativo, no se realizan mediaciones ni arbitrajes, sino que únicamente las partes (en caso de que acudan ambas), llegan a acuerdos o conciliaciones, cuando lo hacen, más bien empleando técnicas de negociación que de otro tipo.

Es importante señalar también que, como se ha visto a lo largo del desarrollo del apartado anterior, la voluntariedad de la utilización de las técnicas de resolución de conflictos extrajudiciales es un principio fundamental del procedimiento que ha de incentivarse, y que su falta es lo que probablemente haya provocado que la intervención de los servicios de conciliación o en su caso de mediación haya quedado desvirtuada.

Existen en el marco europeo numerosas normas relativas a los referidos mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos que los estados miembros de la Unión Europea han tenido que introducir en sus ordenamientos y cuyo éxito y consolidación se ha visto más acentuada en unos que en otros.

La idea fundamental de las instituciones europeas es que el derecho que asiste a todos los ciudadanos miembros de acceder a la justicia no puede quedar limitado únicamente a la vía judicial, a los procesos contenciosos, sino que “debe abarcar el acceso a todos los mecanismos que garantizan la satisfacción de ese derecho a la solución de su conflicto.” (Arastey, 2018:102).

Además de las normas emanadas de las instituciones europeas existen una serie de recomendaciones del Consejo de Ministros de la Unión Europea referentes a la mediación en el ámbito familiar o en el ámbito civil y que, como tales recomendaciones, han sido introducidas en sus ordenamientos por algunos de los estados miembros a pesar de su carácter no vinculante.

La principal finalidad de estas normas y recomendaciones que fomentan la mediación es la necesidad de reducir la carga de trabajo a los tribunales. Es en el Consejo Europeo de Tampere, celebrado en el lugar del que recibe su nombre, en el año 1999, donde la Unión Europea adoptó una serie de acuerdos y comenzó a plantear la mediación como una vía de resolución de conflictos que, además de tener una serie de ventajas para los ciudadanos, permitiera descongestionar la justicia.

De ahí surge el Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del Derecho Civil y Mercantil que dio paso a la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo, sobre mediación para asuntos civiles y mercantiles; Directiva que, como tal, debió ser transpuesta por los estados miembros para introducirla en sus respectivos ordenamientos jurídicos.

Muchos de los estados miembros ya empleaban estas técnicas para la resolución de sus conflictos incluso desde mucho tiempo atrás. Tal es el caso de Italia (1931), Bélgica (1994 y 2005), Portugal (1997), Luxemburgo (1999), Francia (1995 y 2002), Hungría (2002), Austria (2004) o Finlandia (2006).

Otros países en cambio, como España, prácticamente no tenían conocimiento de la mediación, aplicándose en muy pocas ocasiones. La obligación de adaptar la legislación nacional a la referida Directiva implicó el contacto, la divulgación y el conocimiento de esta institución en el territorio español de manera generalizada (Arastey, 2018).

Existían referencias a la mediación en determinadas leyes, ya citadas anteriormente, que la amparaban, tales como la Ley Orgánica 5 /2000, de 12 de enero, de responsabilidad penal de los menores, o la Ley 15 /2005, de 8 de julio, que modifica el Código Civil y la

Ley de Enjuiciamiento civil en materia de separación y divorcio, pero no tenía una regulación específica.

Así, por tanto, los estados miembros han introducido en sus ordenamientos esta institución no sólo como elemento de resolución de conflictos extrajudicial, sino que también se contempla en el ámbito intra judicial, y no solo en materia civil y mercantil, sino que se ha extendido, como en el caso de España, al ámbito penal o laboral.

España transpuso la Directiva europea introduciéndola en el ordenamiento jurídico español a través del Real Decreto – Ley 5/2012, de 5 de marzo de 2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Se tuvo que recurrir a la figura del Real Decreto – Ley (reservada en nuestro ordenamiento para situaciones de extraordinaria y urgente necesidad) por cuanto se había superado el plazo de transposición el 21 de mayo de 2011, y con ello se evitaba la posible sanción a España por parte de las instituciones europeas por incumplimiento del plazo otorgado por la UE para su incorporación al ordenamiento.

Posteriormente se aprobó la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, vigente en la actualidad y desarrollada por el Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

En el año 2013 fue aprobada la Directiva 2013/11/UE, sobre resolución alternativa de conflictos en materia de consumo, siendo incorporada a nuestro ordenamiento jurídico mediante la Ley 7 /2017, de 2 de noviembre.

En esta materia previamente, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo habían aprobado el Reglamento (UE) 524 /2013 que obligaba a las empresas que celebrasen contratos de compraventa o de prestación de servicios vía *online*, y a las plataformas de correo electrónico, a introducir en su *web*, en un sitio visible y de fácil acceso, un enlace a la Plataforma de Resolución de Litigios en Línea de la Unión Europea.

Pero volviendo al ámbito laboral, es necesario recordar que el pilar fundamental de la presente investigación es la gestión del conflicto en el entorno laboral, pero no en cuanto

a conflictos judiciales se refiere, sino precisamente en aquellas disputas cuya materia no es objeto de judicialización, simplemente porque las leyes no contemplan como justiciables determinados asuntos, que no por ello carecen de relevancia, especialmente para la “salud de la organización”.

Así, lo normal es hablar de mediación en materia laboral únicamente para hacer referencia a procesos judiciales ya iniciados. Es lo que se conoce como mediación intrajudicial, aplicable además a otras materias como la civil, la mercantil, la administrativa e incluso en algunas ocasiones, la penal.

Pero, tal y como se desarrollará con posterioridad, precisamente una de las áreas más propicias para el campo de la mediación en cuanto al ámbito laboral se refiere son las organizaciones, no solo como se ha expresado anteriormente, porque hay conflictos dentro de las mismas que no son susceptibles de acudir para su gestión a la vía judicial, sino porque, precisamente, una intervención temprana puede ayudar a no judicializar muchos de los conflictos que se dan en el seno de la empresa.

Es por ello, que, si se emplean técnicas de mediación para gestionar y/o resolver el conflicto no solo se ahorrará tiempo, sino que se lograrán mayores niveles de satisfacción entre las personas que componen la organización.

Aun así, al hablar de gestión y resolución de conflictos en las organizaciones se hace necesario hablar del desarrollo de otro tipo de instrumentos y técnicas que van mucho más allá de aquella como solución para un conflicto perfectamente identificado. Se trata de procesos continuos que puedan prevenir e incluso resolver la mayoría de las disputas que puedan llegar a producirse o que se produzcan; procesos tales como la Cultura de Paz, el diálogo, la colaboración, etc.

De hecho, la implantación del uso de la mediación en España y en el resto de los estados miembros de la Unión ha sufrido numerosas dificultades, tal y como recoge la Resolución del Parlamento Europeo de 12 de septiembre de 2017 (Pose, 2018), motivo por el que la implantación de los procesos anteriormente referidos podría ayudar a gestionar los conflictos aún sin tener que acudir a la mediación.

La citada Resolución sobre la aplicación de la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, evidencia que no se han alcanzado los objetivos establecidos en el artículo 1 de la Directiva, destacando el principal de ellos que es promover el uso de la mediación y en concreto, conseguir “una relación equilibrada entre la mediación y el proceso judicial”. De hecho “en la mayoría de los Estados miembros, la mediación se utiliza en menos del 1% de los casos llevados ante los tribunales”.

1.7 El papel de las necesidades humanas en el conflicto

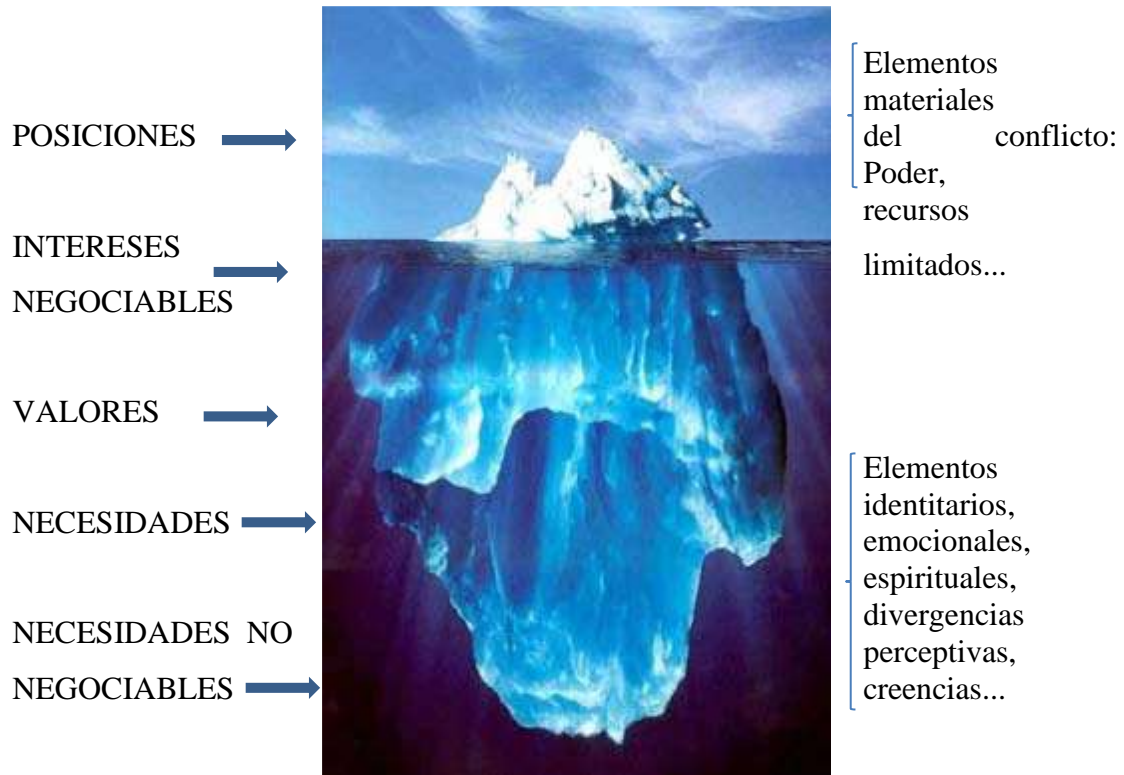
Como ya se ha hecho referencia con anterioridad el conflicto es algo vivo, en sí mismo, por cuanto puede pasar por diferentes fases y además porque hay determinados factores que afectan a su composición como son, la percepción que le den las partes implicadas y la carga emocional.

Cuando las partes se enfrentan a una situación de conflicto dejan ver sólo una parte de él, de ahí que se hable del conflicto como un *iceberg*, que solo deja ver en la superficie una pequeña parte de él y el resto se mantiene oculto (Farré, 2004; Novel, 2012).

Tanto las personas implicadas como los terceros relacionados con la situación sólo ven las posiciones (aproximadamente un 10%), cuando la realidad es que debajo (aproximadamente un 90%) subyacen las cuestiones que realmente se deben abordar para la correcta gestión del problema.

En la siguiente tabla se muestra la imagen de un *iceberg* y se explica en qué posición se encuentra cada una de las partes que se dejan ver (palabras, hechos, gestos), sobre todo en la fase inicial del conflicto, y las que en principio se encuentran ocultas (emociones, intereses, sentimientos, necesidades) y que será labor de la persona que realiza la mediación hacerlas aflorar para poder tratarlas y llegar a un punto de encuentro entre las partes mediadas.

Tabla 8: Iceberg del conflicto



Fuente: Elaboración propia a partir de Burton y Dukes (1991), Farré (2004) y Novel (2012).

Esto afectará al nivel de realidad con que cada una de las partes lo afronte porque los sentimientos y las emociones cambian por completo el modo en que se percibe la realidad. Por ello es importante diferenciar entre los sentimientos y las emociones. Los primeros son una construcción psicológica de las emociones y éstas, son la respuesta física inmediata, no siendo necesariamente las que dinamizan el conflicto (Deusth, 1973).

La significación que le den las partes al conflicto determina el potencial empático y de flexibilidad, lo que mueve el conflicto, qué es con lo que las personas se quedan del conflicto, con la idea de lo que ha pasado: “esta persona me humilló”, “no me saludó y lo hizo para humillarme”. Las partes tienden a darle un valor psicológico al conflicto y eso es lo difícil de conocer para el gestor del conflicto; le dan una significación y las

significaciones no son estáticas y a veces el propio proceso de mediación hace que la significación cambie incluso a peor.

Las significaciones no las razonamos, si lo hiciéramos probablemente no habría conflicto, si utilizáramos razonamientos deductivos o inductivos sería más sencillo. Normalmente utilizamos procesos heurísticos para tomar decisiones y si, quien gestiona el proceso de mediación consigue poder trabajar la significación, sería un elemento fundamental para poder cambiar el modo de percibir el conflicto entre las partes.

1.7.1 Necesidades

La percepción por el individuo de que sus necesidades pueden verse en peligro suele ser lo que desencadena el conflicto. Sin embargo, esas necesidades o intereses, en muy pocas ocasiones son explicitadas, quedando a la vista únicamente las posiciones (Acland, 1993).

Estas necesidades se podrían clasificar como físicas y también como emocionales, lo que las partes consideran que “deben” tener, lo que es relativamente fácil de detectar si en el momento adecuado del proceso de gestión del conflicto, son capaces de responder a la pregunta de “¿para qué lo quieren?”.

Esto es, como se ha explicado, por la idea de que el conflicto es como un *iceberg* por cuanto las necesidades e intereses quedan sumergidas emergiendo únicamente las posiciones de las partes en conflicto, en muchos casos enconadas.

Hablar de necesidades humanas pasa por citar la aportación que Maslow (1943) hizo al respecto, estableciendo la jerarquía que se identifica en la figura 8.

En su búsqueda de la comprensión de la psicología humana, se planteaba el por qué las personas se comportan de determinada manera y qué factores subyacen al comportamiento humano, entendiendo que el ser humano actúa motivado por el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Para él, las señaladas como fisiológicas y de seguridad son consideradas las más fuertes, y si no están satisfechas, la persona no puede comportarse de manera que intente cubrir

la siguiente. Serían aquellas que la persona considera como imprescindibles para su subsistencia y por lo tanto pueden derivar en necesidades generalmente materiales.

En cambio otros autores (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 1986; Ekins, Hillman y Hutchison, 1992) demostraron con posterioridad que para cubrir o perseguir la necesidad de cubrir la necesidad de autorrealización o desarrollo y evolución personal, por ejemplo, no era imprescindible tener cubiertas las anteriores.

Figura 8: Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: Maslow (1943)

Por necesidades fisiológicas, Maslow (1943) entiende la respiración, el descanso, la alimentación, etc.; con el término seguridad hace referencia a la seguridad física, la salud, la protección de la propiedad privada, el empleo, etc.; la afiliación, cubriría la necesidad de pertenencia a un grupo, de amistad, de amor, etc.; en cuanto al reconocimiento, el sujeto busca alcanzar el éxito, confianza o el respeto de los demás; y por último la autorrealización cubre las necesidades de espontaneidad, aceptación de los hechos, resolución de los problemas, creatividad, etc.

Ya que es inevitable que los conflictos surjan cuando hay relaciones humanas, la intervención para su gestión tiene que ser consciente de que cada parte tiene su forma de ver la realidad y por lo tanto el gestor del conflicto debe de tener en cuenta los sentimientos de las partes en conflicto, así como sus emociones y sus creencias, más que la parte racional. (Merino y Paradinas, 2020)

Es necesario resaltar el hecho de que, para poder llegar a entender la disputa en todas sus vertientes, hay que separar las posiciones de los intereses porque solo de esta manera se podrán llegar a conocer las necesidades de las partes y se podrá comenzar a buscar una solución enmarcada en el objetivo de ganar – ganar.

Es por ello que, si las partes son capaces de empezar a entender sus intereses, dejando a un lado las posiciones, por ellas mismas o con ayuda de un tercero, podrán llegar a acuerdos satisfactorios para ambas que, seguramente, serán duraderos y eficaces.

Se podría decir que los padres de la distinción entre las posiciones y los intereses son Roger Fisher y William Ury (1981) porque a partir de su publicación, cambió la manera de comprender las disputas (de cualquier naturaleza) y la forma de pensar frente a las mismas.

Su principal aportación consiste en afirmar que, a pesar de que en muchas ocasiones las posiciones de las partes pueden llegar a ser irreconciliables, hay intereses ocultos tras las posiciones (Madrid, 2017) que pueden llegar a encontrarse con los de la otra parte del conflicto y así ambas puedan encontrar soluciones que les satisfagan. Por eso debe analizarse el conflicto en búsqueda de los intereses comunes para poder satisfacer de la mejor manera posible a todos.

Esto lleva a un ejercicio de las partes en el que deben analizar cuál es su mejor alternativa posible en caso de no alcanzar un acuerdo, lo que se conoce como BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) o MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

1.7.1.1 Posiciones

Para Ruiz (2018), se podría entender que las posiciones son las reclamaciones de una de las partes y que normalmente se externalizan mediante las comunicaciones e interacciones que la persona efectúa con la otra parte.

Se dan especialmente al inicio del conflicto consistiendo en lo que cada una de las partes reclama al considerar que sólo si lo consigue, se verá satisfecha.

Para Acland (1993) las posiciones estarían conformadas por los sentimientos, los valores y las creencias y se aprecian en la parte inicial del conflicto porque son lo que las partes expresan que quieren.

El hecho de que se encuentren expresadas y, normalmente, al inicio del proceso, hace que sean negociables.

1.7.1.2 Intereses

Por intereses, se podría entender que son las razones o los objetivos que se encuentran ocultos tras las posiciones (Acland, 1993), las verdaderas necesidades, lo que realmente desea la parte, así como las inquietudes que dan lugar en última instancia al conflicto (Ruiz, 2018).

Se correspondería con los beneficios que las partes desean obtener y que en ocasiones se confunden con las posiciones, de ahí que en aquellos procesos en los que interviene un tercero que intenta acercar a las partes, trate de que las partes “bajen” de las posiciones a los intereses, por ser un estadio de menor escalada y ser el comienzo del posible entendimiento entre las personas implicadas en la disputa.

Es por ello que además de las posiciones, los intereses también son negociables.

1.7.2 Emociones

Las emociones están presentes en todos los actos de la vida de las personas, pero especialmente en las situaciones conflictivas afectando de una u otra manera a las partes inmersas en esa situación, especialmente impidiendo una comprensión racional y alejada de la situación de conflicto que están viviendo (Merino y Paradinas, 2020).

En ellas intervienen aspectos fisiológicos y conductuales, asociados al temperamento o la personalidad, porque son innatas y tienen una breve duración porque son una reacción a un estímulo.

Hartawick y Barki (2004) consideran las emociones, en concreto las consideradas como negativas (el miedo, la ira, los celos, la ansiedad, etc.), como un elemento esencial del conflicto, sin el cual, consideran, que no se puede hablar de situación conflictiva, aunque existan desavenencias o lo que ellos denominan “interferencias”, como pueden ser las maniobras políticas, la competencia o la hostilidad.

La ira (que es una emoción), puede derivar en resentimiento (que es un sentimiento) y luego en odio. La ira hace que tendamos a rebuscar aún más cosas malas que hacen más grande el conflicto y lo que las partes deben hacer, si quieren resolver su conflicto es lo contrario, ser más empáticas y flexibles.

Las emociones son producto de la situación de conflicto que están viviendo las partes, por tanto, se pueden reconocer tratando de que manifiesten cómo les ha afectado el conflicto y cómo se sienten para tratarlas en el momento adecuado ya que perturban el pensamiento racional e impiden avanzar en la resolución de sus diferencias.

A la hora de hablar de gestión y resolución de conflictos empleando técnicas de mediación, se habla de las habilidades de la persona que realiza la intervención mediadora, pero no de las habilidades de las partes mediadas y esas habilidades son, entre otras, la empatía y la flexibilidad.

Si los afectados no actúan guiados por las emociones pueden analizar la situación desde la tranquilidad y, aunque el problema no se pueda resolver, pueden aprender a convivir con él viéndolo de una forma objetiva y flexible que permita suavizar la parte personal del conflicto y mitigar el impacto que la situación provoca en la salud, tanto física como mental.

Además, existen otras habilidades necesarias para un eficaz afrontamiento del conflicto, como saber enviar el mensaje que se quiere transmitir, de forma efectiva y en el que no se oculten los sentimientos ni las necesidades, sino que se expresen con claridad y por supuesto, saber escuchar (Alzate, 2004).

Para ello, se deben dejar a un lado las emociones para poder comunicar eficientemente ya que, si no, el mensaje se verá empañado por ellas y no sólo no se transmitirá correctamente el mensaje, sino que la otra parte no estará dispuesta a escuchar.

1.7.3 Sentimientos

Podría decirse que las emociones son un sentimiento puntual que experimentan las personas ante las diferentes circunstancias a las que se enfrentan (Gutiérrez, 2017). Como se ha visto, las emociones son algo fisiológico, provocan reacciones físicas y son breves en el tiempo, pero los sentimientos son una toma de conciencia de nuestro estado provocado por las sensaciones que vivimos, surgen lentamente, de forma progresiva y son mentales.

De hecho, Goleman (1995) entiende la inteligencia emocional como la aptitud de las personas para reconocer, no solo sus sentimientos, sino los de los demás (Bisquerra, 2003), además de la capacidad de autocontrol en el manejo de las emociones, motivación y perseverancia.

Cuando los individuos se relacionan, se comportan de manera diferente según las situaciones. En el campo sobre el que aquí se trabaja, las organizaciones hoteleras, los sentimientos suelen quedar al margen de la relación, pero ello no impide que a veces

afloren porque haya determinados comportamientos entre compañeros o con los superiores que puedan afectar al individuo.

Es habitual que el personal de la organización reciba críticas, tanto positivas como negativas, del entorno en el que presta sus servicios y, en el caso de las personas que prestan sus servicios en hoteles, esas críticas no solo emanan de sus compañeros y/o superiores, sino de los clientes también.

Normalmente, cuando la persona recibe una crítica, tiende a sentirse calificada por su comportamiento, por lo que dice o lo que siente y consecuentemente a tratar de perseguir un ideal de perfección que suele ser inalcanzable. De ahí que, al sentir que no se puede alcanzar ese ideal, porque no se está a la altura de las expectativas que la empresa ha puesto en la persona, o por sentirse menos válida que las demás o menos capacitada, se llegue a resentir la autoestima y se generen unos sentimientos que produzcan desasosiego emocional.

Ese desasosiego emocional provocado por las críticas hace que se creen emociones que provocan la toma de decisiones impulsivas que, muy probablemente luego generen arrepentimiento, además de consecuencias, a veces, irreparables en el entorno laboral. El arrepentimiento es un sentimiento que, como la mayoría de ellos, son el resultado de una emoción.

Por ello, otra de las habilidades en las que las organizaciones pueden formar a sus miembros es la del autocontrol, que ayudará a reducir la presencia de emociones y sentimientos en el momento de mayor tensión entre las partes ya que los sentimientos negativos en algún momento deben ser liberados para ser resueltos, pero bajo un cierto control (Ashkanasy y Daus, 2002).

Serían igualmente necesarias, en el ámbito de las organizaciones, las competencias intrapersonales propuestas por Goleman (1995) para un óptimo desempeño laboral como el autoconocimiento, el ya referido autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.

CAPÍTULO II. EL CONFLICTO EN EL ÁMBITO LABORAL Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

2.1 El conflicto en las organizaciones

Las organizaciones están conformadas por personas que interactúan, conversan, negocian, sienten, juzgan, sugieren (Gutiérrez, 2017). Si el desarrollo de todos esos factores se produce de forma positiva, se contribuye al crecimiento, tanto personal, como de la propia organización, lo cual puede estar dentro de su propia cultura o puede ser susceptible de cambio.

Además, esas personas, que día a día mantienen una estrecha relación, realizan distintas funciones, ejercen diferentes roles, poseen un estatus diferenciado, tienen intereses en ocasiones contrapuestos, persiguen objetivos distintos, unas quieren cubrir unas necesidades y otras, otras, algunas son de lugares diferentes y su cultura es desigual. En cambio, la organización tiene una sola cultura, una sola finalidad y persigue los mismos objetivos.

De ahí, que, el cómo se manejen las relaciones entre las personas que conforman la organización, será el motor del éxito o del fracaso de la propia empresa, porque muchas veces se achacan los conflictos en las organizaciones a problemas de gestión, cuando lo ideal sería asumir que el conflicto es una realidad más de la vida de la organización y por lo tanto habrá que incorporar sistemas de gestión para esa realidad.

En todas las organizaciones existe un riesgo real de que se generen procesos de conflicto los cuales a su vez provocan el riesgo de que afecten a los resultados. Esto puede generarse no sólo entre departamentos o dentro de un único departamento sino en cualquier actividad del día a día.

En este punto es interesante la distinción que realiza la Comisión de Participación Ciudadana de la delegación de Tlalplan, México, D.F. (2014) ente grupo de trabajo y trabajo en equipo.

Explican que un grupo de trabajo suele estar conformado por personas que tienen sus propios intereses y necesidades sin perseguir una meta común, donde normalmente las tareas se distribuyen entre los componentes del grupo sin que a veces unos conozcan las

de otros. Ello además puede ser causa de conflicto, o porque se distribuyan de forma desigual o porque así lo crea el resto. En estos grupos, es común que la comunicación sea escasa y que, si se produce el conflicto, este sea disfuncional.

Por el contrario, cuando se trabaja en equipo, se tiene una meta común y normalmente las personas se muestran más colaborativas, receptivas al diálogo y todos aportan su talento y su experiencia para conseguir el objetivo del equipo. Suele haber además una persona que coordine al equipo y ayude a generar confianza entre los integrantes y si surge un conflicto, este suele ser funcional.

Tal y como apunta Fried (2011: p. 12) “los conflictos y las crisis son endémicos a las organizaciones” y muy variados dependiendo del grado de enquistamiento o de si afectan a una parte o a toda la organización.

Por su parte, Euwema, Kop y Bakker (2009) señalan que una de las funciones más importantes que desempeñan los gerentes de las empresas es la gestión de conflictos, aspecto en el que es necesario invertir si se quiere conseguir una viabilidad a largo plazo y mantener una ventaja competitiva en el sector en el que se opera.

De hecho, poco a poco el estudio del conflicto en las organizaciones va adquiriendo cada vez más importancia, hasta el punto de ser un elemento clave para evaluar si se está ante una organización eficaz y eficiente (Die, 2013).

Al comienzo de este trabajo se expuso que el conflicto, tradicionalmente, había sido visto y tratado como algo negativo en la sociedad en general, y no lo ha sido menos en el ámbito laboral.

Carnegie (2011) explica que, hasta no hace mucho tiempo, los conflictos que se producían en el entorno laboral eran considerados simples disputas o percances más o menos desagradables sin mayor trascendencia, pero poco a poco se les ha ido dotando de la importancia que tienen sus consecuencias, atendándose especialmente a las económicas. La realidad es que, si no se abordan a tiempo y de forma adecuada, no sólo se enquistarán, sino que provocarán la disminución de la productividad, desazón, pérdida de rumbo,

aislamiento de las personas (destruyendo el concepto de grupo) y mayor dificultad para coordinarlas.

En cambio, si se abordan a tiempo y con tiempo, surgirá la cohesión del grupo, la creatividad, la comunicación positiva, el intercambio y el sentimiento de pertenencia a la organización tan importante para su buen funcionamiento.

De ahí que resulte realmente beneficioso que, tanto los directivos como los gerentes, tengan conocimiento de las diversas herramientas existentes y de las diferentes maneras de abordar las disputas, lo que les permitirá anticiparse a los referidos riesgos y gestionarlos evitando escaladas que puedan provocar daños irreparables (Vaugon, 2018).

De hecho, en un estudio internacional en el que fueron encuestados mil quinientos directivos de empresas, se les preguntó qué habilidades consideraban principales y que debería tener un directivo del siglo XXI, resultando ser la prevención y resolución de conflictos la tercera que obtuvo mayor posicionamiento (Urcola y Urcola, 2019).

Además de hacer partícipes a los directivos y a los gerentes de la organización en la prevención, gestión y resolución del conflicto, en aquellas empresas en las que exista un departamento de responsabilidad social sería deseable que fuera este, por ejemplo, quien se encargara de optimizar la gestión de los conflictos ya que puede encuadrarse dentro de sus funciones y del compromiso social adquirido por la empresa. Incluso sería un buen argumento para incluirlo dentro de los informes de la actividad de este departamento.

Esta acción posiblemente genere un cambio en los valores de la organización al incorporarse la autocomposición en la gestión y resolución del conflicto y al entenderlo como una oportunidad (Fried, 2011).

Estos cambios convertirán habituales sistemas de gestión, que devienen ineficaces, en sistemas eficaces en los que prime el consenso, frente al poder, la evitación del problema y el ejercicio de derechos antes que el beneficio mutuo.

Se entiende por “poder” a la realización de acciones tanto por parte de las personas que integran la organización, como por parte de la propia organización tendentes al ejercicio de presión a la otra parte, tales como huelgas y cierres patronales.

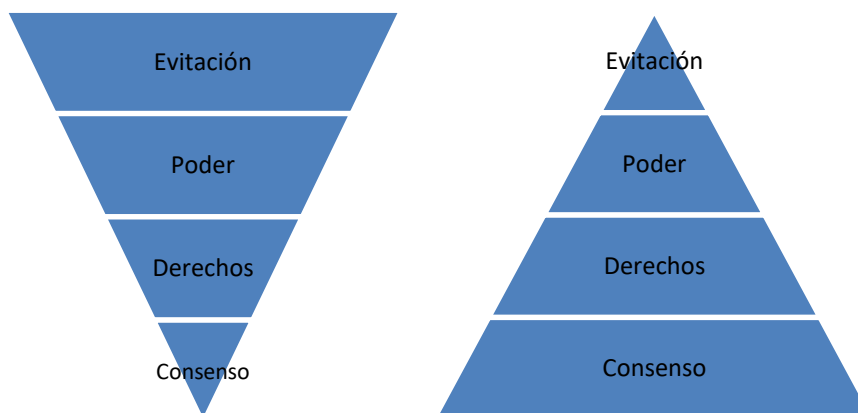
Por “derechos” se entendería aquel ejercicio de derechos que la Ley reconoce a las partes y que, como tales, optan por hacer valer, aunque ello vaya en detrimento de la otra.

Y “consenso” correspondería a aquellos mecanismos empleados por las partes en conflicto pertenecientes a la organización, tendentes a la obtención de beneficio mutuo, del ganar – ganar, tales como la negociación o la mediación.

Esta línea parte de la propuesta de Ury, Brett y Goldberg (1988) quienes, a raíz de sus investigaciones sobre los procesos empleados en las reclamaciones producidas en las organizaciones dedicadas a la manufactura minera, iniciaron el diseño de sistemas de disputas. Ante los diferentes estilos, procesos y estrategias que existen en el campo de la resolución de conflictos, los autores apuntan hacia tres disposiciones para afrontar la pretendida resolución: los *intereses*, constituyendo un modelo orientado a la satisfacción de los intereses ocultos de las partes en conflicto; los *derechos*, cuyo modelo otorga la razón a una de las partes empleando criterios preestablecidos, y el *poder*, modelo basado en determinar quién tiene más poder y por lo tanto adoptará una posición más coercitiva.

En la siguiente figura se muestran los sistemas que resultan ineficaces para la resolución de conflictos (izquierda) y aquellos que resultan eficaces (derecha) en el marco de aquellos que se producen en el interior de las organizaciones.

Figura 9. Sistema ineficaz y sistema eficaz de gestión del conflicto en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

No se puede olvidar tampoco la importancia de la intervención de los representantes sindicales cuando la empresa cuenta con ellos, y que su intervención debe estar respaldada por la propia organización sin que el empleo de técnicas de autocomposición haga que aquellos las perciban como una amenaza a su trabajo o a su papel tradicional.

Hay que trabajar generando una cultura en la organización que conduzca a la gestión del conflicto como prevención que evite la escalada y los posibles daños económicos y emocionales que esta pueda generar. Para ello, es necesario contar con el equipo de dirección de la empresa ya que posiblemente se necesite un cambio de cultura, como ya se ha referido, y porque la inversión más eficaz en una organización es la formación de su personal.

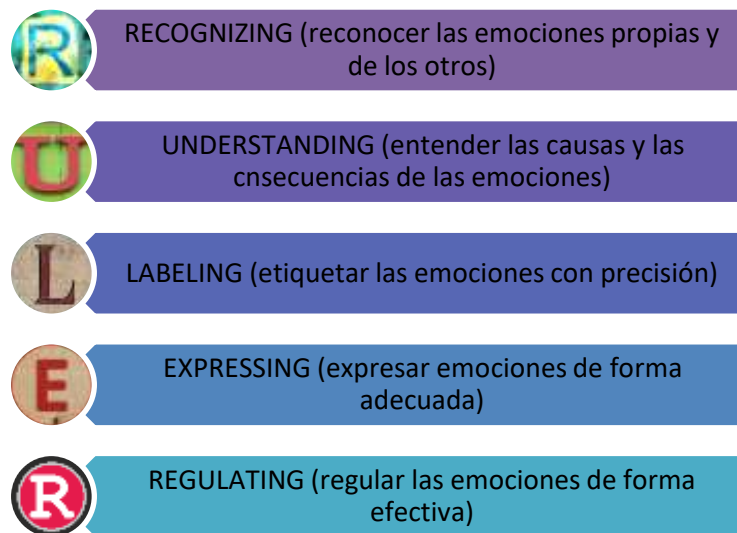
Las personas que componen la organización, sin importar el área o a la escala a la que pertenezcan, por tanto, recibirían formación en comunicación, diagnóstico de conflictos y técnicas y habilidades para su gestión. No se trata tanto de formar profesionales para la mediación, sino para la gestión de conflictos ya que muchas de esas habilidades nos vienen dadas en muchas ocasiones, como la empatía, y por ello es importante también contar con las fuerzas sindicales. Tal y como expresa Goleman (1995) “los empleos se obtienen por habilidades técnicas y se pierden por falta de habilidades emocionales”.

Mayer y Salovey (1990; 1993) plantearon diversos sistemas de desarrollo de la inteligencia emocional, siendo Marc Brakett quien ideó el modelo RULER de educación emocional en el Centro para la Inteligencia Emocional de la Universidad de Yale. Este programa está enfocado hacia el desarrollo de la inteligencia emocional y en un principio fue diseñado para ponerlo en práctica en el entorno infantil, tanto con los niños, como con los adultos que les rodean al implicar a la escuela, los familiares y en general a todo el entorno educativo.

Ideado en un principio para la educación emocional en el ámbito escolar, el modelo RULER ha sido ampliado a otras áreas (Brakett, 2020), pudiendo emplearse también en el ámbito laboral ya que este modelo también es aplicado a los procesos de toma de decisiones y al entorno organizacional.

Este método entrena cinco habilidades emocionales que son las que se derivan de su acrónimo en inglés, tal y como se detalla en la siguiente figura:

Figura 10: Habilidades del Método RULER



Fuente: Elaboración propia a partir de Brackett, Kremenitzer, Maurer, Carpenter, Rivers y Elbertson (2011).

Si bien el enfoque de este método está basado en la evidencia empírica de la integración del Aprendizaje Social y Emocional (*Social Emotional Learning*; SEL) en el entorno educativo, su progresiva aplicación ha fomentado el estudio sobre cómo evaluar el crecimiento y desarrollo de habilidades de inteligencia emocional y su aplicación en otros entornos como el organizativo.

Son muchas las empresas que poco a poco van introduciendo sistemas de gestión y prevención del conflicto como el que se acaba de describir. Esto afecta a dos aspectos importantes: uno, la prevención del delito (introducida más bien por imperativo legal) y otro, la puesta a disposición de las personas contratadas de una serie de herramientas que le permitan resolver situaciones de conflicto. Una de las primeras actuaciones que han ido desarrollando las organizaciones a lo largo de los últimos años es la introducción de

códigos éticos, en un principio extremadamente extensos y con el tiempo más reducidos, directos y efectivos (Vallet y Colom, 2018).

En cuanto a la prevención del delito, se ha hecho referencia a la exigencia legal del mismo, por lo que quedaría fuera del objeto de este estudio, si bien no deja de ser un avance en el entorno organizacional y por lo tanto digno de mención. Así, la Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, implantó la responsabilidad penal de las personas jurídicas por delitos que pudieran llegar a cometer dentro de la organización los directivos y/o las personas empleadas en la misma.

Posteriormente la Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal introdujo la necesidad, por parte de las empresas de documentar y localizar de una manera más formal la existencia de códigos y normas de conducta. Lo que viene a establecerse es la obligatoriedad de implantar sistemas para vigilar y controlar posibles actuaciones delictivas en el seno de la organización que pudiera cometer su personal en el ejercicio de su actividad profesional.

Es por ello, que tales actuaciones por parte de las empresas quedan fuera del objeto de este trabajo por cuanto se refieren al estricto cumplimiento de la ley y además están encaminadas a prevenir y controlar posibles actividades delictivas en el marco del denominado *compliance*, que implica el desarrollo de normas internas para la determinación de responsabilidades de los directivos y del resto de personas que conforman la organización (Neira, 2016; Velázquez, 2018). Además, dado que se trata de la observancia de un requerimiento legal, es posible encontrar empresas que tengan establecidos sistemas de reporte ante la sospecha de comisión de un posible delito y que no tengan ninguna notificación, lo cual dice mucho acerca de la existencia de un problema interno que hay que resolver. Lo mismo ocurrirá en el caso de que exista el preceptivo canal de denuncias y este reciba un número más allá de lo razonable de ellas (Velázquez, 2018).

Volviendo a los conflictos objeto de esta tesis, es muy habitual que estos se den en entornos laborales ya que la relación que se entabla no es solo con la empresa que contrata a la persona sino entre las personas que la conforman.

Además, no estamos hablando de una relación contractual cualquiera, sino que la persona que contrata tiene una relación de poder que no se da en otras figuras contractuales como en una compraventa, por ejemplo. Así, esa prestación laboral la cumplimos cada día, y cada día en el trabajo las personas se relacionan con otros sujetos que componen la organización, con personas con las que no hay un vínculo jurídico, pero con las que sí se va creando un vínculo que en muchas ocasiones dará lugar a conflictos.

Esos conflictos no son jurídicos, sino de relación, de ahí la necesidad de establecer mecanismos de gestión del conflicto, especialmente de prevención.

2.2. La importancia de la comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto

La comunicación interna es un concepto amplio y abarca entre otras cuestiones la satisfacción de las necesidades del personal de la organización hasta los objetivos planteados dentro de los programas de dirección estratégica (Grönroos, 2000).

¿Cuántas veces en las organizaciones alguien hace o manifiesta algo que disgusta a los demás y nadie dice nada? Si esa falta de comunicación se alarga en el tiempo, lo más probable es que se pase de un conflicto latente a un estallido del conflicto por lo que las propias personas afectadas consideren “una tontería”. La realidad es, que ese hecho puntual, es el que desencadena el conflicto que ya existía, sólo hacía falta un detonante que probablemente se hubiera evitado si hubiera existido una buena comunicación.

Otro problema generado por la falta de comunicación es la posible aparición de un conflicto donde no lo hay (se trata de un conflicto irreal, el cual ya se trató en un epígrafe anterior). La falta de comunicación o la mala comunicación, por distorsionada o por no emplear los canales adecuados, puede provocar confusión acerca de un hecho o una manifestación de forma que las partes creen un problema donde no lo había.

Estos conflictos irreales en ocasiones son también generados por rumores que no son confirmados y dan lugar a acusaciones sin fundamento a través de afirmaciones vertidas sin ser probadas.

Como ya se ha mencionado, el conflicto es inherente a las personas y a las organizaciones, al estar formadas por individuos que se comunican entre sí, con percepciones diferentes de la realidad que, en ocasiones, choca con la de otro individuo o un grupo.

Pero la organización, como ente con capacidad para realizar acciones, también se comunica con los miembros que la componen. Es lo que se conoce como comunicación interna. En concreto, en el ámbito organizacional Caldevilla (2009) señala que, dentro de las organizaciones, la comunicación se basa en el patrón: “emisor, receptor, canal y mensaje”.

Esta comunicación es importante no solo por la capacidad que puede tener para generar conflicto sino, al contrario, para, en ocasiones, evitarlo o en caso de que surja, gestionarlo o incluso resolverlo.

Cuando las personas que conforman la organización son capaces de gestionar y resolver sus conflictos se convertirán en un gran equipo que perseguirá los mismos objetivos, y ello se conseguirá, entre otras cosas, con una comunicación adecuada, fluida; sin ella, no habrá equipo, no habrá coordinación y el trabajo será menos efectivo.

Es necesario mantener conversaciones productivas entre las personas, y entre la organización y el personal que la compone que ayuden a reinstaurar el normal y correcto funcionamiento o a modificar aquello que sea necesario para su restitución (Fried, 2011).

En cuanto a la importancia de la comunicación para generar o mantener la buena relación entre la organización y su personal, la aportación realizada por Andrade (1991: 32-33) resulta esclarecedora:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados,

integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En empresas muy grandes, la comunicación suele estar jerarquizada, al igual que el resto de los procesos, y quien ostenta una posición elevada en esa jerarquía suele ejercer lo que se llama “extensión de poder” (Die, 2013), es decir, pretenden ser el centro de todas las comunicaciones, que todas pasen por ellos y además que prevalezca su criterio, lo cual es aceptado por quienes ocupan puestos inferiores en la jerarquía.

Igualmente, en este tipo de empresas, no es habitual la comunicación cara a cara, y esa ausencia también puede acabar generando conflictos, volviendo de nuevo al concepto de conflicto irreal, ya que seguramente generará disminución de la credibilidad en la dirección, malentendidos, habladurías o corrillos que son un buen caldo de cultivo de conflictos en escalada que podrían haberse evitado con una adecuada gestión de la comunicación interna.

Como plantea Reyes (2012, en Paradinas 2019), “la comunicación cara a cara, el encuentro, el diálogo jefe-colaborador ha sido, es y será -más allá de toda la parafernalia comunicacional que construyamos- el canal más efectivo para las comunicaciones internas”.

La falta de comunicación o la mala comunicación entre los miembros de un departamento, entre distintos departamentos o entre la misma organización y las personas que la componen puede dar lugar a los conflictos que se muestran en la siguiente figura y que fueron descritos en el apartado correspondiente a las causas del conflicto.

Figura 11: Conflictos provocados por la ausencia de comunicación o por una comunicación ineficaz.



Fuente: Elaboración propia.

La definición que de comunicación interna ofrece Kreps (1990: p. 22) según la cual se trata de “el manejo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; resultado de la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”, podría ampliarse añadiendo la opinión de La Porte (2001), quien entiende que dicha comunicación favorece la aparición de relaciones entre las personas que integran la organización que resultan eficientes, y permiten mejorar la realización del trabajo y aumentar su calidad.

En la realidad empresarial que se vive hoy día, las personas que trabajan para las organizaciones demandan, cada vez con más fuerza, una comunicación con sus superiores que contenga los siguientes elementos y características que se muestran en la siguiente figura:

Tabla 9: Elementos y características esenciales de la comunicación interna

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Emisor	Coherencia
Receptor	Directa
Código	Fluida
Canal	Abierta
Mensaje	Bidireccional
Contexto	Transparente
Ruido	Asertiva
Redundancia	Respetuosa

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que las características referenciadas en la tabla anterior se corresponden con el ideal de comunicación interna y que el hecho de que alguna de ellas falle, no implica necesariamente la aparición del conflicto. Pero en cambio, si se produce algún fallo en los elementos y el sistema fracasa, para nada sirve que el resto de las herramientas (intranet, correo electrónico, tablón de anuncios...) funcione (Paradinas 2019), de la misma manera que si desaparece el contacto personal o existiendo previamente, se llega a romper (Álvarez, 2007).

Por último, es importante destacar que uno de los conflictos que tienen que ver con la comunicación interna y que más afecta al entorno organizacional, y al que se ha hecho referencia en la figura 11, son los conflictos de información.

Limitarse únicamente a emitir información, no es un acto de comunicación (Marcondes, 2004), ya que, tal y como se ha puesto de manifiesto, es muy importante en el entorno empresarial, el hecho de que la comunicación sea bidireccional.

Las relaciones que se van creando entre las personas que trabajan en la organización, no solo son las marcadas por esta en cuanto a la necesidad de realizar alguna prestación en grupo o en conjunto, sino que también se crean relaciones personales de carácter informal.

En estas relaciones espontáneas, surgen afectos, lealtades, fobias o rivalidades y otros comportamientos calificados como irracionales característicos de la conducta humana (Moret y Arcila, 2011) que más que profesionales, son sociales y que pueden generar cierto descontrol con respecto a la comunicación (Miller y From, 1969) dando lugar a chismes y rumores. La mejor manera de evitarlo es tener al personal informado directa y correctamente por parte de los mandos.

Si no se informa a los miembros de la organización de las cuestiones más importantes que afecten a la empresa y, por ende, a ellos, aparecerán esos rumores. Si, por el contrario, la comunicación interna es bidireccional y centrada en las necesidades del personal será más fácil crear confianza y un sentimiento de fidelidad arraigado y la carga conflictual disminuirá.

2.3. El papel del cliente interno en la organización

El ecosistema empresarial actual se caracteriza por encontrarse enmarcado en un entorno cambiante en el que la influencia de los grupos de interés, o *stakeholders*, que influyen en la organización, se ha visto incrementada. Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de estos grupos entre los que se encuentra su personal (Backer, 1964) como clientes internos, a los que cada vez con más frecuencia y énfasis, ponen en el centro de su estrategia empresarial.

Lo que si es cierto es que las políticas de recursos humanos de las empresas tienden a ser más eficientes cuando consideran a sus colaboradores como personas (Casado, 2003).

Son ellos el motor de su actividad y por ello forman parte de sus políticas empresariales para crear ventajas competitivas diferenciadoras, sólidas y duraderas. Pero aún queda mucho camino por recorrer ya que aún la mayoría pone el foco en el cliente externo o consumidor, tratando de reducir sus procesos burocráticos e implantando metodologías ágiles también en la toma de decisiones, sin destinar todavía los recursos necesarios en la gestión del conflicto interno.

Todos los grupos de interés tienen unas expectativas para con la organización, incluido el cliente interno y cuando este exterioriza el incumplimiento de sus expectativas, la reputación de la empresa puede verse altamente perjudicada hasta el punto de poder ver comprometida su viabilidad (De Rueda, 2018).

En el sector hotelero es habitual enfocar los recursos a la satisfacción del cliente externo y prestar poca o ninguna atención al cliente interno. Tener al cliente contento y evitar situaciones de conflicto con él y que puedan perjudicar a la reputación de la organización en el mercado es uno de los principales objetivos de las empresas hoteleras.

Cuestiones como: “me han puesto en una habitación distinta a la contratada”, “quiero un cambio de habitación porque el de la habitación de al lado, ronca”, “me pican las sábanas”, o “la comida es mala”, y que pueden generar conflicto entre el cliente y el establecimiento, son objeto de parte de la estrategia de la organización.

Ello es así por cuanto las opiniones que el cliente pueda dar con respecto al servicio recibido, pueden llegar a perjudicar enormemente al negocio en el entorno en el que nos movemos, en el que las nuevas tecnologías permiten un fácil acceso a opiniones de clientes que puedan condicionar nuestra elección y hacer que nos decantemos por otro establecimiento que tenga mejores críticas.

Pero ¿qué pasa con la opinión del cliente interno? ¿Acaso no cuenta? ¿Cuántas veces nos hemos sentido violentos en un establecimiento al presenciar una discusión entre las personas que trabajan prestando servicios a la organización? ¿Quién no ha sentido que el trato que estaba recibiendo no era el correcto por las malas caras del personal y/o los malos modos? Puede que esas situaciones tuvieran su origen en disputas internas no gestionadas o incorrectamente gestionadas.

Como se ha visto hasta ahora, las personas tienen una serie de habilidades innatas que pueden beneficiar o perjudicar el ambiente laboral en las organizaciones. Además de las habilidades cognitivas o también llamadas habilidades intelectuales o habilidades duras (*hard skills*), las habilidades no cognitivas (trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo, gestión de conflictos, comunicación o profesionalidad entre otras) o habilidades

blandas (*soft skills*) también se pueden desarrollar con la práctica y dedicación, al contrario de los que se creía en un principio. Estas habilidades no cognitivas son las que complementan al individuo en el desarrollo de la vida y van más allá de las cognitivas como las matemáticas o el lenguaje (Higuera y Lega, 2019).

Se podrían considerar como tales habilidades, desde el punto de vista organizacional, según Peiró y Rodríguez (2008), la comunicación, el clima, las políticas organizacionales y las estrategias, la gestión en general o la del capital humano en particular.

A raíz de las teorías de inteligencias múltiples de Gardner desarrollada en 1993 (Gardner, 2010; Gardner, 2019) se amplió el espectro de las habilidades que una persona debía poseer para considerarla inteligente, midiendo, además de sus habilidades cognitivas, aquellas otras como la capacidad para desenvolverse, para resolver problemas, etc., es decir interpersonales e intrapersonales. La unión de estas capacidades es lo que posteriormente Goleman (1995) definió como inteligencia emocional.

Pues bien, estas habilidades no cognitivas (liderazgo, resolución de conflictos, gestión del tiempo, colaboración, profesionalidad, etc.) también se pueden desarrollar con la formación adecuada, por lo que están apostando muchas organizaciones en la actualidad.

Así, las empresas que ponen el foco en el cliente interno, además de establecer mecanismos de prevención y gestión del conflicto tratan de formar a sus colaboradores en aquellas habilidades no sólo cognitivas, que pueden hacer mejorar la productividad, pero sobre todo el clima laboral y el sentimiento de pertenencia a la organización.

El éxito de las empresas que operan en el sector turístico viene determinado en parte por las personas que lo integran, por ello, es esencial conocer sus aspiraciones, necesidades y habilidades, para que puedan prestar su mejor servicio en el puesto más adecuado (Baum, 2007).

2.3.1. Clima Laboral

Las personas tienen capacidad para gestionar los conflictos que surgen cada día en su entorno laboral. El modo en que lo hagan influirá directamente en los estados de ánimo de quienes trabajan en el mismo contexto y, por tanto, condicionará el clima laboral.

Las relaciones laborales que se mantienen en el trabajo suelen ser continuadas en el tiempo y ocupan gran parte de la vida diaria de las personas por lo que deviene necesario establecer un clima laboral adecuado. Si esto se consigue, la prestación del servicio por parte de las personas contratadas será más fluida y relajada, lo que contribuirá a satisfacer las necesidades de empleado y empleador, así como los derechos y obligaciones de ambos (García, 2010).

Son numerosos los estudios teóricos y prácticos enfocados en el clima laboral (Zabala 1996) que tratan tanto de definir el constructo, como de analizar el impacto que un buen clima laboral o un mal clima laboral puede tener sobre la organización, lo que supone también la utilización de una gran cantidad de variables para medir ese impacto (Anderson, 1982).

Las primeras acepciones y estudios que surgen en cuanto al concepto de clima laboral pertenecen a Gellerman (1960, citado en Brunet, 1999), Halpin y Crofts (1962) o a Taguiuri, Litwin y Barnes (1968) que lo definen como un atributo o característica del ambiente organizacional interno y que se percibe por los sujetos que la integran, influyendo en sus comportamientos y de una duración relativa.

Del mismo modo que el conflicto debe ser estudiado desde una perspectiva holística, el clima laboral debe analizarse de forma integral, es decir, teniendo en cuenta todos los elementos que conforman la organización o que tienen que ver con ella.

Tal y como apuntan Silva (1996) y Martín (2000), no es fácil llegar a una definición única o unánimemente aceptada del clima laboral, aunque sí se podría hablar de varios tipos, además de ciertas formas de medirlo para ver la repercusión que tiene en la organización.

Según Benet (1987), para definir el clima laboral, es conveniente aunar la corriente de la Escuela Gestalt y la de la Escuela Funcionalista. La primera considera que lo que crea el clima laboral es la percepción que tiene la persona que trabaja en la organización hacia esta. Para la segunda, la forma de comportarse y de pensar de las personas que colaboran en la organización están influidas por el ambiente que les rodea y por las diferencias que existen entre los sujetos que la integran, lo que condiciona su adaptación al entorno.

Así, aunando las dos posturas, Benet (1987) considera que la percepción que tienen los individuos con respecto a los medios de trabajo y al entorno en el que realizan su actividad influye en la forma en que se comportan y consecuentemente generará una buena o una mala percepción del clima organizacional.

Para Martín (2000), el clima tiene que ver con la percepción individual que se forma colectivamente partiendo de las actitudes y de la manera de comportarse de las personas que integran la organización en diferentes puestos y que se refiere a la organización, no a las personas, por lo que trata de definir la personalidad de aquella, en un intento de que sea permanente, a pesar de su fragilidad, y que influye en los resultados de la empresa.

Cuando se habla de la percepción, se debe entender como directa e indirecta sobre el conjunto de características del entorno laboral como son: procesos, cultura, estructura, ambiente físico y social, comunicación o satisfacción laboral (Cabrera, 1999; Snow, 2003) y que deben ser analizados en su conjunto para averiguar cómo se percibe el clima laboral en la organización, porque se va a traducir en comportamientos que van a condicionar el rendimiento o la motivación, entre otros, con unas consecuencias sobre ella.

Por ello, si las personas que componen la organización se encuentran en un ambiente tenso, no se sienten escuchados ante una situación de conflicto y el entorno es desfavorable a la percepción del conflicto como una oportunidad, habrá un clima laboral desfavorable. Ello desencadenará en una serie de hechos perjudiciales para la empresa, que afectarán al cliente y que se verán reflejados en los costes y por ello es necesario actuar sobre la mejora de las relaciones en el trabajo.

Y no solo aparecerán consecuencias negativas para la organización en forma de incremento de costes, disminución de la productividad y descenso de la afluencia de público en el caso de las empresas hoteleras, sino que los colaboradores que la integran pueden llegar a sufrir enfermedades como el síndrome del *burnout* o trabajador quemado.

Autores como Boada i Grau, De Diego y Agulló (2004) ponen de manifiesto el hecho de que las investigaciones suelen centrarse en la relación entre esta enfermedad y la motivación laboral, dejando a un lado la relación existente entre aquella y el clima laboral. Un buen clima organizacional puede reducir el síndrome de *burnout*, del que se hablará más adelante, y las manifestaciones psicósomáticas que produce.

En la actualidad las organizaciones se centran plenamente en establecer procesos para conseguir, o incluso superar, los estándares de calidad establecidos por la normativa correspondiente, pero no se suelen elaborar procesos de calidad de las relaciones en el trabajo.

Por último, es interesante la aportación de Peiró (1999) por cuanto establece una lista de estresores en el trabajo, divididos en ocho categorías entre los cuales se encuentran muchas de las variables que se analizan para el estudio del clima laboral, también de aquellas que, como se ha visto, tienen que ver con el conflicto en las organizaciones y otras, que como se verá, son causantes de riesgos psicosociales. En la tabla 10, se presentan esas categorías y aquellas variables que las componen, no siendo una lista cerrada sino ejemplificativa.

Tabla 10: Estresores laborales

CATEGORÍA	VARIABLES
Ambiente físico, riesgos ambientales y condiciones laborales	Espacio disponible, temperatura, ruido, iluminación, ubicación del centro de trabajo, limpieza, ventilación o decoración
Organización laboral	Asignación de tareas, carga de trabajo, turnos
Contenido del puesto de trabajo	Complejidad, retroalimentación recibida, significado de la tarea, control o posibilidad de emplear las habilidades
Estresores de rol	Conflicto de rol (ambigüedad o sobrecarga de tareas)
Relaciones e interacciones sociales	Relaciones con las partes interesadas en la organización (clientes, proveedores, subordinados, superiores o compañeros)
Desarrollo profesional	Formación, cambio de puesto o promoción
Características de la organización	Clima laboral, tecnología o estructura
Relación entre trabajo y otras fuentes de estrés	Problemas de conciliación familiar o personal o conflictos fuera del entorno laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de Peiró (1999).

2.3.2. Employer branding o marketing interno

Las estrategias de marketing en el departamento de Recursos Humanos de las empresas se encuentran dirigidas a dos sectores: el cliente interno (estrategias de marketing interno o *employer branding* interno destinado a la retención del talento) y el cliente externo (estrategias de marketing externo o *employer branding* externo destinado a la atracción del talento).

En lo que a esta investigación se refiere, se dejarán de un lado las herramientas de marketing externo siendo el objeto de estudio el cliente interno, cómo se enfrenta a las situaciones de conflicto y cómo le afectan a él y a la organización.

Así, en este apartado se abordará la retención del talento y qué hacen las empresas, para conseguirlo, creando embajadores de marca, personal empleado, comprometido y fiel, estrategias que han ido incorporando las organizaciones (Davies, 2008) al ir siendo conscientes de que uno de los aspectos que marca la diferencia y crea ventajas competitivas, es el talento humano (Gounaris, 2008; Voola y O’Cass, 2010), por ser el motor que las mueve e impulsa.

Esta idea de aplicar las herramientas de marketing tradicionales al departamento de Recursos Humanos surge de la concienciación por parte de las empresas de poner al personal empleado en ellas en el centro de la organización (Gavilan, Avelló y Fernández-Lores, 2013).

Por ello surge el *employer branding* interno, o conceptos más actuales como el de *employee experience* o experiencia del empleado, o el de *employee centricity*, término este último que describe la idea de poner a las personas que colaboran en la organización en el centro de la estrategia y de las políticas empresariales.

Ya en el año 1990, Kahan explicaba que el *engagement* era la expresión a todos los niveles (cognitivo, emocional y físico) de “nuestro auténtico yo” en el trabajo y vio que las personas comprometidas eran ágiles, física y mentalmente, decididas y mostraban empatía hacia el resto de los miembros de la organización, mientras que quienes no lo eran, aquellas que tenían un bajo nivel de *engagement*, mostraban un bajo rendimiento, eran pasivas y no finalizaban sus tareas. Si estas tareas deben recaer en otras personas del entorno laboral, provocará un conflicto con toda seguridad.

Así, la mejor forma de retener el talento humano es, creando en la plantilla, lo que se conoce como “experiencia del empleado” (Morgan, 2017), similar a la que se persigue con la “experiencia del consumidor” (Davis, 2002; Keller y Lehmann, 2006).

Por eso, desde el mismo paradigma con que se trabaja la experiencia del cliente, deben fijarse en las necesidades de sus colaboradores, o como apunta Díaz - LLairó (2013), en sus intereses, manteniendo un comportamiento activo que consiga crear auténticos “embajadores de marca”. Así, las empresas no sólo se centran en el “cuerpo” de la persona que colabora en su organización, sino en su “alma” y en su “mente” (Salanova y Schaufeli, 2009).

Pero abandonando la asociación entre las estrategias de marketing y la retención del talento, es importante señalar la escasa atención, por parte de las empresas, a la hora de integrar los mecanismos de ADR en sus políticas estratégicas como herramientas de retención del talento, cuando a la vista de todo lo expuesto hasta ahora, es evidente que un miembro de la plantilla no se sentirá parte de una organización en la que el conflicto, no solo es latente, sino que sufre diversas escaladas por no prevenirse, gestionarse o resolverse adecuadamente.

Es aceptado en el entorno empresarial que, si la organización facilita a su personal una paz del entorno laboral, un salario razonable y un ambiente propicio para el desempeño de las tareas encomendadas, aquellos corresponderán de la misma manera y en los mismos términos, dando lo mejor de sí mismos (Chiang, Núñez, Martín y Salazar 2010; Rizwan, Jaskani, Ameen, Hussain, Farooq y Omair, 2013).

Los mismos autores ponen de manifiesto que uno de los objetivos principales de las empresas de servicios es utilizar mecanismos que les permitan formar colaboradores leales, ya que esa fidelidad dará lugar a una relación cordial y duradera que, a su vez, repercutirá en el cliente retornando en beneficio para la organización.

Para poder llegar a la pretendida lealtad del personal contratado, es necesario que esté satisfecho, no sólo con sus necesidades, como ya se puso de manifiesto, sino con otra serie de factores. Ya Herzberg (1968) aclaraba que esos factores que crean satisfacción en el individuo son distintos a los factores que crean insatisfacción.

Serían factores que crean satisfacción, aquellos encaminados a la motivación, al desarrollo profesional, a la formación o a la gestión y resolución de conflictos; por el

contrario, serían factores que producen insatisfacción, aquellos relacionados con la higiene o la falta de seguridad entre otros (Petty, Brewer y Brown, 2005).

Como se vio con anterioridad, el clima laboral es uno de los factores que influye en una serie de variables como la satisfacción laboral, el deseo de abandonar la organización, la productividad, la identificación con la cultura de la empresa, la responsabilidad y el conflicto y, como no podía ser de otra manera, con el compromiso del individuo con la empresa (Zhang y Liu, 2013).

Más allá de las razones por las que una persona se sienta bien en su puesto de trabajo y como consecuencia de ello, no tenga intención de abandonar la empresa, hay otro concepto que añade valor a esa permanencia y es el ya referido compromiso con la organización.

El primero se encuadra en el analizado *employer branding*, la persona está bien, siente cubiertas sus necesidades, incluso con creces, no hay situaciones que le perturben especialmente y por lo tanto han calado en ella las políticas de la organización tendentes a una estrategia de retención del talento. Pero el segundo, da un paso más, la empresa ha logrado que además esa persona se sienta comprometida hasta el punto de estar completamente implicada personal y profesionalmente. Eso es lo que se conoce como *engagement*.

2.3.2.1. *Engagement o compromiso*

Tal y como sostienen Dolan, Schuler y Jakson (2007), dentro de los activos intangibles de las organizaciones del siglo XXI, junto con la marca, lo constituye una plantilla comprometida y motivada.

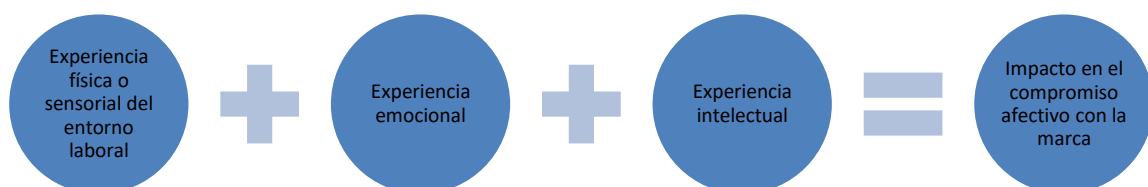
El compromiso es la pieza clave del éxito de la relación entre la organización y el cliente, tanto externo, como interno (Morgan y Hunt, 1994) y además es un sentimiento que debe ser analizado desde numerosas perspectivas al estar influido por multitud de factores (Allen y Meyer, 1990) y generar diversas consecuencias dependiendo precisamente de su enfoque (Gruan, Summers y Acito, 2000).

Hay muchas formas de lograr ese sentimiento de compromiso en la plantilla y de que se sienta motivada, como un buen programa de beneficios, formación, desarrollo profesional, horarios flexibles (Finegan, 2000), pero eso es algo que ya tienen interiorizado los departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo de Personas y que se quedaría en el “escalón” del *employer branding*, por lo que hace falta algo, otro peldaño más, para conseguir que el personal se sienta realmente implicado con la empresa, sus valores, su misión, su cultura y sienta sus objetivos como suyos (Slack, Orife y Anderson, 2010).

Además, lo que para algunas organizaciones funciona, no lo hace para otras, por lo que, dentro de todas las opciones disponibles para ofrecer a la plantilla, deberá elegir aquello que más se ajuste a su realidad porque de esta manera, será sostenible y además inimitable por otras organizaciones, lo que fomentará la creación de una importante ventaja competitiva en su sector.

Gavilan, Avelló y Fernández-Lores (2013) en su estudio en las organizaciones analizan tanto la experiencia del individuo empleado con la marca para la que trabaja, como el impacto que tiene esa experiencia en el compromiso afectivo con la organización. Para ello, analizan tres tipos de experiencia tal y como se detalla en la siguiente figura:

Figura 12: Experiencias de la persona contratada en la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Gavilan, Avelló y Fernández-Lores (2013)

Resulta fundamental que las organizaciones dedicadas al sector hotelero cuenten con un capital humano que se sienta comprometido, porque el hecho de que la experiencia del cliente sea exitosa, va en estrecha relación con ese compromiso (Yohn, 2016).

Destaca la interesante aportación realizada por Gómez, Medina y Puyuelo (2015) en referencia a la crisis económica, anterior a la pandemia, y al empleo en el sector turístico. Éste fue uno de los pocos que, aunque afectado, consiguió mantener unos resultados más o menos positivos y que permitió hablar de cierta estabilidad en el mantenimiento de los puestos de trabajo si se comparaba con otros sectores o incluso dentro del mismo, con otros países.

Estos autores destacan, como uno de los factores que favorecieron estos datos, la importancia de la unión del capital humano con el ya referido trabajo emocional porque, en momentos de crisis, los consumidores de servicios turísticos pueden llegar a pagar más por un significativo incremento de la calidad, pero reclaman, por un mismo precio, más valor añadido.

Actualmente, para bien y para mal, el uso de las redes sociales se ha convertido en algo habitual en la vida de las personas haciendo que los usuarios lleguen a tener un poder que hasta hace poco era inimaginable. Como se ha apuntado, la opinión que el cliente vierta en estas redes puede llegar a influir enormemente en el resto de los potenciales clientes y, por lo tanto, si su experiencia con el personal ha sido negativa, seguramente lo hará saber, de la misma manera que si ha sido positiva.

El hecho de que la experiencia relativa a la interacción del usuario (Ruizalba, Vallespín y Pérez-Aranda, 2015) con las personas que prestan servicios en el hotel sea negativa, se puede deber a muchos factores, entre ellos, ya analizados, por la existencia de un conflicto interno latente en la organización y no gestionado o que haya estallado y no se resuelva.

De hecho, dado lo intangible de la prestación de servicios, a veces la calidad se mide principalmente por la opinión que tengan los clientes de ese servicio (Cronin y Taylor, 1992; López y Serrano, 2001).

Pero no sólo resulta relevante para la empresa la opinión que vierta el consumidor en las redes sociales, sino que también lo es la que exprese el cliente interno. De ahí la gran importancia de conseguir colaboradores “*engaged*”, comprometidos de tal forma con la organización que provoque una estrecha vinculación entre esta y el desarrollo profesional y personal del individuo.

Para la organización hotelera, será relevante observar lo que la persona trabajadora en su organización comunica en las redes sociales, como lo que comparte y cómo lo hace, su opinión y cómo la transmite, su trayectoria profesional dentro de la empresa, cómo son sus relaciones con el resto del personal y fuera del trabajo, etc.

De hecho, en ocasiones, son las propias organizaciones las que crean redes sociales, para que, a través de la participación de personas que trabajaron o trabajan, en ese momento en la compañía, cuenten la experiencia de su paso por el hotel. Con ello se dinamiza la marca empleadora y cuantas más opiniones satisfactorias se obtengan, más se podrán silenciar las de aquellas que no tuvieron una experiencia positiva (Dabirian, Kietzmann y Diba, 2016).

Todo ello además de aportar información muy valiosa para la organización, pudiendo introducir elementos de mejora o fomentar aquellos que resultan positivos, resulta también interesante para los clientes, que a través de las personas que allí trabajan, podrán hacerse una buena o mala imagen de la marca y del ambiente de la compañía. Esto posiblemente también influirá en la toma de decisiones en cuanto a elegir el establecimiento o no para su alojamiento.

Por esto, es muy importante para la organización crear embajadores de marca que proyecten al exterior una buena imagen de la compañía, alineándolos con los valores y la estrategia corporativa y proporcionándoles un bienestar laboral integral. Este objetivo se conoce también como *internal branding* o marca interna, ya que trata de mejorar la relación entre el empleado y la marca para que, de esta forma, mejore la relación entre el cliente y la marca (Sartain y Scumann, 2006).

Si la organización pone todos los medios para evitar conflictos con el cliente externo, y para que, en caso de que los haya, estos no trasciendan, aunque le cueste dinero, ¿no parece de sentido común hacer lo mismo con el cliente interno?.

La respuesta es afirmativa y por ello las organizaciones ya no sólo se limitan a tratar de atraer y retener al mejor talento, ahora la estrategia pasa por empoderarlo, poniéndolo como ya se apuntó, en el centro de la organización, de las políticas empresariales y la estrategia corporativa, es lo que se conoce como el *employee centricity*.

Algunas empresas hoteleras, de hecho, basan sus modelos de cultura organizacional, no solo en el compromiso de su personal con la organización, sino en mantener enfocado ese compromiso hacia el cliente (Michelli, 2008; Solnet y Kandampully, 2008).

Como consecuencia de todo lo visto, se aprecia un claro interés por las empresas hacia su personal, implementando políticas tendentes a la satisfacción del cliente interno, pero a pesar de parecer evidente, no se aprecia un esfuerzo real por implementar sistemas que permitan gestionar y resolver conflictos.

Se trata de satisfacer a la plantilla atendiendo a los espacios físicos, a las políticas salariales, a la flexibilidad de horario y de compaginar el trabajo presencial con el teletrabajo entre otras muchas medidas. Sin embargo, no aborda la gestión de las relaciones interpersonales, ya sean conflictos latentes o manifiestos. Por ello, estas medidas estratégicas difícilmente servirán para la retención del talento.

Un ejemplo de ello es que una de cada dos personas empleadas ha dejado en algún momento de su vida profesional un trabajo por apartarse de un mal jefe (Galup, 2015 en LinkedIn, 2019) cuando a lo mejor en sí mismo constituía un buen empleo, pero existía una relación conflictiva no gestionada o mal gestionada y probablemente esa es la forma en la que las empresas pierden a las personas más capaces.

2.4. Consecuencias de la existencia del conflicto en el ámbito laboral

Como ya se ha referido, el conflicto surge entre individuos. Aunque este estudio se esté refiriendo al ámbito organizativo y concretamente el entorno laboral entre el personal empleado en los hoteles, es cierto que las organizaciones están compuestas por personas y es entre ellas, ya sea de forma individual o entre grupos (formados igualmente por personas), entre las que surge el conflicto, independientemente de las causas y de a lo que se dedique la empresa.

Este conflicto, además de afectar a las personas, a su salud física y psíquica, incide directamente en la organización. Esto es así porque ven mermada su capacidad, su motivación y su eficacia y, en consecuencia, su productividad; y eso avoca en un, más que probable, fracaso del proyecto en el que las partes en conflicto estén colaborando y, por lo tanto, un sobrecoste económico a cargo de la empresa.

Figura 13: Incidencia interna y externa del conflicto en la empresa hotelera



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 El coste del conflicto para la organización

Es habitual que las empresas consideren que la introducción de técnicas de gestión del conflicto como la mediación, o el cambio en la cultura organizacional para introducir valores como la Cultura de Paz, etc., sean considerados como un incremento en los costes sin atender al retorno de la inversión o ROI (*return on investment*) del que se puedan beneficiar, ya que el beneficio obtenido con esa inversión, o la utilidad obtenida, será superior a la inversión realizada.

Ello se debe a que el coste de la conflictividad en el seno de la organización puede ser mucho mayor que la inversión en herramientas de gestión y resolución de conflictos debido a la conflictividad en los juzgados o disputas latentes y no resueltas o mal resueltas, que acarrearán posibles denuncias a la inspección de trabajo, bajas laborales, descenso de la productividad del personal, etc., que elevan los costes de la empresa (Ramírez, 2013).

Según el estudio realizado por Stipanowich y Lamare (2014) el 70,9% de las empresas que utilizan la mediación como sistema de resolución de conflictos consideran que este modelo les aporta un ahorro de tiempo. Por su parte, el 68,7% ve muy ventajoso el ahorro económico; el 52,4% aprecia una ventaja el hecho de que la mediación otorgue a las partes el control del proceso; el 46,8% valora muy positivamente la confidencialidad que ampara el empleo de esta herramienta; y el 43,5% considera que es muy beneficioso para el desarrollo de la organización la conservación de la relación entre las partes en conflicto tras el sometimiento al proceso de mediación.

Este último porcentaje disminuye enormemente en las ocasiones en las que las partes resuelven sus disputas acudiendo a la vía judicial ya que normalmente lo que provoca este proceso es la ruptura de las relaciones prácticamente desde el principio del proceso.

Una de las conclusiones más significativas del estudio es la que apunta que la manera en que las empresas analizadas gestionan sus conflictos ha variado al haber cambiado su paradigma. Este cambio ha implicado, necesariamente, la creación de nuevos modelos organizativos arrojando resultados muy positivos.

Específicamente se reconocen beneficios tanto del arbitraje como de la mediación y especialmente, en lo que a ésta última se refiere, un 91% de las empresas objeto del estudio (245) apreciaba un importante ahorro de tiempo y un 84% consideraba que le proporcionaba un ahorro de dinero.

Tal y como se aprecia en la Figura 14, existen una serie de causas que implican un aumento de los costes para la empresa si el conflicto no se gestiona o se gestiona pero de una forma inadecuada; así en el caso de que se produzca una escalada del conflicto es muy probable que acabe en los tribunales, por lo que habrá que incurrir en gastos de asesoramiento, desplazamiento a los actos de conciliación, a las sesiones del juicio y posiblemente habrá que hacer frente a la imposición de las costas judiciales, además del coste que supone el absentismo de todas aquellas personas que trabajan para la organización y que deben ausentarse para acudir al juicio. De hecho, en los pocos casos en los que se estudia el coste del conflicto para la empresa, se hace atendiendo a lo que cuesta su resolución únicamente en la vía judicial.

En este punto, resulta interesante el dato aportado por Singer (1994), que ya mucho antes del estudio referido, señalaba que, en Estados Unidos, el aumento de asuntos judiciales en materia civil estaba siendo cada vez mayor, lo que se confirmaba atendiendo a que, en ese momento, la población de ese país equivalía al 5% de la población mundial y ostentaban el 35% de los letrados del mundo.

Por otro lado, cuando el personal está insatisfecho, dicha insatisfacción puede provocar estados de ansiedad que deriven en bajas laborales. Ello implicará que para cubrir esas bajas haya que contratar nuevo personal pasando por un proceso de selección que en ocasiones puede ser muy costoso, y una vez seleccionada la persona habrá de establecerse un periodo de formación y adaptación, que también conlleva un coste económico.

Tampoco se puede ignorar el hecho de que cuando existe un conflicto en el entorno laboral entre individuos o entre equipos, hay que dedicar tiempo a gestionarlo, normalmente por los superiores o el personal al frente del equipo; tiempo que dejarán de realizar el trabajo para el que han sido contratados y por el que se les paga, tiempo al que se hará referencia más adelante.

Además, las personas que están alrededor de la disputa, aunque no estén involucradas directamente en ella sufrirán distracciones que también implicarán pérdida de tiempo y descenso de la productividad.

Figura 14: Causas que incrementan los costes en la organización debido a la conflictividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez (2013) y Arastey (2018)

Según el estudio publicado por LinkedIn en 2019 sobre los recursos para mejorar la retención de los empleados, el coste estimado que supone reemplazar a alguien que ha dejado la empresa varía entre el 50% y el 200% de su salario anual.

Tal y como afirman Sanz y Miralles (2017) las personas empleadas en empresas estadounidenses dedican de media, dos horas y treinta y ocho minutos a la semana manejando conflictos originados en el trabajo. Ello implica un coste aproximado de trescientos cincuenta y nueve mil millones de euros, calculados para la población activa y en base al precio medio al que se paga la hora de trabajo.

Por su parte Femenia (2006) aporta interesantes datos en cuanto al coste del conflicto en la organización, como, por ejemplo, que los mandos altos y medios de las organizaciones (directivos y gerentes) emplean entre un 30% y un 50% de su jornada a atender conflictos. Este coste no solo debe estudiarse en horas de trabajo (precio/hora) y por lo tanto como pérdida para la organización, sino que también significa un coste económico para las personas que trabajan en ella, por cuanto muchas de ellas cobran parte de su salario en primas. Estas dependen de su rendimiento y objetivos por lo que difícilmente las cobrarán si deben dedicar tanto tiempo a atender conflictos en vez de a realizar su trabajo.

Volviendo al coste para la organización, también es importante atender a la implicación que para esta supone la pérdida de calidad en la toma de decisiones ya que, si el conflicto es latente, la comunicación y la información sufren sesgos que afectan a la toma de decisiones y una organización que se rige por decisiones sesgadas y precipitadas sufrirá a la larga pérdida de ventaja competitiva que provocará un aumento de los costes económicos.

Además, debido al volumen de la organización, en ocasiones la referida toma de decisiones no está centralizada en una sola persona, sino que son varias las que actúan sobre una misma decisión. Si la comunicación no es buena y los canales no son los adecuados o los que hay se emplean mal, el conflicto está asegurado.

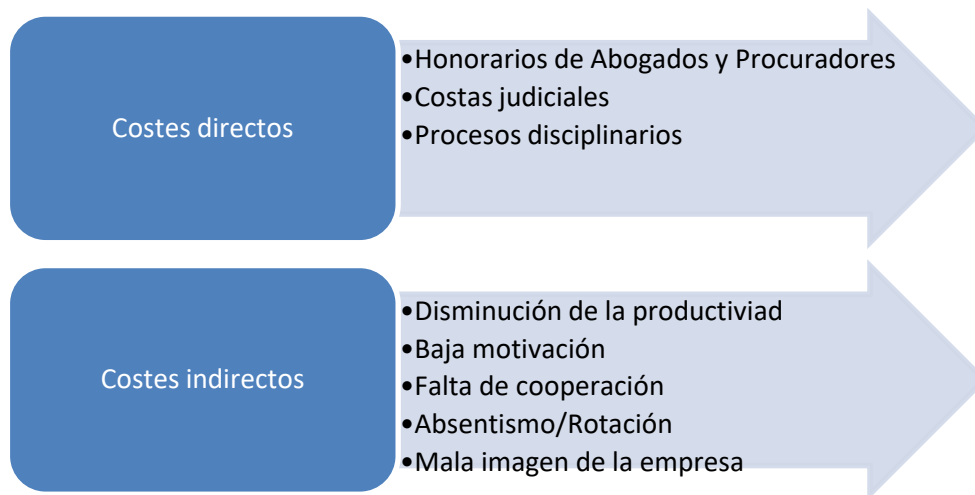
Consecuencia también de la toma de decisiones precipitada y defectuosa, es la pérdida de talento, o por despido, dado que habrá que buscar responsables, como por baja voluntaria de la empresa por parte de quien se enfrenta a la tensión de tener que tomar decisiones en esas condiciones (Novel, 2012), con lo que ello implica y ya se analizó con anterioridad.

De lo apuntado hasta ahora, se deduce, que el conflicto en las organizaciones genera un coste elevado y que además los costes se pueden clasificar en directos e indirectos tal y como se explica en la siguiente figura.

Según Die (2013), se entienden por costes directos, la directa asignación de recursos que hay que dedicar para la gestión del conflicto y por costes indirectos, o derivados, los que

se originan tras la aparición del conflicto y su gestión (cuanto peor sea esta, más costes generará).

Figura 15: Costes directos e indirectos provocados por el conflicto en la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de Die (2013).

Hasta aquí se ha hablado del coste económico del conflicto en las organizaciones, pero no se puede dejar de lado el coste emocional que implica el conflicto.

Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios en su afán por perfeccionar las interacciones que se producen entre su personal y los clientes dejan de lado el interés por saber cómo se sienten las personas empleadas que trabajan en ella.

Para definir esta necesidad de autocontrol por parte del personal de la organización se ha articulado otro término llamado “trabajo emocional” que ha venido a demostrar que, durante la prestación del servicio, las personas empleadas utilizan un número importante de estrategias encaminadas a regular sus emociones (Cho, Rutherford, y Park, 2013) para conseguir cumplir las normas exigidas por la empresa (Daus y Ashkanasy, 2005).

Así, el trabajo emocional se describe como el hecho de tener el "costo" y la exigencia de que los colaboradores de la empresa muestren emociones positivas. Ese coste puede llegar a agotar los recursos, a obstaculizar la realización de las tareas y a amenazar el bienestar que debe imperar en el ambiente de trabajo (Grandey, Rupp, y Brice, 2015).

Desde el momento en el que una persona es contratada por una empresa, no solo comienza una relación laboral en la que el individuo realiza un trabajo, sino que además comienza una interacción con el resto de las personas que componen la organización, e incluso, muy probablemente, con terceros indirectamente relacionados con aquella. Esa interacción va más allá del ámbito meramente contractual, entrando en juego las emociones, los afectos y otros aspectos psicológicos.

Esto se debe a que las relaciones que se generan en el entorno laboral tienen una considerable influencia en la vida de las personas, pudiendo afectarles tanto positiva (si estas son buenas) como negativamente (si estas son malas). Es necesario por tanto que entre en juego el objetivo “*win-win*” (ganar-ganar) en esas relaciones creadas en el ámbito de la empresa para poder crear un sistema de diálogo que facilite esas relaciones (Planès, 2014).

2.4.2. Productividad

Como se ha visto, hay varios factores que afectan a los sobrecostes en los que incurre la organización como consecuencia del conflicto, y uno de ellos es la productividad, o expresado de forma más acertada, la disminución de la productividad que aquel provoca en la empresa. Por ello este apartado será breve, pero se ha considerado que dada la importancia que tiene para la organización, debía dedicarse un epígrafe a ello especialmente para aportar datos relevantes para este estudio.

Cuando la calidad de vida laboral es buena, se ha demostrado que la calidad del producto o del servicio es buena (Elizur y Shye, 1990) por lo que, en el caso de una empresa hotelera, si la persona que presta el servicio y está de cara al público considera que su entorno laboral es bueno, será productivo y se volcará en la satisfacción de ese público.

Tal y como sostiene Vinyamata (2002) se producen pérdidas de miles de millones de euros como consecuencia de la disminución en la productividad directamente relacionada con el tiempo dedicado al conflicto.

La reconocida Empresa de Trabajo Temporal Adecco (2018) muestra que la falta de productividad que sufren las organizaciones supuso unas pérdidas de 275 mil millones de dólares en todo el mundo, atendiendo al estudio que la empresa británica SAGE realizó a nivel mundial para calcular este coste en las pymes.

De esta forma, si el ambiente es negativo, si las conductas frente a las dificultades no son positivas, las personas se irán desmotivando y disminuirá la productividad tal y como se ha reflejado en el análisis del impacto económico del conflicto en la empresa.

Así lo ponen de manifiesto autores como Ortiz-Campillo, et al. (2019) al concluir que un buen clima laboral tiene consecuencias positivas tales como el aumento de la productividad laboral, la baja rotación, la satisfacción, etc., y que por el contrario un mal clima laboral provoca efectos negativos como la baja productividad, la inadaptación e incluso pérdidas de carácter socioeconómico para la empresa.

Se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo a la disminución de productividad que genera el conflicto y así lo ponen de manifiesto Folberg y Taylor (1992: 207) en su trabajo al afirmar que “los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad”.

La falta o disminución de la productividad a su vez impide que se alcancen los objetivos previstos y eso, unido a la no resolución o mala gestión del conflicto, acarreará diversas quejas en el servicio por parte del cliente o devolución de productos, deterioro de las relaciones entre el personal y con el resto de *stakeholders*, pérdida de negocio presente y futuro e incluso afrontamiento de posibles demandas (Slaikou y Hasson, 1998).

Según un estudio del Centro de Gestión de Conflictos de la Universidad de Harvard (en Vinyamata 2005) la productividad se ve reducida en un 20% a causa de los conflictos producidos en el seno de la organización.

Por su parte el Informe de Evaluación de las Medidas de Racionalización y Mejora de la Gestión de la Incapacidad Temporal, realizado por la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, realizado en 2009 pone de manifiesto que la ausencia al trabajo como consecuencia de una Incapacidad Temporal

por Contingencias Comunes (ITCC), provoca un descenso de la productividad en las empresas.

El coste estimado, en el año 2005, del descenso de la productividad, por ese tipo de bajas laborales es de entre 10.200 y 11.108 millones de euros, cantidad difícilmente asumible para un país en el que el tejido empresarial está en su inmensa mayoría constituido por pymes.

Curiosamente, un 14,3% de las personas encuestadas, al explicar las principales razones por las que solicitan estas bajas no estando impedidos para trabajar ni padeciendo ninguna enfermedad, alegaron que se debía a situaciones de estrés, depresión o ansiedad; un 4,5% al mal ambiente laboral y un 3,9 % a las situaciones de conflicto que se viven en su entorno laboral.

2.4.3. Riesgos laborales

En las últimas décadas se ha producido una importante disminución de los accidentes de trabajo, por un lado, debido a una mayor concienciación y por otro por la relevancia social y económica que esta materia ha adquirido.

Ya no es una cuestión individual, que afecte a cada persona prestadora de un servicio bajo un contrato de trabajo, sino que es un problema que afecta a la sociedad y al ámbito empresarial. De ahí que se haya convertido en un derecho de las personas trabajadoras al amparo de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.

Toda organización en España está obligada a mantener un protocolo de actuación en materia de prevención de riesgos laborales, lo que implica la necesidad, por parte del empresario, de dar respuesta ante cualquier situación de riesgo que se plantee en el seno de su organización y ello incluye las dificultades en las relaciones entre su personal.

En cuanto a esta tesis se refiere, la relevancia de la gestión del conflicto organizacional, desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, se va a centrar en la prevención de riesgos psicosociales dado que los daños que se ocasionan en esta área de

la prevención de riesgos se deben, entre otros factores, a la falta de una correcta gestión de las relaciones que se dan en el entorno laboral.

Por ello, lo primero que resulta interesante destacar es el hecho de que ni en el marco europeo, ni en el nacional se contemplan específicamente los riesgos psicosociales, normativamente hablando, como materia de prevención. Únicamente en el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, se contempla el aspecto psicosocial, pero relativo a la formación exigida para los Técnicos Superiores en Prevención, los cuales deben tener como una de las especialidades requeridas, formación en riesgos psicosociales, siendo seguramente la primera referencia que se haga legalmente al respecto (Moreno, 2011).

En cambio, desde 1984, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) plantea la importancia de tener en cuenta estos factores psicosociales en el trabajo por su influencia en el bienestar, tanto físico como mental, las personas trabajadoras.

Entiende la OIT que los “factores psicosociales estresantes”, no solo abarcan ciertos aspectos físicos sino también relacionados con la “organización y sistemas de trabajo, así como la calidad de las relaciones humanas en la empresa. Todos estos factores interactúan y repercuten sobre el clima psicosocial de la empresa y sobre la salud física y mental de los trabajadores” (OIT, 1984: p. 10)

Ya en este informe, la OIT pone de manifiesto que, determinados conflictos, como el conflicto de autoridad o el conflicto de competencias, son factores psicosociales que influyen negativamente en la salud de las personas que trabajan en las organizaciones. Por ello, resulta evidente que se puede extrapolar a cualquier tipo de conflicto que se de en la empresa, sobre todo atendiendo a posteriores estudios como se ha referido a lo largo de este trabajo.

Moreno (2011: p 4) realiza una distinción entre factores psicosociales, entre los que se podrían encuadrar “la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo” cuya repercusión puede ser positiva o negativa y factores psicosociales de riesgo de influencia negativa, que harían referencia a las condiciones de

la organización y desencadenarían estrés laboral y tensión (Benavides, Gimeno, Benach, Martinez, Jarque y Berra, 2002).

Por ello, y tras haber analizado con anterioridad las causas del conflicto en el ámbito laboral, los tipos, patrones y niveles, así como las necesidades humanas como causa de conflicto, se puede determinar que este, es uno de los factores psicosociales que puede llegar a influir negativamente en las personas que conforman la organización.

El avance en esta materia es lento ya que se tiende a pensar que, en nuestro sistema, ya existen los mecanismos de resolución de conflictos adecuados, pero no es así, ya que se piensa en la Negociación Colectiva, la cual no cubre todas las necesidades de gestión del conflicto, si bien si puede establecer mecanismos de prevención y gestión del conflicto.

Por ello, el empleo de técnicas de mediación en el ámbito laboral resulta adecuado ya que el empresario está obligado a poner a disposición de la organización los medios necesarios para la prevención de riesgos laborales. Entre ellos destacan los referidos riesgos psicosociales, caracterizados por la importancia que tienen sobre ellos las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo.

Si una persona experimenta emociones tóxicas y no es capaz, o no desea controlarlas, producirá efectos nocivos en el entorno. Esa persona sufrirá estrés, estará desmotivada y frustrada lo que generará reacciones de inconformidad, contagiando de todo ello al resto del entorno y provocando situaciones de conflicto. Las consecuencias repercutirán en su salud y en la del resto de los componentes de la organización en mayor o menor medida ya que es sabido que el estrés baja los niveles inmunológicos y afecta a la estabilidad emocional.

En este sentido resulta interesante la referencia hecha por Arastey (2018) a la sentencia del Tribunal Supremo francés, nº 11 – 18208, de 17 de octubre de 2012, que arguye la mediación como medida de prevención de riesgos psicosociales en tanto en cuanto la empresa debe proteger no solo la salud física, sino la mental también de sus empleados, adoptando las medidas de protección pertinentes. El Alto Tribunal consideró responsable a la empresa demandada de haber permitido que se instaurara una situación de conflicto

entre dos de sus empleados hasta su escalada que desembocó en acoso, y no haber adoptado medida alguna para resolverlo, entendiendo que venía obligada a hacerlo.

Cuando un miembro de la organización tiene un conflicto individual, necesariamente tendrá efectos que repercutirán en el entorno, entorpecerán las relaciones y contaminará el ambiente de trabajo hasta pasar del conflicto individual al plural. Por ello, si la mediación se emplea en la fase inicial de la disputa, es muy posible que se evite la ruptura de la relación entre las partes afectadas ya que no solo se utiliza para resolver el conflicto sino para positivizarlo y prevenirlo. Es por ello, que afecta a los factores de riesgo psicosociales y debe ser introducido en los planes de prevención de riesgos de las organizaciones, pudiendo incluso llegar a elaborarse un plan de prevención de riesgos y un plan de gestión de conflictos o integrar este último dentro del primero.

Autores como Leka y Jain, junto con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2010), hacen especial hincapié en la necesidad de establecer sistemas de detección temprana de aquellos factores que puedan suponer riesgos psicosociales, de la misma manera que no sólo se actúa cuando se producen accidentes con resultado de muerte, sino que se establecen con anterioridad mecanismos de control y protocolos que tratan de evitar tanto estos accidentes como lesiones por leves que sean.

Por ello, si el conflicto en las organizaciones es un factor de riesgo psicosocial, deberían establecerse sistemas de resolución y gestión, especialmente encaminados a la prevención con el fin de que no llegue a suponer un riesgo psicosocial efectivo que afecte gravemente a la salud de las personas que integran la organización.

Por ejemplo, durante el servicio, en organizaciones como las hoteleras, la persona que lo presta debe controlar constantemente sus emociones y no permitir su visualización por parte de los clientes (Ekman, 1973). Estas reglas impuestas por la organización incrementan la presión de las personas contratadas para prestar este tipo de servicios (Rohrmann, Bechtoldt, Hopp, Hodapp, y Zapf, 2011), de ahí que haya autores que manifiesten que la interacción con el cliente es psicológicamente agotadora (Walsh y Bartikowski, 2013).

Y cuando una persona se enfrenta día a día a una jornada psicológicamente agotadora por la necesidad de controlar sus emociones constantemente de cara al cliente, le resultará más difícil hacerlo de cara a sus compañeros por lo que las disputas surgirán entre ellos con mayor facilidad que en otros tipos de trabajo. La impulsión de medidas que mitiguen esas situaciones de conflicto por parte de la organización, por tanto, repercutirán, entre otras cosas, en la salud de su personal.

Para Hochschild (1983), pionera en tratar este tema específicamente, el problema nace de la inevitable conexión entre las emociones y su reflejo en la expresión corporal y los gestos que provocan esas emociones. Por ello, las personas que prestan servicios, como por ejemplo en el sector hotelero, deben realizar el ya mencionado ejercicio de autocontrol constante, deben representar un papel, actuar ocultando sus emociones.

El cliente no solo pide un coctel perfectamente preparado, también quiere que le sea servido de forma que le produzca una experiencia única, que le transmita incluso que la persona está disfrutando con atenderle, lo cual no deja de ser una exigencia de la organización hacia quien está prestando ese servicio. Va en ello su imagen corporativa (Martínez – Íñigo, 2001), por ello las organizaciones hoteleras no solo buscan la experiencia en las personas que contratan o un buen aspecto, sino que demandan una determinada actitud (Moreno-Jiménez, Galvez, Rodríguez, y Garrosa, 2010), aunque a veces el precio que pagan los colaboradores son daños no sólo físicos, sino también mentales (Richards y Gross, 1999; Wong, Pituch y Rochlen, 2006).

Se han acuñado términos que han superado incluso al de estrés como son el síndrome de *burnout*, acuñado por primera vez por Freudenberger (Freudenberger y Richelson, 1985). Se puede traducir como “estar quemado en el trabajo” o “estar quemado profesionalmente” (Torres – Gómez, San Juan, Rivero, Herce y Achucarro 1997).

Reconocido como un trastorno provocado por un estrés laboral crónico, la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo ha introducido en la lista de enfermedades (Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (CIE-11)) aprobada en el 2019 tras revisarla y que entrará en vigor el 1 de enero de 2022.

Esta lista engloba todas las lesiones, enfermedades o trastornos y cualquier problema de salud conexas por lo que, un trabajador puede ser diagnosticado con el síndrome de *burnout* y, por este motivo, se le podrá dar la baja laboral ya que padecer esta enfermedad o trastorno provoca desmotivación y actitud distante (despersonalizada) hacia el trabajo, agotamiento emocional, percepción de no estar realizando las tareas de forma correcta, más bien de forma ineficaz, y pérdida de otra serie de habilidades como la comunicación, etc.

Prueba de que este síndrome afecta especialmente a las personas que prestan servicios, que su tarea consiste en trabajar con gente (trabajadores sociales, sanitarios o educadores), es que se diagnosticó originariamente para este tipo de personas, si bien se ha ampliado al resto de profesiones (Salanova, Schaufeli y Llorens, 2000).

Interesa destacar por último la Encuesta Europea Sobre las Condiciones de Trabajo 2015, realizada a 44.000 personas de 35 países, encuesta que se efectúa cada cinco años y cuyos resultados relativos a la del presente 2020 serán publicados en el año 2021. Realizada por Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Eurofound, en ella se aprecia una tendencia a examinar cada vez más, factores relacionados con aspectos psicosociales y algunos otros relacionados con aquellos que aquí se han tratado y que tienen que ver con el conflicto, tanto sociales como organizacionales y personales. Así, por ejemplo, se pregunta: “¿su trabajo le exige que oculte sus sentimientos?” o “¿su trabajo implica tratar con clientes enfadados?” o “¿su trabajo implica manejar situaciones emocionalmente perturbadoras para usted?” (Parent-Thirion, Biletta, Cabrita, Vargas, Vermeylen, Wilczyńska, y Wilkens, 2015).

Esto arroja una preocupación al alza por el bienestar de las personas trabajadoras. Aunque ese estudio tiene como finalidad orientar las políticas de los países en cuanto a los aspectos laborales se refiere, es muy esclarecedor y orientativo en tanto en cuanto supone un avance hacia la protección psicosocial de los colaboradores de las empresas.

Tal y como apunta Moreno (2011), los riesgos laborales de las empresas que se dedican a la prestación de servicios son psicosociales porque están estrechamente relacionados

con el entorno cambiante, dinámico y las nuevas formas de prestación del trabajo, especialmente las nuevas formas de interactuar con la clientela.

2.4.4. Absentismo

A tenor de lo expuesto anteriormente, parece claro que hay situaciones de conflicto dentro de las organizaciones que pueden llegar a generar enfermedades provocadas por situaciones que avoquen en una baja laboral de quien las padece. Esa baja laboral es una de las causas de absentismo que aquí se analizan, motivo por el que se dejarán de lado otros supuestos que no son objeto de este estudio como el sistema de Seguridad Social, la cultura organizacional o la situación del mercado laboral.

En primer lugar, es importante matizar que, para algunos autores, a la hora de analizar el absentismo, se deben dejar fuera las ausencias provocadas por retrasos o por rotación de personal (Villaplana, 2015) y solo se deberían tener en cuenta las ausencias, imprevistas, como por ejemplo las provocadas por una incapacidad temporal (en adelante IT) que, como ya se ha analizado, pueden ser consecuencia del riesgo psicosocial que provoca la situación de conflicto vivida en la empresa.

Pero para otros autores, se hablará de absentismo cuando no se asista al lugar de trabajo durante la jornada establecida para ello, ya sea por razones justificadas (legalmente) o injustificadas, y por lo tanto se están incluyendo, tanto los retrasos, como la finalización anticipada de la jornada, así como no acudir al trabajo por uno o varios días sin que se trate de periodos vacacionales (Durán, 2010).

Este debate en cuanto a si se deben incluir los retrasos o salidas antes de tiempo del centro de trabajo en el estudio del absentismo, se debe a que, aunque son comportamientos distintos de la falta de motivación o capacidad para el trabajo, provocan consecuencias negativas para la organización y con distintos efectos.

De ahí que, en los inicios de los estudios sobre este aspecto, algunos autores consideraban que deben ser tratados de forma diferente al absentismo, todos aquellos supuestos que no sean la percepción de falta de capacidad para la prestación de la tarea y la falta de

motivación como causa de inasistencia, y considerar las demás causas como una mera respuesta a una situación de insatisfacción laboral (Steers y Rhodes, 1978).

Para Addae y Jhons (2012), la controversia se debe a que normalmente se analizan todas aquellas conductas que suponen un abandono del puesto de trabajo. Ello es así porque es lo que provoca perjuicio a varias partes afectadas, no solo a las personas empleadas, sino a las organizaciones y las distintas Administraciones, y por ello no se suele hacer distinción.

Definir por tanto el absentismo, es una tarea en la que no hay unanimidad, ya que se trata de englobar en un único concepto algo que tiene una gran variedad de comportamientos y múltiples causas. Curiosamente como ocurre con el conflicto.

Por lo tanto, cómo gestionen los individuos el conflicto en su entorno laboral, como ya se vio con anterioridad, puede provocar bajas laborales como consecuencia de los riesgos psicosociales que la persona puede padecer (lo cual entraría en lo que parte de los investigadores consideran absentismo). Pero también puede provocar otro tipo de situaciones que implican la ausencia al trabajo o retrasos en la entrada, o adelantos en la salida, porque la persona contratada no quiere acudir al puesto por la situación conflictiva que experimenta en el trabajo.

Resulta útil de nuevo acudir la definición que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (R.A.E.) en su última actualización de 2019 como absentismo, al igual que se hizo con el conflicto:

- “1. Abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación.
2. Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo.
3. Costumbre de residir el propietario fuera de la localidad en que radican sus posesiones o propiedades.”

En el ámbito de la investigación relativa a este aspecto, la definición más aceptada sería la que entiende el absentismo como “la no presencia del trabajador y la falta de previsión de dicha ausencia por parte del empresario” (Villaplana, 2015: 31), entendiéndose en

España, que se debe a ausencias ocasionales, excluyéndose las IT, las vacaciones y los permisos.

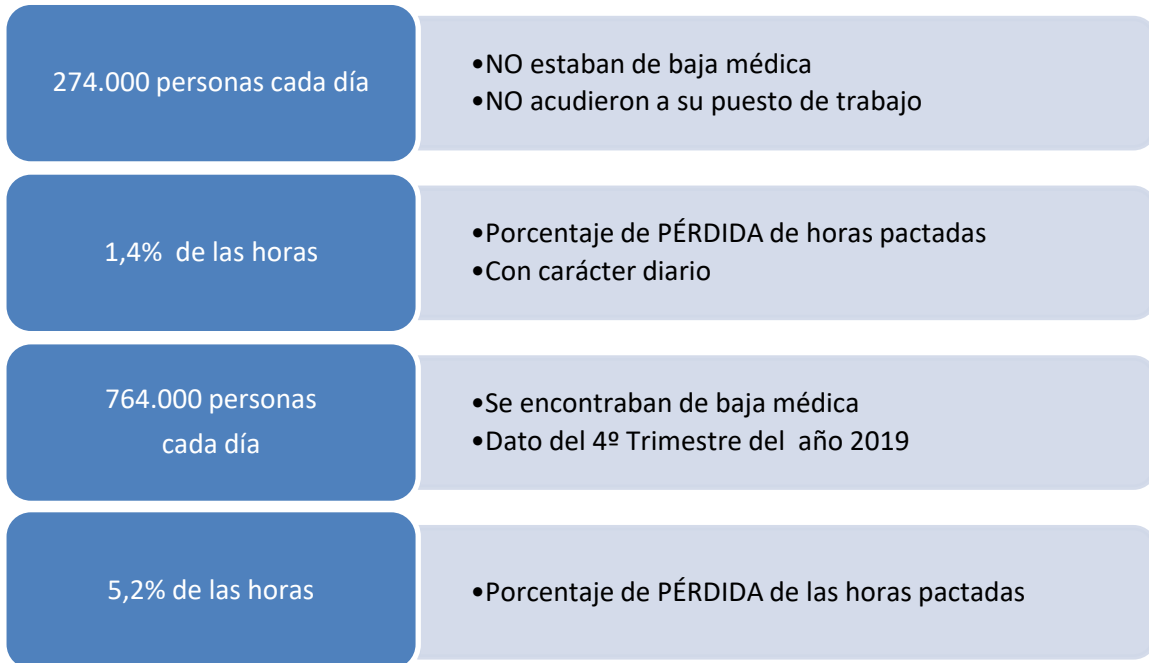
Autores como Evans y Walters (2002) refieren que la IT es una situación provocada por una conducta determinada influida por múltiples factores, principalmente psicosociales (Rael, Stansfeld, Shipley, Head, Feeney y Marmot, 1995) que tiene que ver tanto con la capacidad de acudir al puesto de trabajo como por la motivación para ello.

En cuanto a los datos del absentismo y su influencia en la productividad de las empresas, Vinyamata (2002) apunta a que la mayoría superan el 4% del umbral de las bajas por enfermedad, superándolo debido a las que se producen por consecuencia del conflicto ya que su personal solicita la baja con el único fin de poder dejar de asistir al puesto de trabajo por unos días y así disminuir la presión que el estrés provoca en ellos debido al conflicto.

Curiosamente este dato, coincide con el obtenido años más tarde por la consultora Price Waterhouse Coopers en su estudio sobre absentismo del año 2007, en más de dieciséis mil organizaciones europeas. En él, no se ofrece el dato individual para nuestro país, pero entre España y Portugal, la tasa era del 4,1%, por encima del 4% de la media europea.

Los datos más recientes en cuanto al absentismo en España los aporta el informe elaborado por Ranstad Research en 2019 a partir de los datos facilitados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) y siguen siendo aún más preocupantes especialmente en cuanto a las causas:

Figura 16: Absentismo diario en España en el cuarto trimestre del año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de Ranstad Research (2020).

Resultan igualmente impactantes las declaraciones del presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) vertidas en el prólogo de la obra de Villaplana (2015) en las que pone de manifiesto que “el absentismo es uno de los problemas más importantes en el mundo de las relaciones laborales de los últimos años. El empresario, de repente, observa que los puestos de trabajo están vacíos, con los consiguientes problemas que esta situación supone, sin que conozca las causas de estas ausencias, ni pueda poner remedio.”

Sugiere que se introduzcan medidas a través de la negociación colectiva para paliar la preocupante situación del absentismo en las empresas españolas, pero, como se ha visto a lo largo de este trabajo, ello tampoco vendría a solucionar la situación de determinados conflictos que se viven en el seno de las organizaciones.

Y la situación es, efectivamente, preocupante debido al elevado coste que implica para las organizaciones ya que se estima que el 23% de la pérdida de productividad en las empresas se debe al absentismo (Callen, Lindley y Niederhauser, 2013).

Desde un punto de vista psicosocial el absentismo, o ausentismo como también se le conoce, es un fenómeno que pone de relieve una realidad subyacente (Boada i Grau, De Diego y Agulló, 2004), es decir, deja al descubierto las disfunciones existentes que pueden afectar a la plantilla, de ahí la importancia de su análisis con respecto al conflicto, ya que en muchas ocasiones este también es latente.

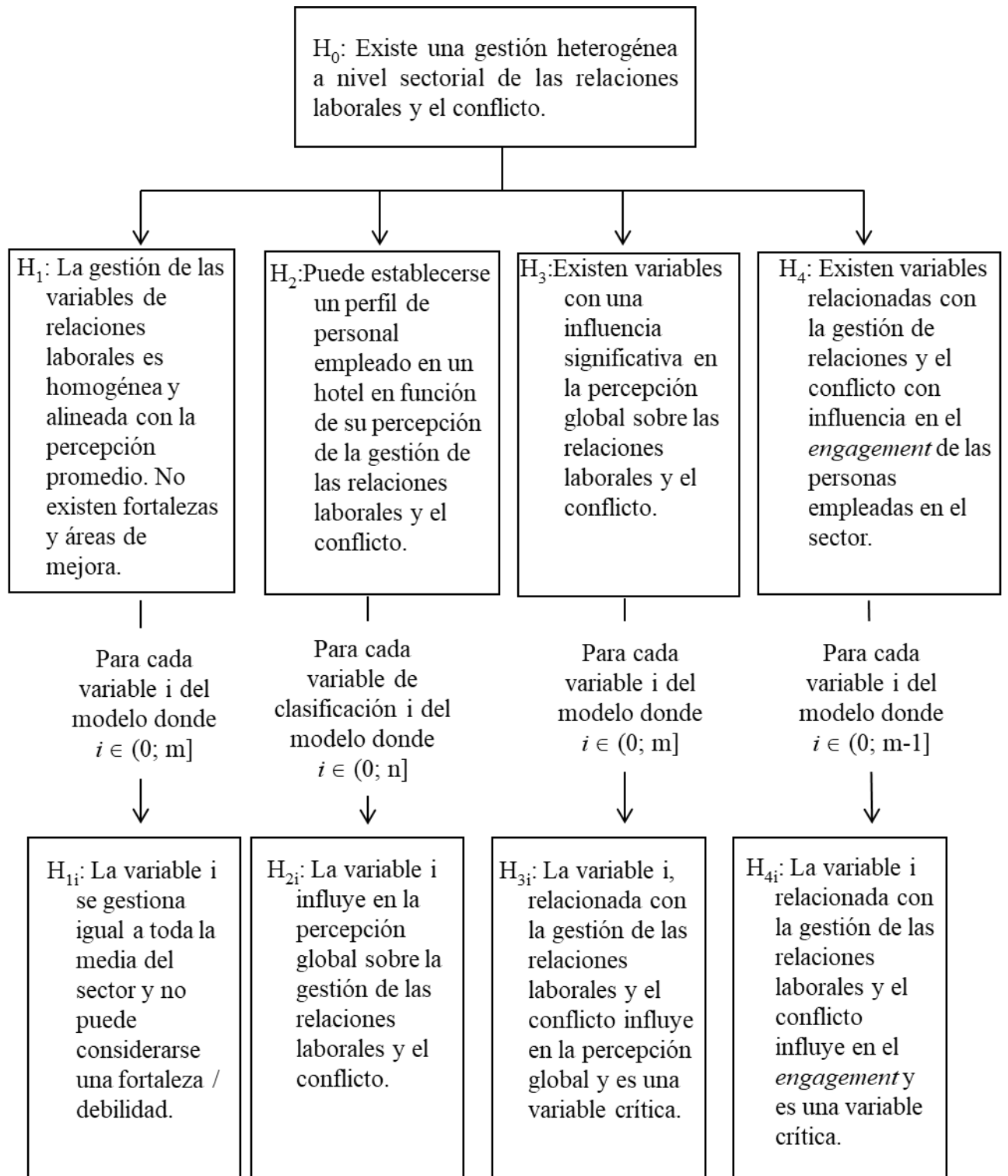
Por otra parte, y en relación con los aspectos tratados con anterioridad, los estudios relativos a la retención del talento apuntan a que, si una organización tiene unas buenas condiciones laborales y un adecuado clima laboral, con incentivos, planes de promoción, formación y desarrollo profesional, lograrán reducir el número de personas que, o bien abandona la organización, o que incurre en absentismo.

Pero la realidad es que, a pesar de todas esas buenas prácticas, o más bien buenas intenciones, el absentismo cada vez aumenta más y es una realidad preocupante tanto para las empresas como para la Administración.

Esto lleva a pensar nuevamente en que existe otra realidad, y es que sigue sin implantarse, en general, en las organizaciones, un adecuado sistema de gestión de las relaciones laborales, del conflicto y de su resolución que contribuiría, en gran medida, a reducir las preocupantes tasas de absentismo laboral en España. Ello, independientemente de que existan otros factores que provoquen esta situación pero que no se tratan por no ser objeto de este estudio.

2.5. Planteamiento de las hipótesis

Como consecuencia de los objetivos planteados al inicio de este trabajo y de la profunda revisión teórica realizada, se plantean las siguientes hipótesis:



Estas hipótesis surgen del contexto teórico revisado, del que se desprende que, en las organizaciones hay una serie de factores que influyen de forma directa en las relaciones laborales y el conflicto, y que, si están bien valorados por las personas que trabajan en la compañía, provocará en ellas un sentimiento de compromiso con la organización.

Además, cómo perciban las personas contratadas por la empresa determinadas variables aportará una visión global de cómo se sienten en su trabajo, cuánto están dispuestos a dar de sí mismos y el grado de atención que, en este caso el sector hotelero, se presta al capital humano.

Es por ello, que tras un análisis conceptual como el realizado, se pueden plantear las hipótesis que posteriormente se abordarán, pero para ello, resulta pertinente analizar, antes del estudio metodológico, el sector hotelero, al que va enfocada la investigación.

Se trata de un sector con unas características muy particulares en cuanto a empleabilidad, se refiere y que además tiene un gran peso en el PIB de la economía española. Por ello, analizar el estado de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector hotelero y la percepción que de ello tiene el capital humano que lo compone, resulta un reto y una motivación especialmente en la situación en la que se encuentra en la actualidad.

CAPÍTULO III. EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

3.1 El sector hotelero y su importancia en la economía española

Tal y como se analizará en el último apartado de este capítulo, el sector hotelero se ha visto afectado a nivel mundial por la primera pandemia vivida tras la llamada gripe española en 1918. Conocida ya como la crisis del coronavirus, ha sumergido a las economías mundiales en una situación muy grave que ha afectado a todos los sectores.

En cuanto al sector hotelero en nuestro país, las consecuencias han sido catastróficas. Curiosamente, tras la grave crisis económica del 2008, fue un sector que se recuperó rápidamente, ayudado por muchos factores tales como la seguridad que ofrecía nuestro país frente a otros competidores como podían ser Egipto, Turquía o Túnez.

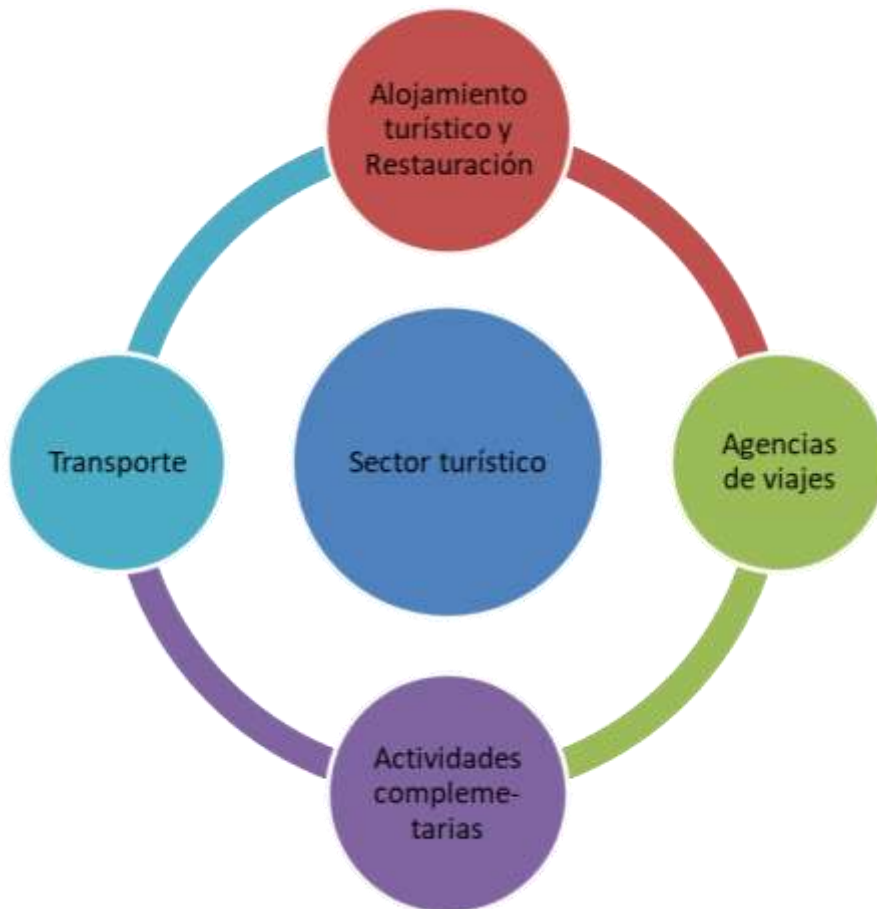
Hasta la llegada de la pandemia la situación del sector hotelero era cambiante y competitiva (Exceltur, 2018). No quiere decir que no lo vaya a seguir siendo cuando se recupere la normalidad, pero también es verdad que muchos se quedarán en el camino. Por ello, y dado que se dedicará parte del estudio a esta nueva situación, aquí se analizará el sector hotelero, sus circunstancias y especialidades en cuanto al empleo se refiere y en términos de “normalidad”.

En el año 1994, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprueba el informe de la OMT de Recomendaciones Estadísticas del Turismo del año anterior en el que, entre otros conceptos, se define el turismo como una actividad que engloba “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (p. 5).

Tanto esta definición como las planteadas anterior y posteriormente, se han centrado en la demanda turística, pero atendiendo a la variedad de oferta de los servicios prestados, y de las actividades que se realizan se puede ampliar el concepto y, de esta manera, obtener una clasificación del sector turístico que se encuentra asociado al sector servicios.

Los autores Uriel y Monfort (2001) ofrecen una interesante clasificación en la que proponen una serie de agrupaciones que se muestran en la siguiente figura:

Figura 17: Clasificación del sector turístico.



Fuente: Elaboración propia a partir de Uriel y Monfort (2001).

De hecho, la mayoría de los estudios y encuestas actuales relacionados con el turismo se centran en recomendaciones internacionales y en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2009, fecha posterior a la referida clasificación de Uriel y Monfort (2001).

Esta clasificación entiende que las actividades características del turismo son las que se corresponden con las ramas que se muestran en tabla la tabla 11, y que no son empleas en todos los estudios por dos motivos:

- Por una parte, deja fuera otras actividades económicas que pueden llegar a influir directa o indirectamente en la actividad turística.
- Por otra parte, las ramas y actividades contempladas no se nutren exclusivamente del turismo.

Por ello, de un lado se puede llegar a infravalorar la actividad y de otro, a sobreestimar.

Tabla 11: Clasificación de actividades características del turismo

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
55 y 56	Hostelería
491	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril
493	Otro transporte terrestre de pasajeros
501	Transporte marítimo de pasajeros
503	Transporte de pasajeros por vías navegables interiores
511	Transporte aéreo de pasajeros
522	Actividades anexas al transporte
791	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos
771	Alquiler de vehículos de motor
773	Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles
799	Otros servicios de reservas
900	Actividades de creación, artísticas y espectáculos
910	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales
931	Actividades deportivas
932	Actividades recreativas y de entretenimiento

Fuente: <https://www.cnae.com.es/>

Además de la disparidad de servicios prestados, todas estas empresas están compuestas por una estructura, y organizadas de una manera muy diferente, tanto como lo son las actividades que las caracterizan. Lo que sí es común a casi todas ellas es que el servicio o el producto que ofrecen en la mayoría de las ocasiones es intangible.

Encuadrado dentro del sector turístico, el hotelero se ve afectado por los cambios al igual que la hostelería, la restauración, el ocio, etc. Lo cierto es que el gasto por visitante va aumentando progresivamente, pero también lo hace la competencia (Huéscar, 1993), no solo entre países, sino también entre comunidades autónomas, provincias, ciudades e incluso municipios.

Se trata de uno de los sectores más complejos de analizar por cuanto las áreas, las actividades y los subsectores que lo componen son heterogéneos, manteniendo entre ellos en ocasiones interrelaciones con elementos comunes que lo integran.

Los servicios prestados por un establecimiento hotelero pueden llegar a ser muy variados. Si bien su actividad principal es el alojamiento turístico y, por lo tanto, la venta de ocupación de plazas hoteleras, dentro de un mismo establecimiento podemos encontrar distintas actividades que varían según el tamaño del hotel, el tipo de clientela que recibe, los servicios que ofrece o la temporada, entre otros factores (Musa y Sanchís, 1993).

Esta diversidad en la prestación del servicio permite hablar de una serie de características muy particulares del sector hotelero (Muñoz, 1993) que hacen que su modelo de gestión deba adaptarse a las peculiaridades que rodean a la empresa y a sus procesos y que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 12: Peculiares características del sector hotelero

SERVICIO NO INVENTARIABLE	Una vez finalizado no se puede inventariar para su posterior venta y tampoco es almacenable.
NO SE PUEDE HACER LLEGAR AL CLIENTE	Es el cliente el que se tiene que desplazar para disfrutar del servicio ofrecido.
NO SE PUEDE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN	El hotel dispone de un número de habitaciones determinado.
NECESIDAD DE OFRECER MÚLTIPLES SERVICIOS	Además del servicio de alojamiento debe ofrecer teléfono, planchado, cambio de divisas, restaurante, entre otros y dependiendo de sus capacidades.
PLURALIDAD DE SERVICIOS	Un cliente puede solicitar alojamiento, un refresco, acudir al gimnasio, tener una reunión en una sala, aparcamiento...
NATURALEZA INTANGIBLE DE LA MAYORÍA DE LOS SERVICIOS	A la vez que se produce el servicio se consume y el trato ofrecido al cliente es clave para que este lo perciba de calidad y aumente su satisfacción y experiencia.
DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTES	Los costes fijos son más altos que los variables.
CONTACTO DE LA PLANTILLA	El contacto entre los miembros de la plantilla es continuo y entre todas las áreas, escalas y puestos.
PLANIFICACIÓN DE LA PLANTILLA	Al ofrecer servicios de forma continuada hace falta mucho personal y una adecuada planificación para cubrir las necesidades del cliente.

DIVERSIDAD	Normalmente la clientela que demanda el servicio es de procedencia muy dispar con gustos y costumbres igualmente dispares.
------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Musa y Sanchís (1993), Mestres (1995) y Aguayo (1997).

Por otra parte, hay que diferenciar los alojamientos hoteleros de los que se conocen como extrahoteleros. Estos últimos son alojamientos turísticos y se considerarían dentro de este grupo los campings, albergues, apartamentos, viviendas turísticas, residencias o ciudades de vacaciones, pero quedan fuera del objeto de este estudio dado que los alojamientos hoteleros constituyen el elemento fundamental dentro de la oferta global de alojamiento.

Mestres (1999) ofrece una definición completa del sector hotelero: “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”. Esta definición abarcaría los dos grupos de alojamientos referidos anteriormente, tanto los hoteleros como los extrahoteleros.

España está apostando desde hace mucho tiempo por ampliar el turismo hacia otros ámbitos que no sean el tradicional de sol y playa, y por cuidar aspectos tan importantes, como la cultura o la naturaleza, lo que proporciona un incremento en el empleo al abrir más el área de actuación, descentralizando la oferta y tratando de combatir la estacionalidad tan característica del sector en España.

Como todo sector que se enfrenta a un entorno VUCA², y más en el sector hotelero, más exigente y competitivo si cabe, uno de los factores que le lleva a posicionarse, es la calidad del servicio que presta su plantilla al cliente. Por ello, el valor de los recursos humanos de los que dispone la organización es tan importante, ya que ese intangible será el que le dé a la organización una ventaja competitiva frente a las demás (Gallardo, Sánchez y Guzmán, 2007).

² Acrónimo de las palabras en inglés *Volatility* (Volatilidad), *Uncertainty* (Incertidumbre), *Complexity* (Complejidad) y *Ambiguity* (Ambigüedad).

El sector hotelero es un fenómeno con un elevado peso en la economía, especialmente complejo y tiene unas características muy particulares (Keiser, 1989; Wood, 1994; Vogeler y Hernández, 2000) ya que, además de enfrentarse a un entorno VUCA, se enfrenta a otros cambios, igualmente rápidos e impredecibles, como son los de los clientes (Go y Pine, 1995), que hacen que las empresas que lo componen tengan que poseer una gran capacidad de adaptación al cambio si quieren sobrevivir.

El turismo es uno de los motores de la economía española y el sector hotelero una parte muy importante de ella, con un gran peso en el PIB (Ruizalba, Vallespín y Pérez-Aranda, 2015).

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2019) el peso del sector turístico en España en 2018 fue el más alto en comparación, en cuanto a su contribución al PIB y a la creación de empleo, a otros sectores como la minería, la agricultura, la construcción, el retail o la automoción entre otros, ya que aporta 176.000 millones de euros a la economía. La contribución del sector turístico al PIB en el año anterior (2017) creció en un 5,4% con respecto al 2016, estimándose que la contribución total fue para el 2017 de un 15%, tanto directo, como indirecto o inducido.

La buena marcha del sector y, por lo tanto, del hotelero también, estaba creciendo a muy buen ritmo, lo que atrajo la llegada de inversores, muchos de ellos extranjeros que hicieron incrementar la cifra de inversión hasta un máximo histórico: 4.860 millones de euros (Christie & Co., 2018).

La mayoría de los informes analizados establecieron unas previsiones optimistas, pero también realistas en los que se ponía de manifiesto una leve desaceleración del crecimiento del PIB, pero con buenos datos de inversión, empleo y consumo (178.000 millones de euros para el 2018).

Por ejemplo, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento global para el 2020 debería haber sido del +3,6%, y de un 2% en España (para el turismo), cifras ahora muy lejanas a la realidad.

Esa frenada del crecimiento se debía a varios factores como la menor inseguridad en otros competidores mediterráneos y la influencia del Brexit, en cuanto a la llegada de turistas británicos se refiere. Entre los años 2010 y 2018 el número de turistas británicos aumentó en 6 millones y, aunque su tiempo de estancia se vio reducido, el gasto medio diario creció considerablemente hasta los 127 euros por visitante en el año 2018 (Statista, 2020).

En menor medida, pero no por ello menos importante, hay que destacar como otro elemento causante de la desaceleración del crecimiento en el turismo, el llamado “efecto Greta” ya que una de las últimas reivindicaciones de la joven activista sueca, Greta Thuberg, arremete contra la contaminación emitida por los aviones. Así, en su travesía por el Atlántico para acudir a la Cumbre Mundial del Clima celebrada en España en diciembre de 2019, a bordo de un catamarán, consiguió poner en el punto de mira a las aerolíneas y su responsabilidad en cuanto al aumento de las emisiones de CO₂ (Hosteltur, 2020).

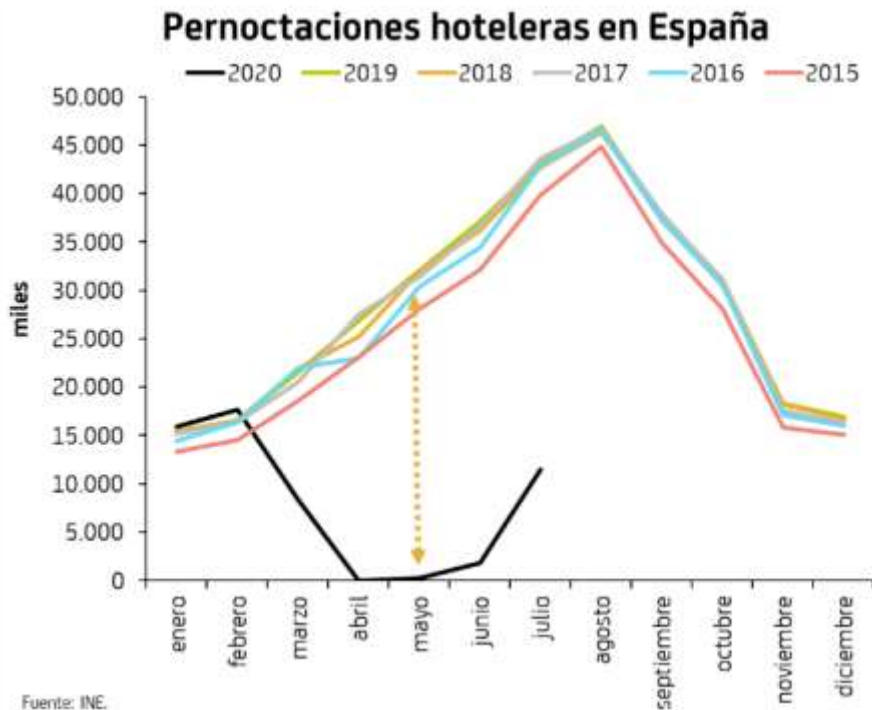
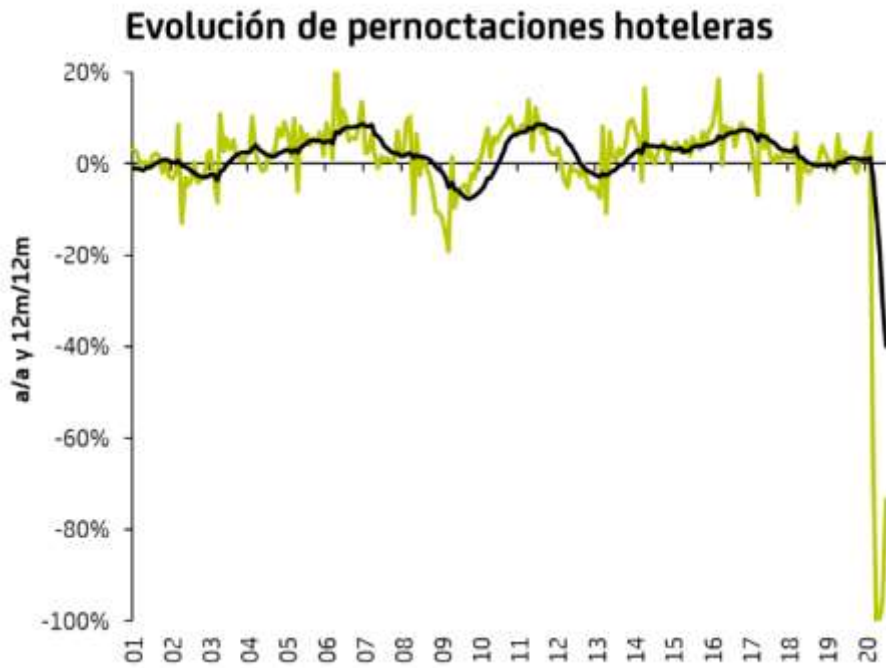
Aunque ello no ha generado el impacto por ella esperado, ha surgido el movimiento “vergüenza de volar” que de alguna manera supondrá una disminución de la afluencia de turistas más concienciados con el medioambiente. Además, las compañías aéreas deberán invertir en aviones más eficientes, lo que implica un aumento de costes en innovación y fabricación que encarecerá el precio de los billetes, algo que también podría afectar a la llegada de turistas a los hoteles españoles.

Y otro de los factores que influyeron en esa ralentización del crecimiento fue la pérdida de crecimiento en la economía con carácter generalizado en la mayoría de los países. Eso implicó un descenso de la llegada de turistas que lógicamente afectó al sector hotelero y al turístico en general.

Aun así, el turismo ha seguido contribuyendo al aumento del PIB y España seguía ocupando el segundo lugar en la lista de los países más visitados a nivel mundial según datos aportados por la Organización Mundial del Turismo (OMT).

El verano del 2020 ha cerrado con unas cifras hasta ahora nunca vistas en España como se puede observar en el siguiente gráfico en comparación con el año anterior.

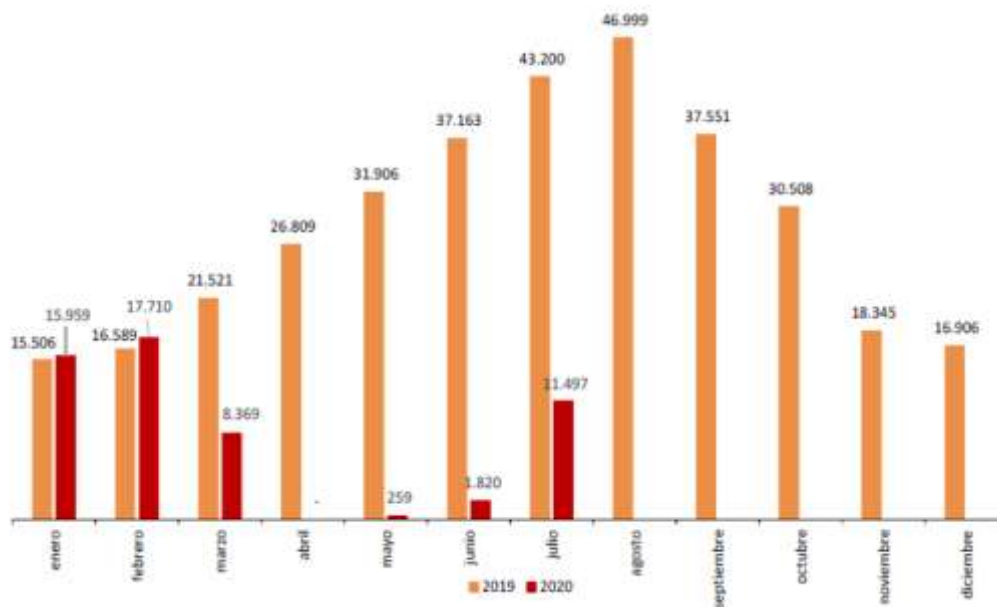
Gráfico 2: Comparación de pernoctaciones hoteleras en España julio 2019 – 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020) en Bankia Estudios (2020).

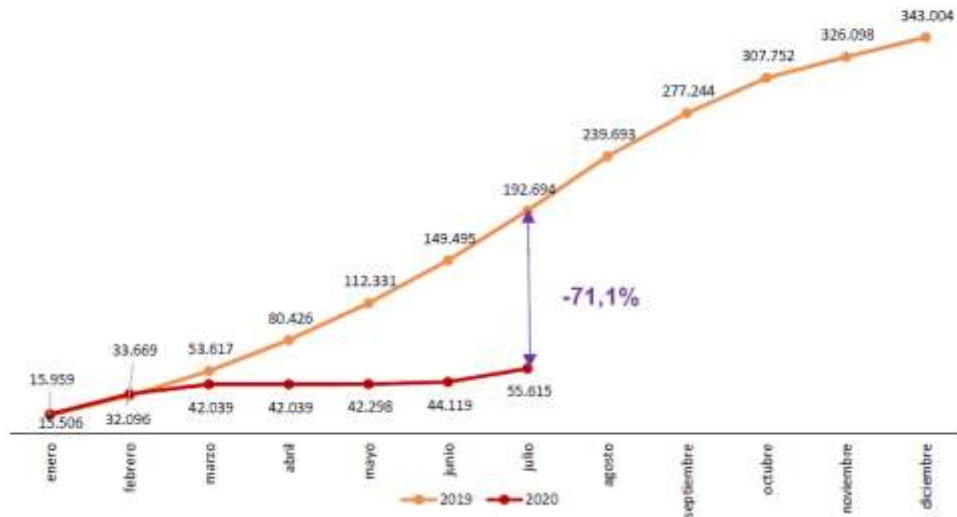
En el mes de julio del 2020 las pernoctaciones hoteleras alcanzaron cerca de 11,5 millones de euros, que, si bien es un dato que supone una mejora con respecto a los meses anteriores, debido a las restricciones de movilidad en España y al cierre de fronteras, supone un dato desalentador para el sector hotelero ya que, con dificultad, llega a alcanzar el 26% de la estancia media producida en el mismo mes de julio durante los cinco últimos años (INE, 2020) como se puede ver en los siguientes gráficos.

Gráfico 3: Comparativa de pernoctaciones mensuales 2019 - 2020



Fuente: INE (2020)

Gráfico 4: Comparativa de pernoctaciones acumuladas 2019 – 2020



Fuente: INE (2020)

3.2 La empleabilidad en el sector hotelero en España

Dada la importancia del sector hotelero en el PIB del país, es relevante destacar la importancia que tiene el empleo en el sector frente a la economía española, así como algunas de las causas que hacen de la contratación en el sector, uno de los caballos de batalla de la empleabilidad en España.

Y ello es así, porque a pesar de ser uno de los sectores que más contribuye al PIB del país sufre de una alta temporalidad, estacionalidad y rotación como se verá más adelante.

Además, el hecho de que muchos de los contratos se celebren a tiempo parcial y sean temporales genera una imagen negativa hacia el sector, por considerarse que genera gran cantidad de empleo, pero precario.

Tradicionalmente se ha visto, y en parte se sigue viendo, el empleo en el sector hotelero como empleo de baja calidad, de baja cualificación e inestable. Sin embargo, tres de las 50 mejores escuelas de hostelería en el mundo se encuentran en España según la

clasificación ofrecida por el *ranking* mundial de escuelas universitarias en turismo y dirección hotelera 2019 (*QS World University Rankings by Subject*, 2019).

Además, como se mencionó anteriormente, el turismo afecta a un gran número de actividades, las cuales engloban todo tipo de cualificaciones profesionales como pilotos, informáticos, personal de dirección, autónomos al frente de pequeñas empresas, ingenieros, profesionales del marketing, etc., pero a veces sigue siendo un tópico decir que, en España, “el turismo nos condena a ser un país de camareros” (Hosteltur, 2020) o que “España es un país de camareros” (Rivero, Hernández, Corral y Navarro, 2020).

A pesar del peso que aporta a la economía del país, las personas empleadas en el sector siguen siendo infravaloradas y tampoco ayuda la fama del sector hotelero empleador, y en general del turístico, debido a la existencia de algunas prácticas en cuanto al ámbito laboral se refiere, que aún tienen que mejorar.

Es cierto que, en cuanto al sector turístico se refiere, el grueso de las personas empleadas que lo conforman ocupan puestos de base que, además, son los que tienen un contacto más directo con el cliente. De ahí que se tienda a infravalorar esta actividad ya que es uno de los sectores que emplea a más personas integradas en los grupos inferiores en cuanto a la clasificación por categorías de la Seguridad Social (Exceltur, 2018).

Pero se trata de una tendencia a la generalización por parte de la sociedad ya que el sector hotelero, dentro de todas las actividades que engloban el turismo, es el que tiene una distribución más pareja si se atiende a las categorías establecidas por la Seguridad Social. No en vano, las universidades que imparten títulos superiores de hostelería, entre los que se incluye como especialidad la dirección hotelera, etc., tienen cada vez más demanda y, como se ha destacado, ocupan elevados puestos en los *rankings* de su categoría.

Y, por último, con el fin de desmitificar o desestigmatizar el empleo en el sector turístico, es importante señalar que, según el referido estudio sobre el empleo en el sector turístico español efectuado por Exceltur (2018), “la brecha salarial entre hombres y mujeres en las ramas turísticas es de las menores en comparación con otros sectores de la actividad”, sin tener en cuenta la prestación de servicios públicos.

Aun así, el sector hotelero no se encuentra entre los que menos brecha salarial presenta, según el estudio de Brecha Salarial e Igualdad de Género (Figueroa y Segovia, 2016), publicado por investigadoras de la Universidad Rey Juan Carlos, junto con miembros de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) y del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), pero sí destaca frente a otros sectores, entre otras cuestiones, por la estricta regulación de los salarios, clasificaciones y calificaciones profesionales establecidas en los convenios colectivos.

Existen muchos factores estructurales y propios de la actividad de alojamiento turístico sobre los que el sector no puede actuar, tales como la temporalidad o la irregularidad en la demanda, que afectan directamente a las condiciones de empleo y que arrojan una visión negativa hacia la sociedad de las prácticas laborales en este sector.

Según los datos ofrecidos por el Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles (Exceltur, 2020) para el 2019, el empleo en el sector turístico creció en un 2,8% por encima de los datos del 2018, y según la OMT, uno de cada diez puestos de trabajo se corresponde con el turismo.

En el año 2018, el turismo creaba el 13,3% del empleo generado en España (Exceltur, 2018). Hay que recordar que el sector es transversal y que abarca diversas ramas por lo que supone un mercado estratégico tanto para la economía, como para el empleo que arrastra a otras actividades productivas.

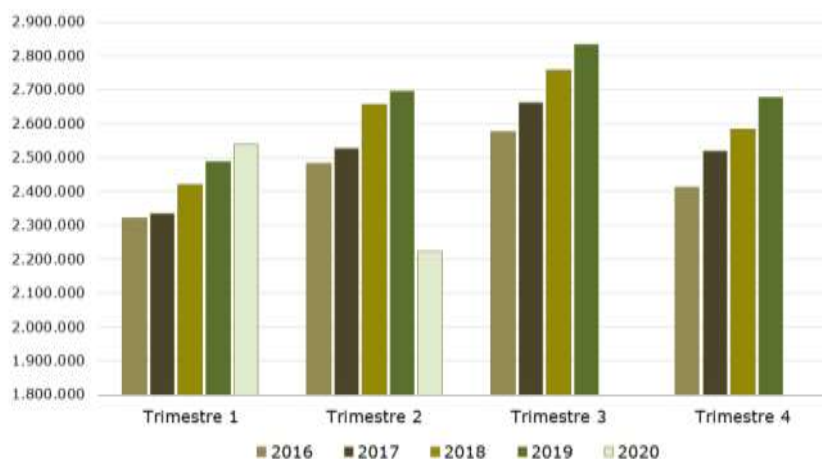
En cuanto a los salarios, dependen de la formación y la experiencia, sobre todo, por lo que, al tratarse de un sector multidisciplinar, la variación es amplia y además el sector hotelero en concreto cuenta con su propia regulación al respecto en los diferentes convenios colectivos.

Otro factor importante en cuanto al empleo es el aumento de la competitividad de los destinos urbanos frente a los tradicionales destinos de sol y playa, que en cuanto a la oferta de alojamiento se refiere, incrementó el empleo en un 4% con respecto al año anterior.

Como se analizará más adelante, la estacionalidad vinculada al sector obliga a que gran parte de los contratos celebrados sean temporales y además que lo sean a tiempo parcial lo que complica apostar por planes estratégicos dentro del área de recursos humanos, como la formación, los planes de carrera, y en general la apuesta por poner al cliente interno en el centro de la organización. Esto aspectos, tal como se ha mencionado anteriormente, conforman un conjunto de factores que contribuyen a la disminución de la conflictividad en el seno de la organización, pero que, por la propia idiosincrasia del sector, complica el que se le preste la atención requerida.

Los datos más recientes hasta la crisis de la COVID-19 arrojaban cifras esperanzadoras. Pero según los datos ofrecidos por Turespaña (2020), las personas ocupadas en el sector turístico han supuesto un 8,9% menos que en el mismo periodo del año 2019. Es de destacar que estos datos ya se ven afectados por la situación provocada como consecuencia de la declaración del estado de alarma por el Gobierno de España a mediados del mes de marzo por lo que, en lo que al trimestre se refiere, la afectación se ve diluida.

Gráfico 5: Ocupados en el sector turístico por trimestres 2016 -2020



Fuente: <https://www.tourspain.es/es-es/estadísticas-y-conocimiento-turístico>

En cuanto a las personas ocupadas en la actividad hostelera, que engloba al sector hotelero es de destacar que disminuyó en el segundo trimestre de 2020, en concreto en -24,3% en los servicios de alojamiento.

Tabla 13: Establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado según la categoría del establecimiento

Categoría	Número esta- blecimientos abiertos esti- mados según la encuesta	Número de habitaciones estimadas según la encuesta	Número de plazas estima- das según la encuesta	Grado de ocupación			Total personal empleado
				Por plazas	Por plazas en fin de semana	Por habita- ciones	
TOTAL	12.068	489.509	1.025.713	35,55	40,45	38,36	114.990
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	172	22.043	47.894	37,56	44,50	39,69	13.324
Cuatro	1.613	208.246	454.942	38,39	42,81	40,67	56.211
Tres	1.866	116.138	248.021	37,68	41,45	40,12	25.622
Dos	1.641	42.962	84.778	30,97	37,86	36,15	7.022
Una	1.125	23.828	46.748	30,05	37,29	34,21	3.355
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	2.535	38.065	72.401	24,20	29,76	28,97	4.955
Una	3.116	38.228	70.929	29,21	35,13	34,12	4.500
	-59,31	-59,31	-59,31	-59,31	-59,31	-59,31	-59,31

Fuente: INE (2020)

Como se aprecia en la tabla anterior, según la encuesta de ocupación en alojamientos turísticos - establecimientos hoteleros (Encuesta de Ocupación Hotelera, EOH) publicada por el INE (2020), el personal empleado según la categoría del establecimiento descendió, hasta julio de 2020, en un 59,31% con respecto al mismo periodo del año anterior.

3.2.1. Rotación

Como se analizará en el siguiente apartado y ya se apuntó brevemente, la contratación en el sector hotelero está fuertemente marcada por la temporalidad y la estacionalidad, factor este último que incide enormemente en las renunciaciones al empleo, según estudios aportados por *Bureau of Labor Statistics* (2019) y que hacen que el empleo en este sector sufra unos elevados índices de rotación, entre otros factores.

Para Rizwan, Jaskani, Ameen, Hussain, Farooq y Omair, (2013), entre esos factores podrían citarse el estrés derivado de la responsabilidad en el trabajo, un nivel de capacitación bajo, falta de reconocimiento por parte de los superiores, falta de planes de carrera o mala comunicación interna, entre otros.

Otros autores como AlBattat, Som y Halalat (2014) o Mohanty y Mohanty (2014) atribuyen la rotación en el sector hotelero a un sentimiento de injusticia por parte de los empleados por considerar que su salario y otras prestaciones no se corresponden a su nivel

de responsabilidad, carencia de compromiso con la organización, malas relaciones entre los compañeros y entre superiores y subordinados (esta última especialmente) y jornadas laborales demasiado largas.

En muchos casos es la propia conflictividad enraizada en la organización y mal gestionada, o no gestionada, y en otros, se trata de la idiosincrasia del tipo de empleo y del sector. Otras veces puede ser un conjunto de ambos factores.

Existen diversas definiciones del concepto de rotación aplicado al ámbito laboral entre las que destacan como una de las más aceptadas la de Mobley (1982) que entiende que se trata de “el cese definitivo de pertenencia en una organización por parte de una persona que recibe una compensación monetaria de ésta”.

En cambio, Bretones y González (2009) entienden que esta definición se podría ampliar, ya que sería solo de aplicación al ámbito empresarial, existiendo otro tipo de organizaciones donde las personas prestan servicios, aunque sea de forma voluntaria, pero en las que pueden vivir situaciones que les lleven a abandonar la empresa. Así cabría hablar de rotación como la finalización de la relación laboral de la persona que presta servicios en la organización y que se produce voluntaria y permanentemente.

Este hecho podría producirse por motivos muy diversos que hacen que haya que diferenciar entre rotación voluntaria o involuntaria, produciéndose esta última por jubilación, cierre de la empresa, despido, etc. Esta última tiene consecuencias para la empresa, pero la que debe suponerle un auténtico reto para la organización, es reducir al mínimo la voluntaria.

Cuando se expusieron las consecuencias del conflicto en las organizaciones se habló del coste que suponía, tanto económico como emocional. Es evidente que las personas no quieren trabajar en entornos conflictivos sino saludables, donde no encaja una empresa que no gestiona o no sabe gestionar sus conflictos y de la que su plantilla estará deseando salir.

Esta alta rotación va a suponer un coste, según el informe de LinkedIn Talen Solutions (2019) de entre un 50% y un 200% del salario anual de la persona contratada.

Uno de los sectores con más altos niveles de rotación entre su personal, como ya se ha apuntado, es el sector hotelero, sobre todo en los que tiene un elevado número de personas contratadas. Evidentemente cuantas más personas trabajen en la organización, más posibilidades de conflicto habrá, más diversas serán las causas y más complicado de gestionar. De ahí que sea necesario insistir en que la rotación, no se debe, solo, a las características del sector y del empleo como la temporalidad (en cuanto al tipo de contrato se refiere), la jornada o la estacionalidad, sino a factores como el clima laboral y la conflictividad, que tienen mucho que ver con el hecho de que las personas opten por dejar la empresa.

Los mandos intermedios y los altos mandos deben atender al estado de su personal empleado, no sólo físico, sino emocional y detectar a tiempo qué es lo que puede hacer que las personas que tengan a su cargo se sientan desmotivadas (Hernández, Hernández y Mendieta, 2013) o incómodas en la organización.

En el caso de que no se detecte y sea demasiado tarde, es decir, la persona ya ha tomado la decisión de dejar su puesto de trabajo, existe una herramienta muy útil que es la encuesta o la entrevista de salida.

En ella, la persona que se va, normalmente, no suele mentir ni adornar las razones de su salida, incluso a veces la utiliza como un desahogo y aporta una información muy valiosa para la organización que, bien analizada, puede ayudar a retener el talento y disminuir los niveles de rotación y también los de absentismo.

Los elevados índices de rotación que se producen en el sector hotelero (Davidson y Wang, 2011; Pearlman y Schaffer, 2013; Mohsin, Lengler y Kumar, 2013) hacen que las organizaciones que se dedican a este negocio sean más proclives a tener un aumento de la conflictividad ya que cuando la persona contratada deja su puesto, no se suele cubrir inmediatamente. Esto provoca que queden turnos vacantes que necesariamente deberán ser cubiertos, mientras dura el proceso de selección y formación, por otras personas que

pertenecen a la plantilla, con la sobrecarga que ello implica y el descuido de otras tareas.

Es por ello que, además de costes económicos (Ezeuduji y Mbane, 2017; Gutiérrez, Carlos, Barón y Rivera, 2018), se habla de costes estructurales (Kuria, Alice y Wanderi, 2012; Yang, Wan y Fu, 2012), ya que, tal y como apuntan Levin y Kleiner (1992) el hecho de que haya una elevada rotación implica una fractura en la estructura social y en la comunicación dentro de la organización que tarda en restaurarse y que puede generar nuevas salidas de la empresa.

Sin embargo, hay autores como Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) que consideran que la rotación tiene un aspecto positivo y es que permite renovar la plantilla con personas que tengan mayor capacidad y un conocimiento más renovado del desempeño de las tareas y del funcionamiento de las organizaciones que pueden aportar valor a la empresa e incluso reducir costes.

Ante esto, las organizaciones buscan las mejores fórmulas para retener el talento a través de políticas salariales, entendiéndose por tales, no solo la percepción de una cantidad en dinero sino de lo que se entiende por salario emocional como los horarios flexibles (Mora, 2017), planes de carrera, formación, etc., pero curiosamente, a pesar de ser una de las preocupaciones del componente humano de la organización, pocas invierten en la implantación de técnicas de gestión del conflicto.

3.2.2. Estacionalidad

El sector hotelero, como se ha visto, genera una importante cantidad de puestos de trabajo, pero una gran mayoría de las personas que ocupan puestos de trabajo en las empresas que lo conforman, son contratadas de forma temporal (Pedreño y Hidalgo, 1990). Según la época del año, aumenta o disminuye la contratación, aunque hay algunos puestos fijos que se mantienen durante todo el año debido a la necesidad de mantenimiento de algunos de sus servicios (Dávila y Clark, 2015).

Esta cuestión ha sido estudiada desde hace muchos años por la preocupación que produce al tener una gran influencia en el empleo, especialmente en países como España donde tradicionalmente el turismo estaba enfocado, desde su auge en los años 60, al turismo de sol y playa.

Una de las definiciones más completas del constructo estacionalidad, es la ofrecida por López-Bonilla y López-Bonilla (2006) al entender que se trata de una oscilación temporal provocada, fundamentalmente, por un aumento en la concentración del flujo turístico en determinadas épocas del año y que implica tanto a la oferta, como a la demanda.

Ramón y Abellán (1995) plantearon con anterioridad que la estacionalidad en el sector venía determinada por factores sociales, culturales y naturales, apuntando también como una de las causas, la “democratización del turismo”, como ya expuso en su día Hartmann (1986).

La importante variación de la demanda hotelera es uno de los factores que impactan directamente en el empleo que genera la actividad de alojamiento turístico, y que no afecta tanto a otros sectores también importantes para la economía del país. Esa variación provoca que los hoteles no puedan asegurar la estabilidad en el empleo dentro de sus establecimientos, lo que provoca inseguridad entre el personal y pequeñas luchas de poder por mantenerse en el puesto que, como ya se analizó en capítulos anteriores, son fuente de conflicto.

Dado que uno de los atractivos del turismo en España es el clima, la demanda se suele concentrar en los meses de verano, Navidad, Semana Santa y los días festivos que permiten acumular varios días seguidos no laborables, lo que provoca que se hable de la gran incidencia de la estacionalidad en el sector.

Por ejemplo, en Baleares, el número de pernoctaciones es 50 veces superior en los meses de julio y agosto que en los meses de enero y febrero (Exceltur, 2018, según EOH del INE de 2016), lo cual implica que gran parte del personal contratado lo sea de forma temporal o bajo la modalidad de fijo-discontinuo.

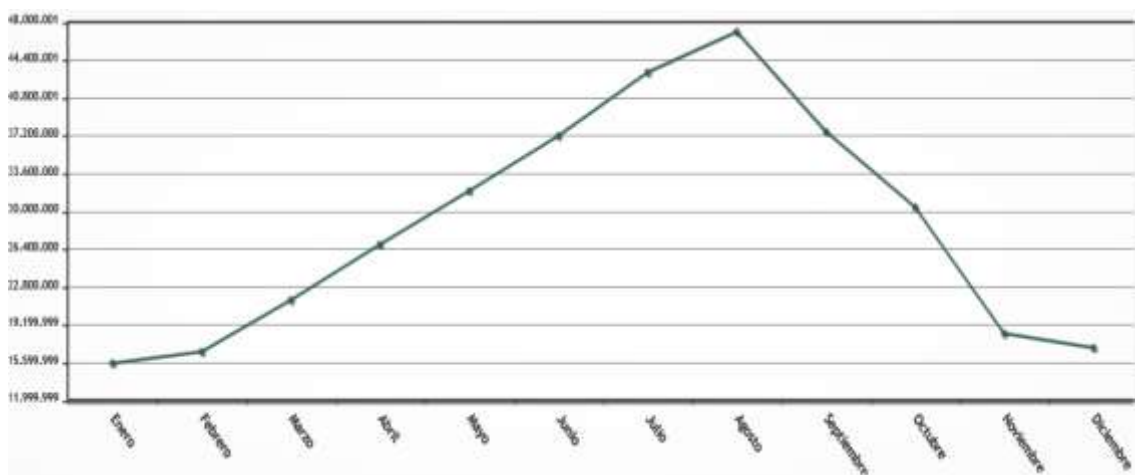
Por lo tanto, el empeño del sector hotelero por combatir la estacionalidad viene marcado por la diversificación y la apuesta por los destinos urbanos alejados de los de sol y playa, que no tengan que depender del clima, ni de los periodos vacacionales marcados en el calendario laboral de los turistas o el escolar.

Para ello, no sólo hay que implicar al departamento de marketing (Higham y Hinch, 2002), sino que han de establecerse estrategias que responsabilicen del proyecto a todas las áreas de la organización.

Pero esto no es nuevo, ya las autoras Ramón y Abellán (1995) planteaban la necesidad de realizar acciones por parte del sector y de las Administraciones, encaminadas a la desestacionalización del turismo (Muñiz, 2001) ya que la estacionalidad tiene efectos negativos, no solo en el empleo, sino en el aumento de polución acústica y atmosférica de las zonas que acogen en pocos meses una gran cantidad de visitantes, además problemas de tratamiento de residuos y medioambientales.

En todos los gráficos mostrados con anterioridad se aprecia un importante aumento de las pernoctaciones en los meses de junio, julio y agosto, y tal y como se puede apreciar también en el siguiente gráfico, la estacionalidad en el sector hotelero en España es una constante.

Gráfico 6: Pernoctaciones de los viajeros 2018



Fuente: INE (2019)

Dado que las empresas hoteleras deben ajustar la oferta a la demanda, es por lo que resulta difícil establecer mecanismos para mantener un nivel de empleo fijo en este sector, por ello, es importante que se reconozcan los factores que influyen en la estacionalidad para poder adaptarse a este hecho y reducir su impacto.

Pero no solo las empresas tratan de luchar contra la estacionalidad, también lo hacen los distintos territorios, especialmente aquellos que se ven más afectados por ella y por lo tanto sus índices de desempleo aumentan en las temporadas de menor demanda turística.

Por ejemplo, la Comunidad Autónoma de Andalucía elaboró en el año 2016 su II Plan Estratégico contra la estacionalidad turística en el litoral andaluz 2016 – 2018, que incluye planes de cooperación, colaboración público – privada, marketing, apoyo a la comercialización, incentivos económicos por parte de la Administración para las pymes del sector, innovación y desarrollo tecnológico, impulso de determinados productos desestacionalizadores, mejora de la formación y cualificación de los recursos humanos y sensibilización de la oferta y la demanda.

Como se puede ver, el papel del capital humano siempre está presente dada la importancia que tiene en la calidad de la prestación del servicio al cliente, en la economía y en la creación de ventajas competitivas.

3.3. Impacto de la crisis de la COVID – 19 en el sector hotelero

En el momento en el que se aborda este epígrafe se encuentra finalizando lo que, en condiciones normales, se denominaría la temporada alta para el turismo y el sector hotelero en concreto en España. En cambio, este sector se enfrenta a una situación nunca vivida y cuyas consecuencias aún es pronto para evaluar.

Por ello, se realiza una mención en este trabajo a la crisis provocada por la COVID-19 en el sector turístico y en concreto en el hotelero dado que afecta de lleno a las personas que trabajan en él, bien porque se encuentran en situación de Expediente de Regulación de Empleo Temporal (ERTE), bien porque han perdido su trabajo o bien porque el número de días y horas trabajadas se han visto considerablemente reducidos.

La crisis económica del 2008, de la que el sector hotelero se recuperó con rapidez, en comparación con otros sectores de la economía, generó incertidumbre entre las personas nacidas de 1990 en adelante en cuanto a su futuro laboral y vieron cómo este iba a ser peor que el de la generación que les precedía. Por ello, no es extraño pensar que las consecuencias de la crisis de esta pandemia agraven esa incertidumbre y reafirme las dificultades laborales a las que se han de enfrentar (Cobos, 2020).

Con anterioridad se hizo referencia al entorno VUCA, al que se enfrentan, en general, las organizaciones en los últimos años, pero recientemente, con la llegada de la pandemia producida por la COVID-19, el entorno se ha vuelto aún más cambiante. Esto está obligando a los hoteles a adoptar medidas extraordinarias, no solo relacionadas con la seguridad de sus visitantes y de sus empleados, sino encaminadas a luchar contra la baja ocupación que está provocando la situación.

Estas empresas necesitan tener una visión global del entorno y de la situación, ser capaces de adaptarse al cambio con rapidez, agilidad y de la manera más sencilla posible y comunicarse de forma constante con sus clientes internos y externos, de forma que les permita reorientarse y recomponerse una y otra vez ante cualquier situación que les pueda concernir, sea interna o externa.

Así, tanto las personas empleadas, como la propia organización, requerirán adoptar nuevas habilidades, formas de trabajo e instrumentos para poder, no solo crear ventaja competitiva, sino en algunos casos, sobrevivir.

Todo cambio y toda situación de incertidumbre son generadores de conflicto y, por tanto, aquellas organizaciones que no tienen implantados entre sus procesos, sistemas de gestión del conflicto deberían ver la situación actual como una oportunidad, no sólo de reinventarse, sino de implantar dichos sistemas. Esto haría de ellas unas organizaciones más inteligentes, más flexibles, y más competitivas.

Más inteligentes porque se adaptarían con más facilidad a los continuos cambios y tan poco predecibles, pudiendo afrontarlos con agilidad y sencillez; más flexibles porque además de cambiar la jerarquización por un sistema más colaborativo de trabajo, serían capaces de tomar decisiones más intuitivas, y más competitivas porque, gracias a una

comunicación continua y transparente, y a la confianza en las personas que colaboran en ellas, lograrán retener y atraer el talento necesario para destacar en su sector.

Tanto las personas como las organizaciones se encuentran cómodas ante situaciones predecibles porque pueden actuar y tomar decisiones en base a la experiencia, pero ni las personas ni las organizaciones tenían hasta ahora experiencia en una situación de pandemia.

Ello dificulta la creación de nuevas estrategias, especialmente en sectores como el que ocupa esta investigación, por cuanto no puede afrontar la situación acudiendo a soluciones adoptadas en el pasado, como por ejemplo las vistas para luchar contra la estacionalidad.

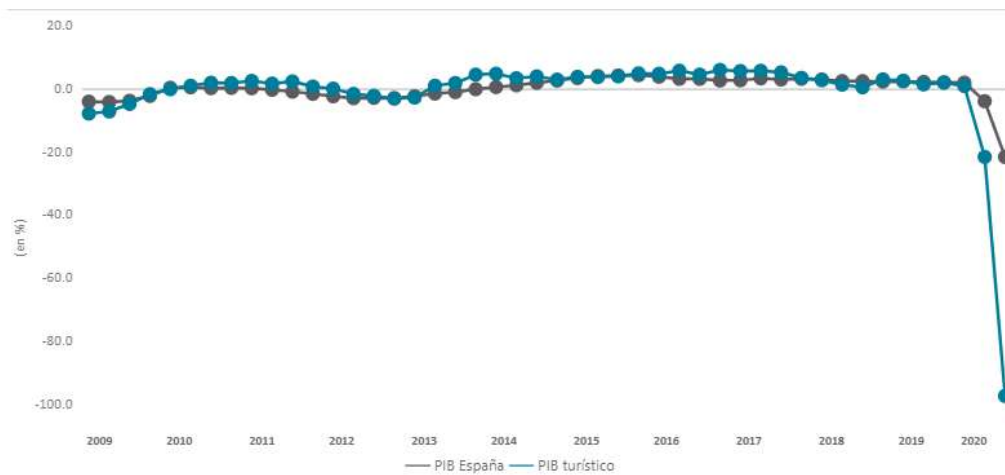
Muchos son los sectores que han sido afectados por el coronavirus, pero el sector hotelero, junto con el resto de las actividades relacionadas con el turismo, se ha visto fuertemente golpeado por una situación desconocida hasta ahora y cuya duración se ignora (UNWTO, 2020).

Como toda situación incierta, de la que se conoce el origen, pero se desconoce el alcance definitivo mientras no finalice la misma, además de ser causa de conflicto en la organización, provoca una gran dificultad a la hora de transformarla en oportunidad.

Existe tal cantidad de información al respecto del virus y sus efectos que resulta difícil de manejar y contrastar, resultando un inconveniente para las empresas que tienen que atender a las reacciones de sus competidores, del mercado y de los consumidores, entre otras.

Tal y como se ha visto al hacer referencia al impacto del turismo en la economía española y su aportación al PIB en la economía nacional, es evidente que la COVID-19 ha producido un efecto devastador en el turismo, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 7: Dinámica comparada del PIB turístico trimestral y el PIB de España 2019-2020



Fuente: Exceltur (2020).

El segundo trimestre del 2020 tuvo una actividad turística casi nula y según datos de Exceltur (2020), el descenso del PIB Turístico de todo el año 2020 podría llegar a la cantidad de 83.134 millones de euros, lo que se traduciría en un -54,5% con respecto al año 2019.

La Agencia Exceltur utiliza un Indicador Sintético del PIB Turístico (ISTE) como índice para analizar la evolución coyuntural del PIB de España y para aportar datos relativos al crecimiento del turismo y su contribución al PIB global de la economía española.

Las cinco variables concernientes a la demanda de turismo que componen el ISTE son: consumo privado, pernoctaciones hoteleras de los residentes, llegada de turistas extranjeros, ingresos por turismo y viajes de la balanza de pagos y el PIB de los principales mercados; si bien, no se trata de datos definitivos y son revisados con posterioridad y contrastados con los publicados por el INE.

La preocupación es notable ya que, como se vio en el apartado dedicado a la empleabilidad en el sector turístico y en concreto en el hotelero, su peso en el PIB es relevante, pero no solo por los puestos directos que crea el sector turístico, sino porque, tal y como apunta Exceltur (2018) basándose en los datos extraídos del INE del año 2016,

de cada 100 empleos que se crean en el sector turístico, se crean 69 en otros sectores y no sólo repartidos por la geografía española sino también fuera de nuestras fronteras.

El turismo fue uno de los motores clave para la recuperación de la crisis económica surgida a partir del año 2008, ayudado por otros factores que han sido previamente analizados, pero la crisis a la que se enfrenta ahora es preocupante. No sólo por el hecho de que todas las actividades asociadas al turismo se han visto completamente paralizadas durante meses, sino que además han sido las últimas en poder comenzar su actividad y las primeras que han tenido que volver a cerrar aquellos lugares donde ha habido rebrotes.

Y tampoco se puede pasar por alto el hecho de que, aunque el turismo nacional ha contribuido en cierta medida a que no cierren aún más alojamientos de los que ya lo han hecho, el cierre de fronteras durante tanto tiempo, o las restricciones para viajar a España por parte de algunos países, ha sido determinante.

El sector hotelero se reactivará y se recuperará en función de los patrones de comportamiento del mercado y de la velocidad con la que lo haga, lo cual es incierto debido a varios factores. Estos son, la falta de una vacuna que permita luchar contra la pandemia, la pérdida de confianza de los clientes, la lenta recuperación de la capacidad de gasto de estos (Mantecón, 2020) y las distintas decisiones adoptadas por las autoridades sanitarias de cada comunidad autónoma y del Gobierno de España. Esto, va unido a las decisiones de los gobiernos extranjeros en cuanto a la apertura de fronteras y sus recomendaciones o restricciones para viajar a España.

Las perspectivas de recuperación apuntan a finales del 2021 o principios de 2022 por lo que, cabe la esperanza de que las previsiones que la OMT hizo en el año 2016 para el año 2030, en las que hablaba de movimientos internacionales de turistas en torno a los 2 millones, no se queden en papel mojado.

Dado que esta crisis ha puesto al turismo en una situación límite que ha obligado a sectores como el hotelero a detenerse durante meses, ha habido tiempo de observar las carencias y defectos de los que pudiera adolecer. Sería deseable que se abordaran los

desafíos como el que se propone en este trabajo sin que se desatendiera la urgencia económica en la que está inmerso el sector, pero no de forma cortoplacista

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DEL CONFLICTO EN EL SECTOR HOTELERO

CAPÍTULO IV. HIPÓTESIS, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Metodología

Con el fin de responder a los objetivos planteados se ha optado por realizar una investigación de carácter cuantitativo.

Para ello se ha empleado la técnica de la encuesta como elemento fundamental de recogida de datos, destacando las distintas partes que componen el objeto de estudio (afrontamiento del conflicto, clima laboral, comunicación interna y *engagement*) y las características de la muestra con el fin de poder acomodar el proceso de la investigación a las circunstancias.

El tema objeto de estudio, así como las circunstancias bajo las que se ha desarrollado la investigación, han llevado a justificar la elección de dos instrumentos para la recogida de información. Por un lado, la necesidad de contar con una muestra representativa sugiere el uso de la encuesta y adicionalmente se ha completado con las opiniones de diferentes expertos recogidas mediante una investigación cualitativa basada en entrevistas personales (Merino, Pintado, Sánchez y Grande, 2015).

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Cuestionario como instrumento de medida

Se ha empleado para la obtención de datos la técnica del cuestionario.

Se ha elaborado un cuestionario de sesenta y nueve preguntas cuya primera parte está orientada a conocer las distintas formas de afrontamiento del conflicto que tienen las personas contratadas que prestan sus servicios en un hotel.

Tras una intensa revisión bibliográfica, y tal y como se referenció en el apartado de estudio dedicado a los estilos de afrontamiento del conflicto, resulta conveniente mencionar los instrumentos que se han manejado y otros que han orientado a la elaboración del cuestionario empleado para la obtención de los datos necesarios para esta investigación.

Cuatro han sido los modelos que han inspirado el cuestionario aquí empleado. Tras las aportaciones de los investigadores sobre los estilos de afrontamiento del conflicto, se desarrollaron por algunos autores diversos instrumentos tendentes a observar en qué medida se emplean esos estilos de afrontamiento del conflicto en el ámbito organizacional (Van de Vliert y Kabanoff, 1990; King y Miles, 1990). Dichos instrumentos tomaron como base el modelo bidimensional ya abordado (interés propio – interés del otro) y los cinco estilos de gestión del conflicto (integración, dominación, compromiso, evitación y servilismo). Así, por considerarse los más destacados (Munduate, Canaza y Alcaide, 1993), se han empleado los siguientes:

Figura 18. Instrumentos para evaluar en qué medida se emplean los estilos de afrontamiento del conflicto.

Thomas y Kilmann (1974)	• Management of Differences Exercise (MODE)
Putman y Wilson (1982)	• Organizational Conflict Communication Inventory (OCCI)
Rahim (1983a)	• Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCCI - II)
Redorta (2014)	• Herramienta CAT

Fuente: Elaboración propia a partir de Munduate, Canaza y Alcaide (1993)

El instrumento elegido para este estudio es un cuestionario basado fundamentalmente en el Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI – II) realizado por Rahim (1983a) y se han realizado importantes contribuciones añadiendo además otros ocho bloques de preguntas, ya que la finalidad, no era solo investigar el estilo de afrontamiento del conflicto, sino analizar otras variables que se describirán en el apartado siguiente y que contribuyen a un análisis más profundo del estado de las relaciones laborales como causa del conflicto en el ámbito organizacional, especialmente en el sector hotelero al que va dirigido.

Hablamos de variables relativas a las relaciones laborales y el conflicto: si bien no es un cuestionario específico de conflicto, las variables incluidas que son de clima laboral, comunicación, y *engagement*, también se pueden estudiar con variables de gestión del conflicto. Tal y como se ha justificado en el marco teórico todas ellas inciden directamente en la existencia y grado de conflictividad.

Se ha tomado también como base el cuestionario de la empresa Great Place To Work (GPTW) cuyo significado es: un gran lugar para trabajar. Esta organización elabora un *ranking* de empresas y les ofrece una certificación, dentro de unos rangos preestablecidos en función del número de personas que trabajan en ellas, que las acredita como grandes lugares para trabajar. El Instituto GPTW ha creado y validado un modelo aplicable a organizaciones de todo el mundo muy útil para entender el clima laboral y ha sido objeto de estudio por investigadores como Pérez (2012).

Este cuestionario permite a las organizaciones medir la satisfacción de las personas que integran la compañía, la confianza que tienen en ella y en definitiva cómo percibe el capital humano la gestión interna.

Además, también ha servido de orientación para la elaboración del cuestionario el sitio web Glassdoor. En este lugar se recopilan datos con carácter anónimo relacionados con el empleo, donde los más de 30 millones de usuarios vierten sus comentarios sobre sus superiores, planes de carrera, políticas de compensación y beneficios, carga de trabajo y valores y cultura de la compañía. El análisis de este sitio web ha servido a otros investigadores como Dabirian, Kietzmann y Diba (2016) para analizar la marca empleadora de las empresas y analizar los mejores lugares para trabajar y concluyen que una organización que se dedica a la tecnología de la información, con empleados muy cualificados y leales, tratará de forma diferente a su personal que una dedicada a la hostelería que viene influenciada por la rotación y la estacionalidad.

Se aprecia la conveniencia de estudiar previamente tanto el cuestionario de GPTW como la revisión del sitio web Glassdoor, dado que el primero de ellos está configurado por una empresa de carácter privado. Tras el análisis y contrastación de opiniones con los expertos del sector sobre el cuestionario de GPTW, se apreció la necesidad de acudir a otras

fuentes, en este caso Glassdoor, de carácter abierto, que pudieran aportar un espectro más amplio sobre la visión que de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto pudieran tener las personas que trabajan en el sector hotelero.

4.2.2. Descripción de la población y recogida de datos

En primer lugar, se hace necesario poner de manifiesto la dificultad para acceder a la muestra que compone el estudio y especialmente dinamizar su participación, aspecto que se abordará en el apartado dedicado a las limitaciones de la investigación.

La población a la que va dirigido el estudio y de la que se compone el mismo, son personas que trabajan o hayan trabajado en el sector hotelero durante los últimos 5 años y que asciende a 114.990 (INE, 2020). A efectos estadísticos se considera una población infinita (Pérez, 2009). Este rango se ha introducido como primera pregunta, para que el cuestionario lo respondan, únicamente, personas del sector ya que en el momento en que se marca la respuesta negativa, no permite continuar con el resto de las preguntas.

El hecho de establecer un periodo de 5 años en cuanto a su experiencia en el sector hotelero se debe a que es el tiempo que, en esta investigación, se ha considerado necesario para que una persona empleada en el sector tenga el conocimiento suficiente de cómo funciona un hotel por dentro y cuáles son las prácticas laborales más habituales. Esto es así por cuanto, del estudio teórico del sector hotelero, se observó que algunas de las características que destacan en él son la rotación y la temporalidad por lo que el lapso de 5 años ofrece, en general, poder tener una perspectiva sólida de la visión del sector.

Los sujetos han sido seleccionados en base a un muestreo probabilístico aleatorio simple y sin reposición de tal manera que componen la muestra todas las personas que respondieron al azar al cuestionario enviado. El uso de esta herramienta presupone que todas las unidades tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra (Pérez, 2009).

Tal y como recoge el autor, para calcular el número de encuestas para obtener un error muestral relativamente bajo (los investigadores, entre otros, López-Roldán y Fachelli (2015), han fijado como criterio el 10%), la fórmula a emplear es:

$$n = \frac{N * Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * P * (1 - P)}{(N - 1) * e^2 + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * P(1 - P)}$$

Donde:

- n = Tamaño muestral o número de encuestas a las personas que trabajan en hoteles.
- N = Tamaño de la población: 114.990 personas trabajadoras del sector hotelero.
- $Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = Valor de la distribución normal asociado al nivel de confianza estándar (95%): 1,96.
- P = Nivel de dispersión máxima. Cuando es desconocido se coloca el valor máximo (0,5).
- e = Error máximo permitido por no estudiar al total de la población. Se ha fijado como criterio el 10%.

En el caso de la investigación, el número de encuestas necesario para cumplir con los parámetros de calidad y aplicación de resultados fijados es:

$$n = \frac{114.990 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(114.990 - 1) * 0,1^2 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)} = 96 \text{ encuestas}$$

Para garantizar la robustez de los resultados, se ha empleado además el método de las simulaciones de Montecarlo en cada uno de los análisis realizados. La herramienta permite, mediante la selección de un número significativo de muestras aleatorias y de menor tamaño que la original (formadas en cada caso por el 80% de los integrantes de la muestra original), comprobar si los resultados promedio de las muestras coincide con los resultados obtenidos (García, Guijarro y Moya, 2010; D'Agostino, 2016).

Para conseguir una mayor fiabilidad en las respuestas y una adecuada aplicación del

instrumento empleado, al comienzo del cuestionario se ha informado a las personas participantes sobre el sistema de cumplimentación y la finalidad del estudio. Al recibir el cuestionario se les apuntaba el anonimato en su participación y el tratamiento confidencial de los datos obtenidos.

4.2.3. Variables, instrumentos y escalas de medida

Se han empleado las opciones A y C del ROCI – II por ser las correspondientes a las relaciones con los superiores y entre compañeros respectivamente dejando de lado la opción B (relaciones con subordinados) por cuanto, al ir dirigido el cuestionario a personas empleadas en hoteles en general, la probabilidad de llegar a superiores que tuvieran relación con personal subordinado era más baja y porque en muchas ocasiones aunque llegue a gerentes o personal con personas a cargo, muy probablemente tengan superiores (la dirección del hotel o la dirección de la cadena con respecto a aquellos).

Ambas opciones del cuestionario ROCI – II (A y C) han sido traducidas al castellano y posteriormente se han introducido el resto de las preguntas que, tras la amplia revisión bibliográfica, se consideraron necesarias para la obtención de los datos requeridos en el estudio.

Una vez elaborado un primer cuestionario, éste ha sido validado por ocho expertos (cuatro en el área de la gestión de conflictos y cuatro en el sector hotelero) que contribuyeron a validar la fiabilidad del instrumento de medida. Todos ellos realizaron sus correspondientes apreciaciones y, en base a ellas, se realizó el segundo cuestionario que volvió a ser validado y resultó el definitivo. En este último se corrigieron fallos y/o errores apreciados, ya fueran tipográficos o de interpretación, y se introdujeron algunas preguntas planteadas por los respectivos expertos.

Finalmente, el cuestionario fue distribuido por internet, hecho que no distorsiona la fiabilidad y rigor (Díaz, 2010), y la muestra definitiva quedó conformada por 104 respuestas de las cuales 96 fueron válidas.

El cuestionario consta de 69 preguntas distribuidas en 9 bloques que miden:

- 1.- Estilos de afrontamiento del conflicto (11 ítems) para detectar cada uno de ellos (integrador, dominante, evitativo, complaciente y comprometido) titulado, “GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS”.
- 2.- La comunicación interna y el trabajo, en cuanto a la distribución de éste y las exigencias relacionadas con el puesto titulado “MIS SUPERIORES Y MI TRABAJO”.
- 3.- La comunicación interna y la alineación de los valores de la persona contratada en la organización con los de esta, titulado “MI COMPAÑÍA Y SUS VALORES”.
- 4.- El grado de compromiso y reconocimiento de la empresa hacia las personas que colaboran en ella y la coordinación, titulado “IMPLICACIÓN Y RECONOCIMIENTO”.
- 5.- El ambiente de trabajo y la organización de este, titulado “SOBRE MI LUGAR DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO”.
- 6.- La percepción de justicia que tiene la persona que trabaja en la organización con respecto al trato, salario y desarrollo profesional, por parte de la organización, titulado “CÓMO SIENTO EL TRATO HACIA MÍ”.
- 7.- El sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y la implicación que muestra la persona empleada para con aquella, titulado “SENTIMIENTO DE IDENTIDAD”.
- 8.- La relación de la persona empleada con el resto de las personas que conforman la organización y si se realiza el trabajo de forma colaborativa, titulado “CAMARADERÍA”.
- 9.- La percepción de las personas empleadas en un hotel con respecto a la compañía y su papel en el seno de la misma titulado, “PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA”.

En algunos de los bloques se ha optado por incluir preguntas de carácter negativo ya que si todas las preguntas se formulaban en positivo podría darse un sesgo de aquiescencia en las respuestas que viciaría el resultado.

Cada una de las preguntas puede ser respondida con uno de los 5 valores establecidos ya que se ha empleado la escala Likert en la que: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

También se incluyen al final del cuestionario datos de clasificación demográfica que aportan información relevante para el estudio.

Se hace referencia a variables que influyen en las relaciones laborales y el conflicto y, si

bien, no se trata de un cuestionario específico de conflicto, las variables incluidas y que son relativas al clima laboral, a la comunicación interna y al *engagement* también se pueden entender como variables de gestión del conflicto, tal y como se ha justificado en el marco teórico. Todas ellas inciden directamente en la existencia y grado de conflictividad.

A continuación, se recogen las escalas de medida empleadas en las diferentes preguntas. Todos los ítems se han medido en una escala cerrada con un intervalo del 1 al 5 salvo las preguntas de clasificación cuya escala es cerrada, nominal y de respuesta única.

El cuestionario completo está disponible en el anexo 2.

Tabla 14: Escalas de medida.

BLOQUE	CÓDIGO	PREGUNTA
GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS	DIF1	Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi supervisor
	DIF2	Intento evitar que me pongan en un aprieto e intento guardar mi conflicto con mi supervisor para mí mismo
	DIF3	Intento integrar mis ideas con las de mi superior para llegar a una decisión conjunta
	DIF4	Normalmente evito la discusión abierta de mis diferencias con mi supervisor
	DIF5	Intento encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto
	DIF6	Normalmente me acomodo a los deseos de mi supervisor
	DIF7	Intercambio información precisa con mi supervisor para resolver un problema juntos
	DIF8	Evito un encuentro con mi supervisor
	DIF9	En general, soy firme en seguir mi punto de vista sobre la cuestión
	DIF10	Colaboro con mi supervisor para tomar decisiones aceptables para nosotros
	DIF11	A veces uso mi poder para ganar una situación competitiva

BLOQUE	CÓDIGO	PREGUNTA
MIS SUPERIORES Y MI TRABAJO	GLOBAL	Percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto
	SUP1	Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes
	SUP2	Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos
	SUP3	Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas
	SUP4	A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad
	SUP5	Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen
	SUP6	Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes
	SUP7	Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento
	SUP8	Desempeño realmente las labores de mi puesto
	SUP9	Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día
SUP10	Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos	
MI COMPAÑÍA Y SUS VALORES	VAL1	Conozco los valores y la misión de la organización
	VAL2	Los superiores representan los valores que persigue la compañía
	VAL3	Mis valores no son los mismos que los de la empresa
	VAL4	Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo

BLOQUE	CÓDIGO	PREGUNTA
IMPLICACIÓN Y RECONOCIMIENTO	RECO1	Me dan formación para crecer profesionalmente
	RECO2	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo
	RECO3	Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
	RECO4	Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias
	RECO5	Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias
	RECO6	Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias
	RECO7	Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo
	RECO8	La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema
	RECO9	En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto
SOBRE MI LUGAR DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO	LUGAR1	Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar
	LUGAR2	Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar
	LUGAR3	A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal
	LUGAR4	Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo
	LUGAR5	Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo

BLOQUE	CÓDIGO	PREGUNTA
CÓMO SIENTO EL TRATO HACIA MI	SENTI1	Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado
	SENTI2	Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo
	SENTI3	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
	SENTI4	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa
	SENTI5	Los ascensos son para los que más se lo merecen
	SENTI6	No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas
	SENTI7	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad
	SENTI8	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión
	SENTI9	Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física
	SENTI10	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual
	SENTI11	Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato
	SENTI12	Siento que estabilidad laboral en mi puesto
SENTIMIENTO DE IDENTIDAD	IDENT1	Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar
	IDENT2	Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía
	IDENT3	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo
	IDENT4	Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa
	IDENT5	Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí
	IDENT6	Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"

BLOQUE	CÓDIGO	PREGUNTA
CAMARADERÍA	CAMA1	Aquí nos preocupamos los unos por los otros
	CAMA2	Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a
	CAMA3	Puedo contar con la colaboración de los demás
	CAMA4	Puedo decir que se trabaja siempre en equipo
	CAMA5	Hay competencia entre los compañeros
PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	CIA1	Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios
	CIA2	Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia
	CIA3	Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo
	CIA4	Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora
	CIA5	Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa
	CIA6	Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa
Clasificación	C1	Edad
	C2	Género
	C3	Antigüedad en la empresa
	C4	Tipo de contrato
	C5	Tipo de jornada
	C6	Familiares a cargo

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar el análisis de los datos y la interpretación de los resultados en aquellas variables que tienen carácter negativo en el ámbito de las relaciones laborales, para evitar el sesgo de aquiescencia, se ha realizado una modificación en la escala, convirtiendo los niveles de acuerdo elevados (cinco) en desacuerdos (unos).

De igual manera, los niveles de desacuerdo medios (cuatro) se han convertido en acuerdo (dos).

4.2.4. Técnicas para el tratamiento de la información

La última etapa antes de proceder a la validación de las hipótesis es realizar un análisis exploratorio y univariante de los datos. Este análisis se realizará en tres etapas diferentes, tal y como sugieren Fernández (2014), Pérez (2009), o Hair, Anderson, Tatham y Black (2008):

1. Análisis de los datos ausentes: Se determinará si existe una elevada tasa de respuesta en cada una de las variables y se pondrán en marcha posibles medidas en función de los resultados obtenidos. Las opciones disponibles son (Fernández, 2014):
 - Suprimir la observación si no se perjudica el error cometido. Se ha seleccionado esta opción y aquellas observaciones con datos ausentes no han participado en el análisis.
 - Sustituir el valor faltante por el promedio de las observaciones por la media, valor constante o predicción.
 - Mantener el registro con el dato faltante. A priori y con los criterios fijados para considerar una encuesta válida (reflejados en el siguiente capítulo) esta será la opción seleccionada.
2. Análisis de valores atípicos: Se analizará si todas las respuestas se encuentran dentro de los rangos fijados, tras su análisis, se decidirá finalmente si se eliminan o pasan a formar parte del análisis. En este caso se utilizará como herramienta el gráfico de caja y bigotes, que permite detectar si un valor puede considerarse como atípico, la distribución de los datos y su posible asimetría. (Fernández, 2014).

3. Análisis descriptivo: Examen de las características propias de la distribución de frecuencias de las variables que entran a formar parte del análisis. Para ello se utilizarán:
 - Representaciones gráficas (histograma) para analizar la frecuencia de datos de la categorías.
 - Estadísticos univariantes para analizar promedios (media, mediana...) y dispersión (desviación típica, coeficiente de variación).

Por último, se explican brevemente las herramientas de análisis univariante empleadas en el estudio y que son de uso común. Se ha considerado como fuente la explicación proporcionada por Lévy y Varela (2011):

1. Variables no métricas: se utilizan medidas basadas en tabulaciones simples y el cálculo de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes).
2. Variables métricas: medidas de tendencia central, dispersión, forma...
 - Media aritmética: suma de todas las valoraciones otorgadas por los entrevistados dividida por el total de individuos.
 - Mediana: puntuación que se encuentra más cercana al centro después de que los datos hayan sido ordenados de mayor a menor, o viceversa.
 - Moda: valor más frecuente de la distribución. Es decir, aquel valor elegido por un mayor número de entrevistados para responder a una pregunta.
 - Varianza – Desviación típica: medida de su dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media. La desviación típica es la raíz de la varianza.
 - Coeficiente de variación: medida de dispersión relativa, definida como cociente entre la desviación típica y la media. Puede considerarse que no existe dispersión cuando el indicador se sitúa por debajo del 35%.

4.3 Ficha técnica de la investigación en personas empleadas en hoteles.

El trabajo de campo necesario para la recogida de la información y que permitirá dar respuesta a la pregunta de investigación y a las hipótesis asociadas, se ha desarrollado de acuerdo con las directrices que se reflejan en la ficha técnica de la investigación recogida en la siguiente tabla.

Tabla 15: Ficha técnica de la investigación

Investigación en personas empleadas en hoteles	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger toda la información, con foco en el estado de las relaciones laborales y el conflicto, necesaria para la elaboración del modelo que dé respuesta a las hipótesis planteadas.
Técnica de recogida de información	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta online asistida por ordenador. • Se considera una encuesta válida aquella en la que la persona ha completado la totalidad de los atributos relacionados con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
Población	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas empleadas en el sector hotelero en España: 114.990 según el INE (2020). A efectos estadísticos y de muestreo, se considera una población infinita.
Muestreo	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo aleatorio simple y sin reposición. • Nivel de confianza = 90% • Dispersión máxima = 0,5 • Error muestral máximo admitido = 10%.
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • 104 encuestas de las cuales 96 se consideran como encuestas completas y válidas. • Error muestral final 8,0%
Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Del 1 de julio al 15 de agosto del 2020

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

5.2 Análisis exploratorio

En primer lugar, se ha analizado la tasa de respuesta de cada una de las variables recogidas en el cuestionario con la finalidad de determinar la cantidad de valores ausentes.

Tabla 16: Análisis de la tasa de respuesta.

Bloque	Código	Pregunta	Respuestas
1. Gestión de las diferencias	DIF1	Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi supervisor	100,0%
	DIF2	Intento evitar que me pongan en un aprieto e intento guardar mi conflicto con mi supervisor para mí mismo	100,0%
	DIF3	Intento integrar mis ideas con las de mi superior para llegar a una decisión conjunta	100,0%
	DIF4	Normalmente evito la discusión abierta de mis diferencias con mi supervisor	99,0%
	DIF5	Intento encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto	100,0%
	DIF6	Normalmente me acomodo a los deseos de mi supervisor	99,0%
	DIF7	Intercambio información precisa con mi supervisor para resolver un problema juntos	100,0%
	DIF8	Evito un encuentro con mi supervisor	99,0%
	DIF9	En general, soy firme en seguir mi punto de vista sobre la cuestión	100,0%
	DIF10	Colaboro con mi supervisor para tomar decisiones aceptables para nosotros	100,0%
	DIF11	A veces uso mi poder para ganar una situación competitiva	100,0%

Bloque	Código	Pregunta	Respuestas
2. Mis superiores y mi trabajo	GLOBAL	Percepción global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto	93,3%
	SUP1	Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes	93,3%
	SUP2	Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos	93,3%
	SUP3	Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	93,3%
	SUP4	A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad	93,3%
	SUP5	Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen	93,3%
	SUP6	Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes	93,3%
	SUP7	Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento	93,3%
	SUP8	Desempeño realmente las labores de mi puesto	93,3%
	SUP9	Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	93,3%
SUP10	Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos	93,3%	
3. Mi compañía y sus valores	VAL1	Conozco los valores y la misión de la organización	92,3%
	VAL2	Los superiores representan los valores que persigue la compañía	93,3%
	VAL3	Mis valores no son los mismos que los de la empresa	93,3%
	VAL4	Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo	93,3%

Bloque	Código	Pregunta	Respuestas
4. Implicación y reconocimiento	RECO1	Me dan formación para crecer profesionalmente	91,3%
	RECO2	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	91,3%
	RECO3	Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra	91,3%
	RECO4	Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias	91,3%
	RECO5	Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias	91,3%
	RECO6	Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias	91,3%
	RECO7	Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo	91,3%
	RECO8	La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema	91,3%
	RECO9	En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto	91,3%
5. Sobre mi lugar de trabajo y su funcionamiento	LUGAR1	Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar	91,3%
	LUGAR2	Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar	91,3%
	LUGAR3	A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal	91,3%
	LUGAR4	Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo	91,3%
	LUGAR5	Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo	91,3%

Bloque	Código	Pregunta	Respuestas
6. Cómo siento el trato de mis superiores	SENTI1	Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado	91,3%
	SENTI2	Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo	91,3%
	SENTI3	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	91,3%
	SENTI4	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	91,3%
	SENTI5	Los ascensos son para los que más se lo merecen	91,3%
	SENTI6	No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas	91,3%
	SENTI7	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	91,3%
	SENTI8	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión	91,3%
	SENTI9	Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física	91,3%
	SENTI10	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual	91,3%
	SENTI11	Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato	91,3%
	SENTI12	Siento que estabilidad laboral en mi puesto	91,3%
7. Sentimiento de identidad	IDENT1	Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar	91,3%
	IDENT2	Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía	91,3%
	IDENT3	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	91,3%
	IDENT4	Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa	91,3%
	IDENT5	Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí	91,3%
	IDENT6	Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"	91,3%

Bloque	Código	Pregunta	Respuestas
8. Camaradería	CAMA1	Aquí nos preocupamos los unos por los otros	90,4%
	CAMA2	Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a	90,4%
	CAMA3	Puedo contar con la colaboración de los demás	90,4%
	CAMA4	Puedo decir que se trabaja siempre en equipo	90,4%
	CAMA5	Hay competencia entre los compañeros	90,4%
9. Percepción de la compañía	CIA1	Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios	90,4%
	CIA2	Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia	90,4%
	CIA3	Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo	90,4%
	CIA4	Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora	90,4%
	CIA5	Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa	90,4%
	CIA6	Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa	90,4%
Clasificación	C1	Edad	87,5%
	C2	Género	88,5%
	C3	Antigüedad en la empresa	88,5%
	C4	Tipo de contrato	88,5%
	C5	Tipo de jornada	88,5%
	C6	Familiares al cargo	88,5%

Fuente: Elaboración propia.

Las variables que son requeridas para los diferentes análisis multivariantes (valoración de los atributos de la gestión de relaciones laborales y el conflicto, así como la percepción global) han sido contestadas en su mayoría por las personas que trabajan en un hotel. En el caso de los datos ausentes, serán eliminados en el momento de realizar los análisis.

En el caso de las variables que determinan los diferentes estilos de afrontamiento del conflicto se han creado un conjunto de variables artificiales que determinan la pertenencia a cada uno de los cinco estilos determinados, los cuales han sido agrupados en tres bloques.

- Estilo Integrador / colaborativo, como combinación de los siguientes atributos:
 - DIF3 - Intento integrar mis ideas con las de mi superior para llegar a una decisión conjunta.
 - DIF5 - Intento encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto.
 - DIF7 - Intercambio información precisa con mi supervisor para resolver un problema juntos.
 - DIF10 - Colaboro con mi supervisor para tomar decisiones aceptables para nosotros.

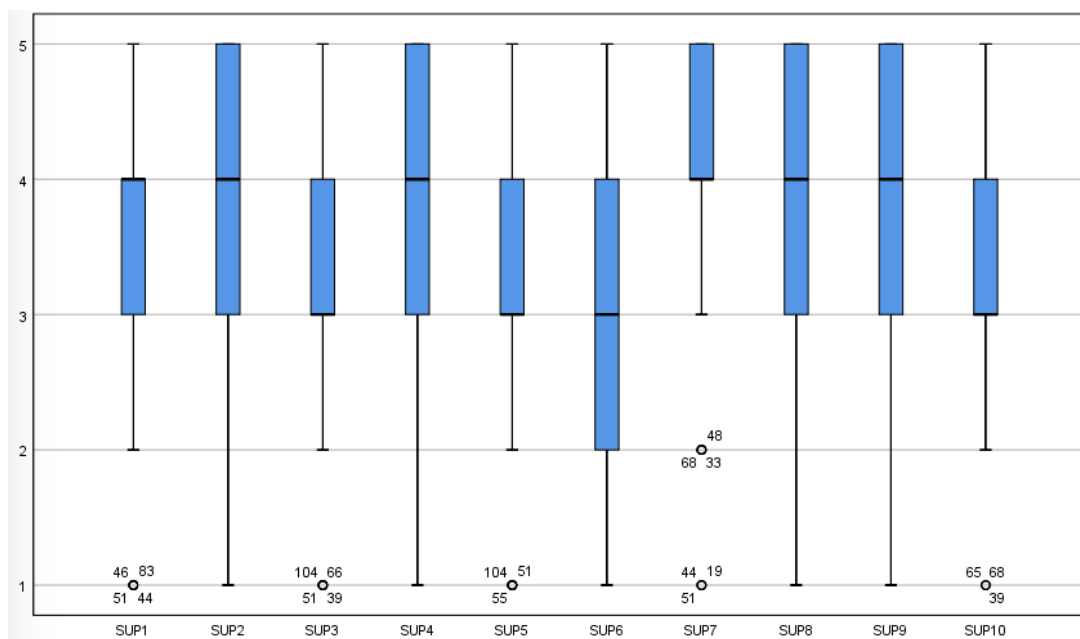
- Estilo servilista / evitativo, como combinación de los siguientes ítems:
 - DIF1 - Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi supervisor.
 - DIF2 - Intento evitar que me pongan en un aprieto e intento guardar mi conflicto con mi supervisor para mí mismo.
 - DIF4 - Normalmente evito la discusión abierta de mis diferencias con mi supervisor.
 - DIF6 - Normalmente me acomodo a los deseos de mi supervisor.
 - DIF8 - Evito un encuentro con mi supervisor.

- Por último, estilo dominante como combinación de los siguientes elementos:
 - DIF9 - En general, soy firme en seguir mi punto de vista sobre la cuestión.
 - DIF11 - A veces uso mi poder para ganar una situación competitiva.

A continuación, se ha realizado un análisis de los valores atípicos en cada una de las variables relacionadas con las relaciones laborales y que están recogidas entre los bloques del 2 al 9. Cabe considerar que todas las variables son de tipo categórico y con una escala de Likert. Aquellas que cumplen esta condición son de respuesta cerrada, por lo que no es posible que existan valores atípicos. En cualquier caso, pueden existir opciones seleccionadas con una baja frecuencia.

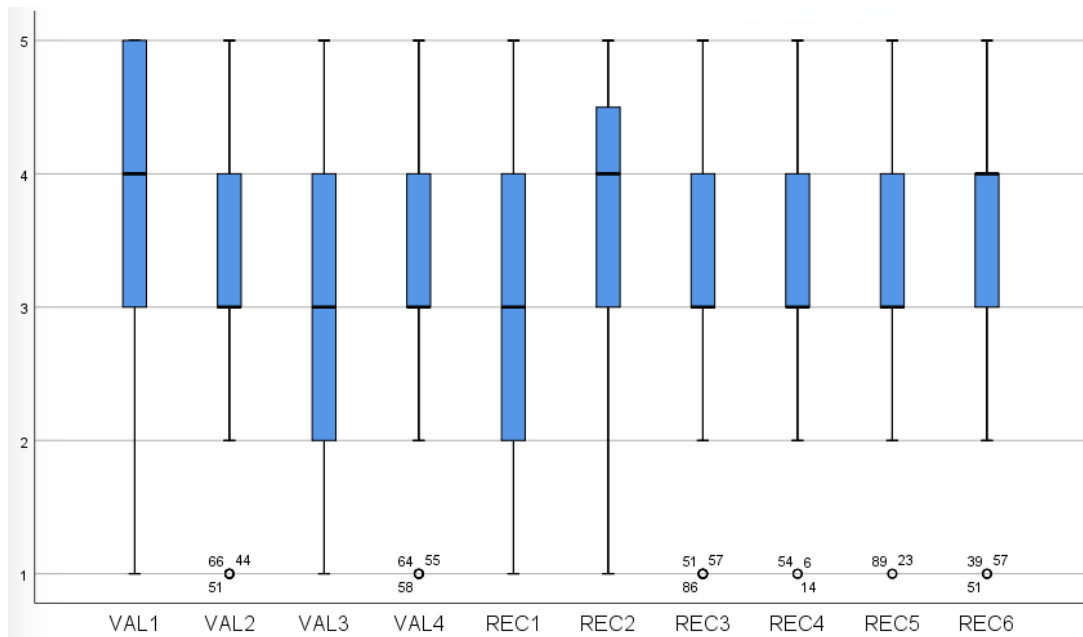
El análisis de los valores atípicos de los atributos relacionados con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto se ha realizado mediante la técnica estadística del gráfico de caja y bigotes y sus resultados aparecen recogidos a continuación, divididos en seis gráficos para una mejor visualización.

Gráfico 8. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (1 de 6).



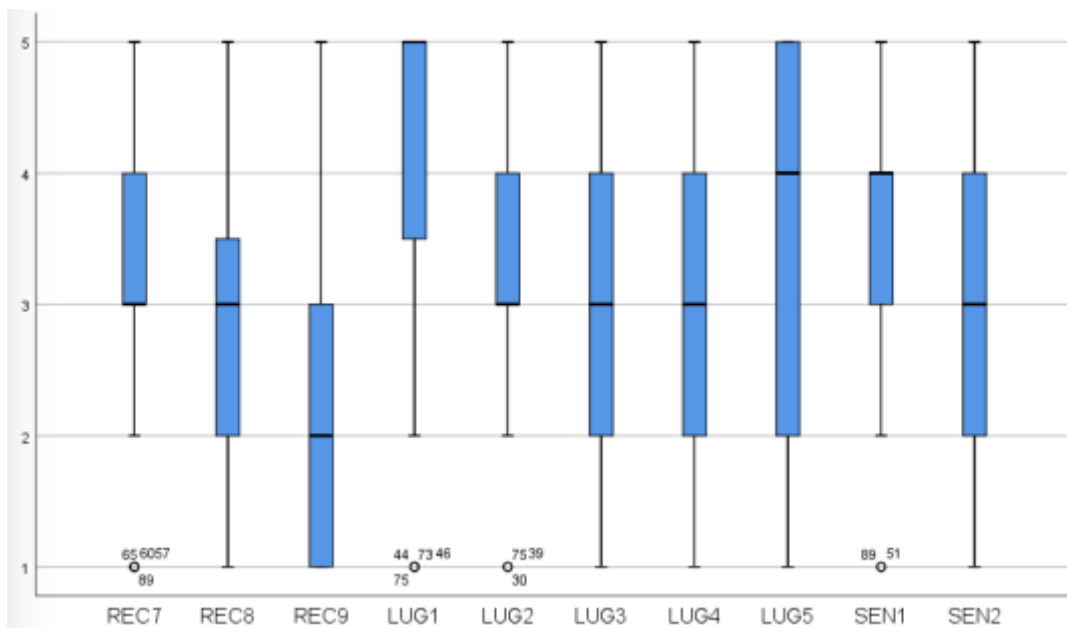
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 9. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (2 de 6).



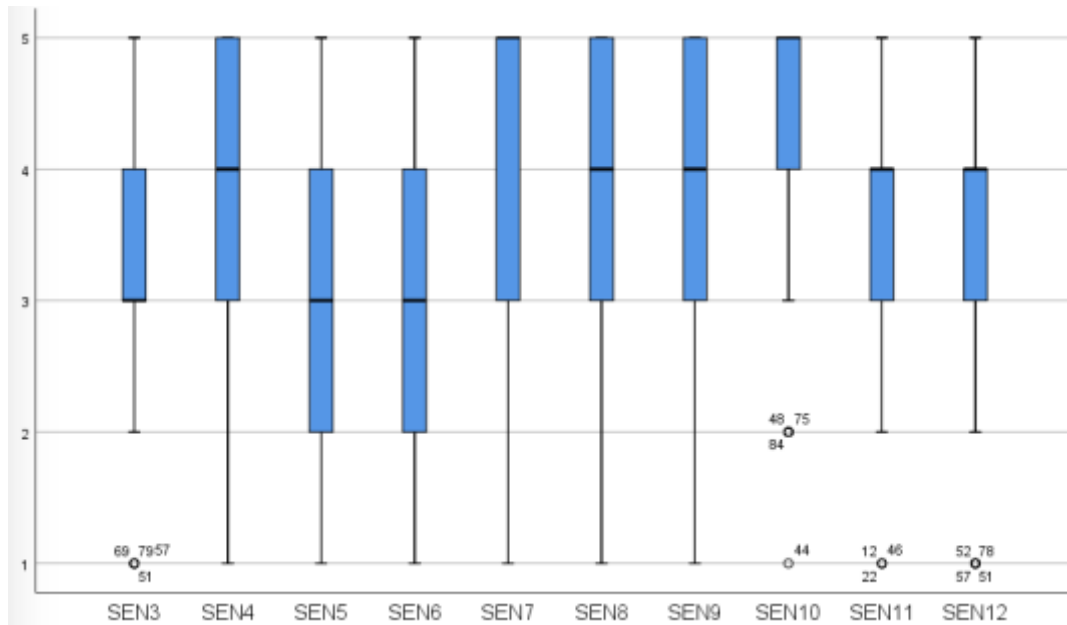
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 10. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (3 de 6).



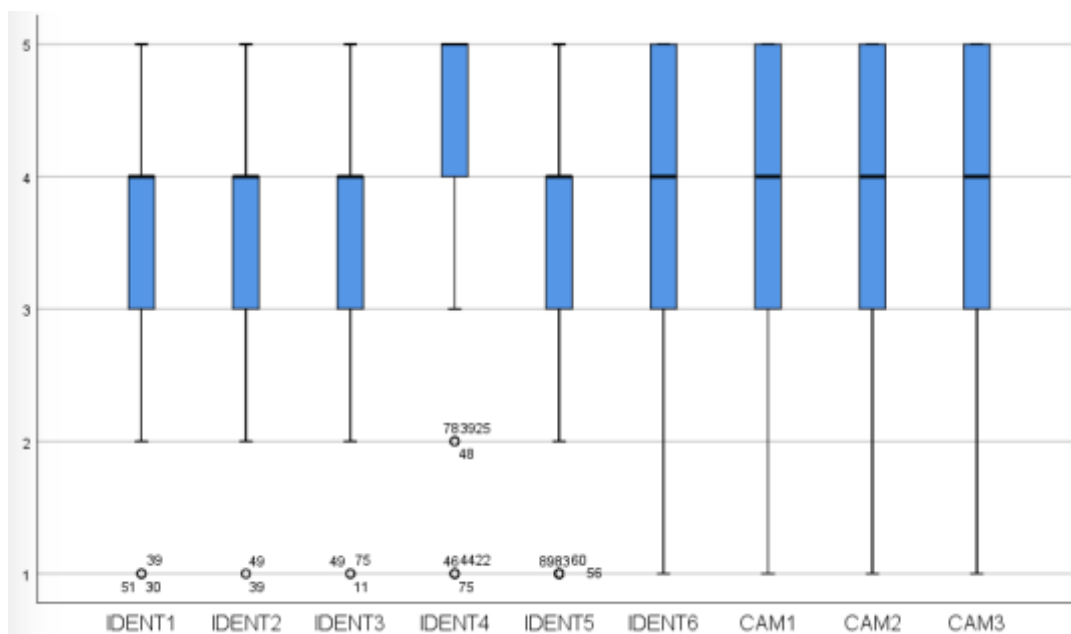
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 11. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (4 de 6).



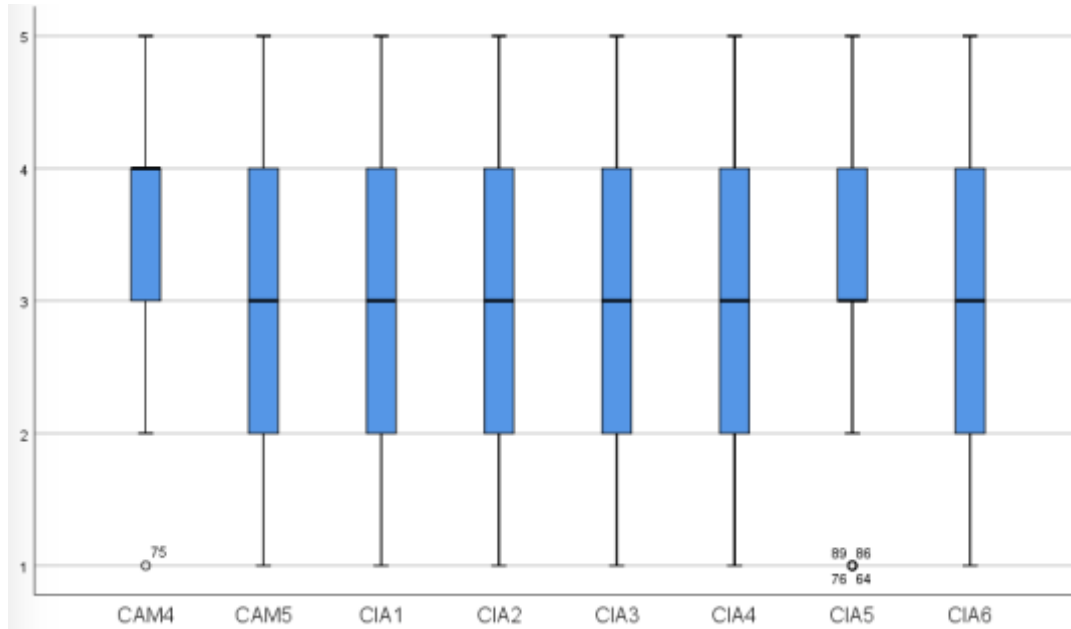
Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 12. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (5 de 6).



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 13. Análisis de los valores atípicos en las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto (6 de 6).



Fuente. Elaboración propia.

Cabe observar que todos los valores recogidos por las diferentes variables están dentro del rango de opciones posibles de 1 a 5. Fuera de los límites de los gráficos se puede encontrar un número residual de casos siendo el máximo recogido en la variable IDENT4. Dado que son respuestas válidas se han mantenido en la elaboración del análisis.

Por último, se ha realizado un análisis descriptivo de cada una de las variables incluidas en el cuestionario. Para ello se han empleado los estadísticos más habituales y que han sido detallados previamente y que, principalmente, corresponden a medidas de posición y medidas de dispersión. Se ha desarrollado también un análisis exhaustivo de cada una de las variables que componen la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en función de las diferentes variables de clasificación (Bloque 9) y que dada su extensión, se recogen en el anexo 3.

Los resultados del análisis descriptivo se presentan a continuación recogidos en el orden que cada pregunta tiene en el cuestionario empleado.

Tabla 17. Evaluación de las variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

Bloque	Pregunta	Media
Gestión de las diferencias	Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi supervisor	4,22
	Intento evitar que me pongan en un aprieto e intento guardar mi conflicto con mi supervisor para mí mismo	3,50
	Intento integrar mis ideas con las de mi superior para llegar a una decisión conjunta	4,09
	Normalmente evito la discusión abierta de mis diferencias con mi supervisor	3,55
	Intento encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto	4,02
	Normalmente me acomodo a los deseos de mi supervisor	3,28
	Intercambio información precisa con mi supervisor para resolver un problema juntos	4,13
	Evito un encuentro con mi supervisor	2,70
	En general, soy firme en seguir mi punto de vista sobre la cuestión	3,44
	Colaboro con mi supervisor para tomar decisiones aceptables para nosotros	4,09
A veces uso mi poder para ganar una situación competitiva	2,76	

Bloque	Pregunta	Media
Mis superiores y mi trabajo	Percepción global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto	3,57
	Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes	3,52
	Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos	3,49
	Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	3,29
	A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad	3,71
	Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen	3,27
	Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes	2,79
	Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento	4,02
	Desempeño realmente las labores de mi puesto	3,85
	Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	3,86
Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos	3,53	
Mi compañía y sus valores	Conozco los valores y la misión de la organización	3,89
	Los superiores representan los valores que persigue la compañía	3,31
	Mis valores no son los mismos que los de la empresa	3,05
	Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo	3,37

Bloque	Pregunta	Media
Implicación y reconocimiento	Me dan formación para crecer profesionalmente	3,19
	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	3,60
	Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra	3,29
	Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias	3,38
	Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias	3,38
	Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias	3,48
	Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo	3,27
	La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema	2,72
	En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto	2,11
Sobre mi lugar de trabajo y su funcionamiento	Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar	4,14
	Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar	3,46
	A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal	3,07
	Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo	3,04
	Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo	3,38

Bloque	Pregunta	Media
Cómo siento el trato de mis superiores	Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado	3,49
	Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo	2,93
	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	3,21
	Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	3,85
	Los ascensos son para los que más se lo merecen	3,21
	No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas	3,05
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	4,09
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión	3,76
	Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física	4,04
	Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual	4,26
	Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato	3,55
Siento que estabilidad laboral en mi puesto	3,52	
Sentimiento de identidad	Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar	3,46
	Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía	3,49
	Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	3,67
	Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa	4,17
	Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí	3,44
	Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"	3,84

Bloque	Pregunta	Media
Camaradería	Aquí nos preocupamos los unos por los otros	3,76
	Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a	3,93
	Puedo contar con la colaboración de los demás	3,87
	Puedo decir que se trabaja siempre en equipo	3,70
	Hay competencia entre los compañeros	3,03
Percepción de la compañía	Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios	3,23
	Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia	3,20
	Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo	3,06
	Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora	3,21
	Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa	3,21
	Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa	3,11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Distribución de frecuencias de las variables cualitativas.

Variable	Opción de respuesta	Casos	% de respuestas
Género	Hombre	47	51,1%
	Mujer	45	48,9%
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años	58	63,0%
	Entre 5 y 10 años	16	17,4%
	Más de 10 años	18	19,6%
Tipo de contrato	Fijo	52	56,5%
	Fijo-Discontinuo	11	12,0%
	Temporal	12	13,0%
	Prácticas	17	18,5%
Edad	25 o menos años	17	18,7%
	De 26 a 35 años	35	38,5%
	De 36 a 45 años	24	26,4%
	46 o más años	15	16,5%
Tipo de Jornada	Completa	81	88,0%
	Parcial	11	12,0%
Familiares a cargo	Sí	25	27,2%
	No	67	72,8%
Estilo de afrontamiento del conflicto	Evitativo - Servilista	17	16,3%
	Dominante	21	20,2%
	Colaborativo / Integrador	66	63,5%

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Contraste de Hipótesis

Dar respuesta a la pregunta de investigación, es decir, intentar entender cómo se percibe la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector hotelero, va a requerir la comprobación de cuatro hipótesis diferentes, tal y como se ha explicado en capítulos anteriores.

- En el primer bloque se va a intentar validar la existencia de una gestión homogénea de los atributos que componen las relaciones laborales y el conflicto a nivel sectorial. Para ello se partirá del siguiente razonamiento: dentro de los 58 ítems identificados, existen algunos cuya gestión se percibe de manera diferente (por encima o debajo de la media sectorial). Este hecho dará lugar a la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector.
- En el segundo apartado se van a tratar de contrastar las hipótesis relativas a los perfiles que puedan establecerse dentro de las personas que trabajan en los hoteles en relación con las variables sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto. Para ello, el planteamiento es, que pueden establecerse perfiles diferentes respecto a la gestión de estas variables, es decir, individuos con características diferentes, como el género, tipo de contrato, antigüedad de la empresa, familiares a cargo o estilo de afrontamiento del conflicto, perciben la gestión de las relaciones laborales y el conflicto de manera diferente y pueden establecerse perfiles en este ámbito.
- En el tercer apartado se pretenden validar cuáles son los atributos que tienen mayor influencia en la percepción general de la gestión de las relaciones y el conflicto. En este caso, la hipótesis a validar es, que la percepción global de la gestión de las relaciones y el conflicto puede medirse como un conjunto de 58 variables explicativas o atributos, existiendo además atributos con diferente nivel de impacto en la percepción global.
- En el cuarto y último apartado sobre el que se va a trabajar, es el relativo a la gestión del *engagement* con la organización. En este caso, se quiere contrastar si existen atributos relacionados con la gestión de las relaciones laborales y el

conflicto que tengan una influencia significativa en el *engagement* con la compañía.

5.2.1 Hipótesis I. Fortalezas y debilidades en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector hotelero.

En primer lugar, se quiere contrastar si existe una gestión homogénea de las variables relativas la gestión de las relaciones laborales y el conflicto a nivel sectorial. Se considerará que la gestión es homogénea si la percepción es igual a la media del sector, medida como el promedio de todos los atributos.

En primer lugar, aparece reflejado el promedio de los 58 atributos analizados y cuyo promedio es 3,4432.

Tabla 19. Análisis estadístico de la variable promedio de los atributos.

Promedio atributos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
	97	2,05	4,47	3,4432	0,53286

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis a contrastar en esta primera etapa, tal y como se recogió en el apartado de definición del modelo a contrastar será.

H₁: La gestión de los atributos relativos a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto es homogénea en cada uno de sus componentes e igual a la media del sector.

Esta hipótesis se divide en 57 hipótesis secundarias, tantas como ítems analizados y donde en todas ellas se analiza la igualdad del promedio de los encuestados con el valor promedio (3,4432). Establecidas de la siguiente manera:

H_{1,i}: La variable analizada tiene un promedio = 3,443

Para la realización del contraste, se ha empleado el Test T de Student, incluyendo las simulaciones de Montecarlo mediante el uso de 1000 muestras. El análisis realizado mediante el empleo del software estadístico SPSS ha arrojado los resultados recogidos en la siguiente tabla 20; ésta incluye además la interpretación de los resultados realizada mediante el análisis del P-valor.

En cada una de las variables aparece recogido el p-valor o nivel de significatividad. Cuando este valor es inferior a 0,05 (nivel de significatividad estándar) no puede aceptarse la hipótesis básica (identificado con color rojo), es decir, el valor promedio del ítem analizado es estadísticamente diferente al valor promedio del sector. En estos casos se clasifica la variable como fortaleza (si es superior a la media) y debilidad (si es inferior). En los casos donde puede aceptarse la igualdad de medias se refleja mediante color verde.

TABLA 20: Resultados del análisis de contraste de hipótesis. Prueba Test T de Student para diferencia de medias.

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes	3,52	0,067	0,001	0,117	0,535	-0,177	0,301	No	
Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos	3,49	0,067	-0,002	0,13	0,59	-0,188	0,323	No	
Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	3,29	-0,124	-0,006	0,102	0,232	-0,347	0,067	No	
A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad	3,71	0,291	-0,001	0,112	0,012	0,067	0,504	Sí	Fortaleza
Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen	3,27	-0,156	-0,004	0,116	0,178	-0,4	0,067	No	
Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes	2,79	-0,656	-0,008	0,136	0,001	-0,922	-0,39	Sí	Debilidad
Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento	4,02	0,589	0,002	0,107	0,001	0,376	0,801	Sí	Fortaleza
Desempeño realmente las labores de mi puesto	3,85	0,397	0,002	0,122	0,005	0,163	0,631	Sí	Fortaleza

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	3,86	0,45	0	0,106	0,001	0,248	0,642	Sí	Fortaleza
Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos	3,53	0,089	0	0,102	0,398	-0,113	0,291	No	
Conozco los valores y la misión de la organización	3,89	0,461	0,004	0,117	0,003	0,238	0,695	Sí	Fortaleza
Me dan formación para crecer profesionalmente	3,19	-0,262	-0,005	0,13	0,041	-0,517	-0,018	Sí	Debilidad
Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	3,6	0,153	-0,004	0,118	0,197	-0,092	0,376	No	
Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra	3,29	-0,156	0,003	0,116	0,198	-0,379	0,067	No	
Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias	3,38	-0,06	-0,003	0,107	0,6	-0,273	0,142	No	
Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias	3,38	-0,071	0,002	0,09	0,446	-0,252	0,11	No	
Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias	3,48	0,036	-0,007	0,11	0,735	-0,177	0,259	No	
Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo	3,27	-0,167	0,002	0,094	0,088	-0,347	0,025	No	
La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema	2,72	-0,72	0,002	0,111	0,001	-0,933	-0,496	Sí	Debilidad

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto	2,11	-1,326	0,002	0,119	0,001	-1,56	-1,071	Sí	Debilidad
Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar	4,14	0,716	0,001	0,115	0,001	0,493	0,94	Sí	Fortaleza
Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar	3,46	0,036	-0,004	0,102	0,722	-0,177	0,227	No	
A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal	3,07	-0,379	-0,003	0,114	0,001	-0,613	-0,156	Sí	Debilidad
Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo	3,04	-0,39	-0,006	0,141	0,006	-0,666	-0,113	Sí	Debilidad
Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo	3,38	-0,06	-0,003	0,149	0,697	-0,369	0,227	No	
Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado	3,49	0,046	-0,005	0,107	0,659	-0,167	0,248	No	
Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo	2,93	-0,496	-0,004	0,139	0,002	-0,784	-0,23	Sí	Debilidad
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	3,21	-0,252	-0,004	0,106	0,018	-0,475	-0,06	Sí	Debilidad
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	3,85	0,408	0,002	0,108	0,001	0,174	0,599	Sí	Fortaleza

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
Los ascensos son para los que más se lo merecen	3,21	-0,241	-0,012	0,13	0,069	-0,507	0,004	No	
No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas	3,05	-0,401	-0,003	0,118	0,003	-0,635	-0,167	Sí	Debilidad
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	4,09	0,642	0,001	0,113	0,001	0,419	0,865	Sí	Fortaleza
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión	3,76	0,323	-0,003	0,122	0,011	0,089	0,557	Sí	Fortaleza
Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física	4,04	0,589	0	0,116	0,001	0,355	0,833	Sí	Fortaleza
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual	4,26	0,812	0,002	0,108	0,001	0,599	1,014	Sí	Fortaleza
Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato	3,55	0,11	0	0,112	0,339	-0,103	0,323	No	
Siento que estabilidad laboral en mi puesto	3,52	0,089	0	0,12	0,449	-0,156	0,333	No	
Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar	3,46	0,014	-0,004	0,106	0,889	-0,209	0,216	No	

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía	3,49	0,046	0,004	0,091	0,605	-0,124	0,216	No	
Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	3,67	0,227	0,002	0,108	0,035	0,015	0,429	Sí	Fortaleza
Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa	4,17	0,716	0	0,116	0,001	0,461	0,929	Sí	Fortaleza
Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí	3,44	-0,007	-0,003	0,123	0,972	-0,252	0,227	No	
Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"	3,84	0,397	0,001	0,11	0,002	0,163	0,61	Sí	Fortaleza
Aquí nos preocupamos los unos por los otros	3,76	0,312	0	0,106	0,008	0,11	0,525	Sí	Fortaleza
Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a	3,93	0,482	-0,003	0,103	0,001	0,27	0,674	Sí	Fortaleza
Puedo contar con la colaboración de los demás	3,87	0,429	-0,002	0,095	0,001	0,238	0,61	Sí	Fortaleza
Puedo decir que se trabaja siempre en equipo	3,7	0,259	-0,001	0,099	0,017	0,067	0,45	Sí	Fortaleza
Hay competencia entre los compañeros	3,03	-0,411	-0,003	0,121	0,002	-0,645	-0,188	Sí	Debilidad
Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios	3,23	-0,209	-0,003	0,107	0,057	-0,432	0,004	No	

Ítem analizado	Media	Diferencia de medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (bilateral)	Inferior	Superior	Diferencia Significativa	Situación
Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia	3,2	-0,241	0,001	0,115	0,039	-0,464	-0,018	Sí	Debilidad
Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo	3,06	-0,379	0,006	0,121	0,005	-0,603	-0,135	Sí	Debilidad
Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora	3,21	-0,23	0	0,104	0,036	-0,443	-0,018	Sí	Debilidad
Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa	3,21	-0,23	-0,004	0,105	0,028	-0,443	-0,039	Sí	Debilidad
Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa	3,11	-0,337	-0,004	0,126	0,013	-0,581	-0,092	Sí	Debilidad

Tras el análisis de los resultados cabe destacar que no se cumple la primera hipótesis y que la percepción sobre el estado de la gestión relaciones laborales y el conflicto en el sector es altamente heterogénea y puede ser resumido de la siguiente manera.

- Más de la mitad de los atributos (34 de los 57 y 59,65%) son percibidos como gestionados de forma diferente a la media del sector:
 - 18 atributos (31,58%) cuentan con una valoración estadísticamente superior a la media. Pueden ser considerados como fortaleza y corresponden fundamentalmente a los bloques sobre la relación con los superiores, sentimiento del trato hacia el empleado, sentimiento de identidad y camaradería.
 - 16 atributos (28,07%) cuentan con una valoración estadísticamente inferior a la media y pueden considerarse como debilidades o áreas de mejora. Corresponden fundamentalmente a los apartados de implicación y reconocimiento, trato hacia el empleado y percepción de la compañía.
- 23 atributos (40,35%) de los ítems analizados tienen una gestión percibida en línea con la media del sector.

5.2.2 Hipótesis II. Perfiles en la percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

En una segunda etapa, se quiere analizar la posible relación de dependencia o independencia entre la percepción global con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y las diferentes variables de clasificación utilizadas en el cuestionario (edad, género, antigüedad en la empresa, tipo de contrato, tipo de jornada, familiares a cargo y estilo de afrontamiento del conflicto).

En caso de poder establecer estas relaciones, se podrá crear un perfil de persona contratada con percepciones diferentes a la media y establecer posibles acciones segmentadas, lo que se traducirá en una mayor eficiencia y optimización de los resultados. La hipótesis general a demostrar será la siguiente:

H₂: La gestión de los atributos relativos a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto es independiente de las diferentes variables de clasificación.

Esta hipótesis se divide en 9 hipótesis secundarias, tantas como variables de clasificación utilizadas:

- H_{2.1}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y la edad son independientes.
- H_{2.2}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el género son independientes.
- H_{2.3}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y la antigüedad en la organización son independientes.
- H_{2.4}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el tipo de contrato son independientes.
- H_{2.5}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el tipo de jornada son independientes.
- H_{2.6}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y los familiares al cargo son independientes.
- H_{2.7}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el estilo evitativo - servilista en la gestión del conflicto son independientes.
- H_{2.8}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el estilo dominante en el afrontamiento del conflicto son independientes.
- H_{2.9}: La percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y el estilo colaborativo integrador en la gestión del conflicto son independientes.

Debido a la tipología de las variables (cuantitativa la percepción global y cualitativas las variables de clasificación), la técnica adecuada para realizar el contraste de las hipótesis es el Análisis de la Varianza (ANOVA).

Los grupos que se corresponden con las variables de clasificación están definidos de la siguiente manera: género (hombre o mujer), tipo de contrato (fijo, fijo-discontinuo, temporal o prácticas), tipo de jornada (parcial o completa), antigüedad en la empresa (entre 1-5, 5-10 años o más de 10 años), familiares a cargo (si o no) y edad.

Los resultados de cada una de las pruebas, incluyendo las simulaciones para la ampliación de la muestra (Montecarlo) aparecen recogidas a continuación:

Tabla 21. Pruebas ANOVA.

1. Género					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,002	1	0,002	0,008	0,931
Dentro de grupos	25,98	90	0,289		
Total	25,982	91			
2. Tipo de contrato					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,038	3	0,679	2,497	0,065
Dentro de grupos	23,944	88	0,272		
Total	25,982	91			
3. Tipo de Jornada					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,6	1	0,6	2,127	0,148
Dentro de grupos	25,382	90	0,282		
Total	25,982	91			
4. Antigüedad en la empresa					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,248	2	0,124	0,429	0,652
Dentro de grupos	25,734	89	0,289		
Total	25,982	91			
5. Familiares al cargo					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,471	1	1,471	5,403	0,022
Dentro de grupos	24,511	90	0,272		
Total	25,982	91			

6. Grupo de edad					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,16	3	0,72	2,657	0,053
Dentro de grupos	23,574	87	0,271		
Total	25,734	90			
7. Estilo evitativo - Servilista					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,23	1	0,23	0,807	0,371
Dentro de grupos	27,029	95	0,285		
Total	27,259	96			
8. Estilo Dominante					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	0,719	1	0,719	2,573	0,112
Dentro de grupos	26,54	95	0,279		
Total	27,259	96			
9. Estilo Colaborativo.					
	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,114	1	1,114	4,049	0,047
Dentro de grupos	26,144	95	0,275		
Total	27,259	96			

Fuente: Elaboración propia.

Para el contraste, realizado mediante el software estadístico SPSS, se utiliza como estadístico el p-valor o nivel de significatividad. En todos los casos donde el nivel es mayor al nivel estándar (0,05), se acepta la hipótesis nula y, por tanto, la independencia de variables. En el análisis, esta circunstancia aparece marcada en rojo.

Como puede observarse, sólo en el caso de las variables “familiares a cargo” y la presencia del “estilo colaborativo / integrador” se produce la relación de interdependencia, es decir, cambios entre las categorías de estas dos variables (de si a no, o viceversa) producen cambios en la percepción sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto. Cabe destacar que variables como la edad y el tipo de contrato tienen indicadores cercanos al

valor de referencia. Es decir, no es que no se den, sino que están cercanos a darse por lo que es una interesante futura línea de investigación a la que se hará referencia más adelante ya que con una muestra más grande podría ahondarse en mayor medida en el fenómeno. Tras los contrastes, queda validada la segunda hipótesis global: pueden establecerse perfiles diferentes en relación con la percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y éstos pueden crearse en funciones de variables como la presencia del estilo colaborativo / integrador en la gestión del conflicto o la presencia de familiares a cargo.

5.2.3. Hipótesis III. Identificación de las variables clave de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en la percepción global.

Tras el análisis preliminar y descriptivo de los datos, a continuación, se procederá a la validación de la tercera hipótesis cuya finalidad es determinar cuáles son las variables críticas en la percepción de la gestión de las relaciones en el trabajo y el conflicto en las organizaciones pertenecientes al sector hotelero.

El objetivo es identificar las variables críticas en la percepción global a través de los 57 atributos y que están agrupados en 9 puntos de encuentro o bloques temáticos y que componen las diferentes etapas en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto. Para identificar las variables críticas, las premisas desde las que se va a partir son:

1. Existen variables que tienen una influencia superior en la percepción global expresada, por la población objeto de la muestra, en las encuestas realizadas.
2. Los atributos que tienen mayor importancia son aquellos que contribuyen en mayor medida a explicar la percepción global, es decir, variaciones en las percepciones otorgadas a estas variables van a generar oscilaciones en las puntuaciones de la percepción global. Estos atributos serán denominados: variables críticas.
3. Pueden existir variables que no tengan influencia, o una influencia muy baja en la percepción global. En otras palabras; posibles oscilaciones en las valoraciones otorgadas a estos atributos no van a generar un cambio significativo en la percepción global. Estas variables van a ser denominadas como variables no significativas o irrelevantes.

La hipótesis principal que contrastar en esta etapa, tal y como se recogió en el modelo teórico, será:

H₃: existen atributos o variables en la percepción sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, que tienen una influencia significativa en la percepción global. Esta hipótesis se divide en 57 hipótesis secundarias, tantas como atributos se han medido en el cuestionario. Definidas de forma genérica como sigue:

H_{3.1}: La variable influye de forma significativa en la percepción global.

Para establecer las variables críticas y poder contrastar las hipótesis propuestas con anterioridad, se ha seleccionado como técnica de análisis la regresión lineal múltiple. La técnica permite cuantificar la relación entre una variable denominada dependiente y un conjunto de variables denominadas independientes o explicativas.

La variable dependiente en este caso será la percepción global de cada una de las personas entrevistadas sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el sector hotelero. Como variables independientes se han utilizado los 57 atributos divididos en los diferentes bloques de la encuesta.

La regresión lineal tiene dos utilidades principales: una, estudiar si los valores otorgados a una variable se pueden utilizar para intentar predecir los valores de otra. En este caso, se analizará si existen variables relacionadas con el conflicto a la hora de explicar la percepción global. Esto permitirá determinar y contrastar las hipótesis e identificar las variables críticas, determinar cómo influyen positiva o negativamente y en qué cantidad cada una de las variables independientes influye en la variable dependiente.

Aplicado a esta investigación, permitirá cuantificar la importancia relativa de cada una de las variables críticas y ayudará en el desarrollo de acciones para mejorar la percepción global en las distintas organizaciones del sector.

La premisa de partida será la siguiente: el personal empleado da una puntuación, no su percepción global, que debe estar relacionada con aquellos atributos o variables que para esa persona son críticos. Un modelo de regresión lineal múltiple tiene como fin

principal obtener una ecuación en la que la suma de todos los valores dados a cada una de las variables en cada registro o persona empleada, y multiplicado por un coeficiente, arroje un resultado que se aproxime, lo máximo posible, al valor de la percepción global. El modelo a desarrollar tendrá los siguientes elementos:

Tabla 22: Modelo de regresión múltiple.

Modelo de regresión lineal múltiple – Notación	
y	Variable objetivo. Es la variable cuyo resultado se va a intentar predecir. En el caso de la investigación será la percepción global.
x_i	Variabes explicativas, son aquellas variables a priori pueden estar relacionadas con la variable objeto. En el caso de la investigación serán los 57 atributos que componen la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
\hat{y}	Valor de la variable ya estimada con el modelo de regresión. El modelo tendrá una notación similar a esta. $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_m x_m + \varepsilon$ Donde m es el conjunto de atributos clave y $m \in (0;57]$
β_0	Ordenada en origen la variable dependiente. Es un valor constante que no varía en el caso de que lo hagan las variables explicativas.
β_i	Pendiente. El signo indica el sentido del cambio en la variable objeto cuando se producen cambios en la variable independiente asociada. La magnitud muestra el número de unidades que cambia la variable objeto por cada unidad de cambio en la variable independientes.
$\varepsilon = \hat{y} - y$	Error o residuo. Diferencia entre el valor estimado por el modelo y el real recogido en la investigación. El modelo busca minimizarlo.

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar un modelo de regresión lineal múltiple se requiere de la realización de dos pasos previos:

1. Se debe contrastar la tasa de respuesta de los parámetros que van a ser introducidos en el modelo. Su construcción requiere que participen sólo aquellas personas empleadas que han evaluado la variable dependiente y al

menos una de las variables explicativas. En el presente caso, se cuenta con 92 personas trabajadoras en el sector hotelero, que forman la muestra y cumplen con las condiciones. De forma análoga a los anteriores análisis, se han utilizado las simulaciones de Montecarlo para dotar de robustez a los resultados.

2. Se requiere contrastar la correlación entre los parámetros participantes. Los atributos altamente correlacionados entre sí pueden generar efectos distorsionadores si la correlación entre los diferentes parámetros es elevada. Cabe la posibilidad de realizar un análisis factorial que agrupe a estos atributos en factores que sean independientes entre sí de forma que se neutralizan los efectos distorsionadores de la correlación elevada.

La correlación es una medida que indica la fuerza y la dirección entre dos variables del cuestionario. Existe una aceptación sobre qué se considera una correlación elevada, siendo así que ésta se da cuando el indicador en valor absoluto supera el 0,7 (Pérez, 2013).

En la matriz de correlaciones (anexo 4) se observa que sólo en 3 casos la correlación parcial es superior al valor de referencia, por este motivo se ha descartado, inicialmente, la realización de un análisis factorial.

Como valor de referencia para identificar las variables significativas se seleccionarán aquellas que tengan un p - valor inferior a 0,05.

El último paso previo a la realización de los cálculos consiste en seleccionar el procedimiento para la selección de las variables que van a participar en el modelo. De los cinco algoritmos automáticos para la selección de estas variables existentes, se ha seleccionado el algoritmo *stepwise* o paso a paso, donde se van introduciendo las variables según su importancia e influencia en la variable dependiente de manera progresiva, y se van retirando aquellas variables que pierden importancia al introducir otras nuevas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y una interpretación tras el análisis realizado con el software estadístico SPSS. El modelo resultante expresado en forma de ecuación es el siguiente:

$$\hat{y} = -1,399 + 0,23x_1 + 0,13x_2 + 0,20x_3 + 0,14x_4 + 0,13x_5 + 0,25x_6 + 0,17x_7 - 0,16x_8 + 0,20x_9 + 0,12x_{10} + \varepsilon$$

Donde:

- x_1 = Trato justo con independencia de la edad
- x_2 = Recomendación a familiares / amigos como lugar de trabajo
- x_3 = El servicio es valorado por el cliente como excelente.
- x_4 = Ordenes contradictorias por parte de los superiores de forma habitual.
- x_5 = Los superiores representan los valores de la compañía.
- x_6 = Las personas están dispuestas a dar más de si para hacer su trabajo.
- x_7 = Procesos establecidos para las tareas del día a día.
- x_8 = Responsabilidades significativas para los empleados.
- x_9 = Todos los empleados pueden recibir un reconocimiento especial.
- x_{10} = Los superiores son poco accesibles y es difícil hablar con ellos.

Tabla 23-I. Conjunto de variables incluidas en el modelo.

Atributo	Coefficientes no estandarizados	Error	Coefficiente estandarizado	T	Sig.	Tolerancia	FIV
Constante	-1,399	0,344		-4,067	0		
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	0,232	0,065	0,249	3,569	0,001	0,545	1,835
Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí	0,128	0,057	0,154	2,246	0,027	0,568	1,762
Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"	0,195	0,062	0,207	3,171	0,002	0,624	1,604
Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes	0,139	0,045	0,179	3,127	0,002	0,815	1,227
Los superiores representan los valores que persigue la compañía	0,131	0,061	0,144	2,161	0,034	0,599	1,669
Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	0,254	0,056	0,259	4,52	0	0,807	1,239
Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	0,173	0,06	0,173	2,878	0,005	0,733	1,365
A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad	-0,163	0,057	-0,173	-2,873	0,005	0,737	1,358
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	0,203	0,057	0,208	3,536	0,001	0,771	1,297
Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos	0,116	0,048	0,142	2,449	0,016	0,795	1,258

a. Variable dependiente: Percepción global espontánea

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23-II. Conjunto de variables incluidas en el modelo.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
0,883	0,779	0,753	0,511	2,063

Fuente: Elaboración propia.

Tras revisar las tablas proporcionadas por el software estadístico seleccionado cabe extraer las siguientes conclusiones:

- El modelo final está formado por 10 variables además de una constante. Cada una de las variables tiene un nivel de significación por debajo del nivel de referencia, es decir, 0,05. Este valor además de indicar su pertenencia al modelo identifica estas variables como críticas de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y permite contrastar las hipótesis definidas, tanto la principal, como aquellas que tienen un carácter secundario.
- Se ha validado la tercera hipótesis global (H_3): Existen variables relacionadas con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto que tienen mayor relevancia a la hora de explicar cambios en la percepción global.
 - $H_{3.2}$: Accesibilidad por parte de los superiores influye de forma significativa en la percepción global.
 - $H_{3.4}$: Asignación de responsabilidades a las personas que colaboran en la organización influye de forma significativa en la percepción global.
 - $H_{3.6}$: Órdenes contradictorias por parte de los superiores influye de forma significativa en la percepción global.
 - $H_{3.9}$: Establecimiento de procesos para las tareas cotidianas influye de forma significativa en la percepción global.
 - $H_{3.12}$: Representación de los valores de la compañía por parte de los superiores influye de forma significativa en la percepción global.

- H_{3.31}: Oportunidad para todos de recibir reconocimiento especial influye de forma significativa en la percepción global.
- H_{3.35}: Tratamiento de forma justa con independencia de la edad influye de forma significativa en la percepción global.
- H_{3.43}: Disposición a dar más de sí para hacer el trabajo por parte de las personas contratadas influye de forma significativa en la percepción global.
- H_{3.45}: Recomendación de la organización a familiares y amigos como lugar de trabajo influye de forma significativa en la percepción global.
- H_{3.46}: Valoración, por parte de los clientes, como excelente, del servicio prestado influye de forma significativa en la percepción global.

Llama la atención una de las variables en concreto y es que la percepción de que a las personas se les da responsabilidad tiene un impacto negativo en la satisfacción global por lo que sería una futura línea de investigación ver por qué es así, como se propondrá en el epígrafe correspondiente.

- El signo de los valores en los coeficientes de las variables indica una contribución positiva, es decir, un incremento en los valores o puntuaciones de estas variables va a generar un incremento en la percepción global. Además, este valor indica en qué medida se incrementa la percepción global por cada unidad que se es capaz de aumentar la satisfacción con la variable de independiente.
- La calidad del modelo o ajuste de este se determina con un coeficiente determinado R cuadrado que indica en qué medida las variaciones de las variables críticas permiten explicar los cambios en la variable dependiente. En este caso, el coeficiente R cuadrado es de 77,9%, es decir el modelo explica el 77,9% de la variabilidad global en la percepción sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, o, dicho en otras palabras, el 22,1% restante se explica en función de variables que no están recogidas en el modelo.

Adicionalmente al coeficiente R cuadrado, existe un coeficiente denominado R cuadrado ajustado, consiste en una ponderación del anterior por el número de variables introducidas en el modelo. Ambos valores suelen coincidir sólo cuando existe una

variable independiente, sin embargo, cuando el número de variables introducidas en el modelo es elevado se pueden encontrar pequeñas diferencias. En el caso de estudio, la diferencia es de 2,6 puntos.

La regresión lineal es un modelo que estaba sustentado en el cumplimiento de un conjunto de hipótesis sobre las variables y los residuos. Estas hipótesis deben de ser validadas para poder extrapolar los resultados del modelo y así como su correcto funcionamiento con otra tipología de problemas.

Una vez elaborado el modelo en el cual cabe considerar que hay determinados parámetros que son significativos deben comprobarse las siguientes hipótesis:

1. Residuos centrados en cero: para que el ajuste del modelo sea correcto en relación con los datos proporcionados, los residuos deben tener una media igual a cero. Cabe considerar que por residuos se entiende la diferencia entre el valor real y el valor pronosticado por el modelo; que existe una diferencia de cero indica que se van a compensar las diferencias positivas con las negativas. Los excesos por defecto pueden comprobarse mediante un contraste de hipótesis o un histograma de los residuos, observando si estos están centrados en cero.

Dado que en el caso del histograma existe un elevado componente de subjetividad del análisis y existe una prueba que tiene carácter adicional, en este caso se ha optado por el contraste, siendo, la hipótesis a verificar, que los residuos están centrados en cero. Dado que el p - valor es superior al nivel de significación establecido 0,05, no se puede rechazar la hipótesis establecida, por lo que se considera que los residuos están centrados en cero. De forma adicional se observa, que el valor contrastado e igual a -0,009 y se encuentra dentro del intervalo de confianza proporcionado por el contraste.

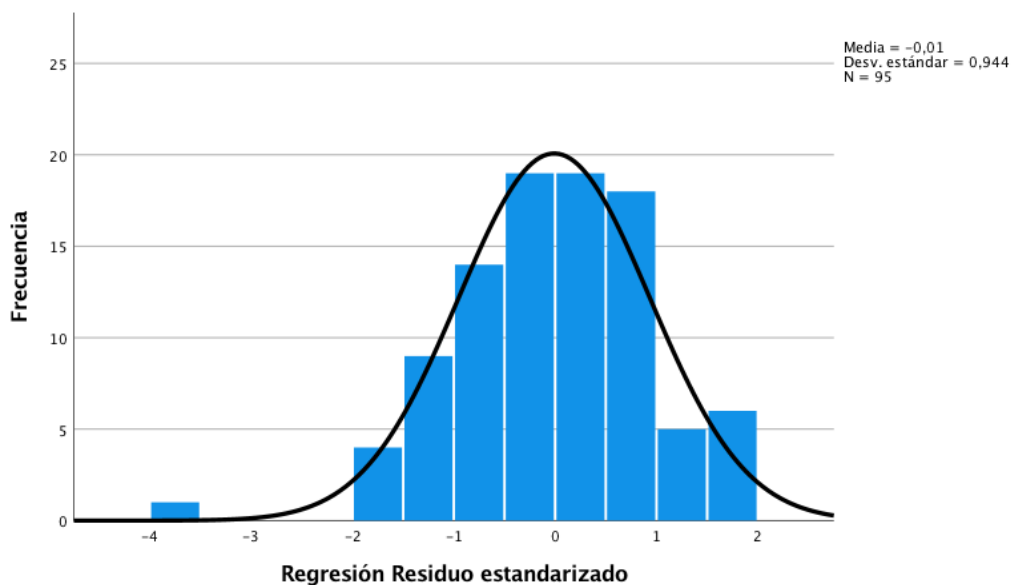
Tabla 24. Contraste de hipótesis para los residuos centrados en 0.

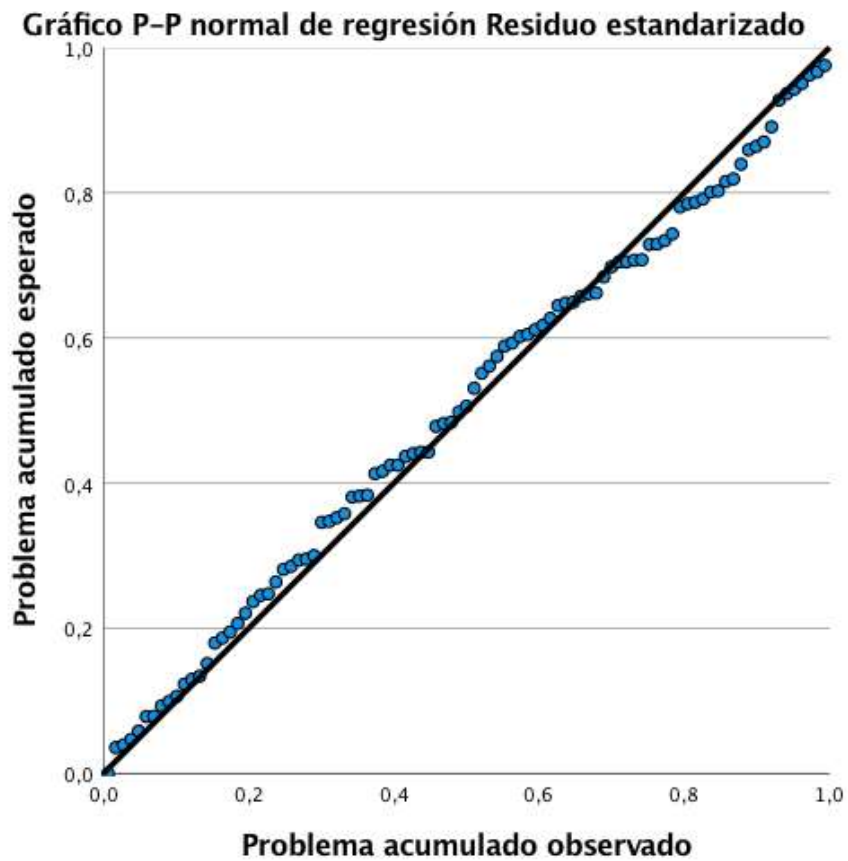
T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
-0,093	94	0,926	- 0,00904811	- 0,2013098	0,1832135

Fuente: Elaboración propia.

- Normalidad en los residuos: la distribución de los residuos debe de ser normal siguiendo por tanto una campana de Gauss de media cero. Para comprobar este supuesto se utiliza un gráfico de normalidad donde los puntos deben caer sobre la recta o un gráfico de normalidad. Del análisis de ambos gráficos (residuos centrados en cero) y gráfico de normalidad (cercanía de los puntos a la recta) se deduce el cumplimiento de esta tercera hipótesis planteada en el modelo de regresión.

Gráfico 14. Histograma de Residuos y gráfico de normalidad.

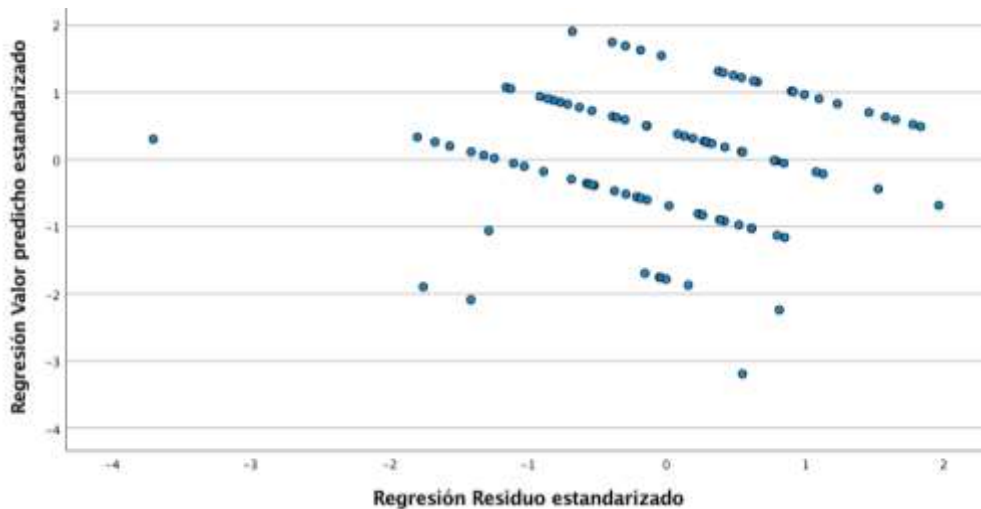




Fuente: Elaboración propia.

3. Homogeneidad de la varianza: este supuesto indica que los residuos o errores deben distribuirse de igual manera a lo largo de una recta y que no hay zonas con mayor error. Se contrasta a través del uso de un gráfico de dispersión que permite representar los residuos sobre los valores estimados el cumplimiento de la hipótesis. Se produce si la variabilidad de los residuos es constante a lo largo de los valores predichos, tal y como recoge el siguiente gráfico, por lo que puede darse por cumplida la hipótesis.

Gráfico 15. Análisis de la homogeneidad de la varianza.



Fuente: Elaboración propia.

4. Independencia de los residuos: presupone que los residuos no son dependientes en el tiempo. Este hecho suele producirse cuando se trabaja con variables aleatorias que se observan a lo largo del tiempo, es decir, cuando se trabaja con series temporales. Este hecho no se produce en la investigación donde cada una de las observaciones corresponde a una persona encuestada seleccionada según el procedimiento de muestreo determinado en la ficha técnica. Para el contraste de esta hipótesis se utilizó el estadístico de Durbin-Watson. Si el valor de este indicador es cero, hay autocorrelación perfecta positiva; si se aproxima a dos no hay autocorrelación, y si vale cuatro, existe correlación perfecta y negativa. En este caso el valor del estadístico, tal como recoge la tabla 23-I es 2,063 (próximo a dos), por lo que se puede afirmar que los residuos son independientes, dando cumplimiento a la quinta hipótesis del modelo.
5. Colinealidad: consiste en la existencia de relaciones de tipo lineal entre las variables explicativas lo que provoca que expliquen una variabilidad ya explicada por otras variables. Como estadístico se utilizan las tolerancias o el FIV *variable inflation factor*. En el caso de las tolerancias se considera como valor de referencia valores inferiores a 0,1, en el caso del FIV, se consideran como valores de referencia aquellos que sean superiores a 10; en ese caso podría considerarse que la variable es producto de la colinealidad. Ambos indicadores

que aparecen en la tabla 23-II. Este supuesto también cumple el modelo como puede observarse en la tabla mencionada.

Tras la elaboración del modelo de regresión, su análisis y contraste de la tercera hipótesis, ha quedado demostrado que existen variables que tienen una influencia significativa en la percepción global sobre las relaciones laborales y gestión del conflicto en el sector. Es decir, existen variables a las que denominaremos críticas con mayor importancia, cumpliéndose además todas las hipótesis asociadas a la técnica estadística seleccionada.

5.2.4 Hipótesis IV. Identificación de las variables clave en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en relación con el *engagement* de la organización.

Por último, se quiere analizar la posible influencia de las variables clave de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el *engagement* de los empleados con la compañía. La hipótesis global en este caso será:

H₄: existen atributos o variables de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, que tienen una influencia significativa en el *engagement*. Esta hipótesis se divide en 56 hipótesis secundarias, tantas como atributos se han medido en el cuestionario, pero sin incluir la recomendación de la organización, que actúa como variable dependiente. Las hipótesis secundarias quedan definidas de forma genérica como sigue:

H_{4.i}: La variable influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.

Para dar respuesta a las hipótesis global y secundarias enunciadas, se ha seleccionado como herramienta la regresión lineal múltiple. La explicación de la herramienta es análoga a la del apartado anterior.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y una interpretación tras el análisis realizado con el software estadístico SPSS. En primer lugar, se recoge el

modelo matemático que muestra la relación entre el *engagement* y las variables dependientes significativas:

$$\hat{y} = -0,31 + 0,51x_1 + 0,24x_2 + 0,13x_3 + 0,23x_4 + 0,29x_5 - 0,25x_6 + 0,26x_7 - 0,16x_8 + 0,14x_9 - 0,14x_{10} - 0,16x_{11} + \varepsilon$$

Donde:

- x_1 = Respaldo de la empresa ante familiares y amigos
- x_2 = Agilidad y eficiencia en la implantación de cambios
- x_3 = Pago justo por el trabajo realizado.
- x_4 = Posibilidad de reclamar ante trato injusto.
- x_5 = Información sobre temas importantes por parte de los superiores.
- x_6 = Procesos para la realización de tareas del día a día.
- x_7 = Facilidad para equilibrar vida personal y profesional.
- x_8 = Formación para crecer profesionalmente.
- x_9 = Desempeño real de las funciones del puesto.
- x_{10} = Cambios de turno de última hora.
- x_{11} = Información sobre áreas de mejora.

Tabla 25-I. Conjunto de variables incluidas en el modelo.

a. Variable dependiente: recomendación de la compañía a familiares y amigos.

Atributo	Coefficientes no estandarizados	Error	Coefficiente estandarizado	T	Sig.	Tolerancia	FIV
(Constante)	-0,311	0,369		-0,844	0,401		
Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar	0,513	0,079	0,451	6,484	0,000	0,469	2,133
Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios	0,238	0,063	0,205	3,758	0,000	0,763	1,31
Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo	0,134	0,051	0,143	2,638	0,01	0,772	1,295
Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato	0,23	0,063	0,217	3,661	0,000	0,647	1,545
Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes	0,294	0,063	0,277	4,642	0,000	0,636	1,574
Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	-0,247	0,066	-0,207	-3,742	0,000	0,742	1,348

Atributo	Coefficientes no estandarizados	Error	Coefficiente estandarizado	T	Sig.	Tolerancia	FIV
A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal	0,263	0,067	0,25	3,927	0,000	0,558	1,792
Me dan formación para crecer profesionalmente	-0,16	0,061	-0,161	-2,611	0,011	0,595	1,681
Desempeño realmente las labores de mi puesto	0,142	0,059	0,139	2,389	0,019	0,666	1,501
Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo	-0,137	0,047	-0,154	-2,924	0,004	0,82	1,219
Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora	-0,155	0,068	-0,132	-2,271	0,026	0,672	1,489

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25-II. Conjunto de variables incluidas en el modelo.

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
0,902	0,814	0,789	0,566	2.086

Fuente: Elaboración propia.

Tras revisar las tablas proporcionadas por el software estadístico seleccionado cabe extraer las siguientes conclusiones:

- El modelo final está formado por 11 variables además de una constante. Cada una de las variables tiene un nivel de significación por debajo del nivel de referencia, es decir, 0,05. Este valor además de indicar su pertenencia al modelo identifica estas variables como críticas a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto a la hora de explicar el *engagement* con la compañía y permite contrastar las hipótesis definidas, tanto la principal, como aquellas que tienen un carácter secundario.
- Se ha validado la cuarta hipótesis global (H₄): Existen variables relacionadas con la percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto que tienen mayor relevancia a la hora de explicar cambios la evaluación del *engagement*.
 - H3.1: Información de los superiores sobre temas y cambios importantes influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.8: Desempeño real de las labores del puesto influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.9: Establecimiento de procesos para las tareas cotidianas influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.15: Formación proporcionada para crecer profesionalmente influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.

- H3.26: Se proporciona ayuda para equilibrar la vida personal y profesional influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.27: Existencia de cambios de turno en el último momento en función de la carga de trabajo influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.30: Pago injusto el trabajo realizado influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.39: Posibilidad de reclamar, ser escuchado y recibir un trato adecuado en el caso de ser tratado de forma injusta influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.41: Respaldo ante familia y amigos sobre la excelencia de la empresa como lugar para trabajar influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.52: Percepción sobre la agilidad y eficiencia de la compañía implementando cambios influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
 - H3.55: Transmisión de posibles áreas de mejora por parte de los superiores influye de forma significativa en el *engagement* con la compañía.
- La calidad del modelo o ajuste de este se determina de nuevo mediante el coeficiente R cuadrado, que indica en qué medida las variaciones de las variables críticas permiten explicar los cambios en la variable dependiente. En este caso, el coeficiente R cuadrado es de 81,4%, es decir el modelo explica el 81,4% de la variabilidad global en la percepción sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, o, dicho en otras palabras, el 18,6% restante se explica en función de variables que no están recogidas en el modelo.

Adicionalmente al coeficiente R cuadrado existe un coeficiente denominado R cuadrado ajustado, consiste en una ponderación del anterior por el número de variables introducidas en el modelo. Ambos valores suelen coincidir sólo cuando existe una variable independiente, sin embargo, cuando el número de variables introducidas en el

modelo es elevado se pueden encontrar pequeñas diferencias. En el caso de estudio, la diferencia es de 2,5 puntos.

Por último, se realiza la validación de las hipótesis asociadas a la herramienta seleccionada.

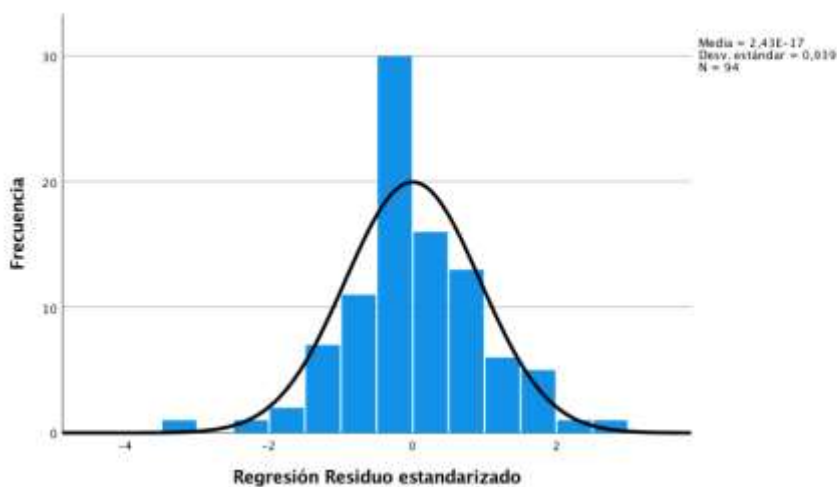
1. Residuos centrados en 0. Se repite el contraste para determinar si la media de los residuos puede considerarse igual a 0. El análisis aparece recogido a continuación.

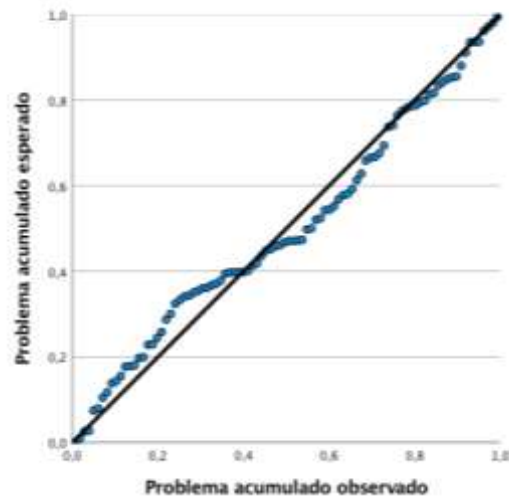
T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
0	93	1	0	-0,192326	0,192326

Dado que el nivel de significación es mayor al nivel de referencia (0,05), se puede afirmar que la media de los residuos es igual a 0. De forma adicional, este supuesto puede comprobarse viendo que el valor se sitúa en medio del intervalo.

2. Normalidad de los residuos. El cumplimiento se verifica con el histograma y el *plot* de normalidad. En ambos casos se observa el cumplimiento de las hipótesis.

Gráfico 16. Histograma de Residuos y gráfico de normalidad.

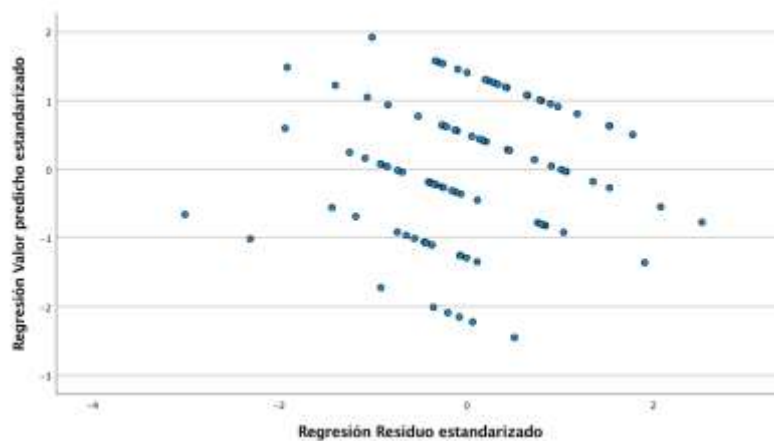




Fuente: elaboración propia.

3. Homogeneidad de la varianza. Se constata el cumplimiento del supuesto tras analizar el gráfico de dispersión entre residuos y valores predichos y en el que se observa que la variabilidad de los residuos es constante a lo largo de los valores predichos.

Gráfico 17. Análisis de la homogeneidad de la varianza.



Fuente: Elaboración propia.

4. Independencia de los residuos. El análisis se realiza mediante el estadístico de Durbin – Watson recogido en el cuadro de resumen del modelo. Al situarse en torno a 2 (2,063) puede considerarse que los residuos son independientes.
5. Colinealidad. El último supuesto se cumple de la misma manera que el resto de los supuestos. Dado que todas las tolerancias son superiores a 0,1 y los FIV inferiores a 10, se puede afirmar que no existen relaciones entre variables explicativas.

Tras la elaboración del modelo de regresión, su análisis y contraste de la cuarta hipótesis, ha quedado demostrado que existen variables que tienen una influencia significativa en el *engagement* dentro del sector. Es decir, existen variables a las que denominaremos críticas con mayor importancia, cumpliéndose además todas las hipótesis asociadas a la técnica estadística seleccionada.

PARTE III. IMPLICACIONES

**CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES,
APORTACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN**

6.1 Discusión y Conclusiones

El estudio del conflicto se puede realizar desde diversas áreas (psicológica, jurídica, social, internacional, etc.) y sobre muy distintos aspectos (conflictos organizacionales, familiares, vecinales, políticos, educativos, etc.), por lo que se puede concluir que resulta adecuado realizar un estudio del conflicto desde un punto de vista holístico en cada uno de los aspectos que se pretendan abordar.

Uno de los aspectos más importantes que cabe destacar en cuanto al conflicto se refiere a la necesidad de transformar su percepción desde el carácter negativo que tradicionalmente se le atribuye (Rubin, Pruitt y Kim, 1994; Sayas, 2015), hacia una visión positiva y generadora de oportunidad (Gómez, 2013; Paterson, 2014).

Ello permite abordar el conflicto y, por ende, mejorar las relaciones laborales, desde una opción de cambio, mejora y generación de ventaja competitiva abarcando todos los elementos necesarios para afrontar una situación de disputa (personas, procesos, problemas y elementos relacionales y estructurales) y analizarla en profundidad para poder elegir la mejor manera de afrontarla (Galtung, 1975).

Esta tesis permite aunar las teorías relativas a los sistemas de análisis de los conflictos, como las planteadas por De Bono (1985), con las particularidades del entorno laboral del sector hotelero, así como las desarrolladas para su mejor abordaje a través de la mediación y sus diferentes modelos.

Cabe destacar cómo, a través del profundo análisis de la literatura y del entorno de las relaciones laborales en los hoteles, se infiere que una de las técnicas más adecuadas para abordar las disputas en el área objeto de estudio es la mediación vista desde un enfoque adaptativo (Merino, 2013). Ello permite a la persona mediadora afrontar el proceso de gestión del conflicto desde varios modelos (transformativo, circular-narrativo, etc) según las necesidades de cada una de las fases en las que se encuentre, ya que el conflicto no es estático sino que se trata de un proceso vivo.

Esto también va a permitir equilibrar las relaciones de poder que en muchas ocasiones se dan en el entorno laboral y que quien media debe afrontar, lo que no quiere decir que deje de lado su neutralidad e imparcialidad en la gestión del proceso.

A través del estudio de la literatura y posteriormente del análisis del cuestionario, una de las principales conclusiones a las que se llega es que existen una serie de variables del contexto, en este caso el laboral en el sector hotelero, que influyen en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

La revisión previa de la literatura apunta a que en el ámbito organizativo se tiende a avanzar en el trato que se da a las personas empleadas y que el capital humano cada vez se va posicionando con más fuerza en el centro de la organización (Gavilan, Avelló y Fernández-Lores, 2013).

Es por ello, que surgen numerosas iniciativas encaminadas a mejorar las relaciones laborales y que abarcan áreas como la comunicación interna, el clima laboral o la experiencia de las personas empleadas, dirigida esta última a conseguir un elevado nivel de compromiso de estas hacia la organización. Especialmente en esta última área, se están haciendo importantes avances por parte de las empresas dado que no solo se consigue con ello evitar la rotación y el absentismo, sino que, además, quienes integran la organización harán de embajadores de marca.

Existe igualmente una relación entre el síndrome del *burnout* y la falta de motivación en el trabajo (Boada i Grau, De Diego y Agulló, 2004) pero se aprecia a lo largo de la investigación realizada, que el clima laboral no debe dejarse de lado en el estudio de las causas de esta enfermedad.

Además del *burnout*, esta tesis relaciona las situaciones de conflicto en las empresas con la generación de otro tipo de enfermedades que pueden provocar una elevada tasa de absentismo, costoso tanto para las organizaciones como para la Administración Pública.

Mediante el análisis del sector se concluye que, siendo el sector hotelero uno de los más relevantes en cuanto a su contribución al PIB de la economía española, posee unas

características propias que hacen de él un interesante objeto de estudio. Así, los ya mencionados constructos de rotación y absentismo, unidos al de la temporalidad, requieren de un análisis en profundidad en cuanto a su relación con la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

En esta tesis doctoral, se ha analizado todo un sector, sin centrarla en un conflicto concreto. Atendiendo a aquellas variables que no se gestionan correctamente o, simplemente, no se gestionan en los hoteles, se pueden extraer aquellas más relevantes en cuanto a la posible generación de conflicto y deterioro de las relaciones laborales.

El modelo desarrollado cuenta con un carácter específico y aplicado al sector hotelero, si bien su diseño y variables contempladas permite una adaptación a otros ámbitos de actividad y organizaciones concretas. Una de las ventajas es la capacidad de medir la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en una empresa concreta pudiendo desarrollar las acciones correctoras pertinentes.

La metodología empleada ha integrado dos etapas diferenciadas, en primer lugar, y tras la pertinente revisión bibliográfica, se ha desarrollado una investigación cualitativa mediante entrevistas a personas expertas en el sector. La unión de ambos ejercicios ha permitido desarrollar un exhaustivo conocimiento del sector hotelero, entender la gestión de las relaciones laborales y su impacto en el conflicto, así como validar la adecuación de las variables e indicadores propuestos en los objetivos del presente documento.

De forma adicional, el análisis desarrollado en la segunda etapa mediante la aplicación de diferentes técnicas de análisis multivariante (regresión lineal, análisis de la varianza, contraste de hipótesis basados en diferencias de medias...) ha permitido verificar las hipótesis de partida, corroborando la teoría que sustentaba el modelo.

Tras contrastar las cuatro hipótesis que componen el modelo mediante la investigación realizada, puede considerarse como validado el objetivo de la tesis doctoral y la pregunta de investigación descrita en el capítulo segundo: existe una gestión heterogénea de las relaciones laborales y el impacto que esto genera en la percepción del conflicto en las organizaciones del sector hotelero.

Previo a la etapa donde se ha procedido a la construcción del modelo en el referido sector, se ha desarrollado un análisis exploratorio de los datos, que ha permitido validar la calidad de la muestra obtenida.

Por último, se detalla un breve resumen de las conclusiones para cada una de las diferentes hipótesis planteadas en el transcurso de la investigación y que han sido contrastadas de forma correcta.

Tabla 26: Tabla de contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS 1: La gestión de las variables de relaciones laborales es homogénea y alineada con la percepción promedio. No existen fortalezas y áreas de mejora.	No validada
HIPÓTESIS 2: Puede establecerse un perfil de persona contratada en función de su percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto	Validada
HIPÓTESIS 3: Existen variables con una influencia significativa en la percepción global sobre las relaciones laborales y el conflicto	Validada
HIPÓTESIS 4: Existen variables relacionadas con la gestión de relaciones laborales y el conflicto con una influencia en el <i>engagement</i> de las personas empleadas del sector	Validada

Fuente: Elaboración propia

1. Hipótesis 1. La gestión de las variables de relaciones laborales es homogénea y alineada con la percepción promedio. No existen fortalezas y áreas de mejora.

La validación de esta hipótesis ha requerido en primer lugar, y como trabajo previo para el resto de la investigación, de la identificación de los grandes bloques temáticos y atributos que componen las relaciones laborales entre la empresa y el personal que la compone. El contraste se realiza tras evaluar el nivel de acuerdo con cada uno de los diferentes atributos y la percepción global por parte de las personas empleadas en hoteles y medida como media de todos los atributos (3,57 sobre 5).

Tras el contraste de hipótesis, se ha verificado que existen múltiples atributos donde la percepción puede considerarse como estadísticamente diferente a la percepción promedio. Esto supone verificar que la gestión de los pilares en las relaciones laborales puede considerarse heterogénea y que dentro del sector hotelero podemos considerar que existen atributos con una gestión excelente (por encima de la media) y otros con una gestión mejorable (por debajo de la media).

Las fortalezas se encuentran en el ámbito de la definición de objetivos, gestión de tareas del día a día y trato recibido en general, todo ello con independencia de las características personales del individuo. Adicionalmente, destacan también la vinculación con la organización: recomendación, dar más de lo esperado, compañerismo o recomendar la organización tanto para trabajar como sus servicios.

En el lado contrario, se han identificado asimismo áreas de mejora relativas a la organización del trabajo: percepción de cada individuo sobre la forma de trabajar, posibilidad de crecimiento, equilibrio de la vida personal y profesional, carga de trabajo...

Este hecho abre una línea de investigación interesante y relativa a mejorar la comprensión sobre qué acciones o palancas pueden activarse para mejorar la percepción de las variables con puntuaciones inferiores a la media. Como fuente de conocimiento se puede profundizarse en las mejores prácticas desarrolladas en los ítems valorados con mejor puntuación.

2. Hipótesis 2. Puede establecerse un perfil de persona contratada en función de su percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

En segundo lugar, se ha trazado un perfil sobre la percepción de la gestión de las relaciones laborales y su impacto en el conflicto en función de diferentes variables de clasificación empleadas en el cuestionario. De las nueve variables de clasificación se han identificado dos variables de clasificación con una influencia directa en la variable dependiente. De forma concreta, personas con familiares a cargo y con un estilo colaborativo en el afrontamiento del conflicto perciben de manera diferente las relaciones laborales frente a personas sin la carga familiar o con otros estilos de afrontamiento. Ello puede deberse a

diferentes factores tales como la necesidad de estabilidad en el empleo por la carga asumida, o que son personas con mayores habilidades de autogestión de las emociones, o ambas cosas. Por ello, sería interesante establecer una futura línea de investigación de carácter cualitativo para poder detectar qué causas llevan a una persona con familiares a cargo a ser más colaborativa, o por lo menos a percibir que lo es.

Adicionalmente existen variables como el tipo de contrato o el grupo de edad donde esta diferencia existe, pero no es, por muy poco, significativa. En otras variables como el sexo, tipo de jornada, antigüedad en la empresa o el resto de los estilos, no existe de forma clara esta distinción.

A propuesta de esta doctoranda existen dos líneas de investigación relevantes y que nacen a raíz de los hallazgos producidos en la validación de esta hipótesis: en primer lugar, con la ampliación de la muestra podría arrojar luz sobre las variables donde la diferencia de medias entre categorías (sexo y tipo de contrato) están cerca de producirse. En segundo lugar, merecería una investigación más profunda el encontrar variables adicionales para ampliar y afinar el perfil tales como puesto, movilidad entre organizaciones, personalidad, puestos ocupados... Esta investigación adicional revertiría, al igual que la exposición realizada en la primera hipótesis, en un plan de acción adaptado a cada individuo y con un impacto óptimo a la hora de mejorar la percepción sobre la gestión de las relaciones laborales y lograr reducir el conflicto en el sector hotelero o en aquellos donde se decida su aplicación.

3. Hipótesis 3. Existen variables con una influencia significativa en la percepción global sobre las relaciones laborales y el conflicto.

En este apartado se ha desarrollado un modelo de regresión lineal que mediante la aplicación del algoritmo *stepwise* de selección de variables, ha permitido identificar aquellas variables que son críticas en la percepción de las relaciones laborales y la gestión del conflicto. Estas variables son menos del 20% del total del modelo (10 Variables incluidas frente a las 57 originales consideradas). Entre ellas cabe destacar que existen además diferentes niveles de importancia, es decir, cambios en el nivel de acuerdo con estas variables produce un impacto de magnitud diferente en la percepción global.

Derivado de este hecho, cabe considerar que existen 47 variables que no son críticas o pueden considerarse como irrelevantes, es decir, los cambios en la percepción del personal empleado sobre estas variables apenas tienen impacto en la percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

Las variables críticas permiten además explicar el 75% de los cambios totales en la percepción global, este indicador da validez al modelo matemático y permitirá a las empresas hoteleras dirigir sus esfuerzos y acciones hacia las variables con mayor impacto. Una línea de investigación interesante sería intentar relacionar la percepción de estas acciones en las tasas de rotación de las personas empleadas en el sector hotelero. Adicionalmente es necesario considerar que existen todavía un 25% de los cambios en la percepción global que son explicados por variables que no están contempladas en el modelo. Conocido este hecho, parece necesario profundizar, mediante la investigación cualitativa en la identificación de otras variables e ítems cuya gestión pueda tener un impacto significativo en la percepción global.

Cabe destacar que el número de variables críticas es propio del sector hotelero y que puede variar de forma significativa en la aplicación de esta herramienta a otros sectores u organizaciones.

4. Hipótesis 4. Existen variables relacionadas con la gestión de relaciones laborales y el conflicto con una influencia en el *engagement* de las personas empleadas del sector.

Por último, se ha desarrollado un modelo para analizar la relación entre las diferentes variables relativas a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto, y el *engagement* de las personas que trabajan en el el sector hotelero hacia su compañía. Al igual que en el modelo anterior, se ha ejecutado una regresión lineal múltiple mediante el procedimiento *stepwise* que ha permitido identificar las once variables críticas y con influencia directa en el *engagement*. Al igual que en la hipótesis anterior, el conjunto de variables críticas supone menos del veinte por ciento del total de variables originales (once de las cincuenta y seis variables originales). Cabe destacar que solo hay una variable que se repite entre ambos modelos: Establecimiento de procesos para las tareas cotidianas, por este motivo deben

considerarse planes de acción relativamente diferentes en función de si el objetivo es mejorar la percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto o se persigue incrementar el *engagement*, esto es debido a que las variables explicativas son diferentes.

En este caso, podemos afirmar que existen once variables críticas, es decir que tienen capacidad de generar cambios en el compromiso de las personas que conforman la organización cuando cambia su percepción sobre la gestión realizada por la compañía. En el lado contrario, encontramos que existen cuarenta y cinco variables con bajo nivel de relevancia, es decir que cuando se producen cambios en la percepción del personal contratado, no hay cambios significativos en el *engagement*.

Las variables críticas permiten explicar más del ochenta por ciento de la variabilidad total en la variable explicada, lo que otorga una validez inequívoca al modelo desarrollado. Respecto al veinte por ciento restante, sería recomendable profundizar en la búsqueda de variables adicionales para incrementar la calidad del modelo y desarrollar palancas efectivas y accionables para optimizar el *engagement* de las personas empleadas del sector.

Igualmente se deduce que las organizaciones, no solo deben innovar en productos o en técnicas de venta, o de marketing, también deben innovar en procesos. Es decir, no solo en productos tangibles o en servicios, sino en procesos que incorporen herramientas de gestión del conflicto.

Estos procesos se pueden estructurar en diferentes niveles:

1°. Abordar la comunicación interna facilitando canales de comunicación para la detección temprana de conflictos.

2°. Formar al personal que compone la organización en habilidades para la gestión directa de conflictos.

3°. Intervención en la gestión de conflictos mediante diferentes procedimientos como negociación, mediación o med-arb.

Finalmente, tras la implementación de estos procesos, se concluye que resultará más conveniente prevenir, gestionar y tratar el conflicto en las organizaciones hoteleras, antes que abordar directamente actuaciones tendentes a la mejora del clima laboral o el *engagement*, ya que, por más recursos que se inviertan en estos elementos, si hay conflictos, latentes o manifiestos, de poco servirá el abordaje de aquellas variables.

Si se actuase de esta forma, muchas de las causas que provocan el mal clima laboral, los problemas de comunicación y la falta de *engagement* desaparecerán o disminuirán y se podrá abordar las necesidades específicas.

6.2 Aportaciones

La presente investigación contribuye a la literatura introduciendo un aporte empírico que pretende cubrir parte de la ausencia de precisión experimental en el análisis de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en las organizaciones en general y las hoteleras en particular.

Esta tesis pretende aportar valor tanto a la Academia como a las organizaciones dedicadas al sector hotelero ayudando a consolidar la importancia de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el ámbito laboral en los hoteles, así como a incorporar una visión positiva y enriquecedora, tanto para las partes inmersas en la disputa, como para la empresa, de las diferencias entre las personas que la conforman y de cómo se gestionan los conflictos.

Desde el punto de vista académico, se aporta una visión holística de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto con una perspectiva diferente del estudio de aquellas áreas vinculadas con el comportamiento organizativo. Además, se realiza un análisis en profundidad, en el que se centra la investigación, sobre un área concreta, el sector hotelero, tan importante para la economía española y que tanto está sufriendo las consecuencias de la crisis provocada por la COVID-19.

Igualmente, se recomienda afrontar la gestión del conflicto antes que actuar en aquellas áreas sobre las que tradicionalmente se interviene, tales como el clima laboral, en *employer*

branding interno y la comunicación interna, tal como han sido analizadas.

La investigación planteada pretende demostrar que la gestión que se lleva a cabo en el sector hotelero de las relaciones laborales y el conflicto puede reforzarse en algunas áreas y en otras, se pueden plantear nuevos procesos que optimicen las relaciones entre las personas que trabajan en la organización y entre estas y la propia empresa.

Como método de gestión y resolución del conflicto, se aprecia la mediación como el más indicado para ello, por sus características y su aportación a la calidad de las relaciones que necesariamente deben permanecer en el tiempo. Esto ocurre en el ámbito laboral donde el personal del que se compone la organización debe trabajar en equipo, armonía y en la misma dirección. Si no es así, el perjuicio para el hotel puede ser elevado, tanto económico como reputacional.

Así, de esta investigación se deducen las ventajas de la mediación como método de gestión y resolución de los conflictos internos que surgen como consecuencia de la interacción humana. Se observa la conveniencia de escoger profesionales de la mediación que, por su neutralidad e imparcialidad, puedan gestionar y, en su caso, resolver aquellas situaciones que pudieran desembocar en disputa o aquellas que ya lo son.

6.3 Limitaciones en la investigación

El estudio del conflicto no es una investigación sencilla. Parte de los modelos de conflicto que aparecen recogidos por la Academia, en realidad nunca han sido validados o confirmados, sino que derivan de la observación, que aunque importante, no deja de ser considerada poco científica.

Ya Pruitt (1998) reconoció la gran cantidad de dificultades encontradas y que no consiguió su propósito en el estudio, aunque sí grandes avances. Redorta (2014) apunta las causas de dichas dificultades y que, en gran medida, coinciden con las encontradas en esta investigación: dificultades derivadas del elemento a estudiar, el conflicto; la complejidad del conflicto en sí mismo; escasa visión holística del estudio del conflicto en la Academia y en la sociedad y, por último, inconvenientes metodológicos.

La primera limitación a la que hubo que enfrentarse en esta investigación fue al rechazo por parte de las organizaciones hoteleras al objeto de estudio. Desde el comienzo, se acudió a numerosos hoteles y cadenas hoteleras proponiendo realizar el estudio en su organización, si bien la respuesta era siempre de rechazo, en ocasiones por considerar que su cadena o centro hotelero no vivía situaciones de conflicto o bien porque precisamente se encontraban inmersos en uno y no veían adecuado realizar una intervención con encuestas y entrevistas en ese momento.

Finalmente, en el último trimestre del año 2019, dos cadenas hoteleras accedieron a participar en el estudio en sus hoteles de Madrid y alrededores, si bien con limitaciones y solicitando el anonimato por cuestiones de confidencialidad. Una vez finalizada la campaña de Navidad se retomaron las reuniones, ya que antes, el personal estaba saturado por ser una de las épocas de mayor afluencia de público en los hoteles.

En el momento de comenzar el trabajo de campo, se declaró el estado de alarma por parte del Gobierno de España, lo que obligó a paralizarlo, no tanto por dificultades logísticas sino porque este hecho causó el cierre total de los hoteles y los consiguientes despidos y ERTEs.

Esto condujo a la segunda limitación, que implicó la necesidad de modificar la metodología empleada, debiendo aplicar una más acorde a la nueva situación y que se pretende ampliar en futuras líneas de investigación con técnicas más profundas.

La tercera limitación viene determinada por la muestra que igualmente será ampliada en las investigaciones que se llevarán a cabo de forma paralela a la recuperación del sector en cuanto a la reincorporación del personal empleado se refiere. Así, podrá cerrarse el ciclo de la investigación y aportar a la academia un estudio más completo del conflicto.

6.4 Futuras líneas de investigación

El hecho de afrontar la investigación en un momento tan crítico para el mundo, España y en especial para el sector hotelero ha supuesto una serie de limitaciones, pero no por ello debe dejar de verse como oportunidad de análisis.

Las cadenas hoteleras y los hoteles, en general, pasan en este momento por uno de los peores momentos de su historia, lo que obliga a estas organizaciones a reestructurar sus plantillas, sus estrategias y procesos. Es tan grande el cambio al que se enfrentan que ofrece una gran oportunidad para establecer procesos de gestión de las relaciones laborales y el conflicto, evitando en la medida de lo posible su aparición, atenuando su escalada una vez que haya surgido o incluso, gestionándolo y resolviéndolo.

Por ello, se propone:

- Investigar el impacto que pueda representar la implantación de procesos de gestión de conflictos en las cadenas hoteleras frente a aquellas que continúen sin abordar las relaciones personales como grupo de control.
- Desarrollar procesos de gestión de conflictos e investigar, desde la evaluación y seguimiento, lo que puedan implicar en tales organizaciones con relación al *engagement*, el clima laboral y la comunicación interna.
- Cuantificar el coste de desarrollar procesos de formación e intervención en conflictos en una cadena hotelera frente a la “no acción”.
- Identificar qué impacto, en cuanto a las aplicaciones hoteleras se refiere (booking, tripadvisor...), puedan tener aquellos hoteles que funcionen desde parámetros de gestión de las relaciones personales y de conflictos.

Además, a raíz del estudio efectuado, surge la oportunidad de apreciar la idoneidad de realizar un análisis factorial agrupando los nueve bloques que componen el cuestionario por separado, de forma que se resuman los fenómenos agrupados en lugar de analizar ítem a ítem en el momento en el que se amplíe la muestra.

Por otra parte, también resultaría interesante, además de las líneas planteadas en las conclusiones, ahondar en el hecho de que las personas encuestadas tienen una autopercepción elevada en cuanto a la forma de afrontar el conflicto desde un enfoque colaborativo. Cabría plantearse que esa autopercepción les haga responder desde un estilo

colaborativo y luego se den situaciones que corresponden más al evitativo. Podrían influir los sesgos cognitivos que hacen pensar a las personas trabajadoras que siempre son más colaborativas que lo que sus superiores perciben.

También, resulta destacable la percepción de que “a las personas se les da responsabilidad” tenga un impacto negativo en la satisfacción global ya que a priori, puede pensarse que a las personas empleadas les gusta que se les den responsabilidades. Por ello, resulta una interesante futura línea de investigación ver por qué es así dado que cabe la posibilidad, por ejemplo, de que quizá se les dan más responsabilidades que han de asumir, pero no se les incrementa el salario. O, es tal el nivel de responsabilidad, que no pueden realizar el trabajo correctamente por resultar una sobrecarga difícil de asumir, o por no sentirse preparados para ello, y les produce demasiado estrés, etc.

Es por ello, que, empleando técnicas cuantitativas como la realización de un nuevo cuestionario enfocado específicamente en el conflicto, junto con el empleo de técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad y *focus group*, se podrían obtener unos datos y una información precisa en cuanto a la gestión del conflicto por parte de las organizaciones hoteleras que vendría a complementar la presente tesis doctoral. Igualmente, el estudio se podría trasladar a otros sectores del turismo y posteriormente a otros ámbitos organizativos.

Con ello se podrá observar, en cada uno de ellos, con sus particularidades, cuáles son los factores que pueden mejorar la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y se podrá realizar un estudio específico de los costes económicos y no económicos que provoca una ausencia de gestión o una mala gestión de las relaciones y del conflicto.

REFERENCIAS

- Acland, A. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós Ibérica.
- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. y Lytle, A. . (2004). Culture and Negotiation Strategy. *Negotiation Journal*, 87 - 111.
- Addae, H. M. y Johns, G. (2012). National Culture and Perceptions of Absence Legitimacy. En M. y. Koslowsky, *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance: A Current Perspective (Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research and Practice)* (págs. 21 - 51). Nueva York: Springer.
- Adecco. (19 de septiembre de 2018). *Cuánto les cuesta a las empresas la falta de productividad*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/cuanto-cuesta-falta-productividad-empresas/>
- Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. (2009). *Evaluación de las medidas de racionalización y mejora de la gestión de la Incapacidad Temporal*. Obtenido de http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Informes/Informes_de_Evaluacion/Evaluaciones_2009/E22.html
- Aguayo, J.M. (1997). Un modelo para la segmentación de la información contable en las empresas hoteleras. *Tesis Doctoral*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- AlBattat, A. R., Som, A. P. M. y Halalat, A. S. (2014). Higher dissatisfaction higher turnover in the hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 4(2), 45-52.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 11-18.
- Allport, G. (1935). Attitudes. *In a Handbook of Social Psychology*, 798 - 844.
- Altmäe, S. Y. y Türk, K. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45 - 65.
- Altschul, C. (1999). *Dinamica de la Negociacion Estrategica*. Ediciones Granica, S.A.
- Alzare, R. (2004). *Curso - Taller de Habilidades de Resolución de Conflictos en el Marco escolar [Material de clase]*. Universidad del País Vasco, Pamplona.
- Alzate, R. (2011). La dinámica del conflicto. En H. Sotelo, *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos* (págs. 114-118). Tecnos.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT Escuela de Economía.
- Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research. *Review of Educational Research*, 52(3), 368-420.
- Arastey, L. (2018). La mediación como forma complementaria de resolución de conflictos. Aplicación en el orden jurisdiccional social. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la*

- empresa. (págs. 101 - 129). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Arias-Cardona, A.M y Arias-Gómez, M. (2018). Conflicto y Educación Superior: narrativas y vivencias de jóvenes universitarios estudiantes de Ciencias Sociales y Humanas. *CES Pisco*, 11(1), 56 - 68.
- Arthur Andersen". (1994). La posición competitiva del sector turístico español. *Estudios turísticos, Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 123, 71 - 106.
- Ashkanasy, N.M. y Daus, Ch. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76 - 86.
- Ávila M., F. (2008). *Tácticas para la Negociación Internacional*. Editorial Trillas.
- Bankia Estudios. (2020). *Estadísticas Hoteleras. Julio 2020*. Bankia.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383–1399.
- Bazerman, M.H, y Lewicki, R.J. (1983). *Negotiation in organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. Princeton University Press.
- Benavides, F., Gimeno, D., Benach.J., Martinez, J. M., Jarque, S., y Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gac Sanit*, 16(3), 222 - 229.
- Benitez, M., Medina, F., & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 139-149.
- Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: Evaluating the conditions for successful mediation. *Negotiation Journal*, 7(1), 17 - 30.
- Bercovitch, J. (1992). Mediators and mediation strategies in international relations. *Negotiation Journal*, 8(2), 99 - 112.
- Bisquerra, R. (2003). Educación Emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43.
- Blake, R.R y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boada i Grau, J., De Diego, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125 - 131.
- Boqué, M., Pañellas, M., Alguacil, M., y García, L. (2014). La cultura de paz en la educación para la ciudadanía y los derechos humanos en los libros de texto de educación primaria. *Perfiles educativos*, 36(146), 80 - 97.
- Brackett, M. A., Kremenitzer, J. P., Maurer, M., Carpenter, M., Rivers, S. E. y Elbertson, N. (Eds.). (2011). *Creating emotionally literate classrooms: An introduction to The RULER Approach to social and emotional learning*. National Professional Resources.
- Brakett, M. (2020). *Permiso para sentir: Educación emocional para mayores y pequeños con el método RULER*. Barcelona: Planeta.
- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. y. Zarco,

- Psicología del Trabajo* (págs. 91-113). Pirámide.
- Brönstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 26-37. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4593>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Burton, J. (1988). *Conflict resolution as a Political System*. Virginia: Center for Conflict Analysis and Resolution. George Mason University.
- Burton, J. y Dukes, F. (1991). *Conflict: Practices in management, resolution*. St. Martin's press.
- Bush, R. A. y Folger J. P. (2004). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*, rev. ed. Jossey-Bass.
- Bush, R.A. y Folger, J.P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Granica.
- Cabrera, G. (1999). *Clima organizacional de las empresas chilenas*. Trillas.
- Caivano, R.J. (1998). *Negociación, Conciliación y Arbitraje*. Asociación Peruana de Negociación, Arbitraje y Conciliación.
- Caldevila, D. (2012). Claves de la comunicación interna como sistema de comunicación empresarial actual. *Diálogos de la comunicación. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 1-19.
- Caldevilla, D. (2009). Comunicar en situaciones de crisis. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, XII(105), 1 - 27.
- Callen, B. L., Lindley, L. C. y Niederhauser, V. P. (2013). Health risk factors associated with presenteeism in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(11), 1312-7.
- Calvo, R. (2014). *Mapeo de conflictos. Técnica para la exploración de conflictos*. Gedisa.
- Carnegie, D. (2011). *Las cinco habilidades esenciales para tratar con las personas*. Elipse.
- Carretero, E. (2016). *La mediación civil y mercantil en el sistema de justicia*. Dykinson.
- Casado, J. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Dykinson.
- CENAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (2 de septiembre de 2020). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://www.cnae.com.es/>
- Chanin, M.N. y Shneer, J.A. (1984). A Study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict - Handling Behavior. *Human Relations*, 37, 863 - 879.
- Chaparro, D. T., Guzmán, A. L., Naizaque, L. J., Ortiz, S. y Jiménez, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 19 - 26.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador

- hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Cho, Y., Rutherford, B. N. y Park, J. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66, 670–677. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.04.001>
- Christie & Co. (2018). *Análisis Inversión Hotelera España 2018*. Madrid.
- Cobb, S. (1994). «Theories of responsibility»: The social construction of intentions in mediation. *Discourse Processes*, 18(2), 165 - 186.
- Cobb, S. (1997). Una perspectiva narrativa de la mediación. Hacia la materialización de la metáfora del «narrador de historias». En J. F. Jones, *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Paidós.
- Cobb, S. (2013). *Speaking of Violence. The Politics and Poetics of Narrative in Conflict Resolution*. Oxford University Press. USA.
- Cobos, A. (13 de Mayo de 2020). *Somos la generación de la doble crisis y no sabemos cómo salir de esta*. Obtenido de Código Nuevo: Recuperado de <https://www.codigonuevo.com/reportajes/generacion-doble-crisis-salir>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). *Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil*. Bruselas.
- Comisión de Participación Ciudadana. (2014). *Trabajo en equipo y manejo de conflictos. Comunicación eficaz*. Instituto Electoral del Distrito Federal. Obtenido de http://www.iedf.org.mx/www/images/banners/PELO20172018/eventuales/DEOEyG/DEOEyG/Trabajoenequipoymanejodeconflictos_ComunicacionEficaz.pdf
- Consejería de Turismo y Deporte y Empresa Pública para la Gestión del Turismo. (2016). *II Plan de Choque contra la Estacionalidad Turística del Litoral Andaluz 16-18*. Obtenido de https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/2_Plan_Choque_Estacionalidad_Definitivo-1.pdf
- Consejo General del Poder Judicial. (2016). *Guía para la práctica de la mediación intrajudicial*. CGPJ.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). (2019). *Travel and Tourism, Economic Impact 2019 Spain*. Londres.
- Constantino, C. A., & Merchant, C. S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Ediciones Gárnica, S.A.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Free Press.
- Coser, L. (1970). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- D'Agostino, C. (2016). Assessing the stochastic variability of the Benefit-Cost ratio in roadway safety management. *Accident Analysis & Prevention*, 93, 189-197.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. y Diba, H. (2016). A great place to work!? Understanding

- crowdsourced employer branding. *Business Horizons*(1350), 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Daus, C. S., y Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 453–466. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/job.321>
- Davidson, M.C.G. y Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(3), 235 - 253.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Dávila, M. C. y Clark, Y. (2015). El estudio del desempeño Organizacional en la Industria Hotelera: Un Modelo Conceptual. *VinculaTégica EFAN*, 766 - 785.
- Davis, S. M. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa*. Pearson Educación México.
- De Bono, E. (1985). *Six thinking hats: An essential approach to business management*. Little, Brown & Company.
- De Rueda, J. (2018). La gestión de los riesgos de "no mercado" en el entorno globalizado de una multinacional. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. (págs. 177 - 191). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Del Rey, S. (2018). Medios autónomos de solución de conflictos laborales e implantación y desarrollo de las nuevas tecnologías en las empresas: algunos principios generales. En T. Duplá, *Conflicto management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa* (págs. 89 - 99). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129 - 152. doi:<https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Díaz - Llairó, A. (2013). *El talento está en la red. 3ª Ed.* Lid Editorial Empresarial.
- Díaz, V. (2010). Eficacia de las encuestas por Internet: un estudio preliminar. *RES*, 13, 49-79.
- Die, F. (2013). Análisis de las necesidades jurídicas y metodológicas para la implementación de sistemas ADR en centros hospitalarios públicos. *Doctoral Dissertation*. Universidad Complutense de Madrid.
- Dolan, S, Schuler, R. y Jakson, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. 3ª Ed. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Duplá, T. (Coord.). (2018). *Conflict Management: nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Durán, J. (10 de julio de 2010). *Ausencia del Trabajo - España*. Obtenido de Eurofound - Observatorio EurWork: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/absence-from-work->

spain

- Ekins, P., Hillman, M. y Hutchison, R. (1992). *Riquezas sin límite. El atlas gaia de la economía verde*. Edaf.
- Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expressions. En P. E. (Ed.), *Darwin and facial expression: A century of research in review*. (págs. 169 - 222). Nueva York: Academic Press.
- Elizur, D., y Shye, S. ., (1990). Quality of work life and its relations to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*,(39), 275 - 291.
- Ellis, R. y McClintok, A. (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Paidós Ibérica.
- Euwema, M.C., Kop, N. y Bakker, A.B. (2009). Burnout and dominance in profesional interactions. *Work & Stress*, 18, 1 - 16.
- Evans A. y Walters M. (2002). *From Absence to Attendance*. . 2ª Ed. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Exceltur. Alianza para la excelencia turística. (2020). *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles*. Exceltur. Obtenido de <https://www.exceltur.org/barometro-de-la-rentabilidad-y-empleo/>
- Exceltur. Alianza para la excelencia turística. (2018). *Estudio sobre el Empleo en el Sector Turístico Español*. Exceltur.
- Exceltur. Alianza para la excelencia turística. (2020). *ÍNDICE SINTÉTICO DEL PIB TURÍSTICO ESPAÑOL (ISTE)*. Exceltur. Obtenido de <https://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste-2/>
- Ezeuduji, I. O. y Mbane, T. L. (2017). Employee Retention Factors: The Case of Hotels in Cape Town, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(1), 6 - 16.
- Fajardo, P. (2015). Cooperar como estrategia. Sobre el uso de métodos alternativos para la solución de los conflictos de las empresas. *Doctoral Dissertation*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio-afectivo*. Ariel.
- Femenia, N. (2006). *Costos y consecuencias de los confclitos*. (P. Peker, Ed.) Obtenido de www.ganaropciones.com: <https://www.ganaropciones.com/conflicto.htm>
- Fernández, A. (2014). *Investigación y técnicas de mercado*. ESIC Editorial.
- Figuroa, C. y Segovia, M. (2016). *Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico - hoteleras*. Editorial Fundamentos.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149 – 169.
- Fisher, R y Ury, W. (1981). *Getting te yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Folger, J.P. , Bush, R.A.R. y Della-Noce, D.J. (2016). *Mediación transformativa*.Guía

- practica.teoría y recursos para la intervencion en conflictos* . Ágora Mediación.
- Freudenberger, H. y Richelson, G. (1985). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Arrow Books Ltd.
- Fried-Schnitman, D. (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, 11-40.
- Gallardo, E., Sánchez, S. M., & Guzmán, T. L. (2007). Una radiografía del sector hotelero andaluz: análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 5, 87-106.
- Galtung, J. (1995). *Investigaciones teóricas: Sociedad y cultura contenporáneas*. Tecnos.
- Galtung, J. (2004). *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. Routledge.
- García, B. (2010). Mediación intrajudicial en la jurisdicción social. *Aranzadi Social: Revista Doctrinal*, 3(10), 125-134.
- García, F., Guijarro, F. y Moya, I. (2010). A goal programming approach to estimating performance weights for ranking firms. *Computers & Operations Research*, 37(9), 1597-1609.
- Gardner, H. (2010). *La inteligencia reformulada: las inteligencias multiples en el siglo XX*. Paidós Ibérica.
- Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Paidós Ibérica.
- Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández - Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch ESIC*, 58 - 75.
- Go, F. M. y Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hospitality Industry*. Routledge.
- Goel, S. (26 de junio de 2016). "Med-Arb". A novel ADR approach. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2800693>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Gómez, C. (1996). Abogado Cociliador/Abogado Negociador. *Revista de Derecho Universidad del Norte*, 6, 128-134.
- Gómez, G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. *Tesis Doctoral*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Gómez, M.G, Medina, F.X. y Puyuelo, J.M. (2015). Efectos de la crisis y propuestas para su recuperación en el sector turístico español. *Harvard Deusto Business Research*, 4(2), 62 - 72. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.72>
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee jobsatisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Granados, M. I. (2012). La desjudicialización de las relaciones laborales: ¿una nueva dimensión del derecho a la tutela judicial efectiva? *Revista crítica de teoría y práctica*(21-22), 53 - 78.
- Grandey, A. A., Rupp, D., y Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work:

- A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 770–785. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/job.2020>
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing — A Customer Relationship Management Approach (2nd ed.)*. Wiley and Sons.
- Gruan, T. W., Summers J. O. y Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Gutiérrez, M. F. A., Carlos, V. D. M., Barón, M. C. R. y Rivera, B. R. G. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, BC. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25 - 40.
- Gutiérrez, T. (2017). Conflictos y relaciones en los equipos de trabajo de las organizaciones. *REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 5(10), 108 - 114.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2008). *Análisis Multivariante. (5ª Ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- Halpin, A. y Crofts, D. (1962). El Clima Organizacionales de las Escuelas. *International Review of Education*, 22(4), 441-463.
- Hartley, J. (1999). Models of job insecurity and coping strategies of organizations. En J. M. Ferrie, *Labour market changes and job insecurity: a challenge for social welfare and health promotion* (págs. 127 - 150). World Health Organization.
- Hartmann, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5(1), 25 - 33.
- Hartwick, J. y Barki, H. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216 - 244. doi:<https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Hernández, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*(17), 67 - 80.
- Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(1), 837-863. doi:DOI: dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Nueva York: World Publishing.
- Higham, J. y Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23, 175–185.
- Higuera, S. J. y Lega, M. A. (2019). Evaluación de habilidades no cognitivas para la administración de la educación. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(2), 103 - 144. doi:<https://doi.org/10.22490/25392786.3434>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. Wiley.
- Hocker, J.L. y Wilmot, W.W. (2014). *Interpersonal Conflict*. McGraw - Hill Higer Education.
- HOSTELTUR. (8 de marzo de 2020). *España, ¿un país de camareros?* Obtenido de

- www.hosteltur.com: https://www.hosteltur.com/134985_espana-pais-de-camareros.html
- HOSTELTUR. (21 de enero de 2020). *Las aerolíneas temen el efecto Greta*. Obtenido de [www.hosteltur.com: https://www.hosteltur.com/133991_las-aerolineas-temen-el-efecto-greta.html](https://www.hosteltur.com/133991_las-aerolineas-temen-el-efecto-greta.html)
- Huéscar, A. (1993). Nuevo marco conceptual del turismo. *Estudios turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 117, 23 - 48.
- Illera, M. (2018). Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia. [*Tesis Doctoral*]. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10578/17860>
- Instituto Nacional de Estadística. (Julio de 2020). Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH). Madrid, España: INE. Obtenido de <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0720.pdf>
- Instituto Nacional de estadística. (2020). *Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos (Establecimientos Hoteleros)*. Madrid: INE. Obtenido de <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=239>
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 56-65.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. y Veenstra, C. (2 - 5 de Junio de 1996). Productive conflict in management teams: How and when positive interdependence count. *Comunicación presentada al Ninth Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Ithaca, Nueva York.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Keiser, J. (1989). *The Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons Inc.
- Keller, K. L., y Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- King, W.C. y Miles,. (1990). What we know - and don't know - about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 222 - 243. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318990004002005>
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Kuria, S., Alice, O. y Wanderi, P. M. (2012). Assessment of causes of labour turnover in three and five star-rated hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 311-317.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa).
- Laca, F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 117 - 126.

- Laca, F. y Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, XIV(1), 11 - 32.
- Laszlo, K., Pikhart, H., Kopp, M., Pajak, A., Malyutina, S., Salavecz, G. y Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 european countries. *SOC SCI MED*, 70(6), 867 - 874.
- Lederach, J. (1992). *Enredos, Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara - Semilla.
- Lederach, J. P. (1986). *La regulación del conflicto social: un enfoque práctico*. Mennonite Central Committee.
- Leka, S., Jain, A. y World Health Organization. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. WHO.
- Levin, J. M. y Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41(6), 6 - 9.
- Lévy, S. y Varela, L. (2011). *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Prentice Hall.
- Lewicki, R. J., Weis, S. E. y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third part intervention: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(3), 220 - 252.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W. y Saunders, D. (1994). *Negotiations*. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing.
- LinkedIn Talent Solutions. (2019). *Recursos para mejorar la retención de los empleados*. Obtenido de <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/recruiting-tips/como-mejorar-la-retencion-de-empleados>
- Lonergan, B. (1992). *Collected Works of Bernard Lonergan, Insight: A Study of Human Understanding*. Vol. 3. University of Toronto Press.
- López Bonilla, J. M. y López Bonilla, L. M. (2006). La concentración estacional en las regiones españolas desde una perspectiva de la oferta turística. *Revista de estudios regionales*, 77, 75-106.
- López, M. C. y Serrano, A. M. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Madrid, S. (2017). Por qué un cuarto modelo de mediación: oportunidades e integración del modelo de mediación insight. *Revista de Mediación*, 10(2), 1 - 10.
- Maliandi, R. (2010). *Ética convergente: Fenomenología de la conflictividad*. La Cuarenta.
- Mantecón, A. (2020). La crisis sistémica del turismo: una perspectiva global en tiempos de pandemia. En R. H. Coord. Moisés Simancas, *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (págs. 19-29). La Laguna: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Marcondes, C. (2004). *Até que ponto de fato nos comunicamos?* Paulus.

- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*(27), 103-117.
- Martínez-Iñigo, D. (2001). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mattelart, A. (1996). *La comunicación-Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Siglo XXI.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Cepaur.
- Mayer, B. (2012). *Dynamic of conflict resolutions*. Jossey-Bass, Incorporated Publishers.
- Mayer, J. y. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433 - 442.
- Mayor, F. (2018). Educación para la Paz. *RES, Revista de Educación Social*(26), 8 - 13.
- Medina, F. (2011). *Conflicto y Negociación*. Sevilla: Facultad de Ciencias del Trabajo. Departamento de Psicología Social.
- Melchin, K. R. y Picard, C. A. (2008). *Transforming Conflict*. Toronto: University of Toronto Press.
- Méndez, N. y Casas, A. (2009). Educación para la paz, cultura política y cambio social: un análisis empírico del programa Aulas en Paz desde el institucionalismo cognitivo. *Desafíos*, 21, 97 - 134.
- Mendoza, L.S. y Pérez, S. (2018). Modelos y Estilos de Resolución de Conflictos en el Marco de una Cultura de la Paz para los Líderes de las Unidades Habitacionales del Municipio de Puebla, Mexico. *European Scientific Journal*, 14(23), 178 - 195. doi:10.19044/esj.2018.v14n23p178
- Merino, C. (2008). Gestión estratégica de conflictos en ámbito empresarial: Transferencia desde la práctica de la mediación. *I Forum Internacional de Mediación Empresarial*. Sao Paulo.
- Merino, C. (2013). *La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder*. Reus.
- Merino, C. y Paradinas, M.C. (2020). El conflicto en la negociación. En Sánchez, P. y Fernández, F. *Negociación comercial hacia la slowbalization* (págs. 46 - 71). ESIC Editorial.
- Merino, M.J., Pintado, T., Sánchez, J. y Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. 3º Ed. ESIC Editorial.
- Mestres, J. R. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. 2ª ed. Ediciones Gestión 2000.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michelli, J. A. (2008). *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*.

McGraw-Hill.

- Mobley, W. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Addison-Wesley.
- Mohanty, S. y Mohanty, K. (2014). Employee retention: a key driver to the growth of tourism and hospitality in Odisha. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(12), 94-112.
- Mohsin, A., Lengler, J. y Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: the case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58.
- Moore, C. (1986). *El proceso de mediación*. GARNICA.
- Moore, C. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika Gogoratuz.
- Mora, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 55-63.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 4 - 19. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Moreno, F. (2010). La mediación y la evolución histórica de la idea de conflicto. En N. S. González, *Mediación: un método de ? conflictos* (págs. 21 - 40). Madrid: Colex.
- Moreno-Jiménez, B., Galvez, M., Rodríguez, R. y Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo. Análisis del constructo de “Trabajo Emocional” y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 63 - 74.
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*(22), 7-23.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47 - 68.
- Munuera, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*, VII(1 - 2), 85 - 106.
- Muñiz, D. (2001). El turismo social como tipología turística desestacionalizadora de la empresa hotelera. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 41, 93 - 110.
- Muñiz, G. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.
- Muñoz, C. I. (1993). La Contabilidad de Gestión en las empresas de servicios. En E. Castelló, *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: Implantación en la empresa española* (págs. 135 - 165). Madrid: A.E.C.A.
- Musa, S.M. y Sanchis, J.R. (1993). La determinación de los precios de alojamiento en la

- industria hotelera. *Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística*, 117, 49 - 60.
- Naciones Unidas (Departamento De Información Económica y Social y Análisis de Políticas. División de Estadística). (1994). *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo. 6ª Ed.* Nueva York: Naciones Unidas.
- Neira, A. (2016). La efectividad de los criminal compliance programs como objeto de prueba en el proceso penal. *Política Criminal*, 11(22), 467 - 520.
- Novel, G. (2012). *Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que ciudan.* REUS.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención.* Ginebra: OIT.
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, E., Coronell-Cuadrado, R.D., Hamburger, K. y Orozco, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Paradinas, M.C. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24(1), 41-57.
- Paradinas, M.C. (2020a). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *Holos*, 1, 1 - 12.
- Paradinas, M.C. (2020b). Importancia de la Comunicación Interna en la gestión del conflicto: empresa y mujer. *aDResearch. Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 22(22), 214 - 227.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczyńska, A. y Wilkens, M. (2015). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report.* Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Loughlinstown: Eurofund. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- París - Albert, S. (2003). La Conflictología: Un aprendizaje positivo de los conflictos. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 315-328.
- Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de Negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(2), 253 - 271. doi:DOI 10.7770/RCHDYCP-V3N2-ART374
- Parra, J.B, Santiago, E., Murillo, M. y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-Gnosis*, 8, 1-13.
- Paterson, J. (2014). *Why conflict is good for business.* Obtenido de Stanford Business School: <https://www.linkedin.com/pulse/20140328060449-11846967-why-conflict-is-good-for-business>
- Pearlman, D.M. y Schaffer, J.D. (2013). Labor issues with the hospitality and tourism industry: a study of Louisiana's attempted solutions. *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism*, 12(3), 217-242.
- Pedreño, A. e Hidalgo, M. (1990). *Libro blanco del turismo en la Costa Blanca.* Alicante:

- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante.
- Pegalajar, M. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Ibero-americana de Educação*, 77(2), 9 - 30.
- Peiró, J. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*. Pirámide.
- Peiró, J.L. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68 - 82.
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de muestreo estadístico*. RA-MA.
- Pérez, C. (2013). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS, SAS y StatGraphics*. Gaceta.
- Pérez, J. S. (2004). Aproximación genérica al conflicto. *Temas laborales*, 213-230.
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. [Tesis Doctoral], España: Universidad Nebrija. doi:<https://doi.org/10.21158/9789587561562>
- Petit, F. (2003). Orden público y mediación en los conflictos de trabajo. *Temas Laborales*(70), 85 - 96.
- Petty, G.C., Brewer, E.W. y Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. In *Child and Youth Care Forum*. Kluwer Academic Publishers-Human Sciences Press, 34(1), 57 - 73.
- Picard, C. (2017). The origins, principles and practices of insight mediation. *Revista de Mediación*, 10(e11), 1-15.
- Picard, C. A. (2016). *Practising Insight Mediation*. University of Toronto Press.
- Planès, G. (2014). À la recherche du dialogue social. En F. R. Rongeat-Oudin, *L'essor de la médiation en entreprise* (pág. 9). Ed. Médias & Médiations.
- Pose, B. (2018). Buenas prácticas de ADR en el sector de los seguros de defensa jurídica: modelo y experiencia de ARAG. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. (págs. 193 - 205). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Pose, S. (2018). La mediación intrajudicial en el ámbito social: modelo y resultados de la experiencia en Cataluña. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. (págs. 254 - 260). Edirorial Aranzadi, S.A.U.
- Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167 - 194. doi:<https://doi.org/10.1177/000276483027002005>
- Pruitt, D. G. (1998). Social Conflict. En S. F. DT Gilbert, *The Handbook* (págs. 470 - 503). McGraw-Hill.
- Putman, L.L. y Wilson, C.E. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. *Annals of the International Communication Association*, 6(1), 629 - 652. doi:DOI: 10.1080 / 23808985.1982.11678515
- QS World University Rankings. (2019). *QS World University Rankings by Subject 2019*.

- Obtenido de www.topuniversities.com:https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2019/hospitality-leisure-management
- Rael, E. G. S., Stansfeld, S. A., Shipley, M., Head, J., Feeney, A., y Marmot, M. (1995). Sickness Absence in the Whitehall II Study, London: The Role of Social Support and Material Problems. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 49(5), 474-481.
- Rahim, M. (1983a). *Rahim organizational conflict inventory II: Forms a, b and c*. Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.
- Rahim, M.A y Banoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143 - 155.
- Ramírez, Y. (26 de septiembre de 2013). *Mediación laboral: ¿De qué estamos hablando en realidad?* Obtenido de [www.lawyerpress.com: http://www.lawyerpress.com/blogs/LPe_Yolanda_Ramirez_07.html](http://www.lawyerpress.com:www.lawyerpress.com/blogs/LPe_Yolanda_Ramirez_07.html)
- Ramón, A .B. y Abellán, M. J. (1995). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Pepers de Turisme*, 17, 45- 73.
- Ramos, A. L., Cerón, J. L, Portilla, P.C. y Amador, L. H. (2013). Conflicto, destello de oportunidades. *Plumilla Educativa*, 250-268.
- Ramos, M.E y Muñoz, Y. (2010). *Los conflictos: claves para su comprensión*. Fundación Gizagune.
- Ranstad Research. (2020). *Informe Absentismo Laboral. Junio 2020*. Obtenido de <https://research.randstad.es/informe-absentismo-laboral-junio-2020/>
- Reardon, K. (1983). *La persuasión en la comunicación: Teoría y contexto*. Paidós.
- Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Paidós Ibérica.
- Redorta, J. (2014). Análisis de conflictos por patrones: la nueva herramienta CAT. *Democracia Digital e Governo Eletrônico, Florianópolis*(10), 310 - 323.
- Redorta, J. (2018). Análisis de Conflictos: Un campo emergente. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa* (págs. 27-40). Pamplona: Aranzadi, S.A U.
- Richards, J.M. y Gross, J.J. . (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression . *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1033-1044.
- Rivero, J.L., Hernández, J., Corral, S. y Navarro, M. (2020). Una breve reflexión desde el cero turístico. En R. H. Moisés Simancas, *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (págs. 781 - 801). La Laguna: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Rizwan, M., Jaskani, J. H., Ameen, H., Hussain, S., Farooq, R. U. y Omair, M. (2013). Antecedents of Employee Satisfaction and its impact on Job Turnover. *International journal of Management Sciences and Business Research*, 2(1), 55-64.

- Rizwan, M., Jaskani, J. H., Ameen, H., Hussain, S., Farooq, R. U. y Omair, M. (2013). Antecedents of Employee Satisfaction and its impact on Job Turnover. *International journal of Management Sciences and Business Research*, 2(1), 55 - 64.
- Rodríguez, M. L. (2003). Conciliación y mediación en los conflictos laborales. *Temas Laborales*, 70/2003, 83 - 206.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., Hopp, H., Hodapp, V., y Zapf, D. (2011). Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated call center. *Anxiety, Stress and Coping*, 24, 421-438. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2010.530262>
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. McGraw-Hill Book Company.
- Ruble, T.L. y Thomas, K.W. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143 - 155.
- Ruiz, J. (2018). El papel actual de los abogados en la mediación empresarial: ¿son los responsables de que no funcione como ADR? En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa* (págs. 131 - 153). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Ruizalba, J.L., Vallespín, M. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84-92.
- Saavedra, R., Earley, P. C. y Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*, 61.
- Saiz, A. (2017). El medarb como procedimiento mixto de resolución de conflictos: lues y sobras. En H. Soleto, *Mediación y resolución de conflictos: Técnicas y ámbitos* (págs. 116-131). Madrid: Tecnos.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. y Llorens, S. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117 - 134.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co. Inc.
- San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, 39-62.
- Santor, H. (2006). *La mediación en los conflictos de trabajo: naturaleza y régimen jurídico*. La Ley.
- Santos, A. (2016). La conciliación tras la entrada en vigor de la Ley 15/2015, de 2 de julio, de Jurisdicción Voluntaria. *Revista Jurídica de Castilla y León*(38), 1 - 32.
- Sanz, M. L. y Miralles, J. (2017). Prevenir conflictos, nuevo paradigma. *Dirigir personas*(31).

- Saorín, I. (2008). Time pressure in acquisition negotiations: Its determinants and effects on parties' negotiation behavior choice. *International Business*, 17, 285 - 309.
- Sartain, L. y Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect your Employees to your Business*. Jossey -Bass.
- Sayas, R. (2015). Conflicto. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 212 - 221.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores.*, 1(22), 29 - 43.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB.
- Singer, L. R. (1996). *Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Paidós Ibérica.
- Slack, F., Orife, J., y Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421-436.
- Slaikue, K. A. y Hasson, R. H. (1998). *Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organization*. Jossey - Bass.
- Snow, J. (2003). Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a empleados estimados. *Revista Jona*(32), 7-8.
- Solnet, D. y Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of "service excellence" folklore. *Managing Service Quality*, 18(2), 179-193.
- Statista. (2020). *The tourism industry in Spain*.
- Steers, R. M. y Rhodes, S. R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391.
- Stipanovich, T.J. y Lamare, J.R. (2014). Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations. *Harvard Negotiation Law Review*, 19(1), 1 - 68.
- Suares, M. (1996). *Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós Ibérica.
- Surdez, E., Magaña, D. y Sandoval, M. (2015). Conflicto de rol en profesores universitarios integrantes de cuerpos académicos. *Perfiles Educativos*, 37(147), 103 - 125. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pe.2013.09.001>
- Tagiuri, R., Litwin, G. H. y Barnes, L.B. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 889 - 935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1974). *Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument*. Praeger.
- Tjosvold, D. (1989). Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations. En M. Rahim, *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (págs. 41 - 50). Nueva York: Praeger.

- Tobón, J. (1997). *Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con Inteligencia*. Editorial UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).
- Torres-Gómez, B., San Juan, C., Rivero, A.M., Herce, C. y Achucarro, C. (1997). Burnout profesional: ¿Un problema nuevo? Reflexiones sobre el concepto y su evaluación. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 13(1), 23 - 50.
- Tula, A. (2014). La mediación como parte de una red de intervención. *Revista de Mediación*, 7(2), 48 - 57.
- Turespaña. Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Secretaría de Estado de Turismo. (marzo de 2020). www.tourspain.es. Obtenido de <https://www.tourspain.es/es-es/estadísticas-y-conocimiento-turístico>.
- UNWTO. (2020). *Ante todo, las personas*. Obtenido de www.unwto.org: <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>
- Urcola, J. L. y Urcola, N. (2019). *Gestión de conflictos: teoría y práctica*. ESIC.
- Uriel, E. y Monfort, V.M. (2001). *El sector turístico en España*. Ed. Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Ury, W.L., Brett, J.M y Goldberg, S.B. (1988). *Getting Dispute Resolved. Designing Systems to cut the costs of conflicts*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Vallet, R. y Colom, A. (2018). Modelos organizativos de gestión de conflictos en las empresas: experiencias con una multinacional americana. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. (págs. 157 - 176). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Van de Vliert, E. y Hordijk, J.W. (1989). A Theoretical Position of Compromising Among other styles of Conflict Management. *Journal of Social Psychology*, 12(5), 681 - 690.
- Van de Vliert, E. y Kabanoff, B. (1990). Toward Theory - Based Measures os Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33, 199 - 209.
- Van de Vliet, E y De Dreu, C.K.W. (1994). Optimizing performance and stimulating conflict. *Internatonal Journal of conflict management*, 5, 211 - 222.
- Vaugon, I. (2018). La gestión optimizada de litigios: la experiencia en Franciany las claves de la impleentación en la empresa. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa* (págs. 59-88). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Velazquez, D. (2018). Canales de denuncia como buena práctica empresaria: ¿más allá de la prevención de delitos? En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de conflictos en el ámbito de la empresa*. (págs. 279 - 295). Editorial Aranzadi, S.A U.
- Villalba, J.C. y Mosocos, R.A. (2008). Orígenes y panorama actual del arbitraje. *Prolegómenos. Derecho y Valores*, XI(22), 141 - 170.
- Villamediana, J., Donado, A. y Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 73 - 94.
- Vinyamata, E. (2001). *Conflictología. Teoría y práctica en resolución de conflictos*.

- Editorial Arien, S.A (Ariel Prácticum).
- Vinyamata, E. (2002). *Los conflictos explicados a mis hijos*. Plaza & Janés Editores S.A.
- Vinyamata, E. (2004). Prólogo. En J. Redorta, *Guerra y Paz en el trabajo: Conflictos y conflictología en las organizaciones* (págs. 9-11). Tirant lo Blanch.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Ariel, S.A.
- Virgós, M. (2006). El convenio arbitral en el arbitraje internacional. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, 13 - 28.
- Vizcaino, M. y Olvera, R. (2016). Manejo de Conflictos en las Organizaciones el caso CANACO SERVYTUR. *Revista de la Universidad Latina de México*, 3 - 30.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (2000). *El mercado turístico, estructura, operaciones y proceso de producción*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Voola, R. y. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1-2), 245–266.
- Walsh, G., y Bartikowski, B. (2013). Employee emotional labour and quitting intentions: moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*, 47, 1213–1237. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090561311324291>
- Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. McGraw - Hill.
- Webne - Behrman, H. (1998). *The practice of facilitation. Managing group process and solving problems*. Quorum Books.
- Wicker, A. (1969). Attitudes vs. actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitudes objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41 - 78.
- Wilmot, W. W. (2010). *Interpersonal Conflict*. Mc Graw-Hill Higher Education.
- Winslade, J. y Monk, G. (2008). *Practicing Narrative Mediation. Loosening the Grip of Conflict*. Jossey-Bass.
- Winslade, J. y Monk, G. (2000). *Narrative Mediation. A new approach to Conflict Resolution*. Jossey-Bass.
- Winslade, J. y Monk, G. (2013). *When Stories Clash: Addressing Conflict with Narrative Mediation*. Taos Institute.
- Wisinski, J. (1995). What to do about conflicts? *Supervisory Management*, 11.
- Womack, D. F. (2008). Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Model Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 321 - 349.
- Wong, Y. J., Pituch, K. A. y Rochlen, A. B.. . (2006). Men's restrictive emotionality: An investigation of associations with other emotion-related constructs, anxiety and underlying dimensions. *Psychology of Men & Masculinity*, 7(2), 113-126.
- Wood, R. (1994). *Organizational Behaviour for Hospitality Management*. Butterworth-Heinemann Ltd.
- Yang, J., Wan, C. y Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.

- Yeung, D., Fung, H. y Chan, D. (2015). Managing conflict at work: comparison between younger and older managerial employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 342-364.
- Yirik, S. Y. (2015). A study on conflict management and conflict resolution in hospitality organizations. *International Journal of Arts & Sciences*, 77.
- Yohn, D. (2016). *Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>
- Zabala, M. (1996). El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo. En G. y. Dominguez, *Manual de organización en instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.
- Zhang, J. y Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.

ANEXOS

Anexo 1. Reglamentación en materia de mediación.

NORMA	ÁMBITO	ÓRGANO
Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo, sobre mediación para asuntos civiles y mercantiles	UE	Parlamento Europeo y Consejo Europeo
Directiva 2012/29/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2012 por la que se establecen normas mínimas sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos, y por la que se sustituye la Decisión marco 2001/220/JAI del Consejo	UE	Parlamento Europeo y Consejo Europeo
Reglamento (UE) 524 /2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, sobre resolución de litigios en materia de consumo y por el que se modifica el Reglamento (CE)2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE	UE	Parlamento Europeo y Consejo Europeo
Ley 15 /2005, de 8 de julio, que modifica el Código Civil y la Ley de Enjuiciamiento civil en materia de separación y divorcio	Estatal	Jefatura del Estado
Ley 36/2011 de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social	Estatal	Jefatura del Estado
Real Decreto - Ley 5/2012, de 5 de marzo, de mediación en asuntos civiles y mercantiles	Estatal	Jefatura del Estado
Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles	Estatal	Ministerio de Justicia
Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.	Estatal	Ministerio de Justicia
Ley 4/2015, de 27 de abril, del Estatuto de la víctima del delito	Estatal	Jefatura de Estado
Orden JUS/746/2014, de 7 de mayo, por la que se desarrollan los artículos 14 y 21 del Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre y se crea el fichero de mediadores e instituciones de mediación	Estatal	Jefatura de Estado
Ley 7/2017, de 2 de noviembre, por la que se incorpora al ordenamiento español la Directiva 2013/11/UE, del Parlamento y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativa a la resolución de litigios en materia de consumo	Estatal	Jefatura de Estado

NORMA	ÁMBITO	ÓRGANO
Decreto 37/2012, de 21 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley 1/2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar en la Comunidad Autónoma de Andalucía	Autonómico	Consejería para la Igualdad y Bienestar Social
Ley 1/2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar en la Comunidad Autónoma de Andalucía	Autonómico	Parlamento de Andalucía
Ley 9/2011, de 24 de marzo, de mediación familiar de Aragón	Autonómico	Cortes de Aragón
Ley del Principado de Asturias 3/2007, de 23 de marzo, de Mediación familiar	Autonómico	Junta General del Principado de Asturias
Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar	Autonómico	Parlamento de Canarias
Ley 1/2011, de 28 de marzo, de Mediación de la Comunidad Autónoma de Cantabria	Autonómico	Parlamento de Cantabria
Ley 4/2005, de 24 de mayo, del Servicio Social Especializado de Mediación Familiar	Autonómico	Cortes de Castilla - La Mancha
Ley 1/2006, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León	Autonómico	Cortes de Castilla - León
Decreto 135/2012, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado	Autonómico	Departamento de Justicia
Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado	Autonómico	Parlamento de Cataluña
Ley 5/2011, de 1 de abril, de la Generalitat, de Relaciones Familiares de los hijos e hijas cuyos progenitores no conviven (Vigencia suspendida hasta que se resuelva el recurso de inconstitucionalidad planteado por el Gobierno Central de varios artículos)	Autonómico	Cortes Valencianas
Ley 7/2001, de 26 de noviembre, reguladora de la mediación familiar, en el ámbito de la Comunidad Valenciana	Autonómico	Cortes Valencianas
Ley 4/2001, de 31 de mayo, reguladora de la mediación familiar	Autonómico	Parlamento de Galicia
Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Mediación Familiar de las Illes Balears	Autonómico	Parlamento de las Islas Baleares
Ley 1/2007, de 21 de febrero, de Mediación Familiar de la Comunidad de Madrid	Autonómico	Asamblea de Madrid
Ley 1/2008, de 8 de febrero, de mediación familiar	Autonómico	Parlamento Vasco

RECOMENDACIÓN	ÁMBITO	ÓRGANO
Recomendación nº R (98) 1, sobre mediación familiar	UE	Comité de Ministros del Consejo de Europa
Recomendación nº R (99) 19, sobre mediación en asuntos penales	UE	Comité de Ministros del Consejo de Europa
Recomendación nº R (2002) 10 E sobre mediación en materia civil	UE	Comité de Ministros del Consejo de Europa
"Rebooting" the Mediation Directive: Assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU	UE	Parlamento Europeo
Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil	UE	Comisión de las Comunidades Europeas
Código de Conducta Europeo para Medadores, de 1 de enero de 2011	UE	

Anexo 2. Cuestionario.

INVESTIGACIÓN SOBRE RELACIONES EN EL TRABAJO

Estamos realizando un estudio académico que una vez finalizado será compartido con la empresa con el fin de colaborar en las posibles áreas de mejora que se observen tras el análisis de los resultados.

Por favor, marque con una X la casilla correspondiente después de cada cuestión, para indicar cómo maneja su desacuerdo o conflicto en su trabajo, donde:

1= Totalmente en desacuerdo / 2= En desacuerdo / 3= Neutral / 4= De acuerdo / 5= Totalmente de acuerdo

Intente recordar tantas situaciones de conflicto recientes como sea posible al clasificar estas declaraciones.

¡Todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas!

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS					
Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi supervisor					
Intento evitar que me pongan en un aprieto e intento guardar mi conflicto con mi supervisor para mí mismo					
Intento integrar mis ideas con las de mi superior para llegar a una decisión conjunta					
Normalmente evito la discusión abierta de mis diferencias con mi supervisor					
Intento encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto					
Normalmente me acomodo a los deseos de mi supervisor					
Intercambio información precisa con mi supervisor para resolver un problema juntos					
Evito un encuentro con mi supervisor					
En general, soy firme en seguir mi punto de vista sobre la cuestión					
Colaboro con mi supervisor para tomar decisiones aceptables para nosotros					

A veces uso mi poder para ganar una situación competitiva					
MIS SUPERIORES Y MI TRABAJO					
Percepción global sobre la gestión de las relaciones laborales y el conflicto					
Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes					
Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos					
Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas					
A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad					
Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen					
Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes					
Tengo muy claros los objetivos de mi área/departamento					
Desempeño realmente las labores de mi puesto					
Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día					
Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos					
MI COMPAÑÍA Y SUS VALORES					
Conozco los valores y la misión de la organización					
Los superiores representan los valores que persigue la compañía					
Mis valores no son los mismos que los de la empresa					
Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo					
IMPLICACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
Me dan formación para crecer profesionalmente					
Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra					
Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias					
Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias					
Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias					
Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo					
La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema					
En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto					

SOBRE MI LUGAR DE TRABAJO Y FUNCIONAMIENTO					
Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar					
Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar					
A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal					
Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo					
Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo					
CÓMO SIENTO EL TRATO HACIA MI					
Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado					
Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo					
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial					
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa					
Los ascensos son para los que más se lo merecen					
No se recurre al "politiqueo" ni a los "golpes bajos" para conseguir las cosas					
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad					
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión					
Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física					
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual					
Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato					
Siento que estabilidad laboral en mi puesto					
SENTIMIENTO DE IDENTIDAD					
Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar					
Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía					
Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo					
Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa					
Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí					

Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como "excelente"					
CAMARADERÍA					
Aquí nos preocupamos los unos por los otros					
Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a					
Puedo contar con la colaboración de los demás					
Puedo decir que se trabaja siempre en equipo					
Hay competencia entre los compañeros					
PERCEPCIÓN DE LA COMPAÑÍA					
Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios					
Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia					
Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo					
Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora					
Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa					
Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa					

Por favor, indique su fecha de nacimiento y marque con un círculo el resto de las opciones.

Fecha de nacimiento:

Sexo: H / M

Antigüedad en la empresa/años:

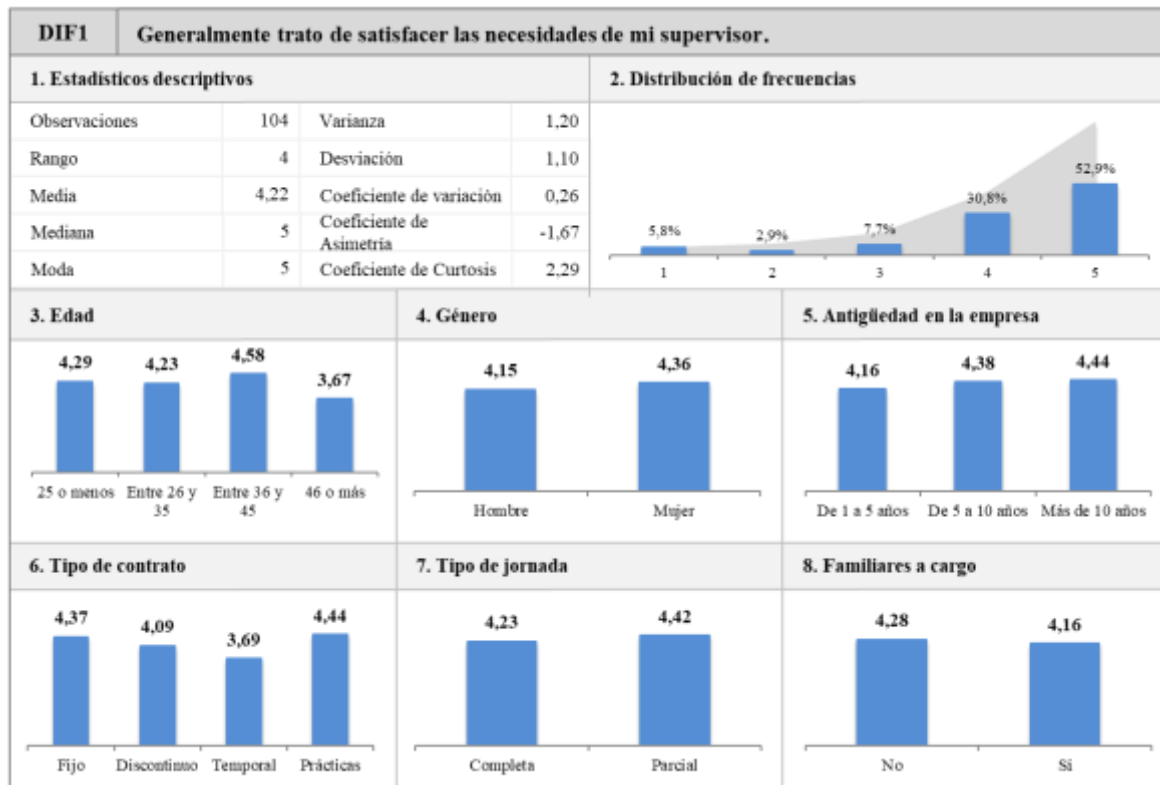
1-5 / 5-10 / Más de 10

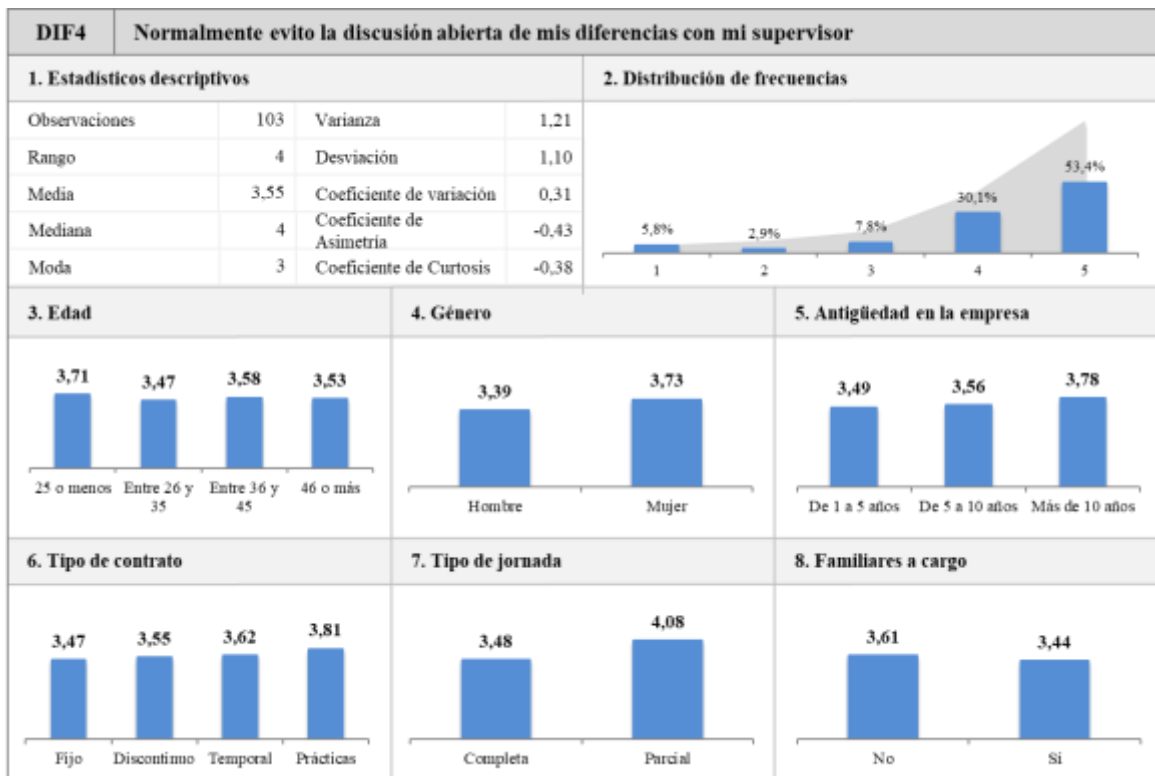
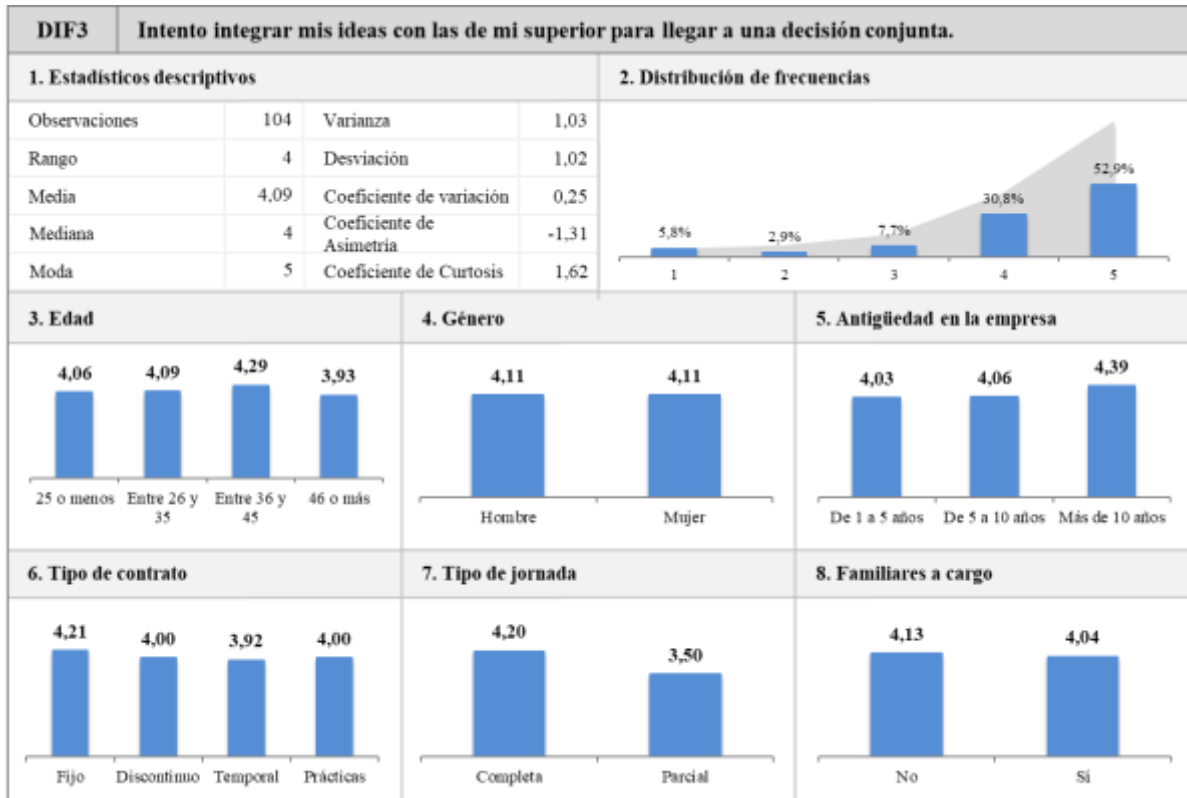
Tipo de contrato: Fijo / Fijo-
discontinuo / Temporal / Prácticas

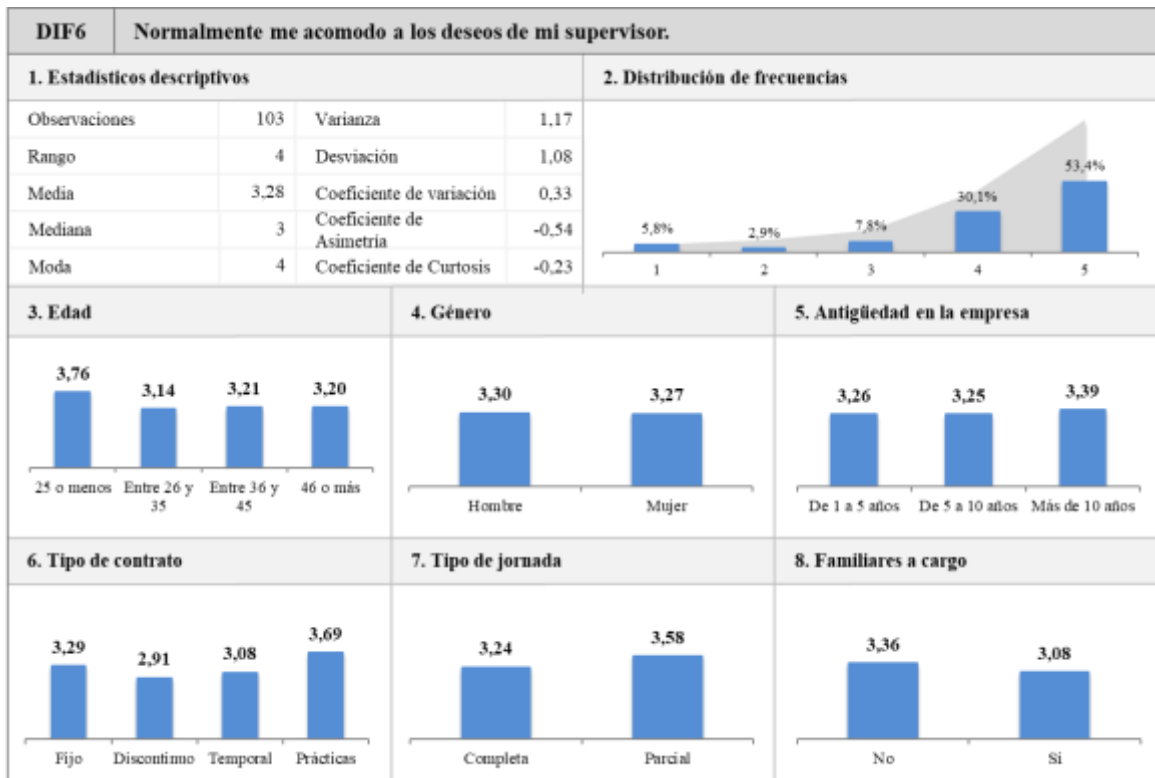
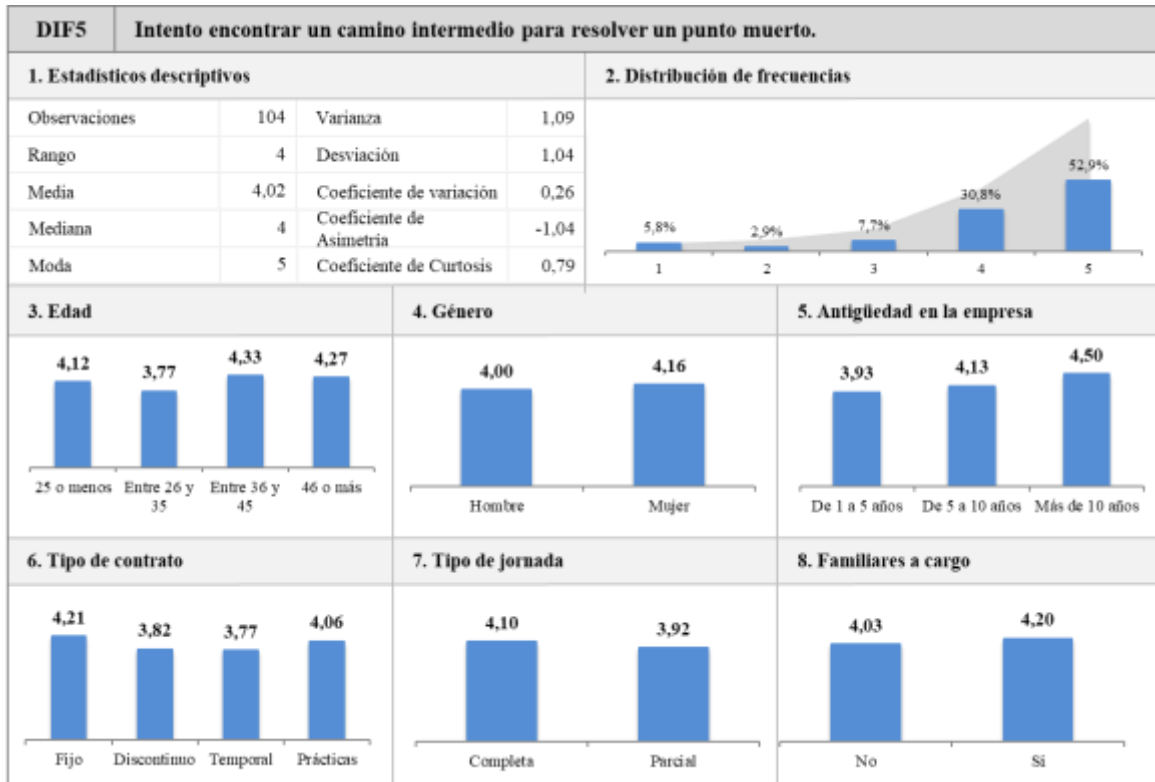
Tipo de jornada: Completa/
Parcial

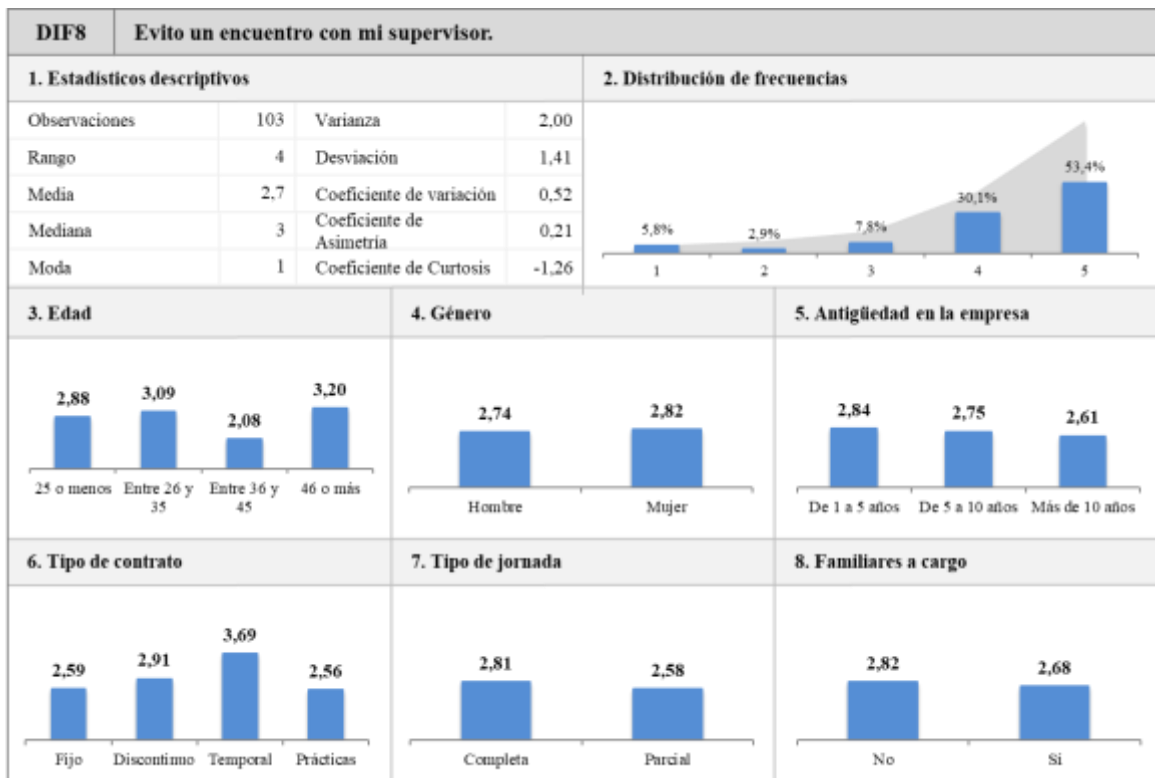
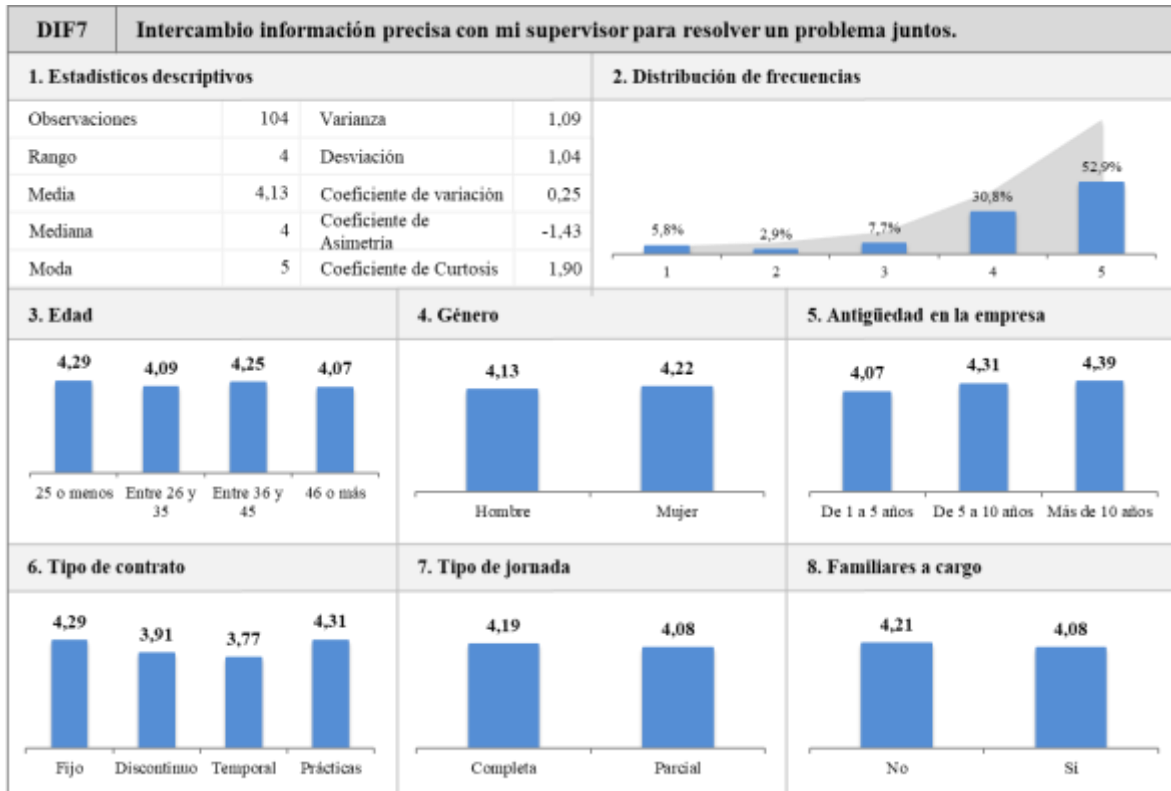
Familiares a cargo: Si / NO

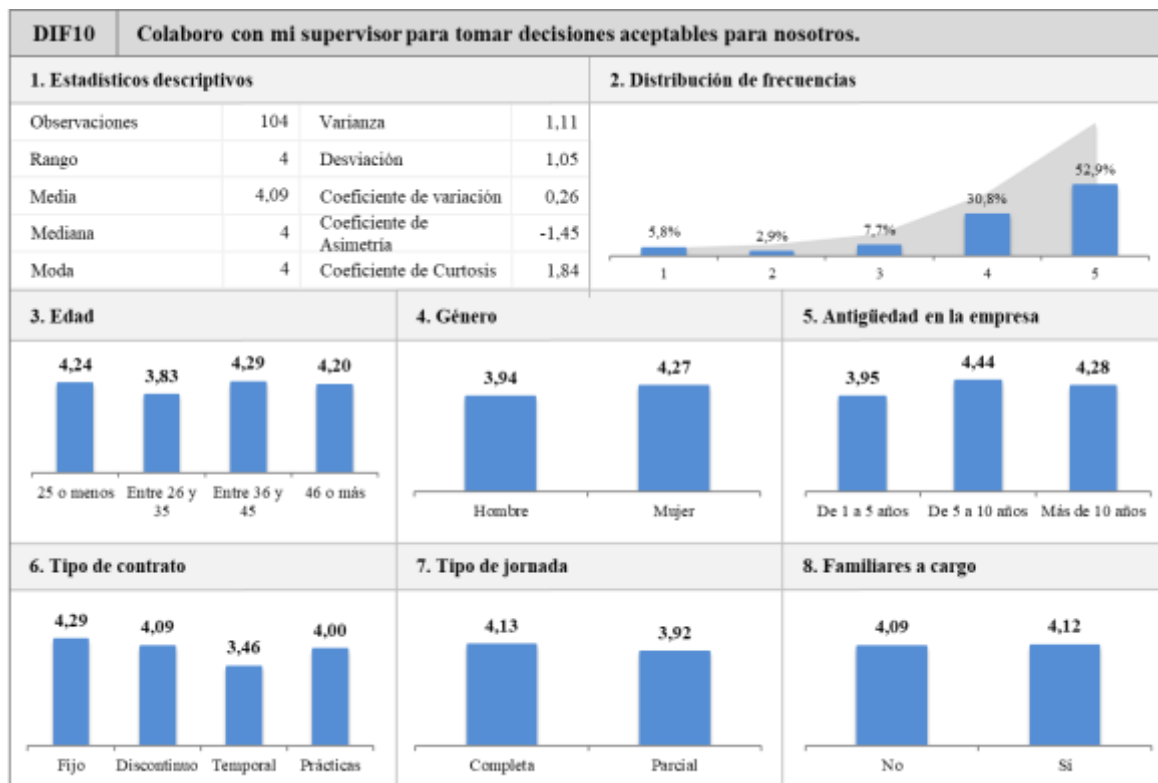
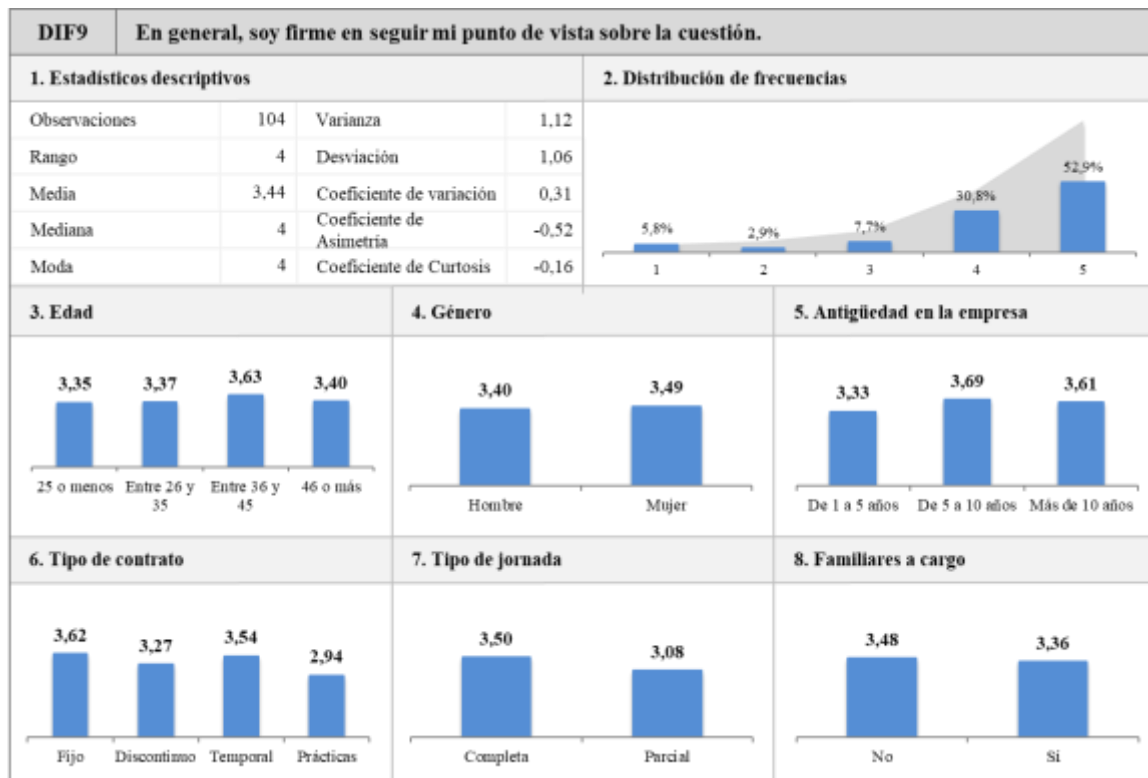
Anexo 3. Análisis descriptivo de los ítems analizados

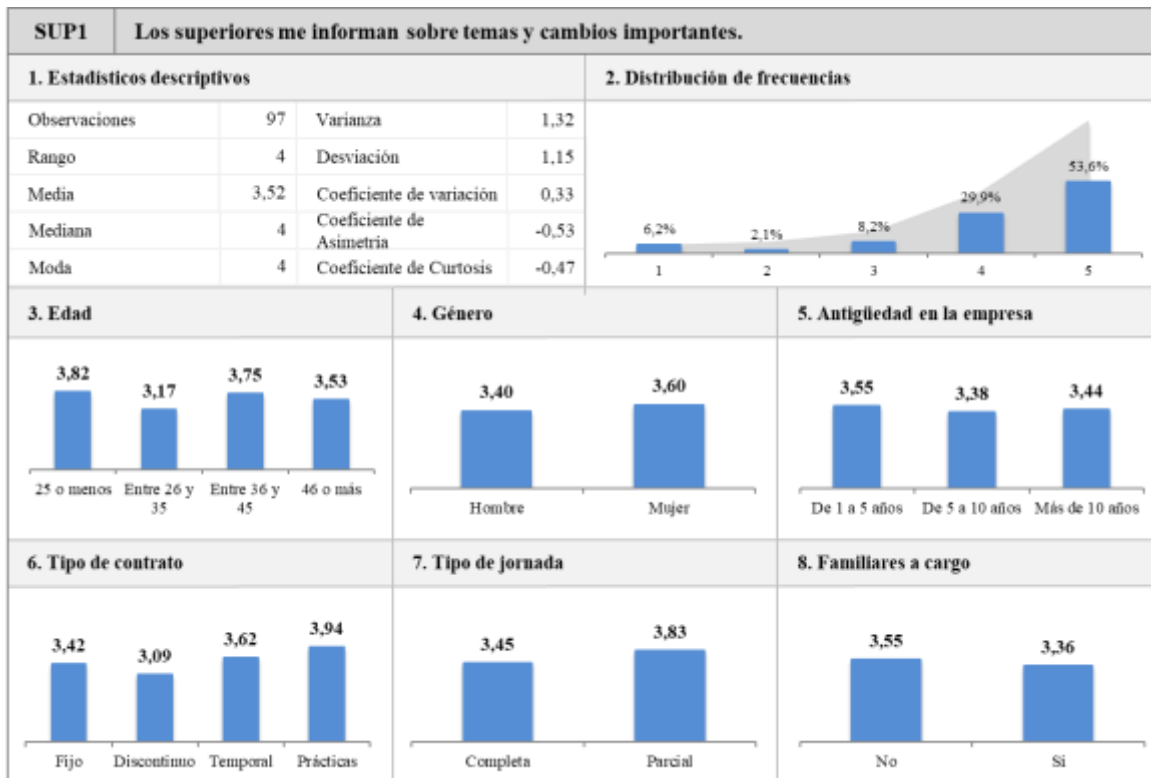
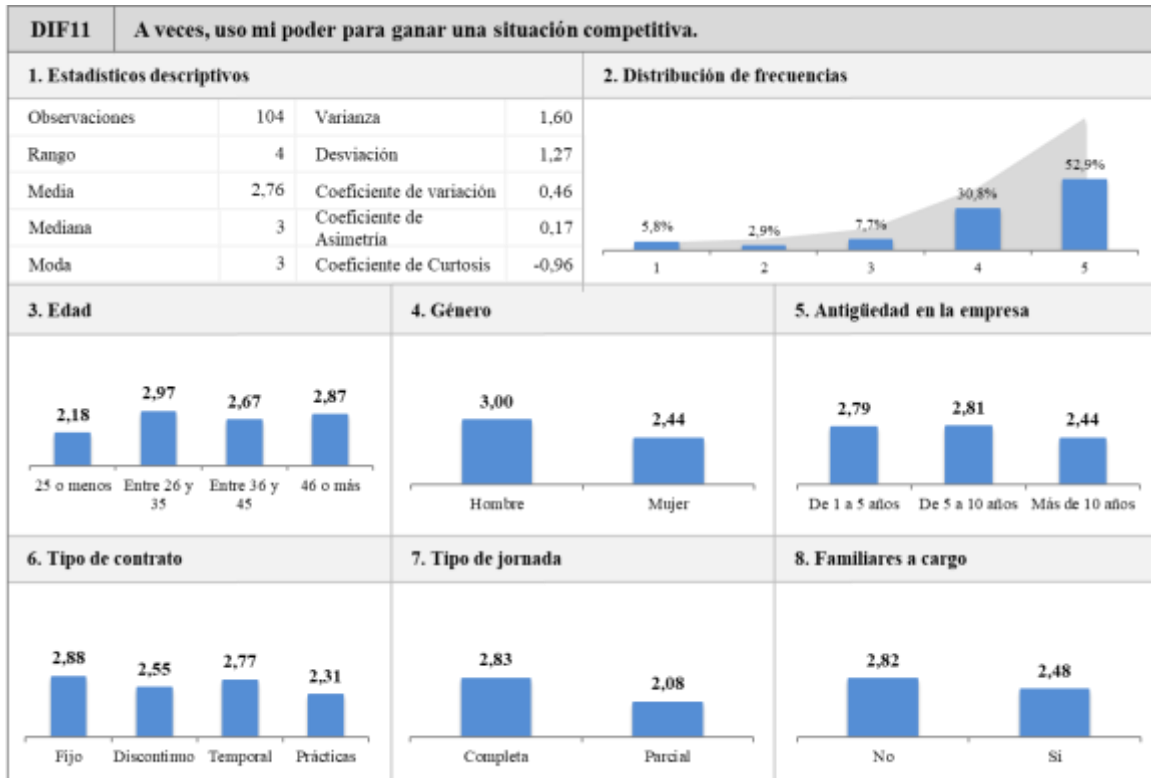


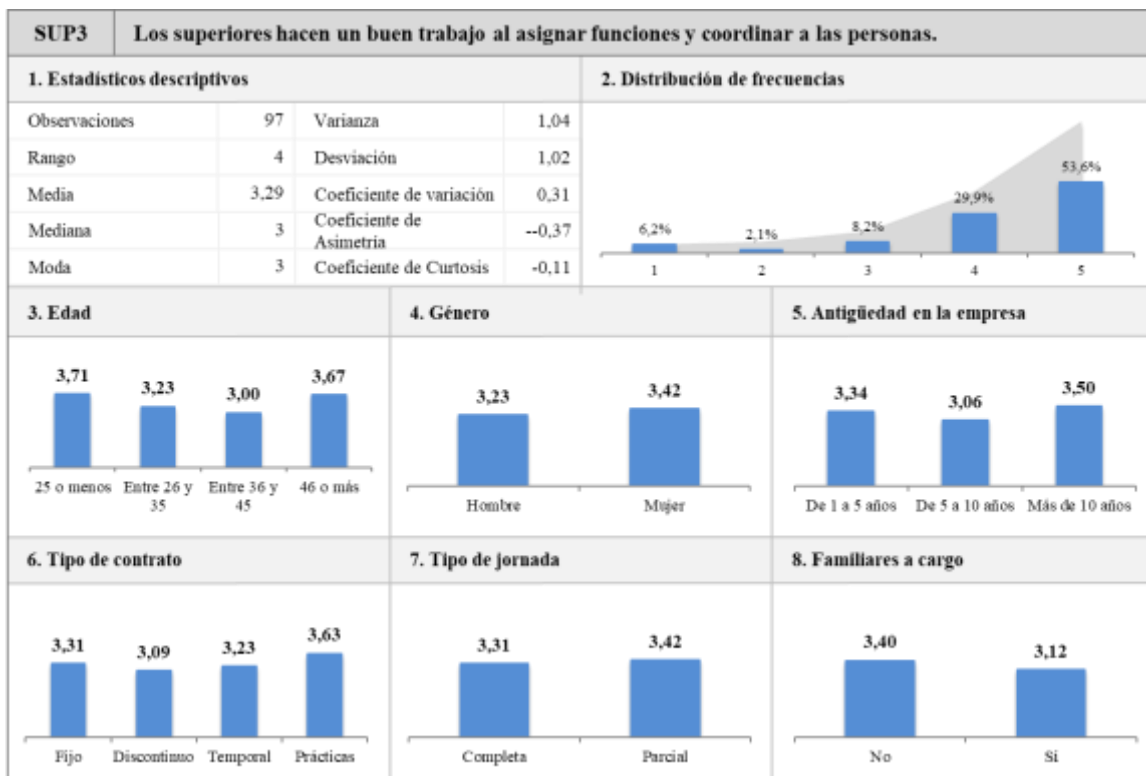
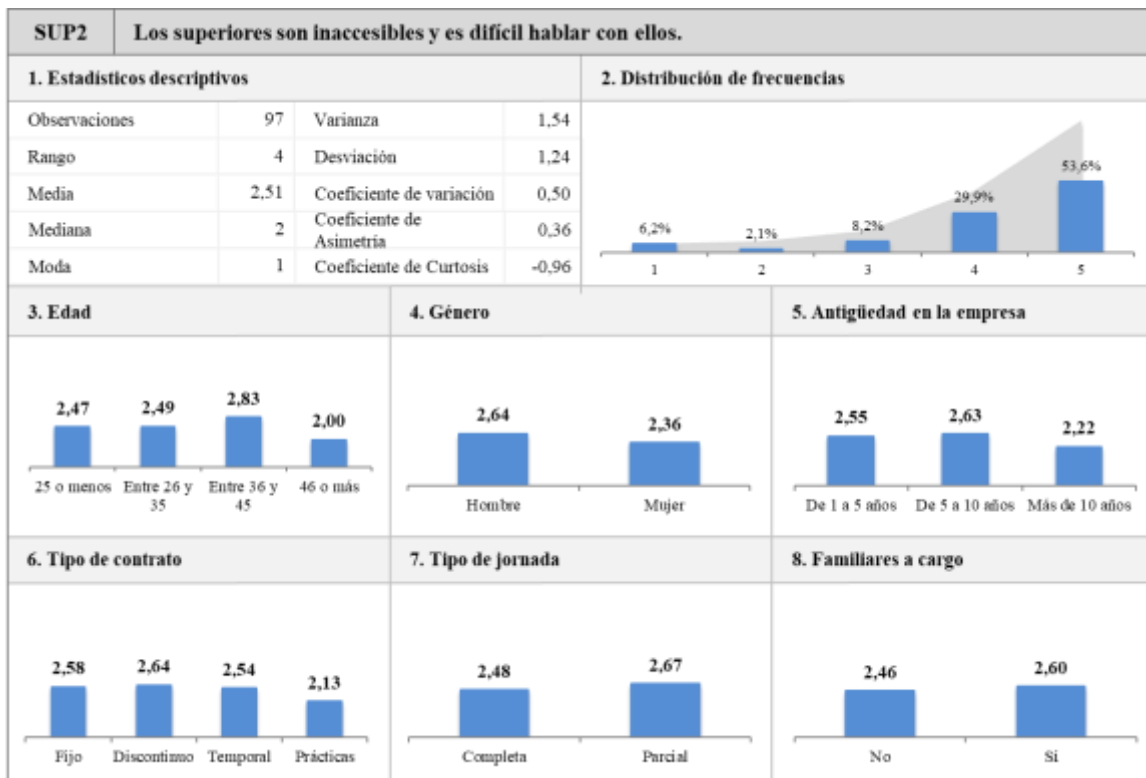


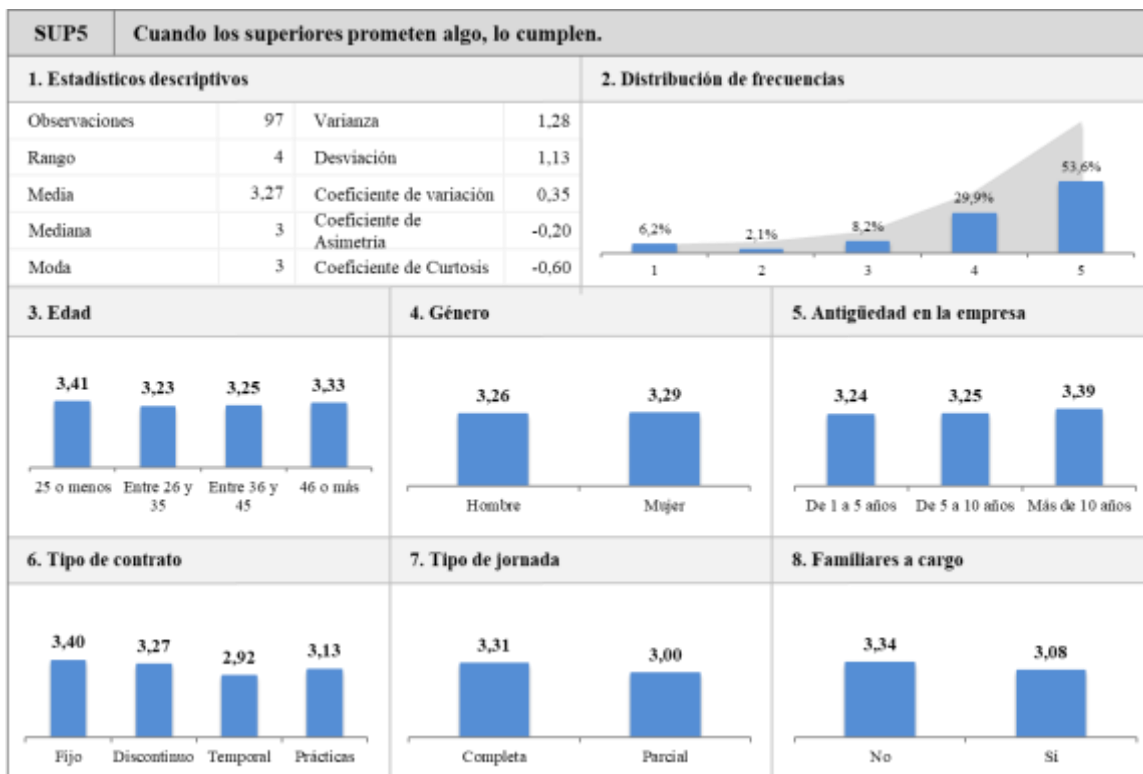
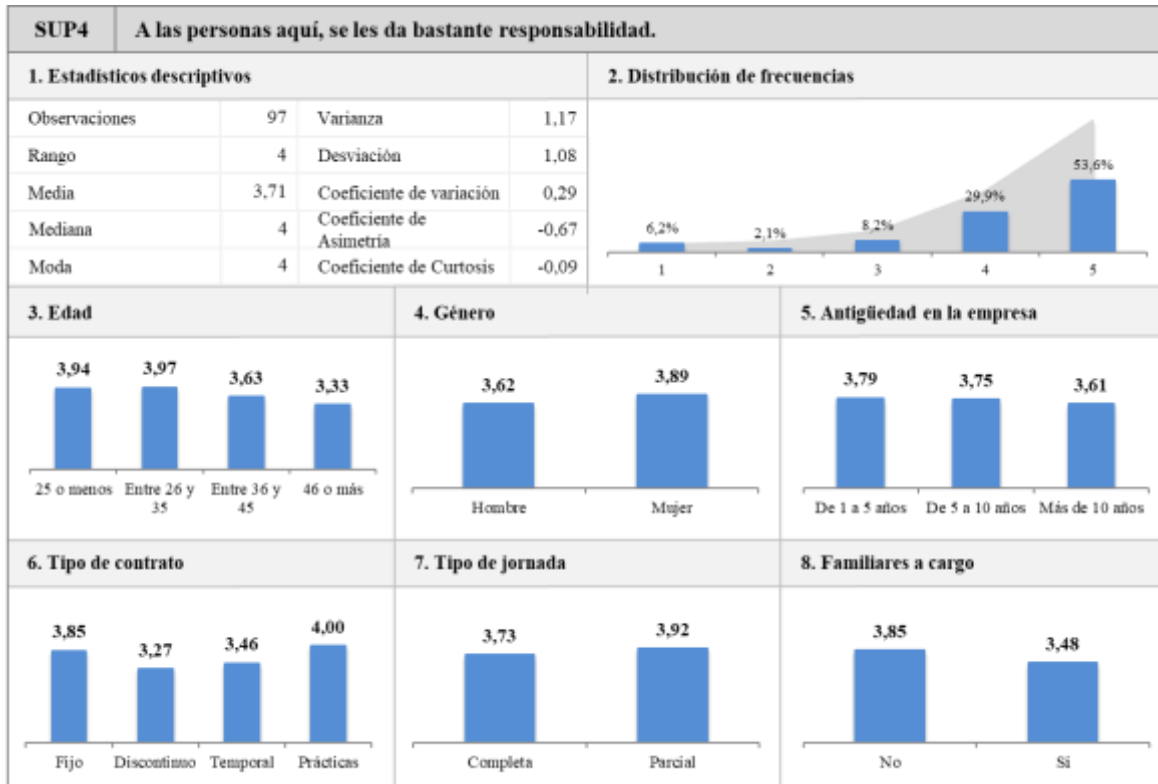


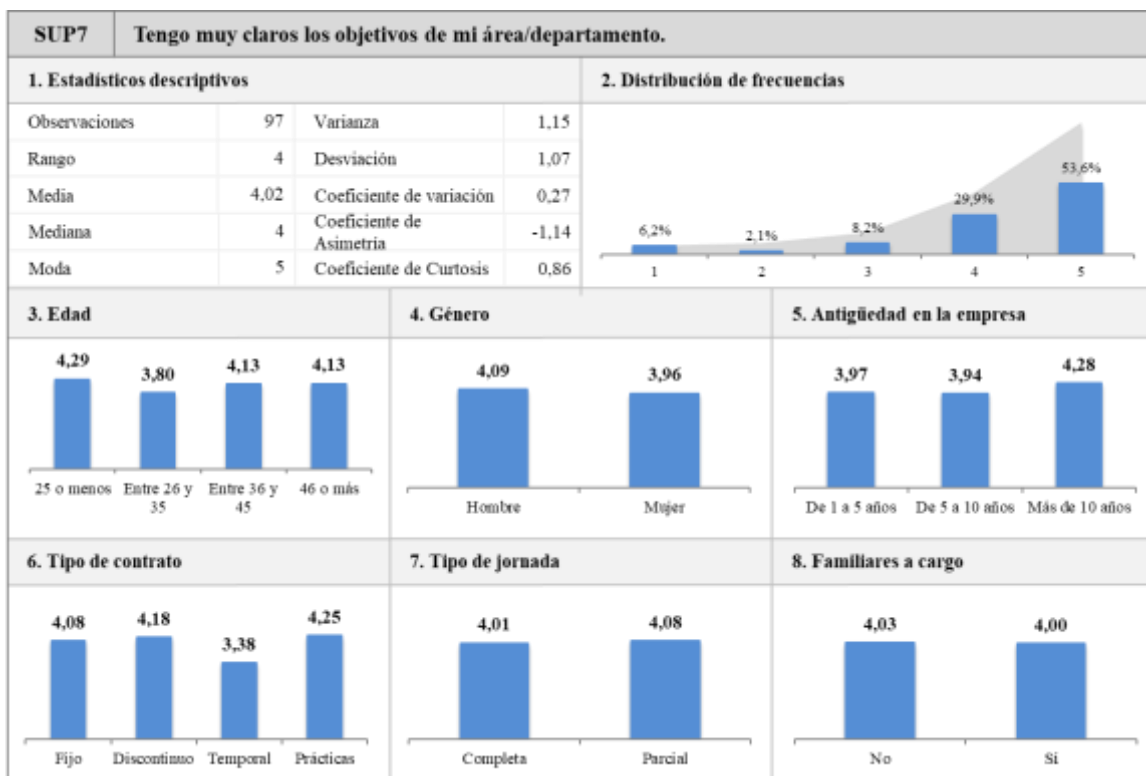
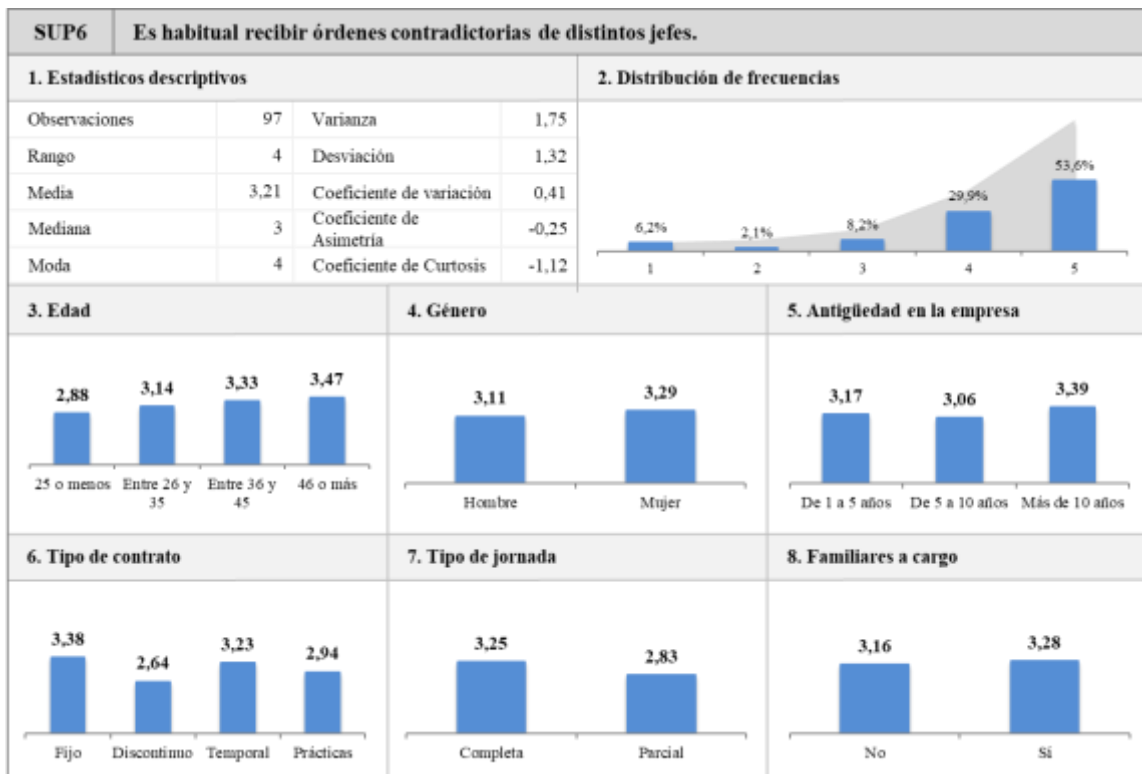


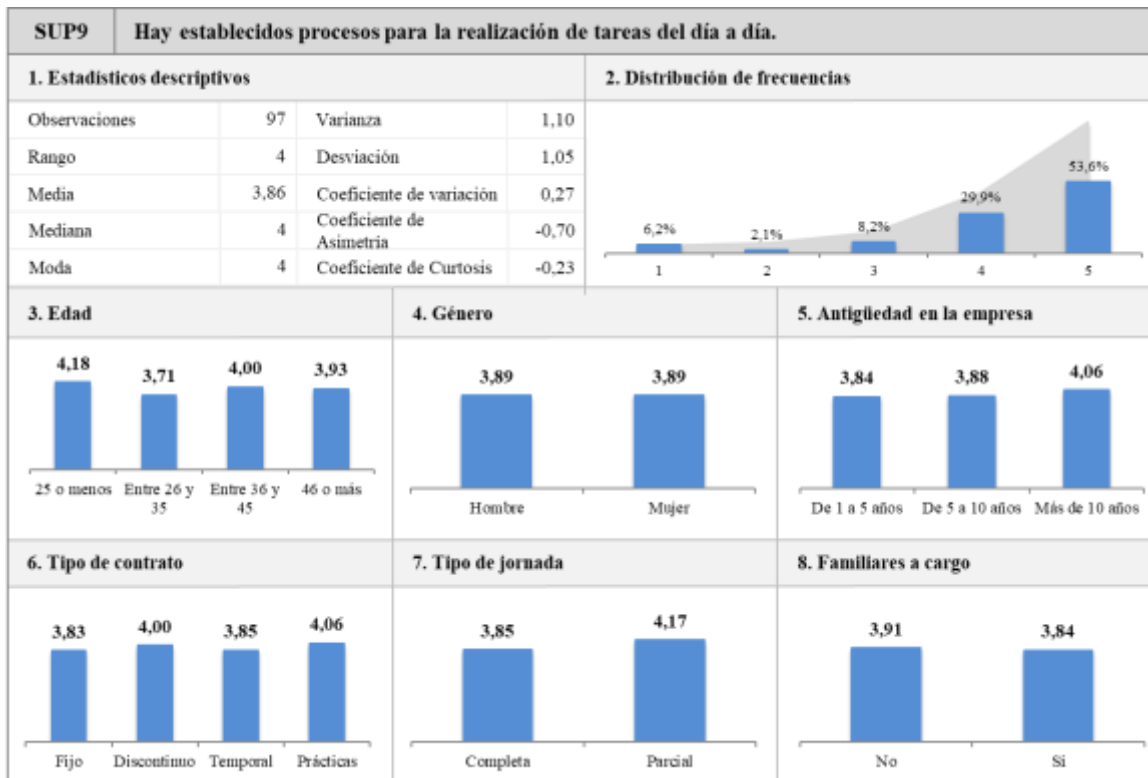
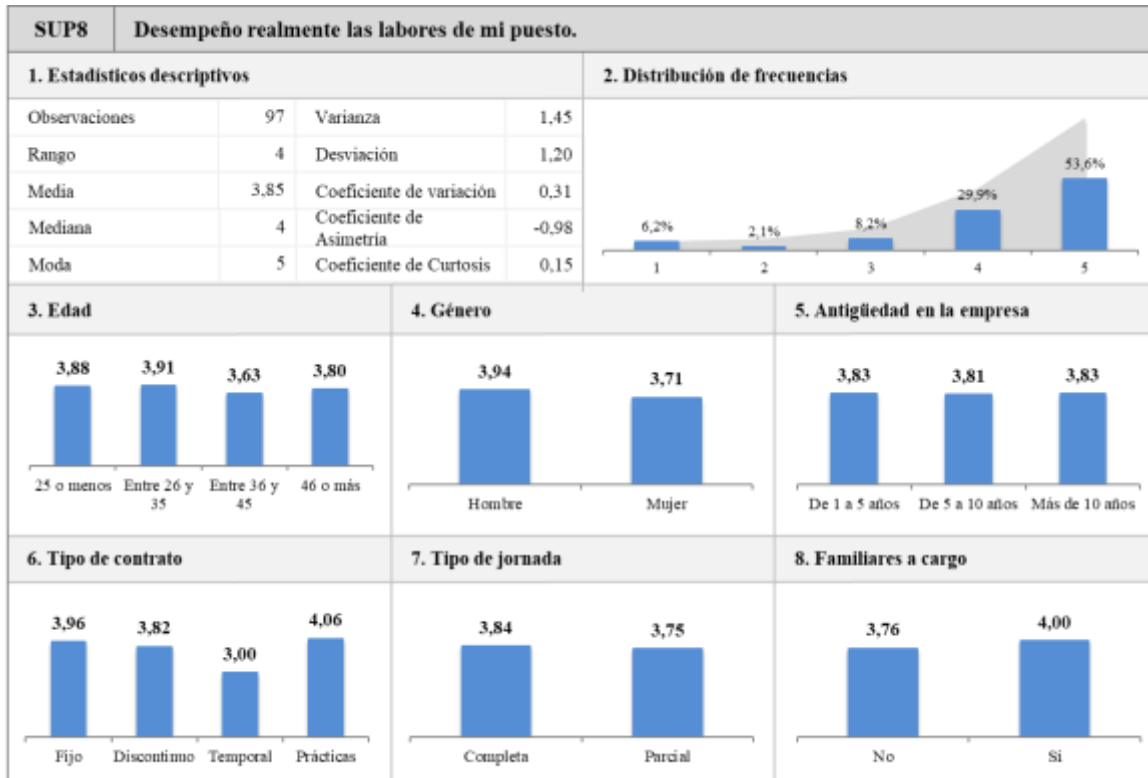


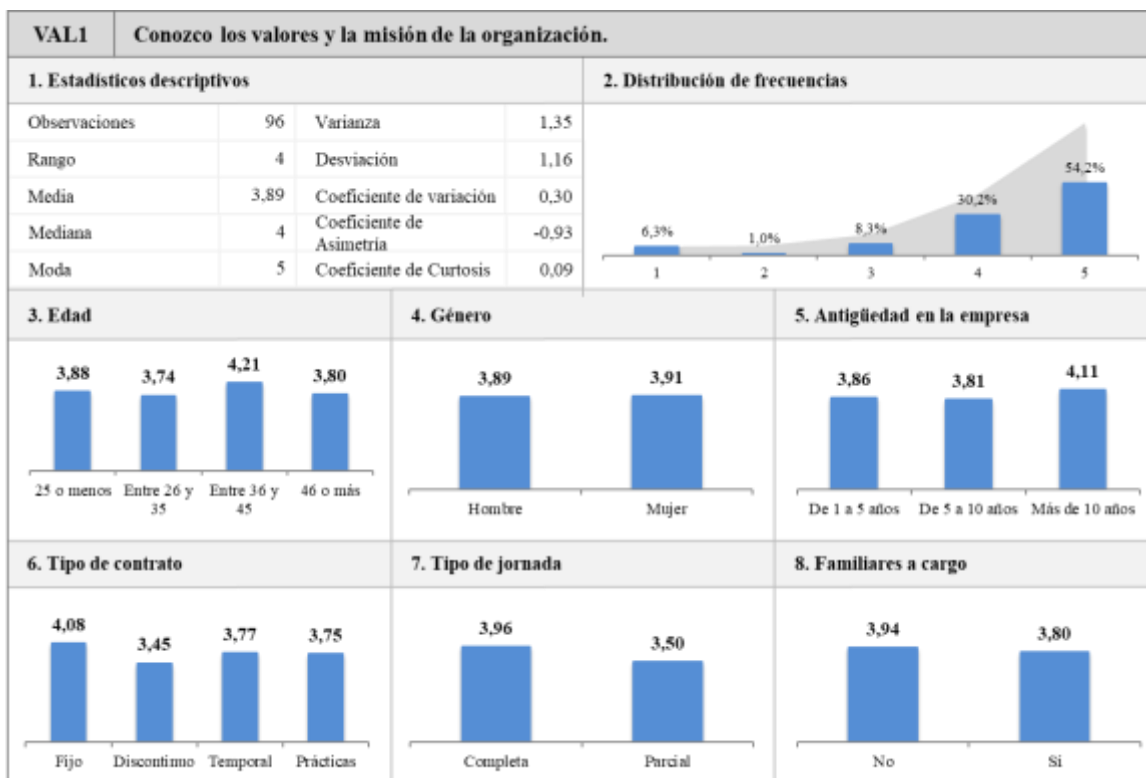
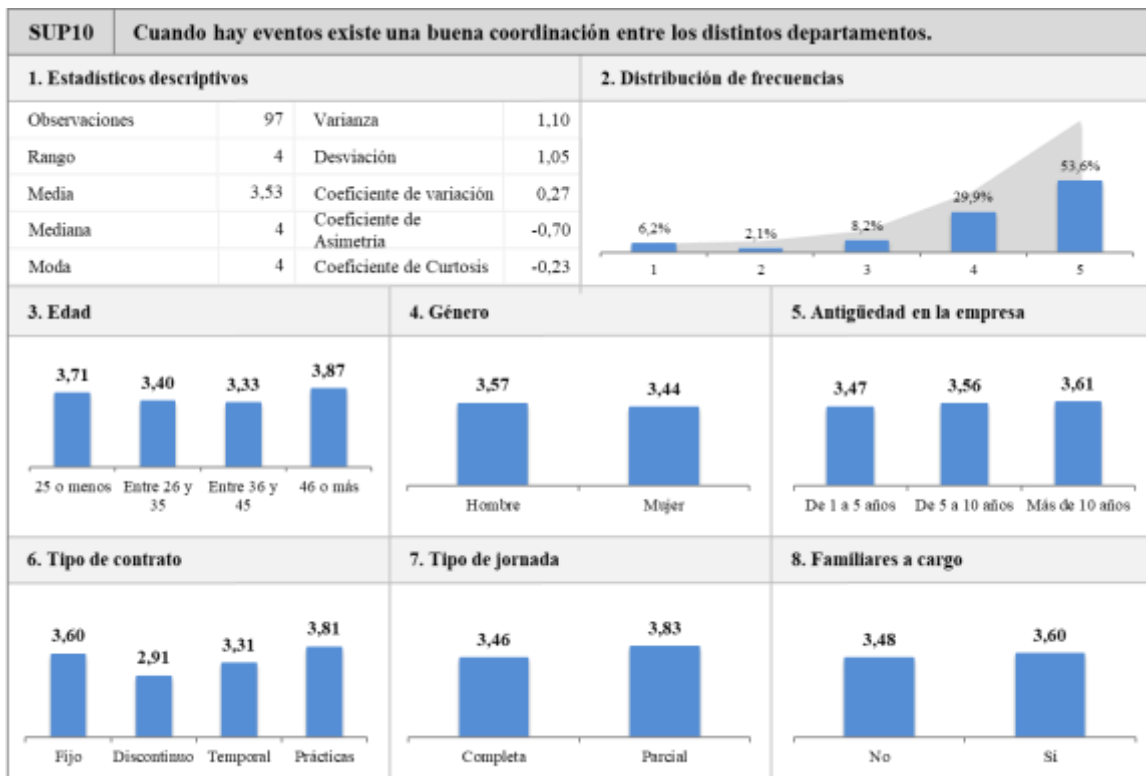


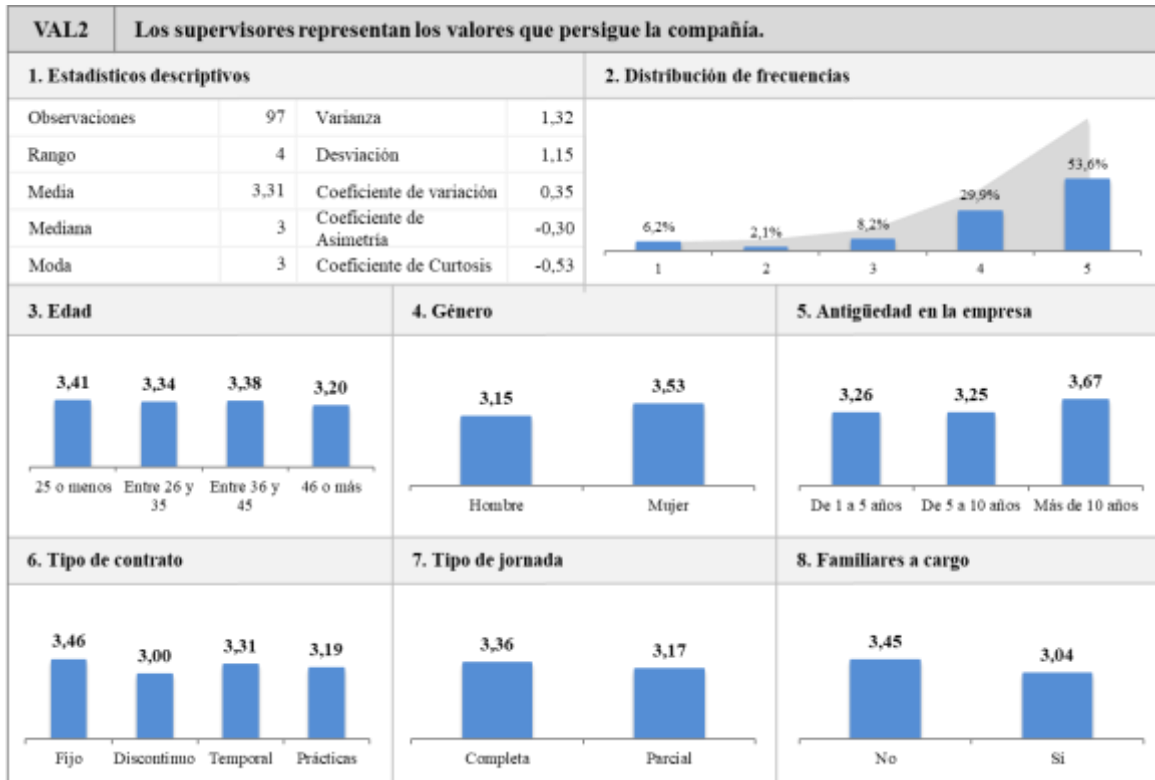


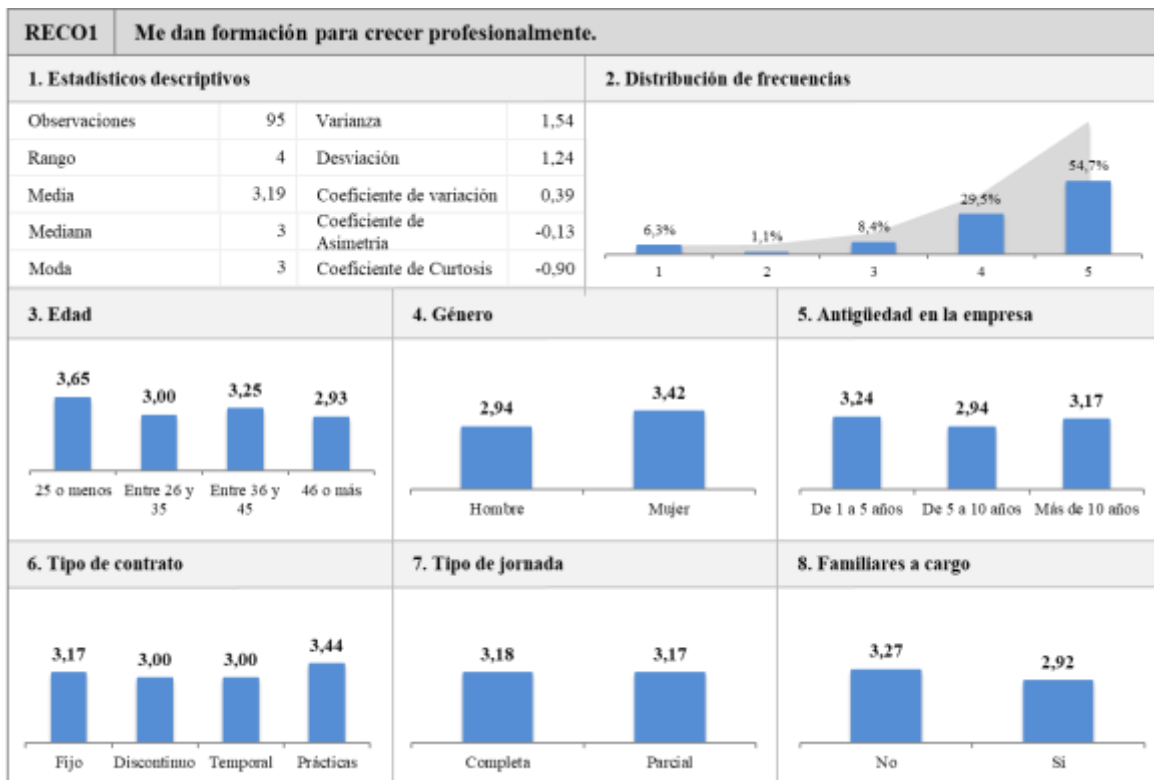
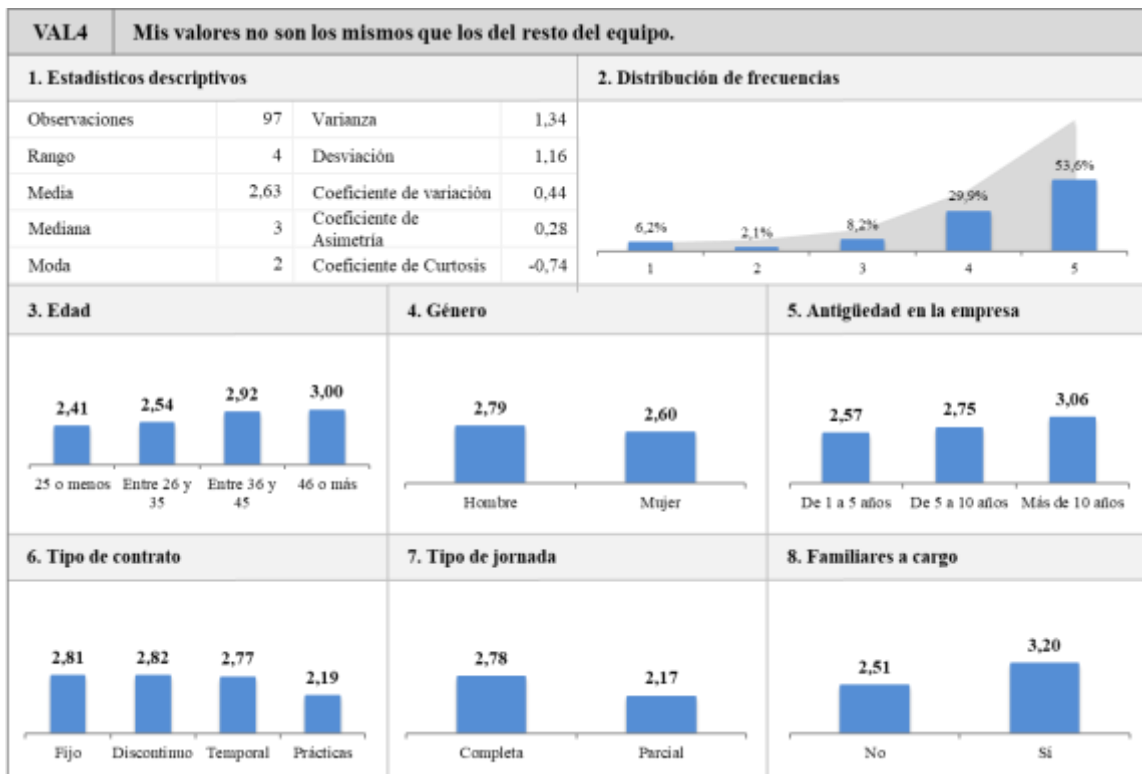




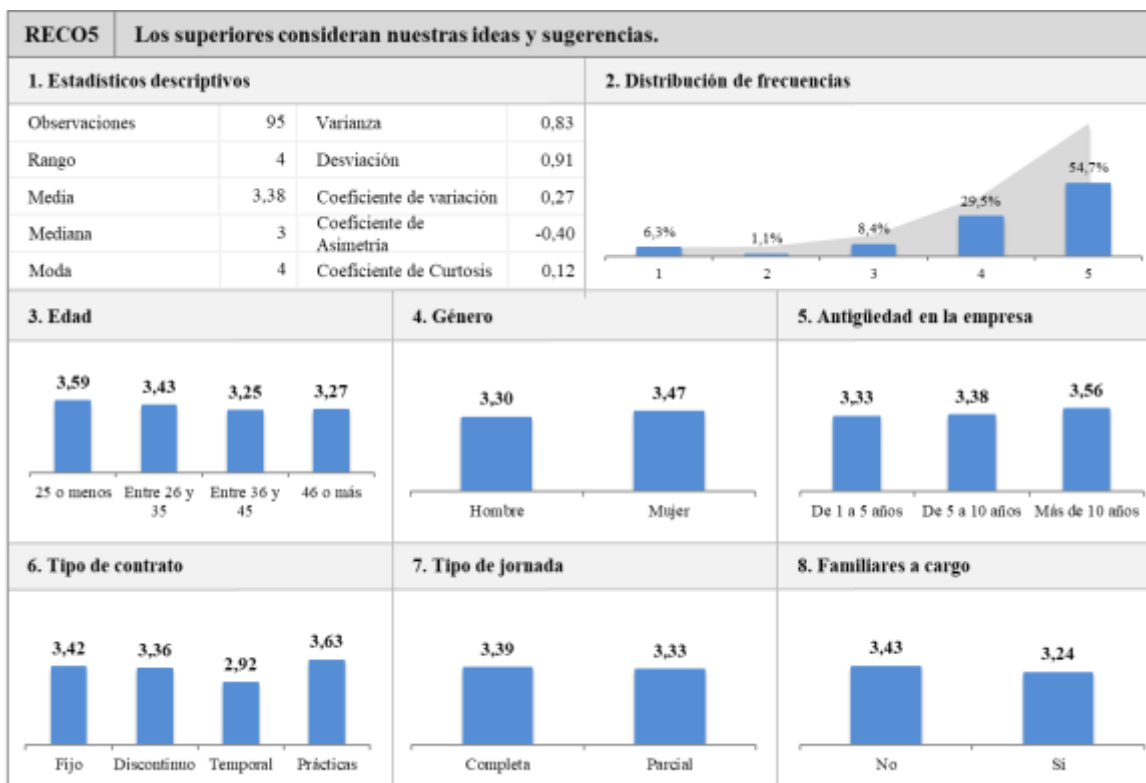
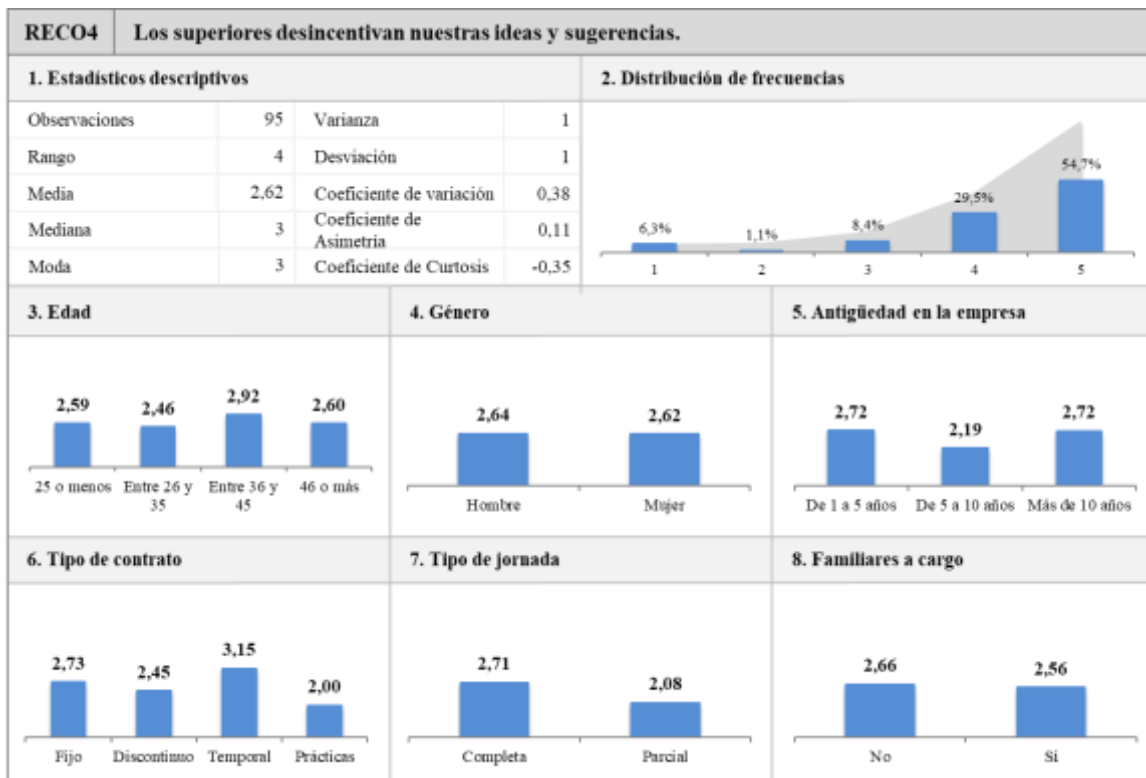


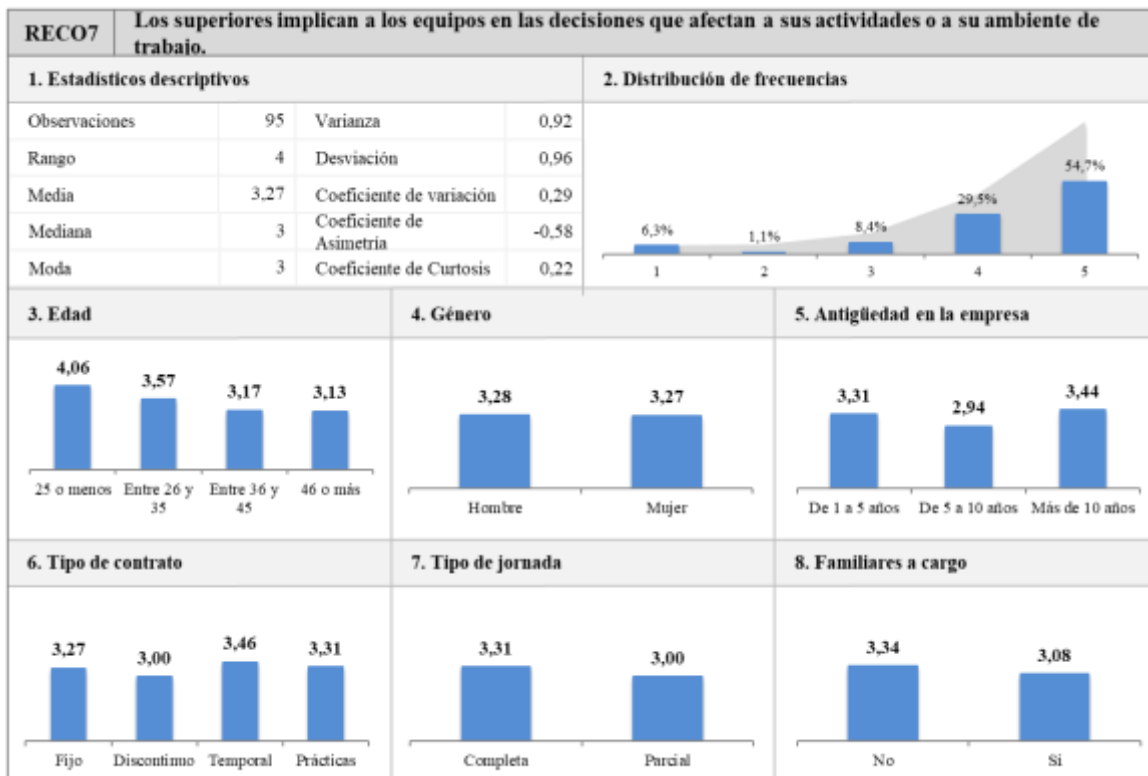
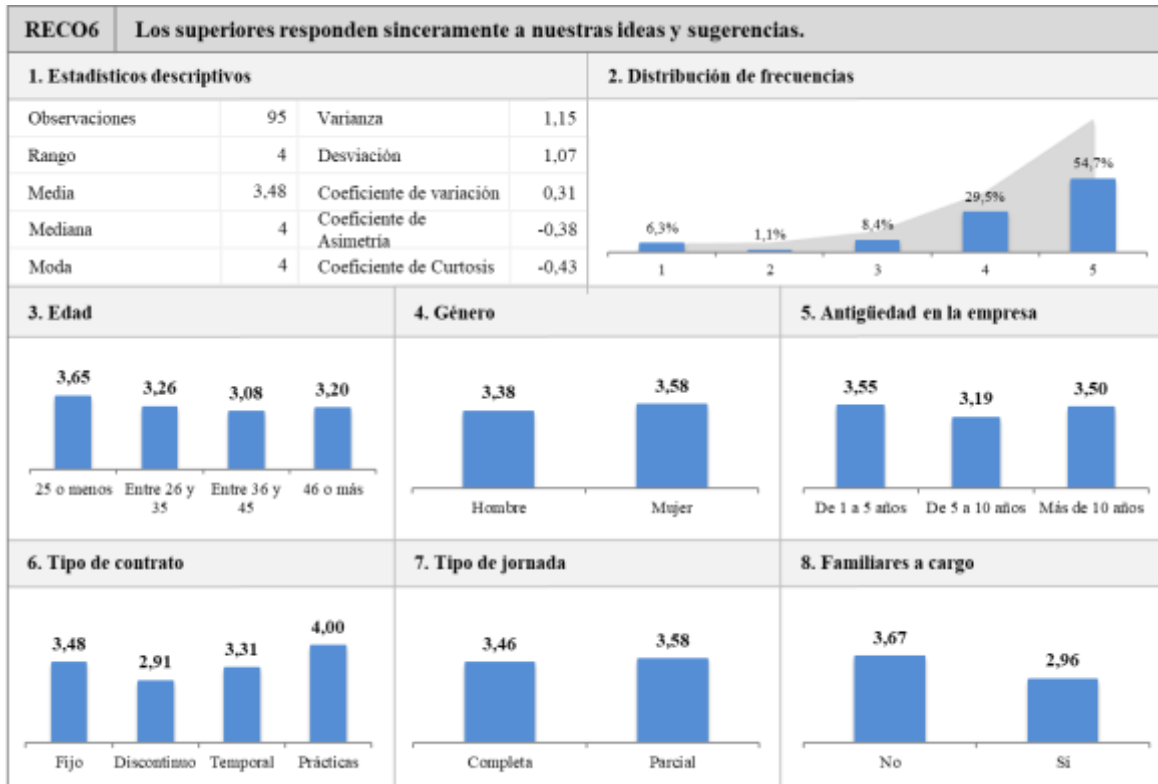


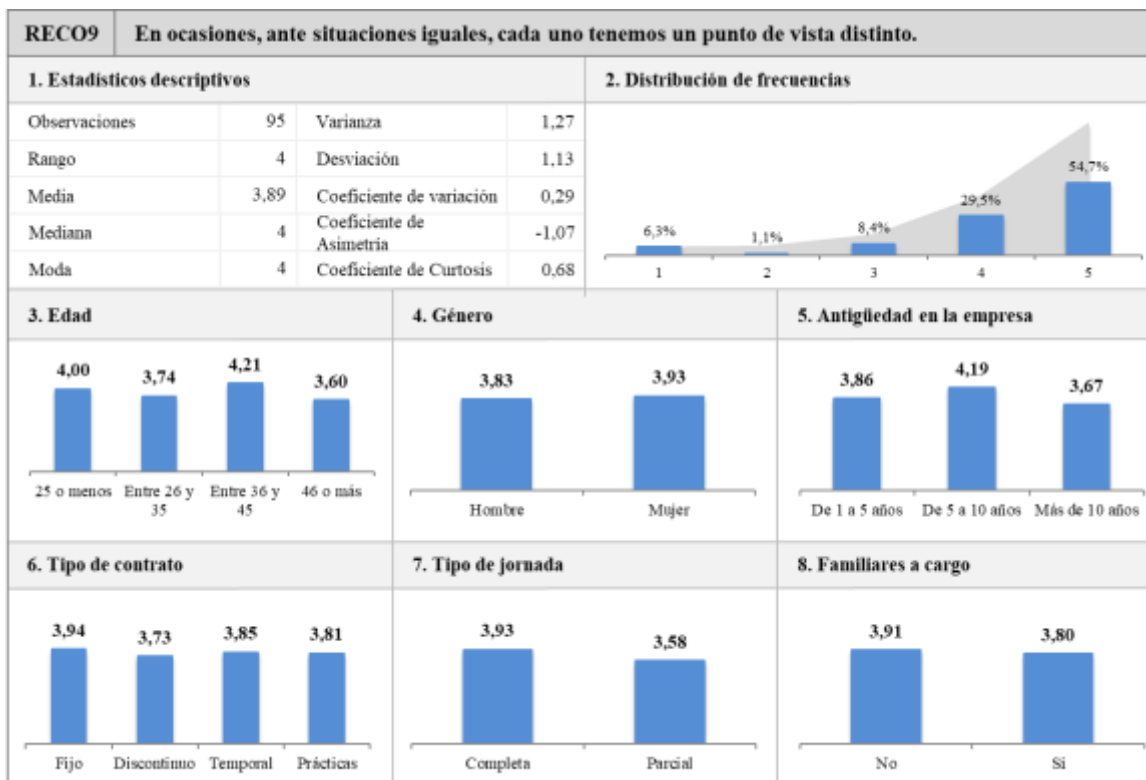
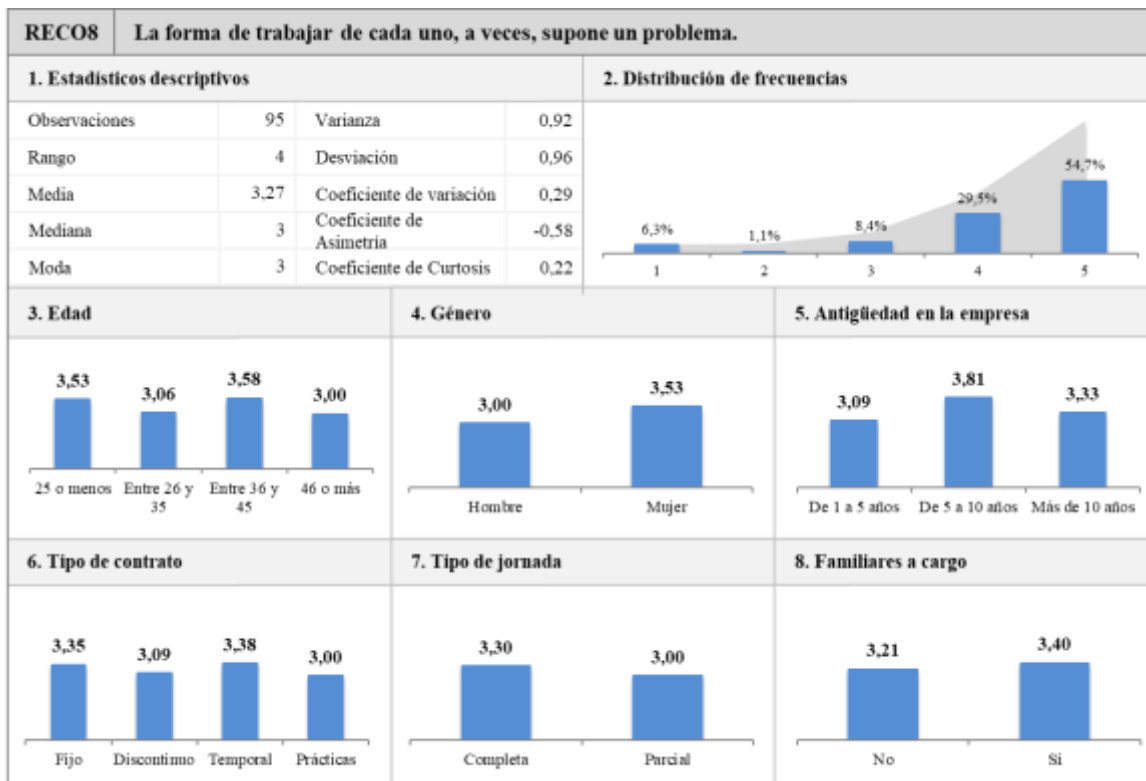


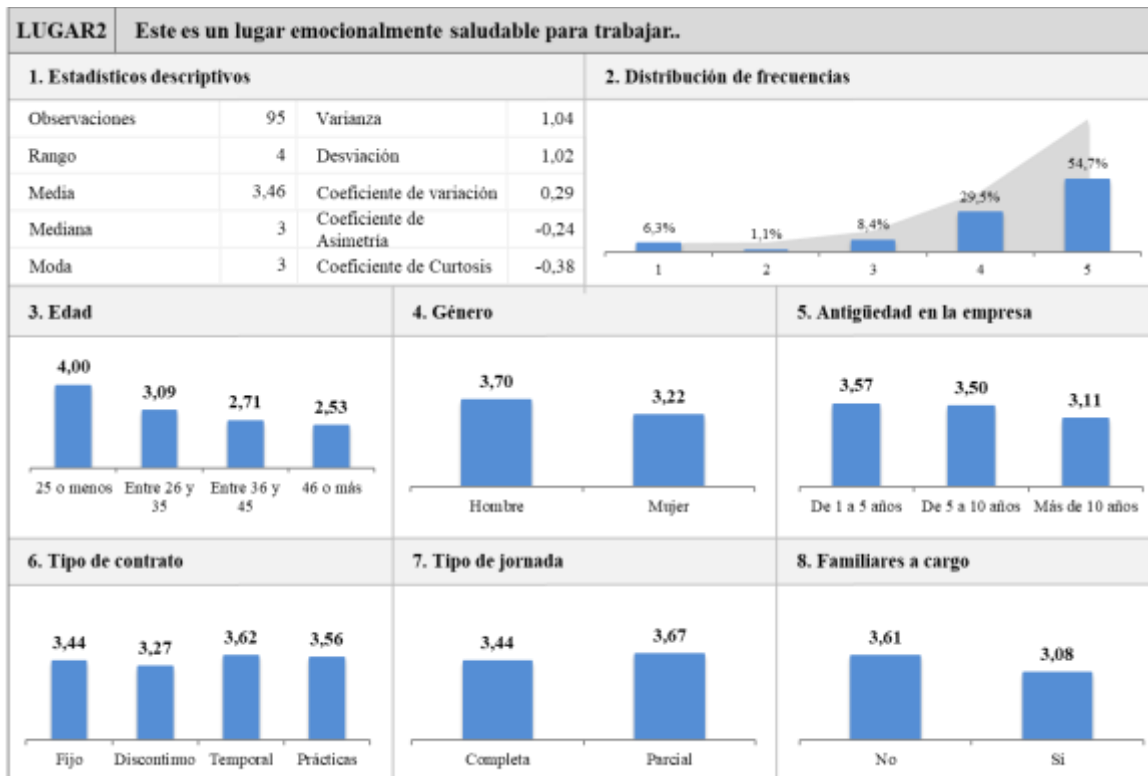
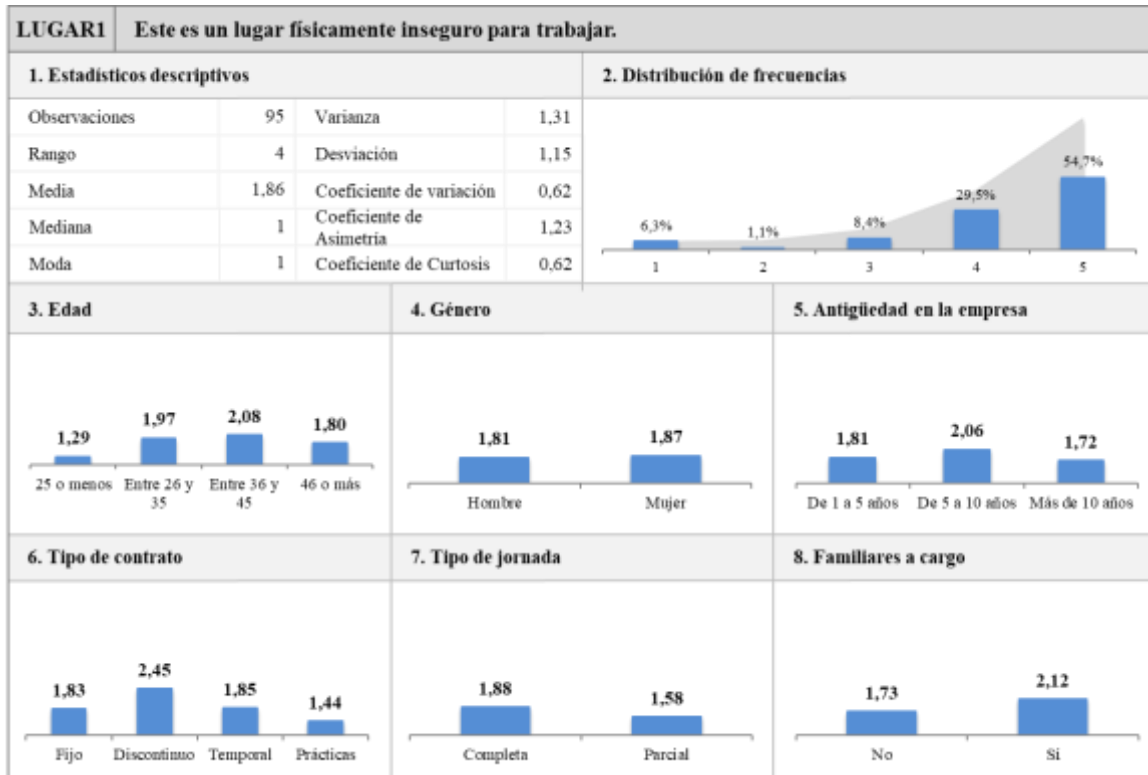


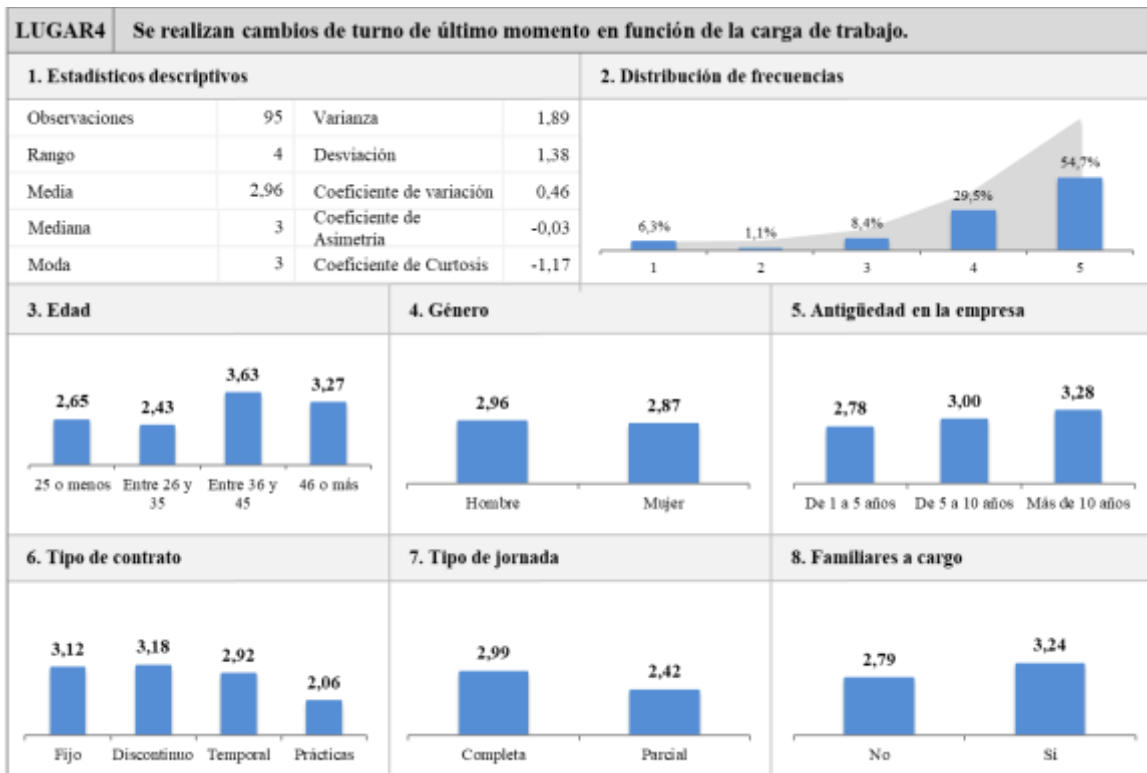
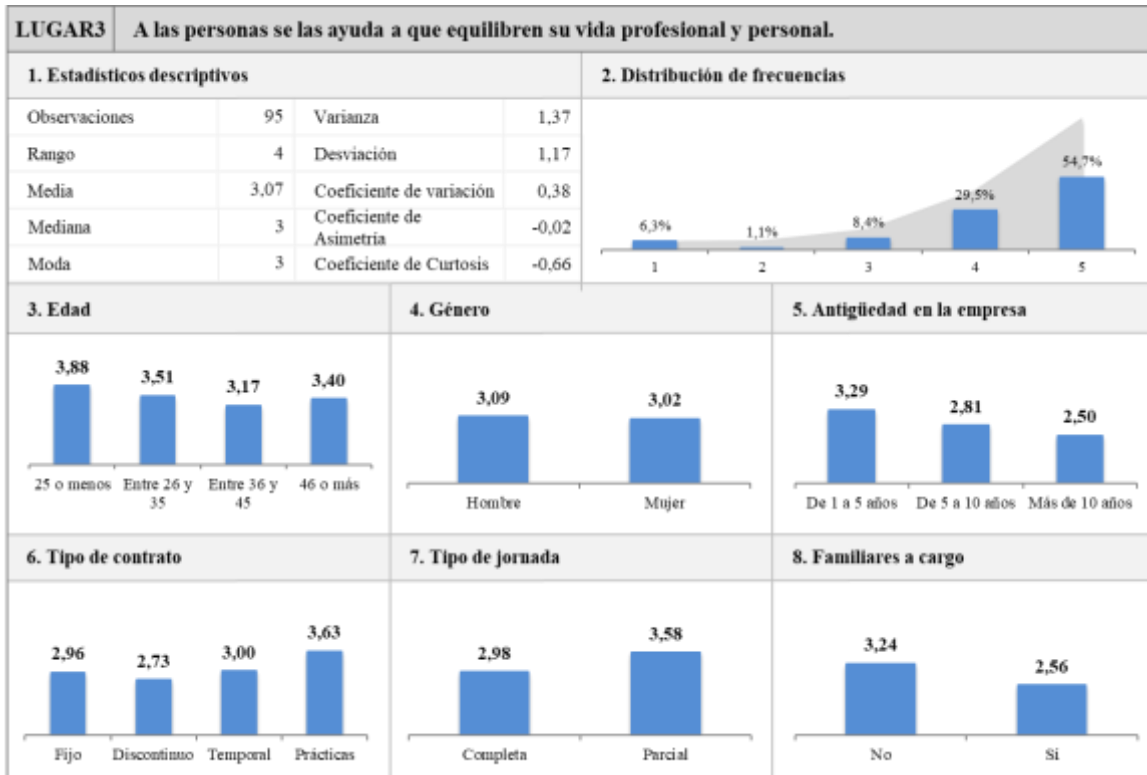


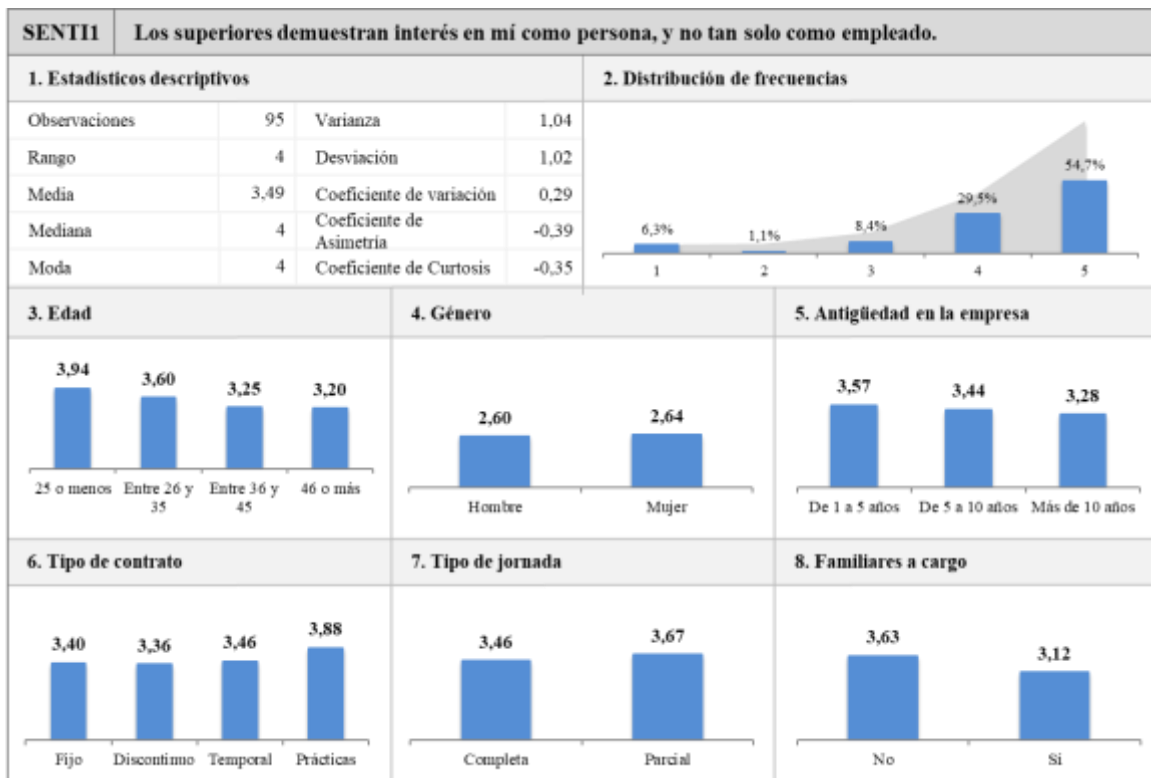
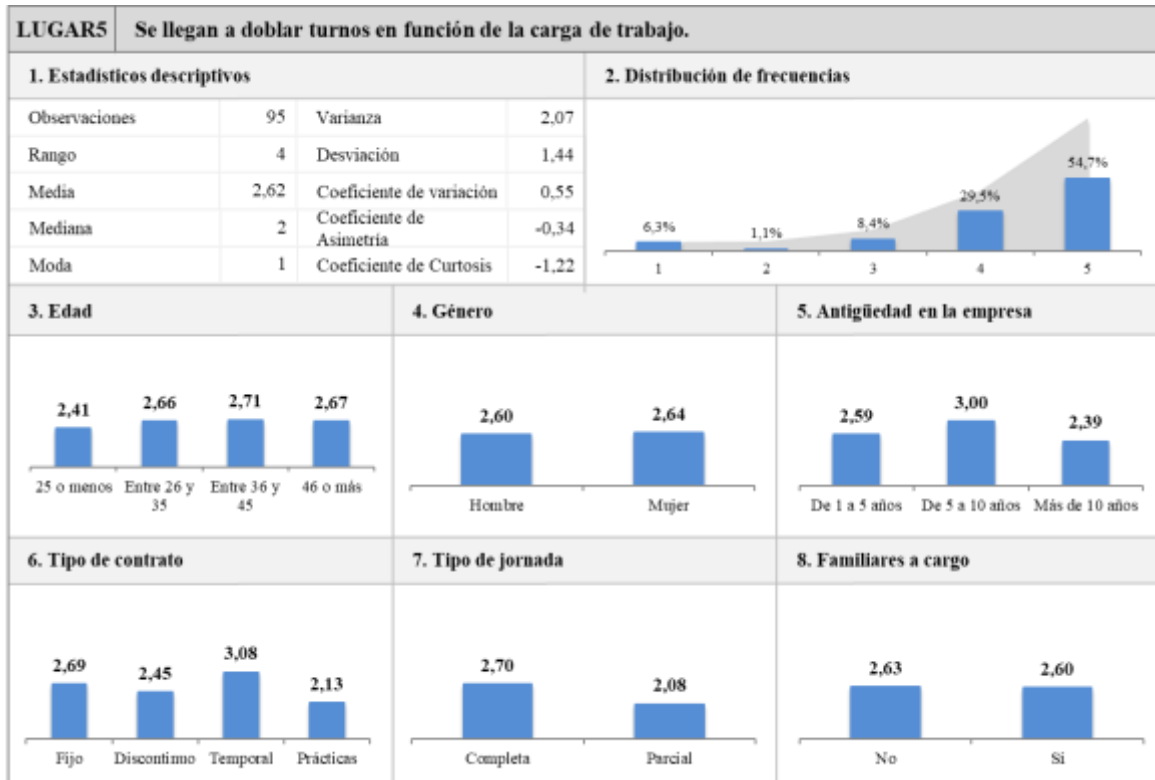


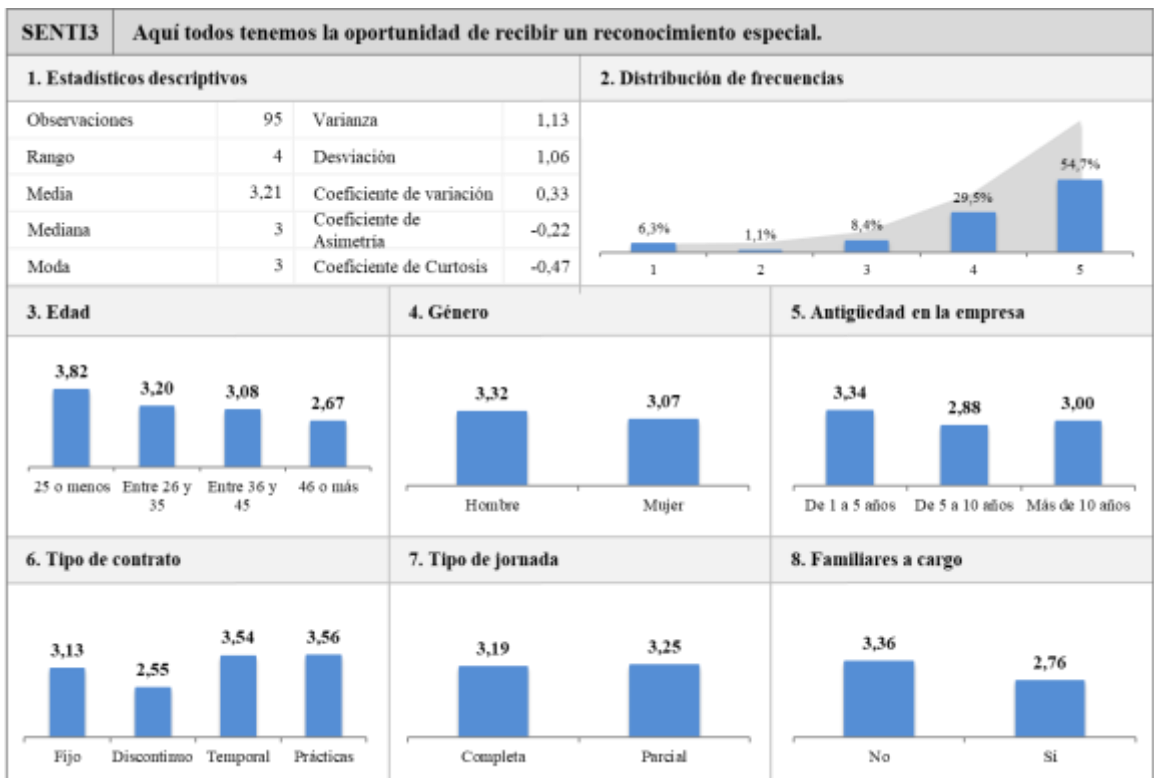
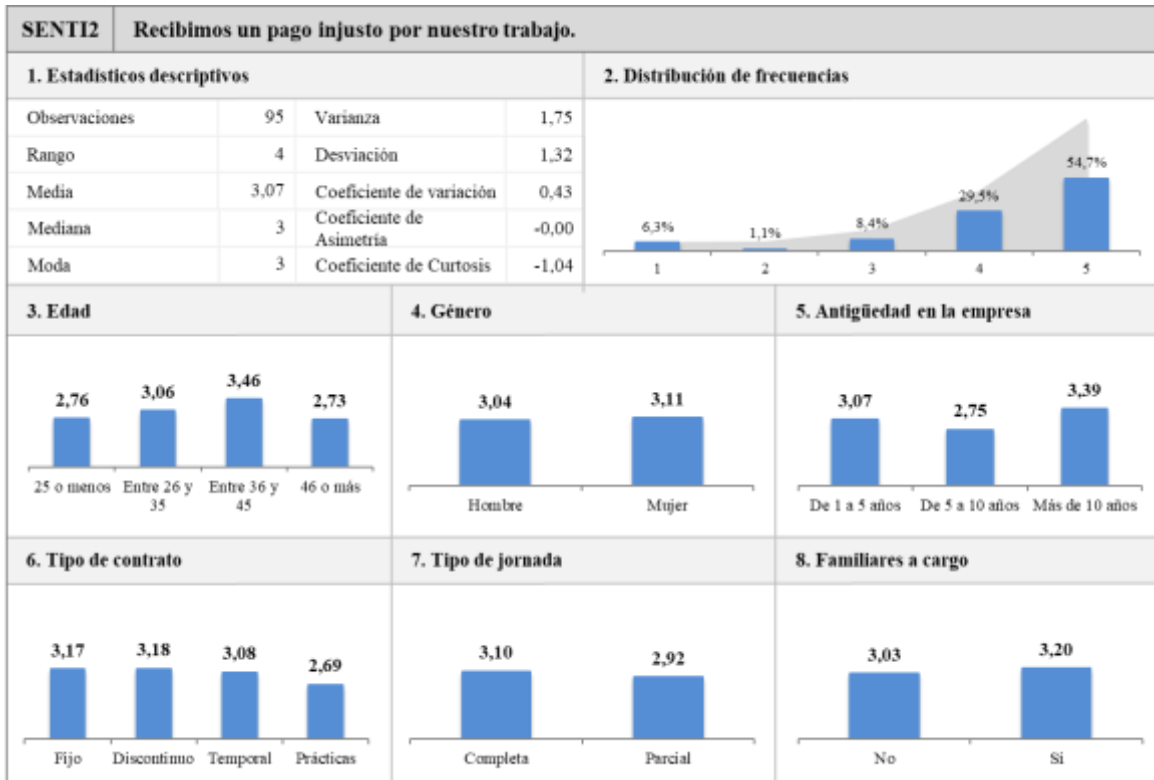




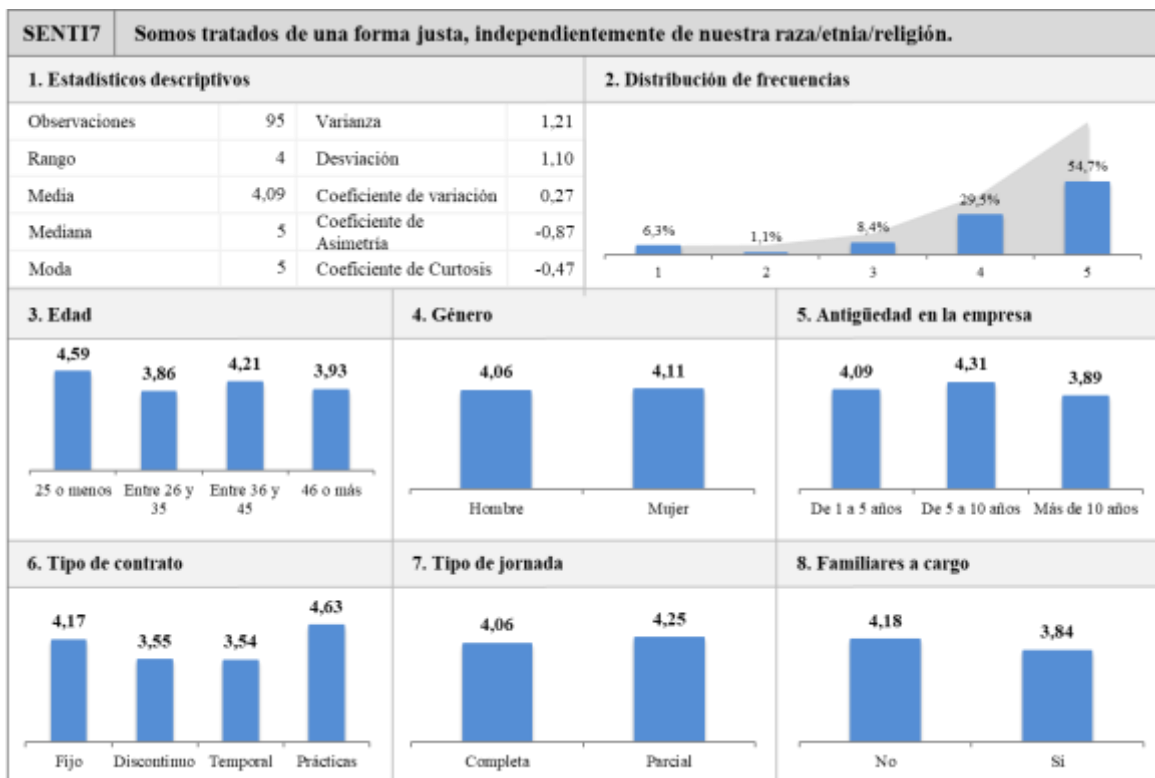
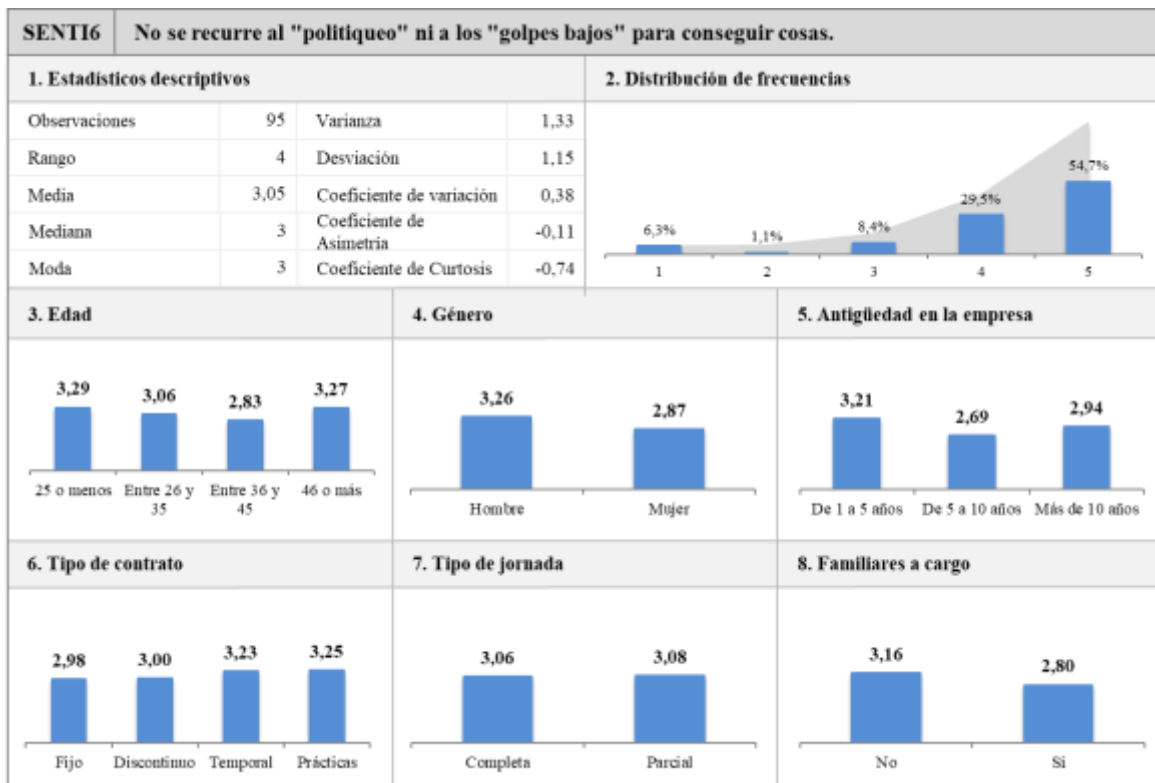


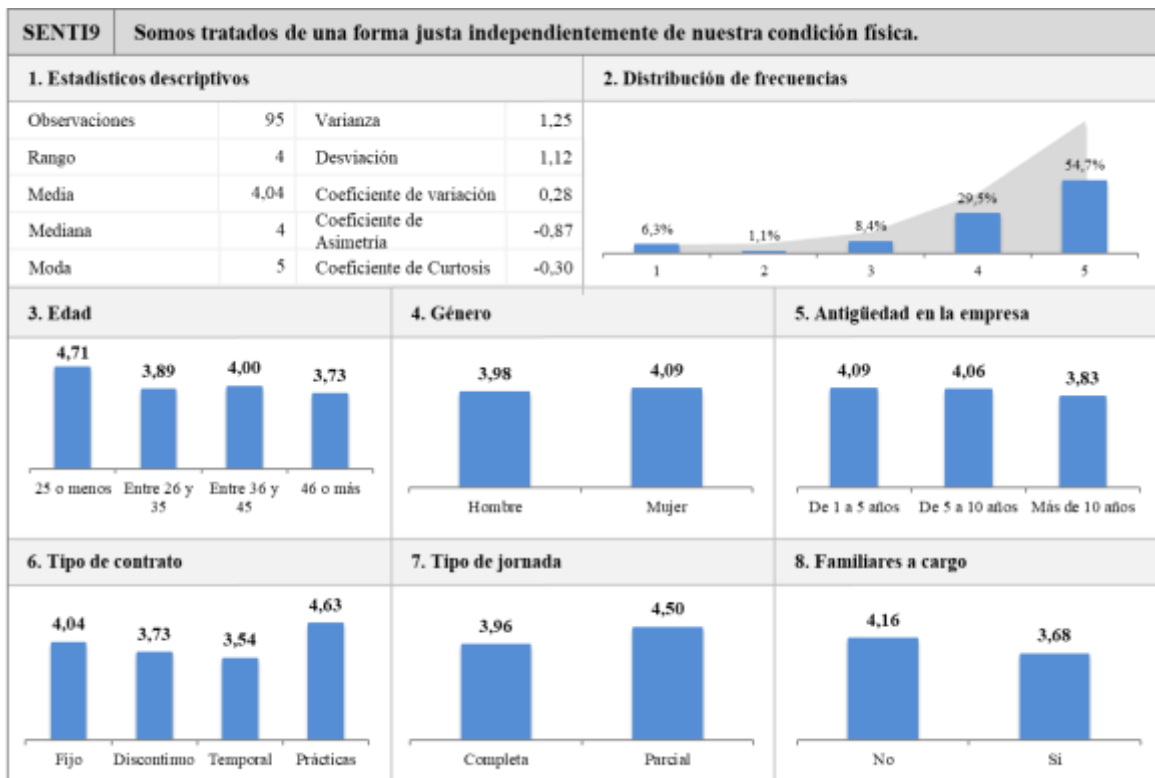
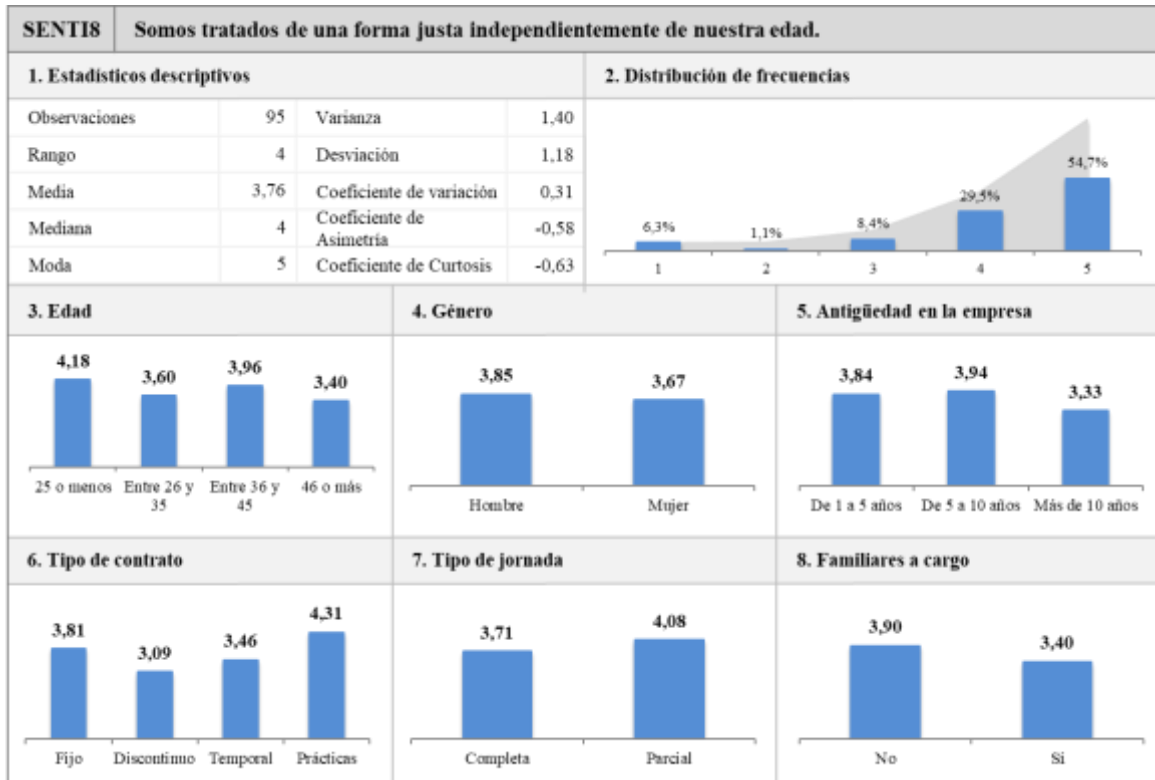


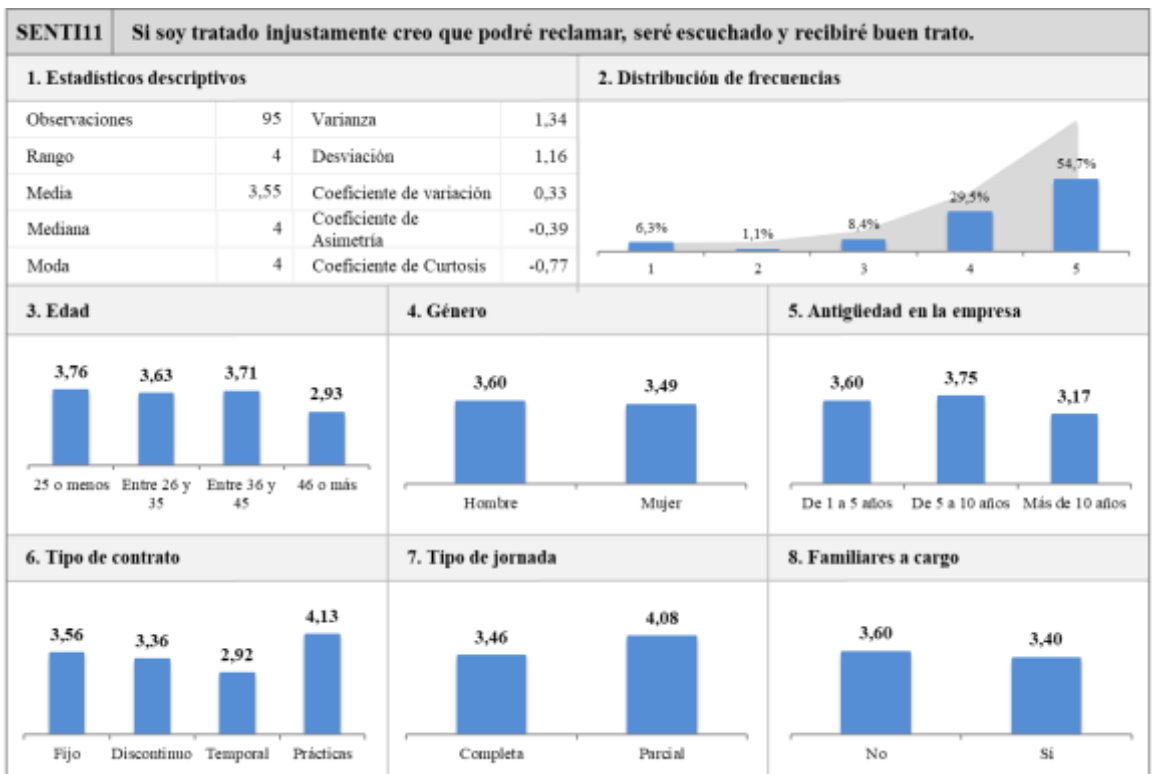
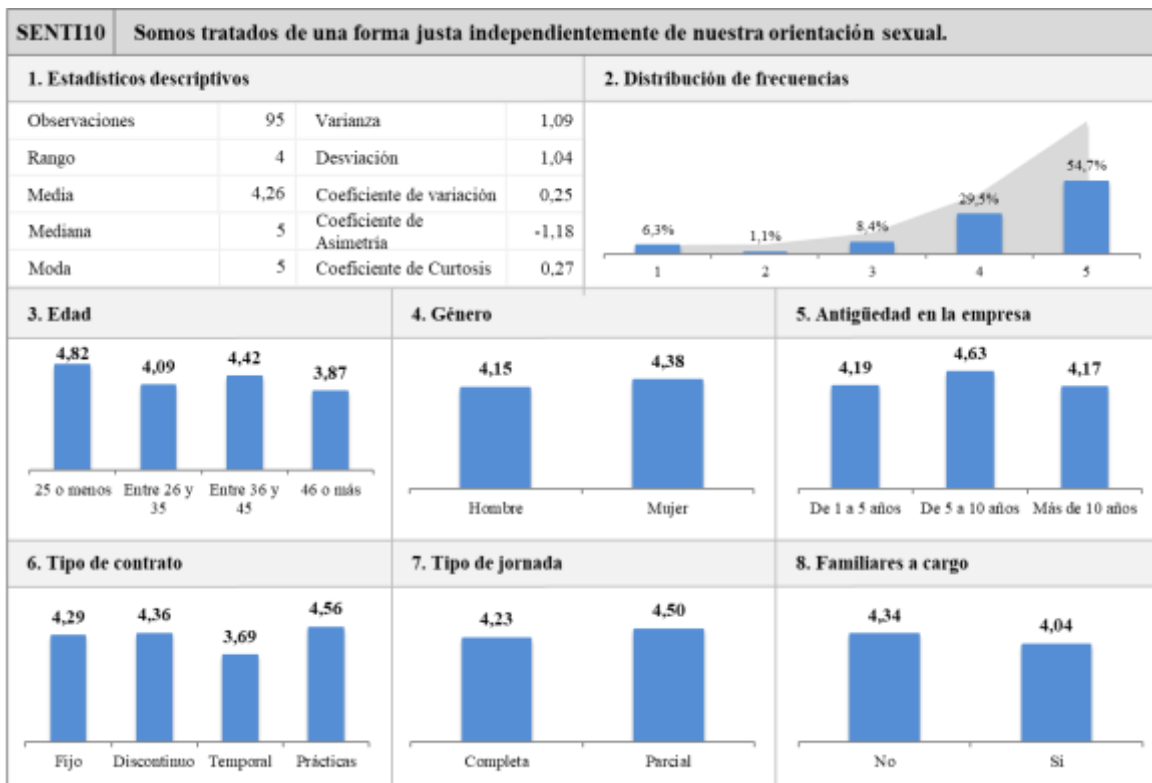


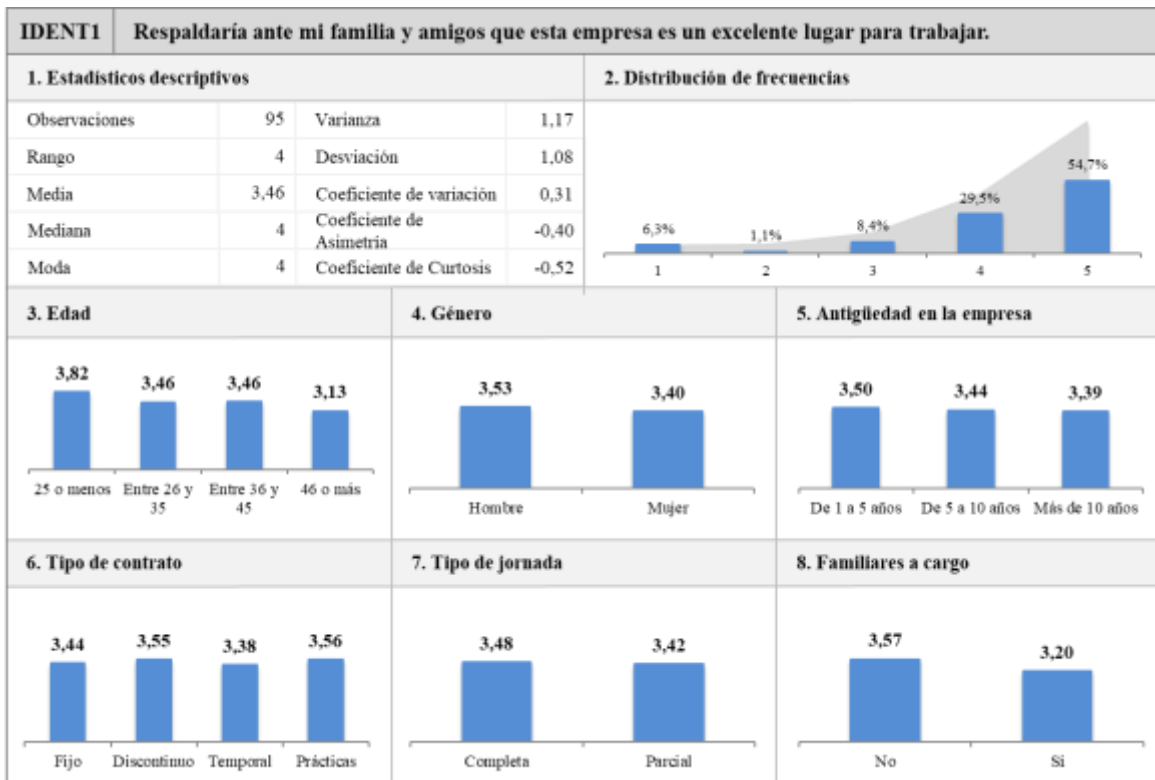
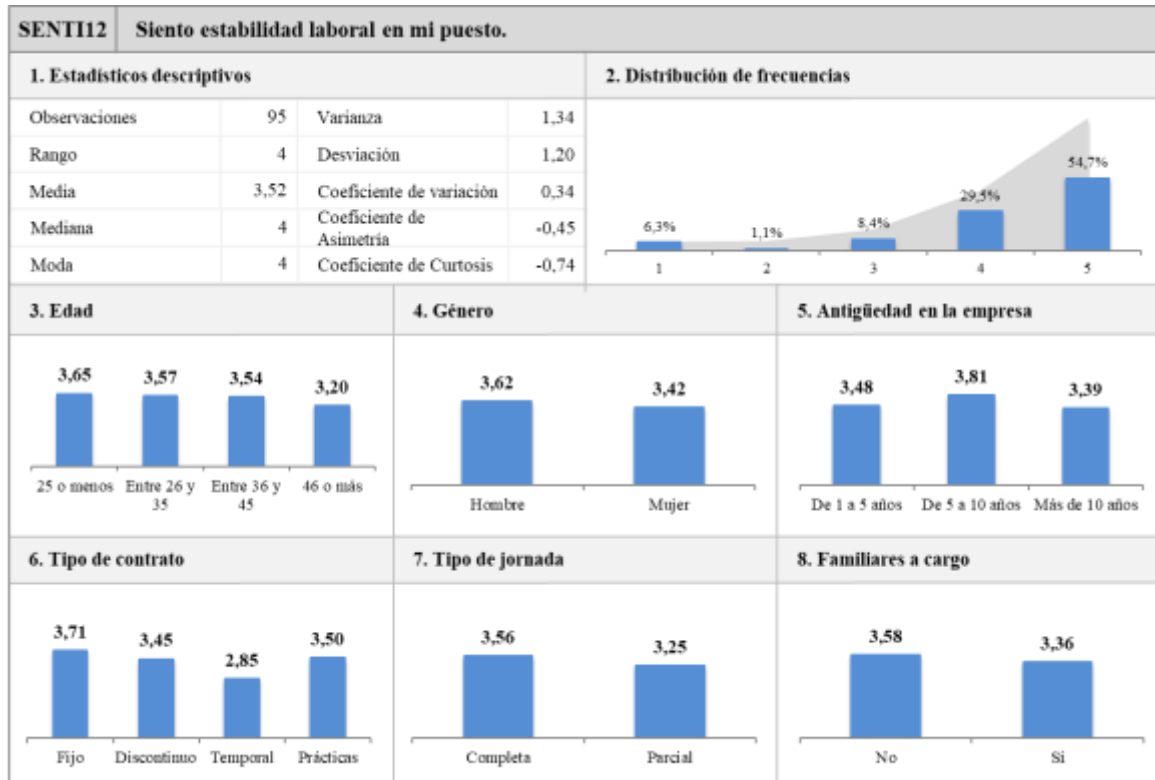


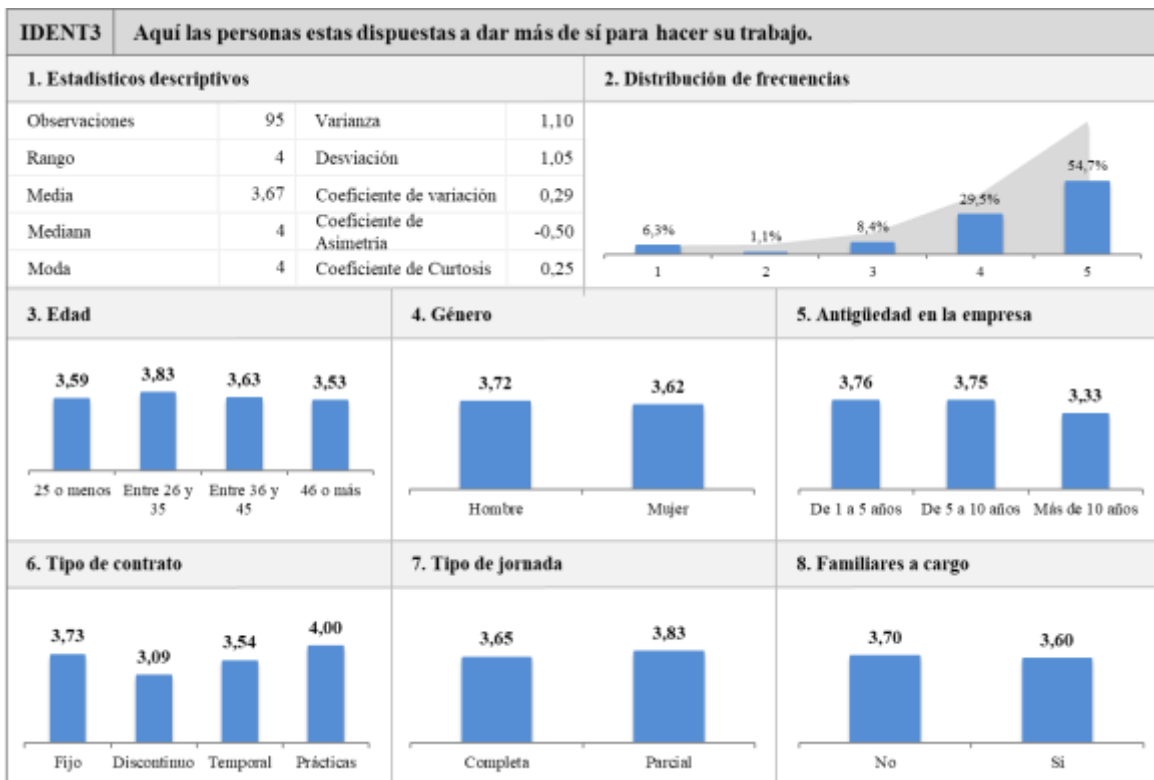
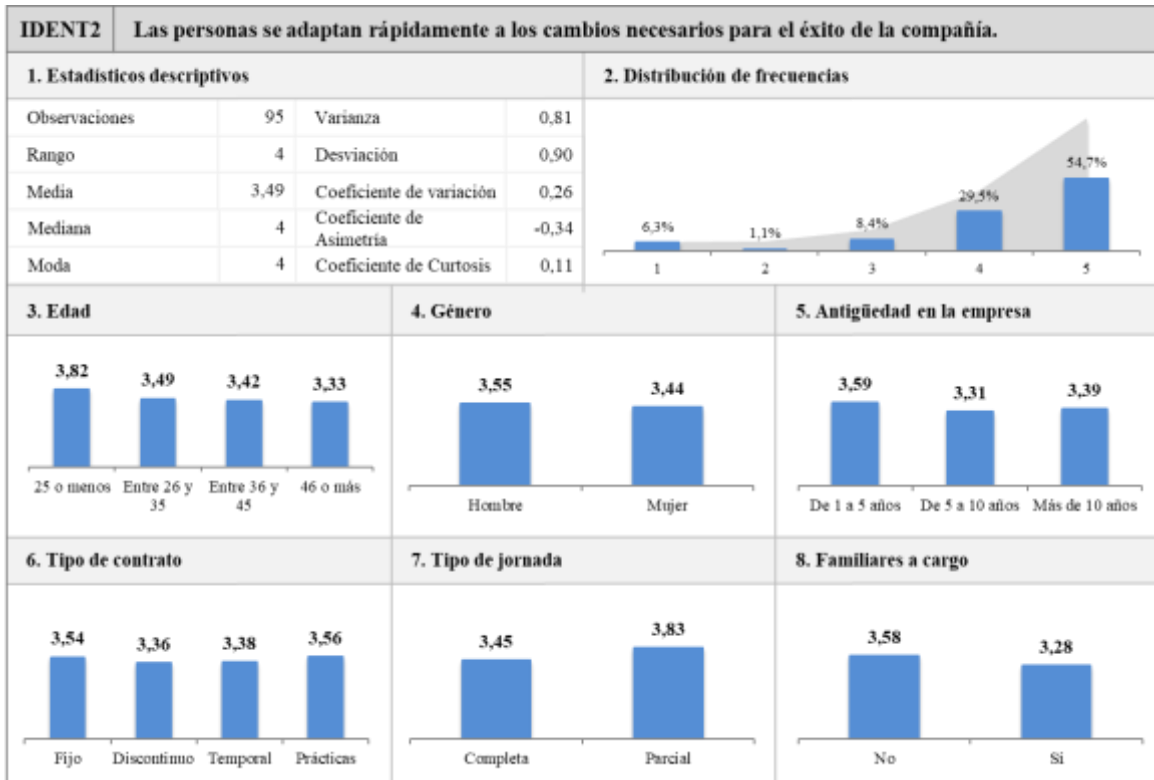


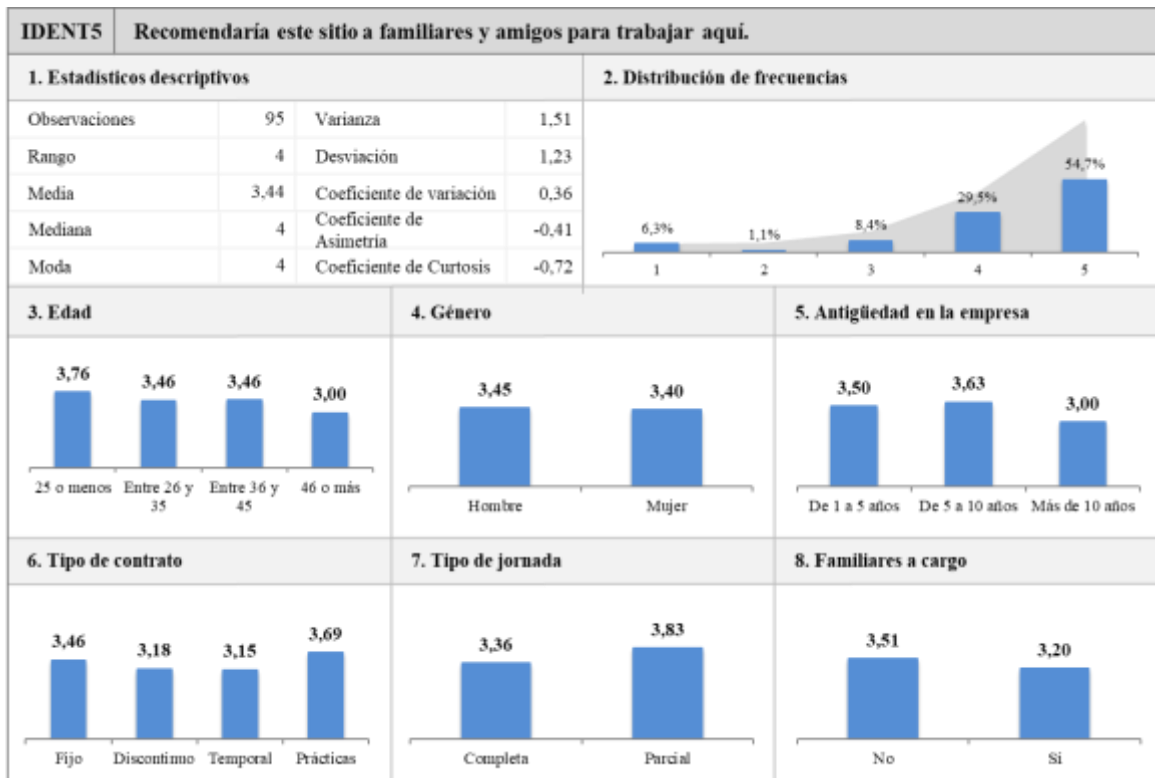
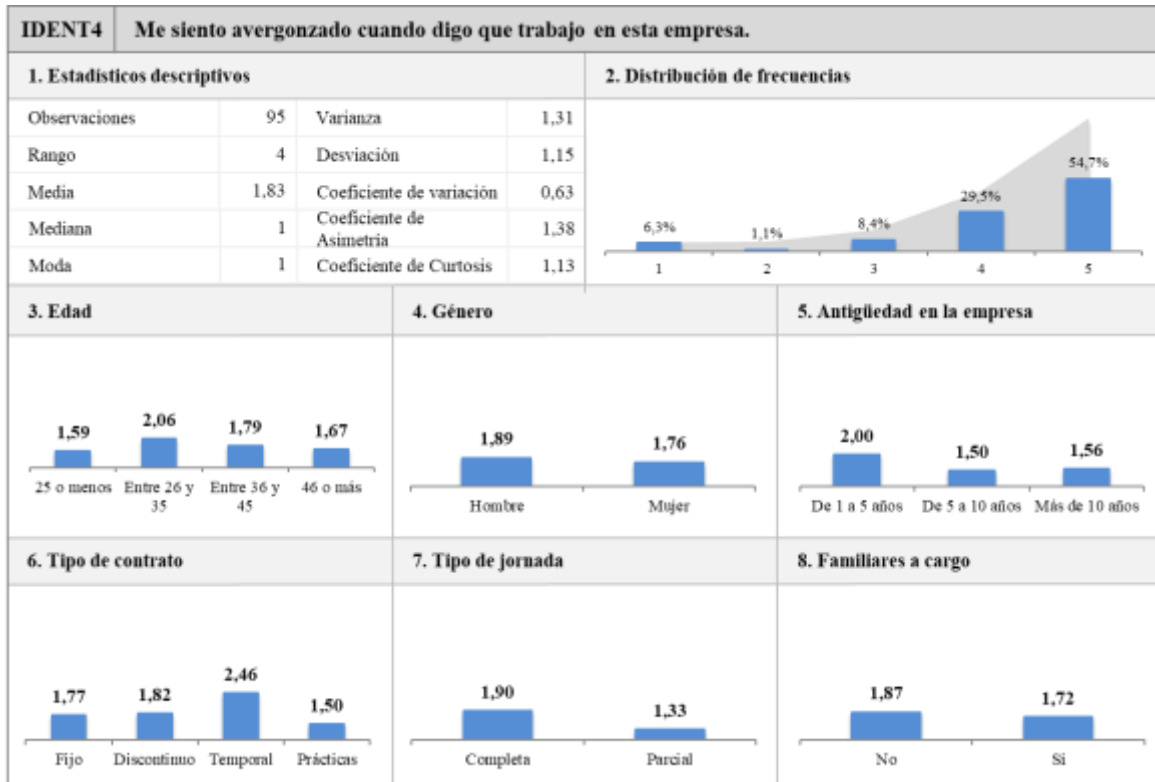


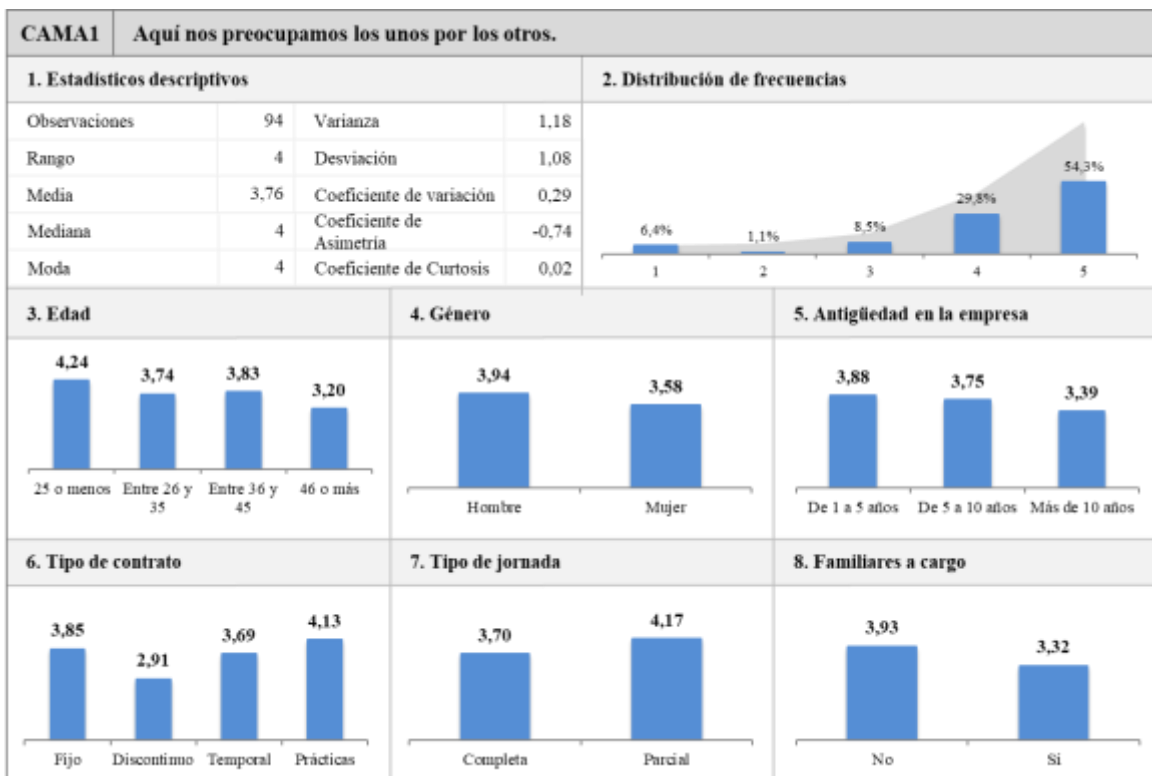
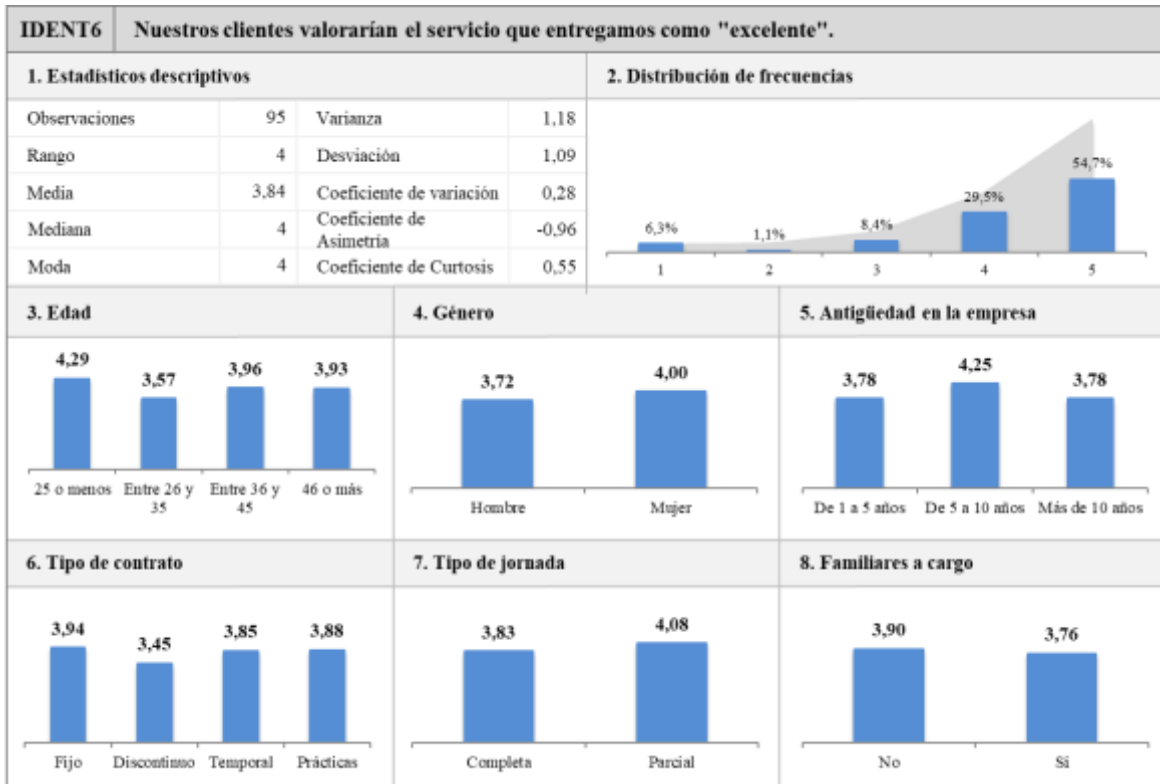


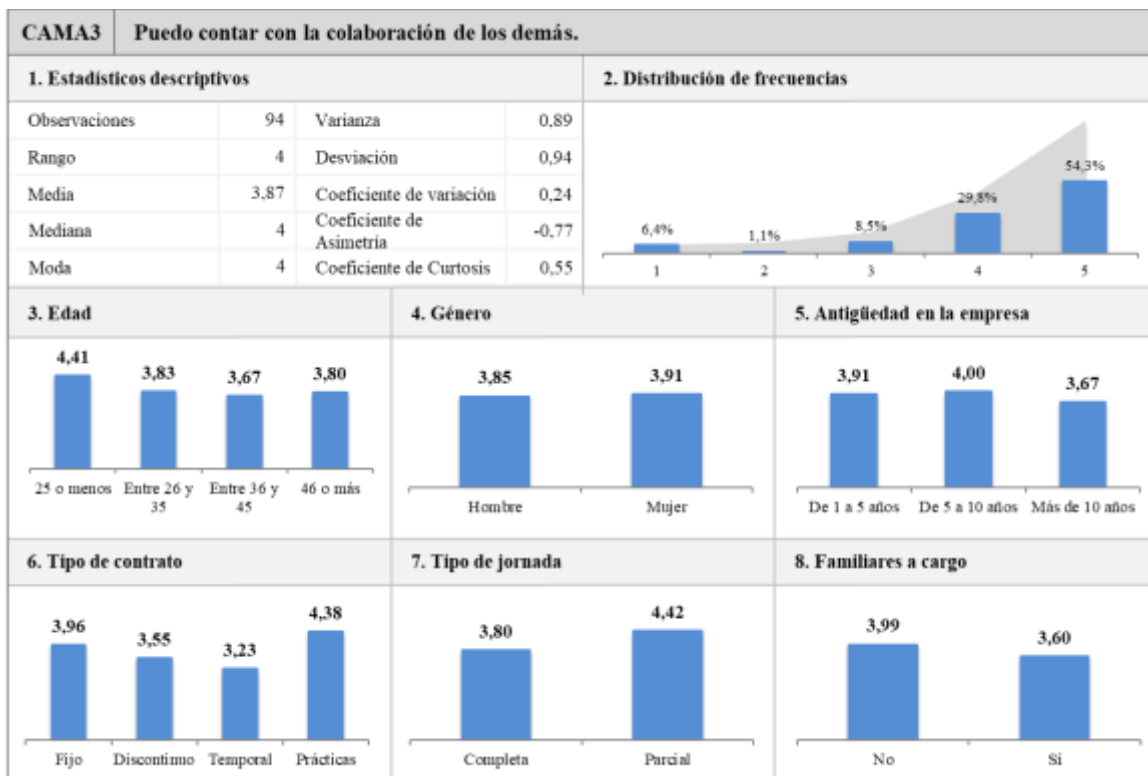
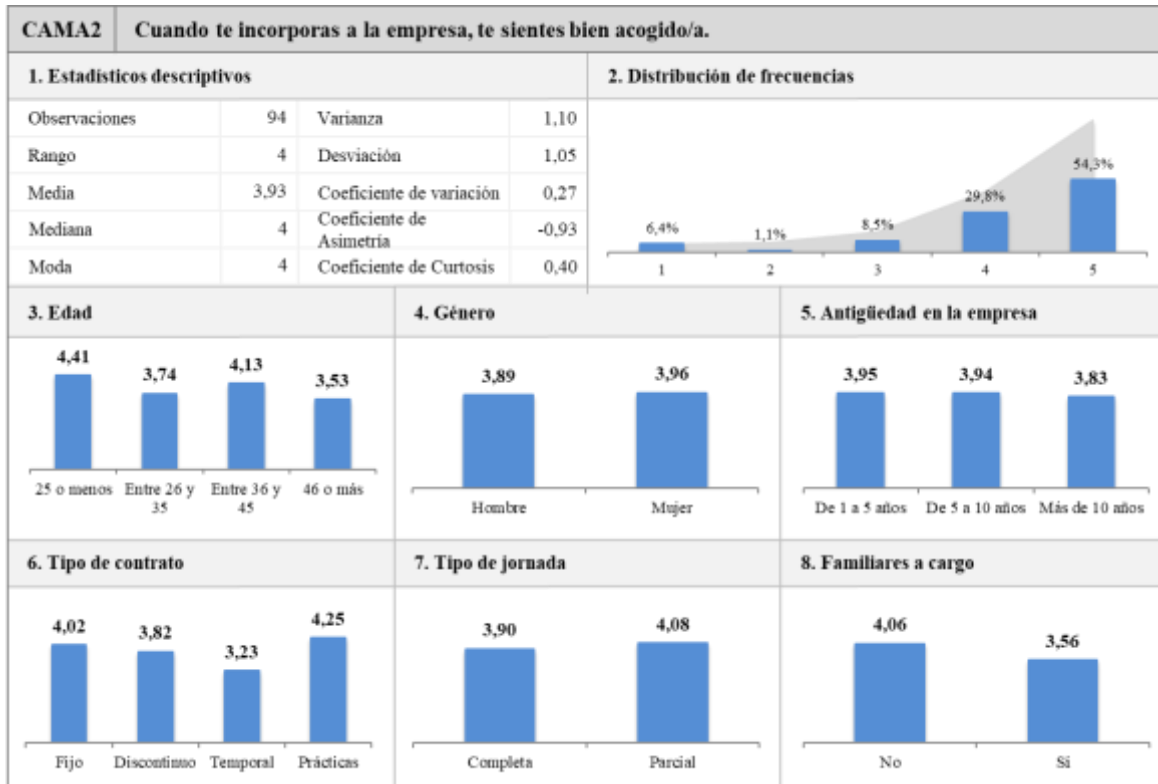


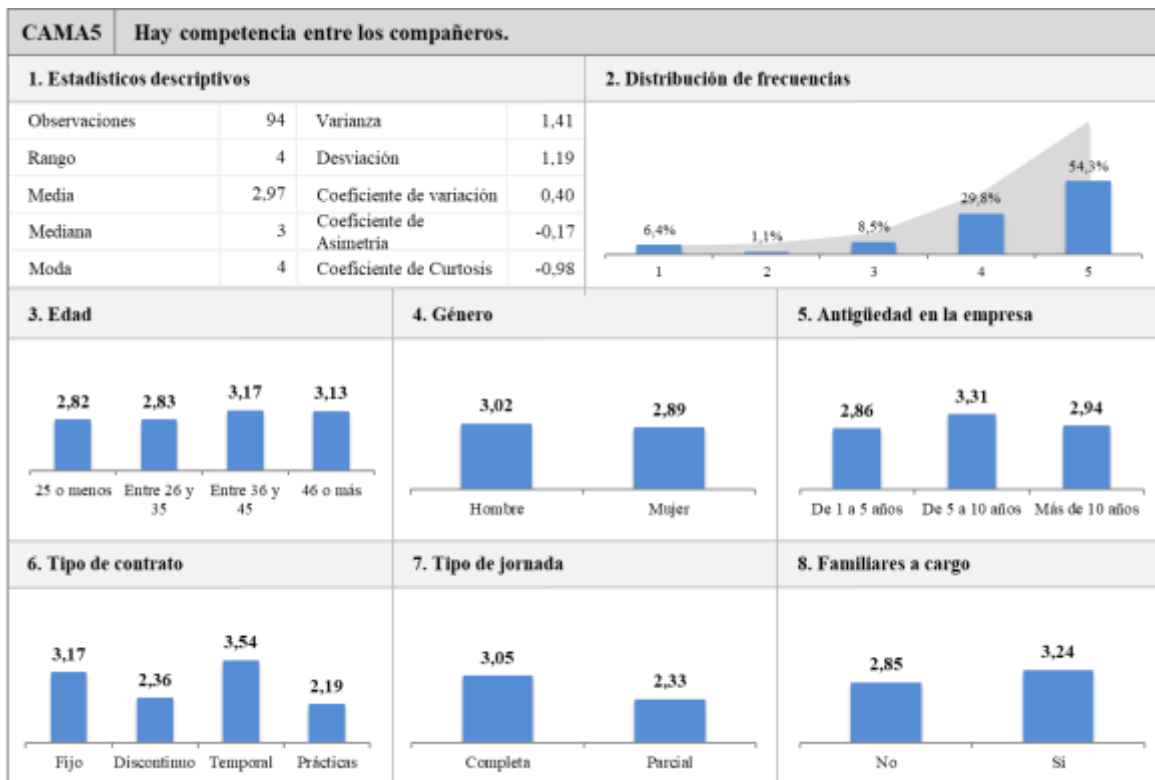
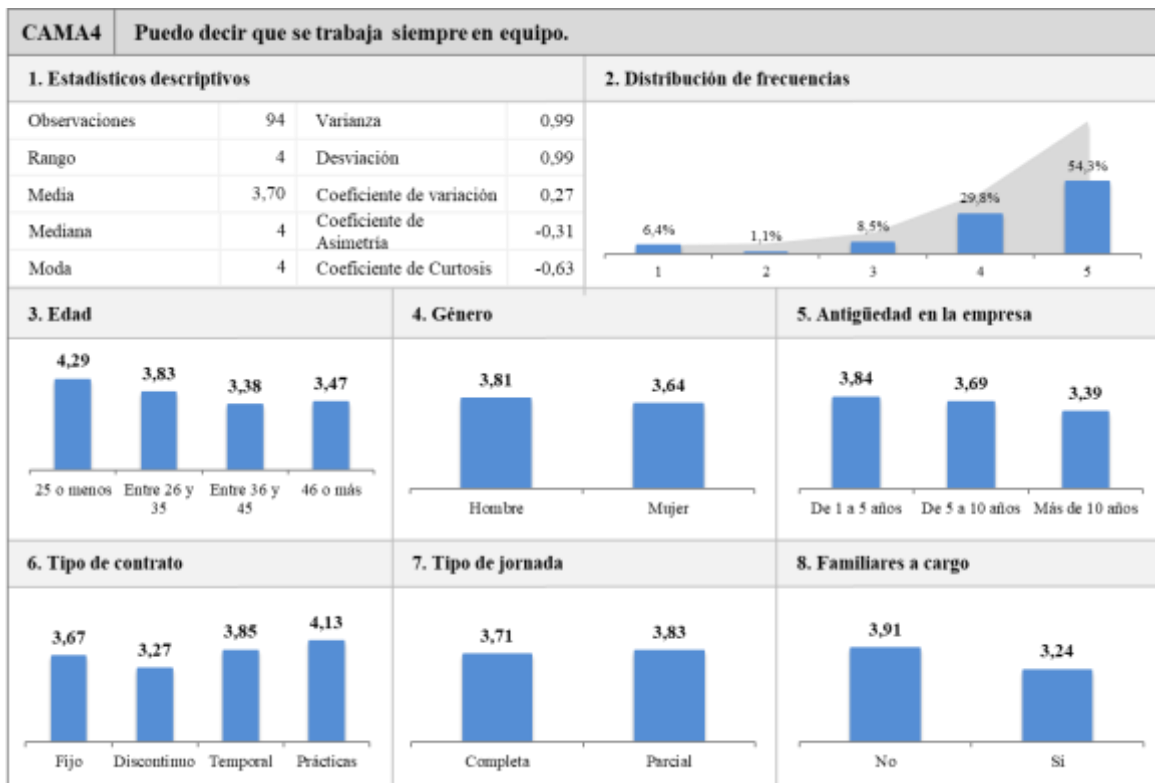


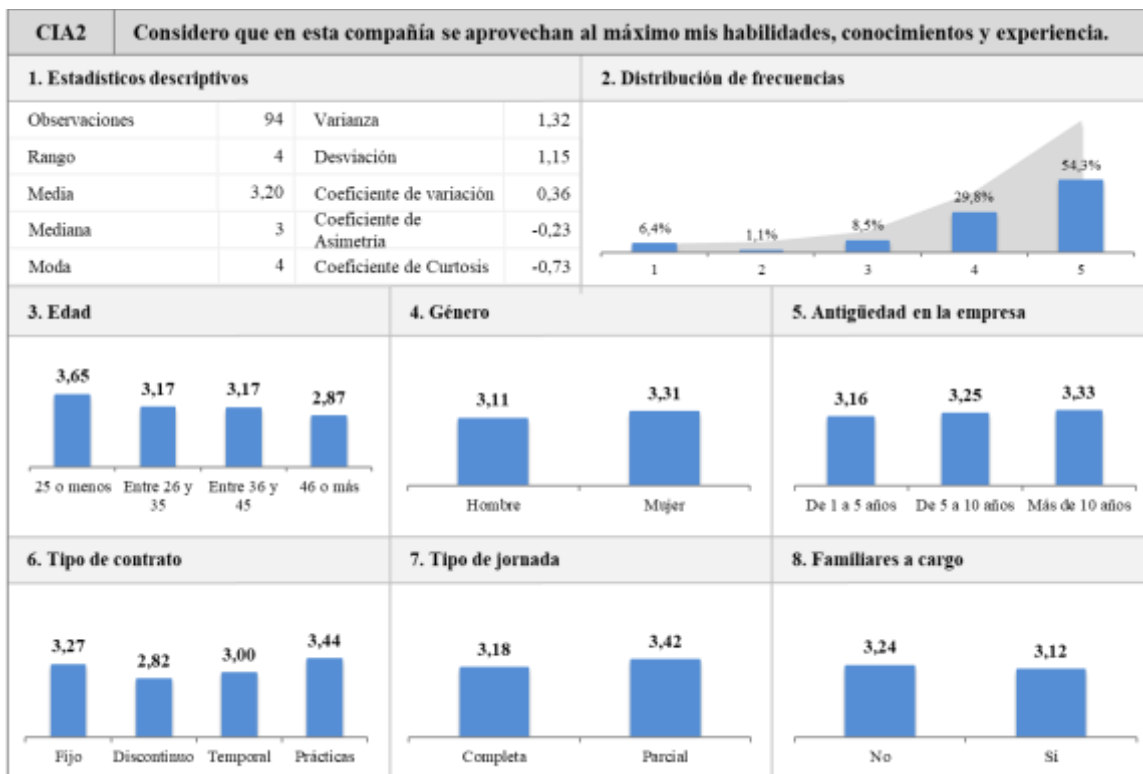
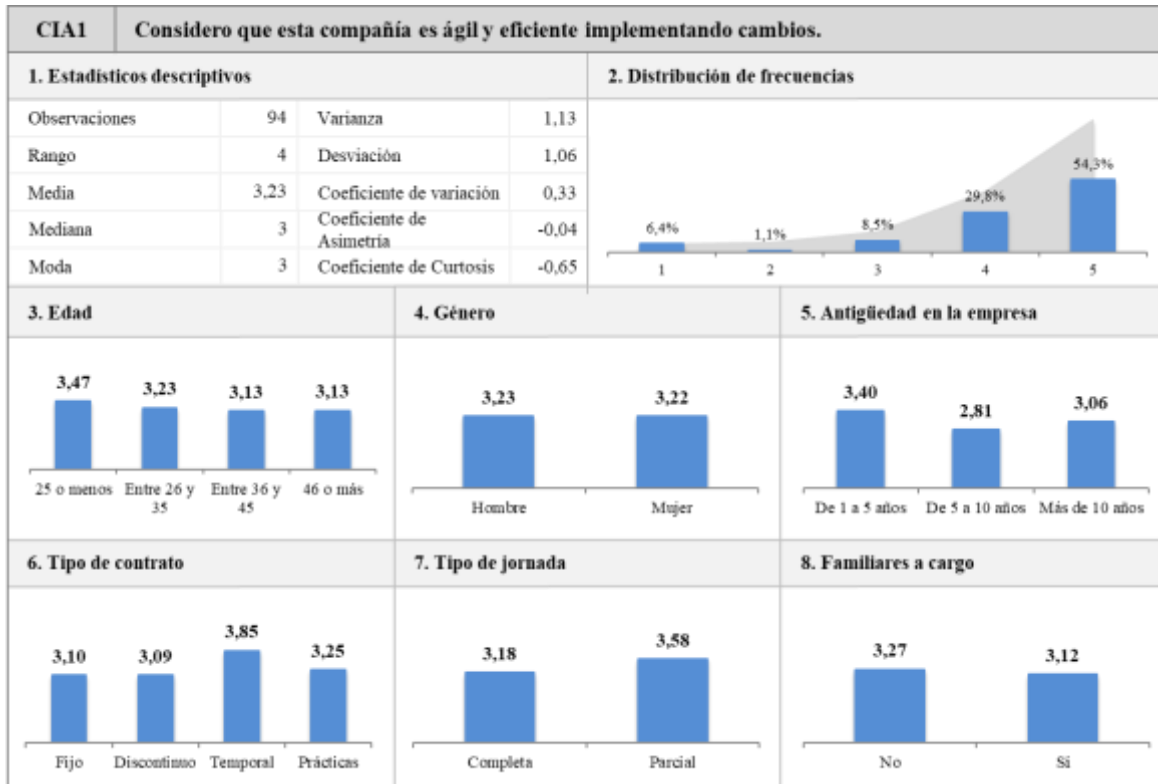


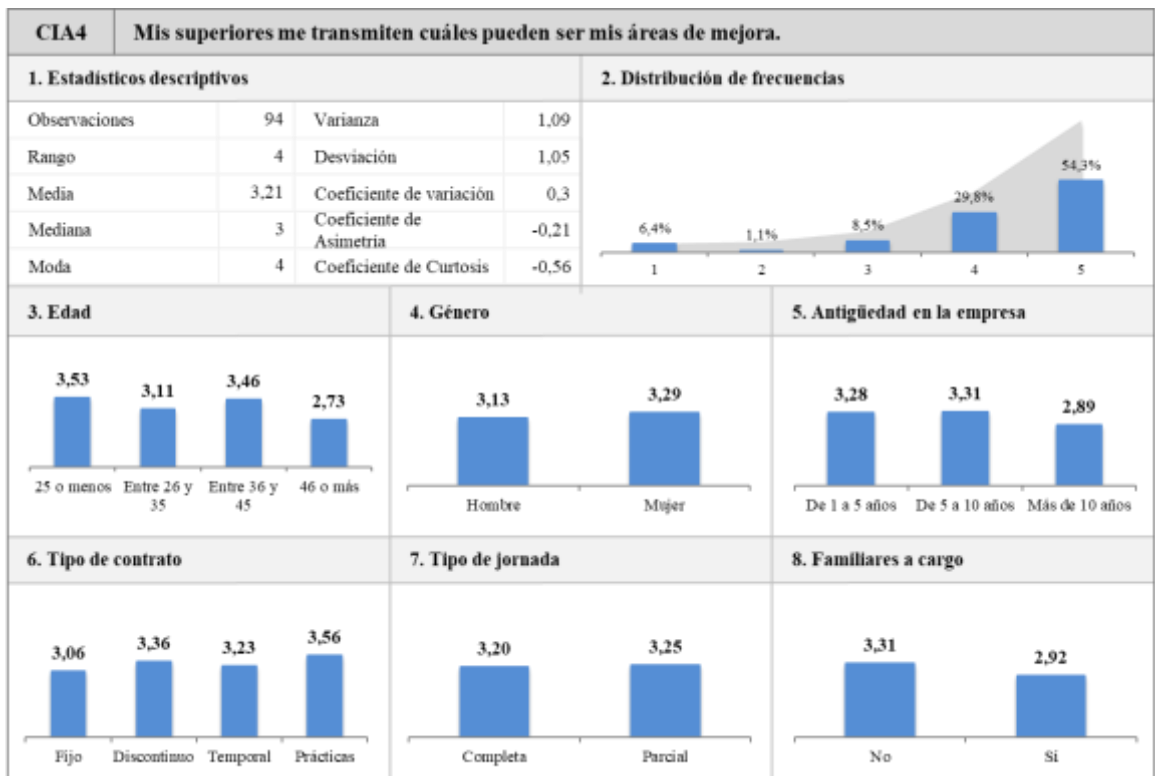
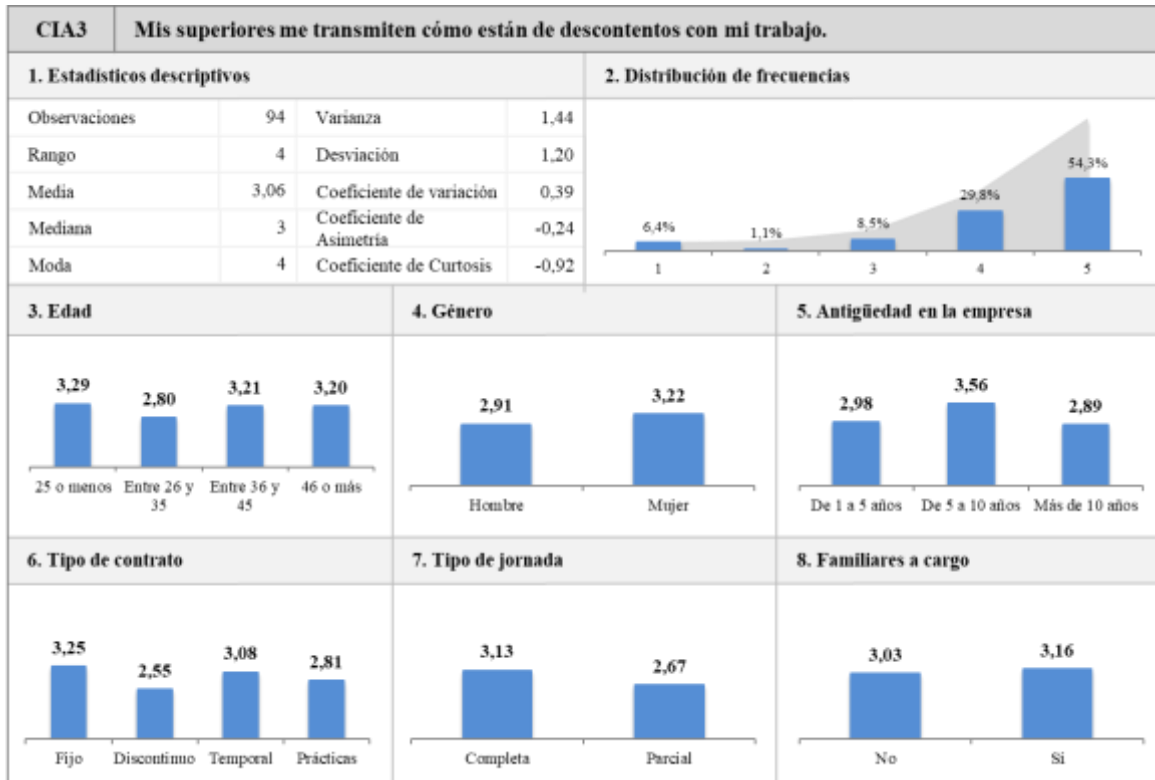


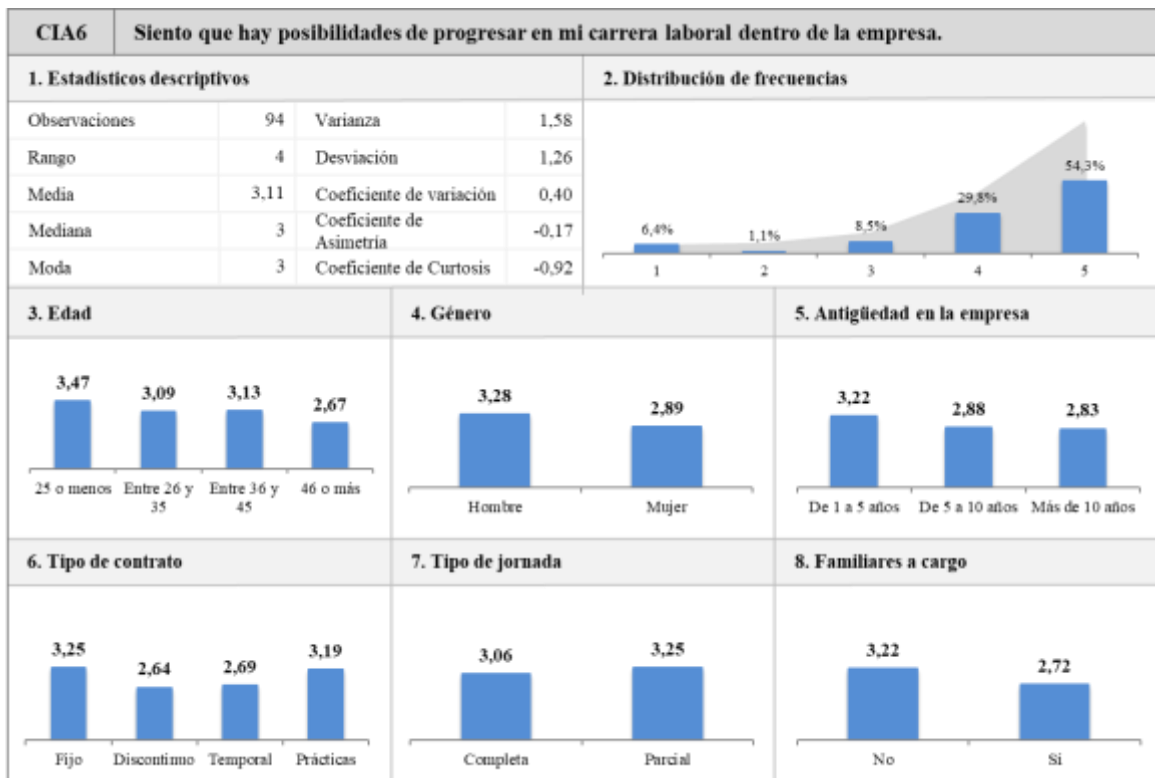
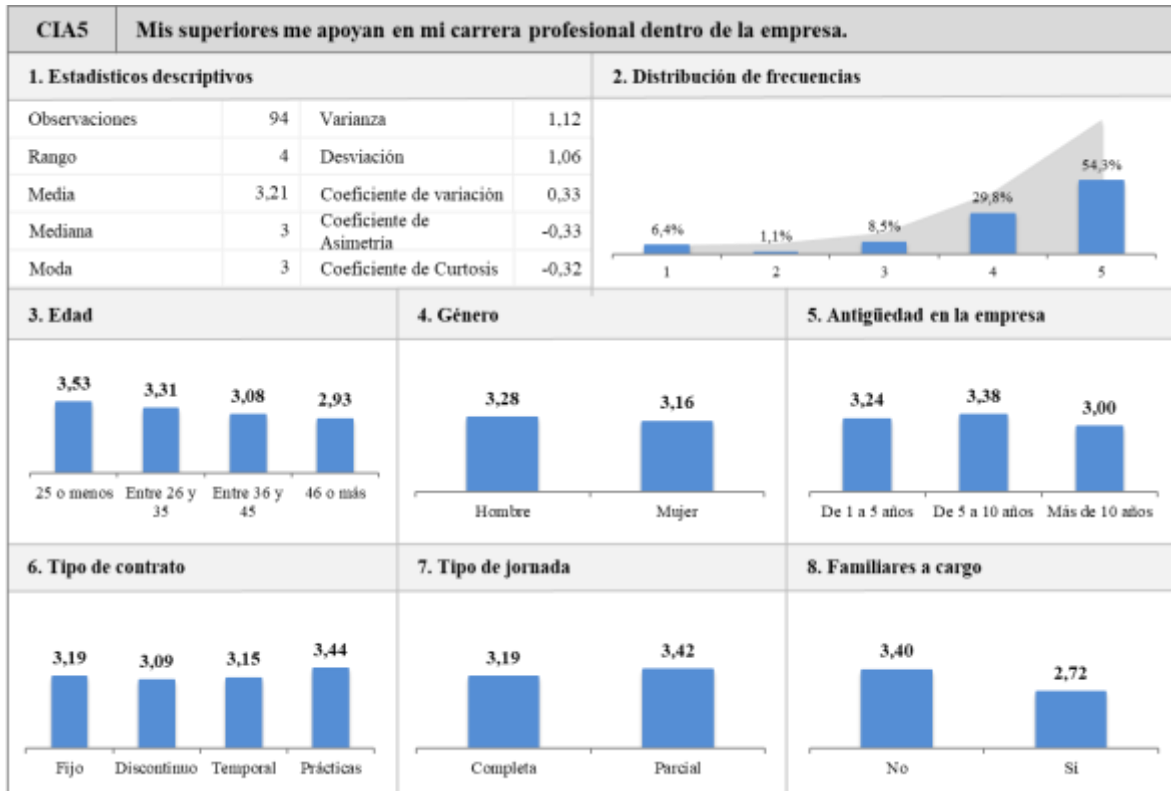












Anexo 4. Matriz de correlaciones

	SUP1	SUP2	SUP3	SUP4	SUP5	SUP6	SUP7	SUP8	SUP9	SUP10	VAL1	VAL2	VAL3	VAL4	REC01	REC02	REC03	REC04	REC05	REC06	REC07	REC08	REC09	LUGAR1	LUGAR2	LUGAR3	LUGAR4	LUGAR5	SENT1	SENT2	SENT3	SENT4	SENT5	SENT6	SENT7	SENT8	SENT9	SENT10	SENT11	SENT12	IDEN1	IDEN2	IDEN3	IDEN4	IDEN5	IDEN6	CAMA0	CAMA2	CAMA3	CAMA4	CAMA5	CIA1	CIA2	CIA3	CIA4	CIA5	CIA6	
SUP1	1.00	0.24	0.32	0.32	0.34	0.09	0.51	0.32	0.37	0.37	0.41	0.35	0.07	0.00	0.32	0.54	0.33	0.07	0.38	0.42	0.38	-0.20	-0.30	0.31	0.17	0.07	-0.48	0.30	0.33	0.01	0.19	0.33	0.18	0.06	0.50	0.23	0.30	0.39	0.23	0.06	0.22	0.05	0.09	0.39	0.36	0.41	0.44	0.38	0.53	0.23	0.06	0.15	0.27	0.18	0.41	0.29	0.20	0.23
SUP2	0.24	1.00	0.26	0.21	0.17	0.16	0.31	0.12	0.17	0.11	0.35	0.37	0.08	0.15	0.25	0.17	0.21	0.30	0.14	0.30	0.27	0.09	0.05	0.44	0.17	0.19	0.26	0.15	0.22	0.38	0.03	0.22	0.08	0.17	0.24	0.21	0.24	0.26	0.12	0.04	0.19	-0.06	0.14	0.33	0.15	0.13	0.16	0.16	0.18	0.32	0.26	-0.01	0.17	0.10	0.39	0.25	0.30	0.23
SUP3	0.32	0.26	1.00	0.26	0.57	0.10	0.30	0.20	0.20	0.23	0.20	0.52	0.04	0.05	0.45	0.42	0.41	0.12	0.37	0.49	0.32	-0.03	0.03	0.28	0.21	0.17	0.06	0.08	0.36	0.23	0.29	0.24	0.27	0.06	0.36	0.22	0.18	0.20	0.20	0.05	0.35	0.07	-0.06	0.22	0.33	0.21	0.20	0.11	-0.04	0.07	0.30	0.30	0.23					
SUP4	0.32	0.21	0.26	1.00	0.39	0.04	0.20	0.08	0.34	0.12	0.21	0.35	0.04	0.11	0.20	0.27	0.28	0.00	0.39	0.31	0.38	-0.27	-0.08	0.07	0.10	0.17	-0.08	0.14	0.30	0.01	0.07	0.16	0.26	-0.03	0.29	0.15	0.19	0.23	0.23	0.04	0.08	0.12	0.33	0.25	0.20	0.12	0.22	0.20	0.34	0.28	-0.04	-0.04	0.33	0.14	0.15	0.22	0.15	
SUP5	0.34	0.17	0.57	0.39	1.00	0.31	0.36	0.31	0.25	0.26	0.22	0.51	0.02	0.01	0.56	0.50	0.53	0.13	0.47	0.53	0.40	0.00	0.03	0.17	0.32	0.30	0.02	0.13	0.42	0.35	0.32	0.38	0.41	0.14	0.40	0.26	0.34	0.27	0.40	0.25	0.48	0.13	-0.07	0.26	0.42	0.23	0.11	0.31	0.35	0.13	0.07	0.24	0.20	0.02	0.23	0.47	0.41	
SUP6	0.09	0.16	0.10	0.04	0.31	1.00	0.11	0.23	0.08	0.09	-0.03	0.02	0.14	-0.15	0.33	0.32	0.37	0.27	0.26	0.23	0.23	0.27	0.22	0.18	0.32	0.30	0.24	0.23	0.36	0.18	0.27	0.29	0.12	0.08	0.29	0.12	0.06	0.29	0.09	0.31	0.07	-0.07	0.26	0.44	0.06	0.01	0.05	0.10	0.16	0.16	0.07	0.06	-0.22	0.08	0.28	0.21		
SUP7	0.51	0.31	0.30	0.20	0.36	0.11	1.00	0.56	0.40	0.27	0.53	0.34	0.04	0.03	0.22	0.47	0.22	0.23	0.15	0.38	0.35	-0.05	-0.30	0.39	0.23	0.21	0.08	0.20	0.33	0.02	0.17	0.33	0.16	0.00	0.51	0.34	0.50	0.58	0.33	0.29	0.37	0.22	0.14	0.52	-0.34	0.28	0.34	0.45	0.46	0.13	0.03	0.03	0.09	0.00	0.23	0.25	0.30	
SUP8	0.32	0.12	0.20	0.08	0.31	0.23	0.56	1.00	0.28	0.43	0.33	0.36	0.11	-0.07	0.42	0.46	0.30	0.15	0.35	0.38	0.25	0.14	-0.05	0.26	0.27	0.31	0.08	0.28	0.31	0.15	0.30	0.52	0.19	0.06	0.35	0.18	0.29	0.30	0.30	0.34	0.48	0.18	0.02	0.34	0.50	0.21	0.23	0.41	0.38	0.13	0.16	0.21	0.15	-0.12	0.15	0.12	0.37	
SUP9	0.37	0.17	0.20	0.24	0.25	0.08	0.46	0.25	1.00	0.33	0.23	0.33	-0.13	-0.19	0.12	0.32	0.08	0.05	0.26	0.29	0.23	-0.25	-0.34	0.37	0.19	0.23	-0.08	0.14	-0.05	0.08	0.18	0.06	0.06	0.41	0.29	0.43	0.40	0.29	0.04	0.17	0.28	0.10	0.30	0.10	0.34	0.23	0.29	0.36	0.10	0.18	0.05	0.08	0.01	0.24	0.30	0.09		
SUP10	0.37	0.11	0.23	0.12	0.26	0.09	0.27	0.43	0.33	1.00	0.20	0.27	-0.09	-0.06	0.28	0.18	0.11	0.15	0.22	0.37	0.11	0.02	-0.04	0.26	0.21	0.19	-0.05	0.11	0.06	0.29	0.21	0.19	0.29	0.14	0.33	0.15	0.18	0.20	0.15	0.28	0.21	0.24	0.22	0.31	0.29	0.28	0.33	0.21	0.37	0.26	0.19	0.21	0.10	0.03	0.08	0.17	0.16	
VAL1	0.41	0.35	0.20	0.21	0.22	0.03	0.53	0.33	0.23	0.20	1.00	0.51	0.15	0.12	0.33	0.25	0.16	0.36	0.31	0.21	0.26	-0.10	-0.25	0.41	0.14	0.18	0.06	0.23	0.02	0.06	0.36	-0.02	0.04	0.37	0.30	0.28	0.31	0.26	0.22	0.34	0.09	0.10	0.46	0.31	0.36	0.31	0.33	0.25	0.13	-0.01	0.18	0.28	0.10	0.33	0.18	0.24	0.30	
VAL2	0.35	0.37	0.52	0.35	0.51	0.02	0.34	0.36	0.31	0.27	0.51	1.00	-0.05	0.05	0.59	0.39	0.37	0.18	0.52	0.48	0.41	-0.12	-0.01	0.25	0.16	0.28	-0.08	0.19	0.36	0.24	0.25	0.37	0.20	0.08	0.32	0.19	0.28	0.27	0.24	0.19	0.45	0.18	0.03	0.32	0.37	0.40	0.25	0.34	0.32	0.26	0.12	0.36	0.38	0.04	0.33	0.36	0.30	
VAL3	0.07	0.08	0.04	0.04	0.02	0.14	0.04	0.11	-0.13	-0.09	0.15	-0.05	1.00	0.30	0.03	0.14	0.16	0.17	0.22	0.11	0.09	0.20	0.08	0.01	0.13	0.07	0.00	0.40	0.25	0.10	0.18	0.16	0.03	0.14	0.14	0.03	0.15	0.12	-0.01	-0.01	0.19	0.15	0.13	0.17	0.19	0.13	0.18	0.12	0.21	0.18	-0.02	-0.02	0.09	0.14	0.06	0.09	0.17	
VAL4	0.00	0.15	0.05	0.11	-0.01	-0.15	0.03	-0.07	-0.19	-0.06	0.12	0.05	0.30	1.00	-0.07	-0.01	0.10	0.22	0.10	0.13	0.05	0.04	-0.13	0.22	0.11	0.14	0.27	0.10	0.19	0.34	0.06	0.04	-0.04	-0.04	0.07	-0.09	0.16	0.12	-0.03	0.02	0.11	-0.01	0.19	0.24	0.06	0.06	0.07	0.08	0.14	0.14	-0.02	-0.01	-0.05	0.10	0.04	-0.05		
REC01	0.32	0.25	0.45	0.20	0.56	0.31	0.22	0.42	0.12	0.28	0.33	0.59	0.03	1.00	0.50	0.47	0.23	0.48	0.40	0.43	0.33	0.00	0.05	0.16	0.26	0.41	0.09	0.24	0.37	0.27	0.33	0.50	0.30	0.19	0.32	0.26	0.30	0.25	0.39	0.28	0.48	0.11	-0.09	0.14	0.42	0.24	0.30	0.31	0.32	0.19	0.23	0.33	0.26	0.02	0.35	0.42	0.46	
REC02	0.54	0.17	0.42	0.27	0.50	0.32	0.47	0.46	0.32	0.18	0.25	0.39	0.14	0.50	1.00	0.56	0.25	0.47	0.53	0.46	-0.04	-0.13	0.31	0.26	0.41	0.14	0.02	0.17	0.61	0.23	0.33	0.55	0.22	0.01	0.53	0.44	0.49	0.47	0.41	0.18	0.49	0.11	-0.09	0.32	0.51	0.33	0.50	0.45	0.23	0.10	0.19	0.22	0.04	0.42	0.40			
REC03	0.33	0.21	0.41	0.28	0.53	0.37	0.22	0.30	0.08	0.11	0.16	0.37	0.16	0.10	0.47	1.00	0.22	0.61	0.51	0.52	0.06	-0.04	0.22	0.31	0.29	0.12	0.08	0.50	0.32	0.50	0.44	0.31	0.26	0.39	0.30	0.31	0.18	0.32	0.13	0.47	0.03	0.05	0.16	0.40	0.14	0.11	0.20	0.19	0.22	-0.02	0.18	0.12	0.01	0.29	0.44	0.34		
REC04	0.07	0.50	0.12	0.00	0.13	0.27	0.23	0.15	0.08	0.15	0.16	0.18	0.17	0.22	0.23	1.00	0.27	0.22	0.16	0.15	0.13	0.22	0.11	0.14	0.27	0.07	0.19	0.34	0.06	0.20	0.19	0.18	0.15	0.11	0.23	0.22	0.21	0.17	0.12	-0.10	0.06	0.23	0.10	0.12	0.10	0.18	0.16	0.04	0.03	0.04	0.05	0.13	0.17	0.17	0.21			
REC05	0.38	0.34	0.37	0.39	0.47	0.26	0.35	0.25	0.26	0.22	0.31	0.52	0.22	0.10	0.48	0.57	0.61	0.27	1.00	0.56	0.38	-0.04	-0.13	0.29	0.28	0.48	0.03	0.10	0.59	0.24	0.44	0.58	0.24	0.22	0.42	0.22	0.44	0.30	0.28	0.47	0.13	0.04	0.22	0.47	0.22	0.34	0.44	0.34	0.36	0.07	0.13	0.14	0.10	0.42	0.60	0.48		
REC06	0.42	0.30	0.49	0.31	0.53	0.23	0.38	0.38	0.29	0.37	0.21	0.48	0.11	0.13	0.40	0.51	0.51	0.22	0.56	1.00	0.55	-0.05	-0.06	0.35	0.37	0.41	0.12	0.08	0.48	0.33	0.56	0.45	0.41	0.18	0.51	0.25	0.42	0.38	0.39	0.33	0.57	0.21	0.12	0.32	0.48	0.35	0.22	0.44	0.35	0.29	0.22	0.26	0.24	0.12	0.30	0.40	0.25	
REC07	0.38	0.27	0.32	0.38																																																						

