

GESTIÓN DEL CONFLICTO EN LAS PARROQUIAS ECUATORIANAS: ¿QUÉ ESTILO UTILIZAN LOS LÍDERES, ES EL MÁS ADECUADO?

CONFLICT MANAGEMENT IN ECUADORIAN PARISHES: WHAT STYLE DOES THE LEADER USE, IS THE MOST APPROPRIATE?

Rafael Moises Arias Guerrero¹, Eduardo Javier Espinoza Solís².

Rafael Moises Arias Guerrero¹, Ingeniero comercial con mención en Finanzas estudiante de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro, rafa.arias777@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3206-7192>

Eduardo Javier Espinoza Solís², Candidato a PhD in Business, Universitat de Barcelona, Docente de la Universidad Estatal de Milagro, eespinozas@unemi.edu.ec; orcid.org/0000-0001-8007-8227

Resumen

El presente estudio explora los estilos de gestión del conflicto que utilizan los administradores de gobiernos autónomos descentralizados (GAD) de las parroquias rurales en una región del Ecuador, bajo la percepción de sus pobladores. Características demográficas de los ciudadanos son utilizadas también en la búsqueda de relaciones con la percepción que poseen en las parroquias de sus líderes. A través del método cuantitativo, 305 ciudadanos de distintas parroquias fueron encuestadas con el cuestionario DUTCH de De Dreu et al. (2001). Se desarrolló un análisis descriptivo para identificar, de manera empírica, la relación entre las variables. Los resultados demuestran que existen diferentes percepciones en la mente de los pobladores sobre sus regentes dependiendo de variables como el género, nivel de estudios, ingresos o actividad.

Palabras clave: Administración Pública, Gestión del Conflicto, Liderazgo.

Abstract

This study explores the conflict management styles used by mayors of decentralized autonomous governments (GAD) of rural parishes in a region of Ecuador, under the perception of their inhabitants. Citizens Demographic characteristics are also showed in the research looking forward for stablish the relations with the perception that they have in the parishes by their leaders. Through the quantitative method, 305 citizens of different parishes were surveyed with the DUTCH questionnaire's De Dreu et al. (2001). A descriptive analysis was developed to, empirically, identify the relationship between these variables. The results show that there are different perceptions in the minds of the residents about their regents influenced on variables such as gender, level of education, income or activity.

Keywords: Public Management, Conflict Management, Leadership.

Introducción

Según estudios previos los administradores utilizan un 20 por ciento de su tiempo en el manejo de conflictos, las temáticas de liderazgo y gestión de conflictos es relativamente nueva. Existen tres tipos de conflictos reconocidos: Conflicto relacionado con cuestiones personales, conflicto de tareas y conflicto de procesos (Babalola, Stouten, Euwema, & Ovadje, 2016). De Dreu (2001) en su Dual Concern Theory sostiene que la gestión de los conflictos se basa en una alta o baja preocupación por sí mismo y por los demás. Con ello se considera que existen dos variables para afrontar los

conflictos: el deseo de satisfacer los intereses de la contraparte y el deseo de satisfacer los propios intereses (Gonçalves et al., 2016). A partir de esta teoría entonces se definen cinco estilos para administrar los conflictos: competitivo, evasión, acomodación, compromiso, y colaboración, esta teoría proporciona una base sólida para el desarrollo de instrumentos que permiten evaluar las estrategias de gestión de conflicto (De Dreu et al., 2001).

Administración Pública de Gobiernos Seccionales

El comportamiento de los actores políticos, más aún si son autoridades electas para administrar un gobierno seccional, debe considerar su demostración y uso del poder sobre sus subordinados, en este caso los pobladores de su parroquia, ya que la percepción de estos últimos influirá en los actos y comportamientos de la relación con su líder (Salazar & Alper, 1996). Se deben considerar que estos subordinados tienen la habilidad de involucrarse en disputas por recursos, aspectos sociales, contraposiciones a conceptos y además están en capacidad de negociar desde la legitimidad de sus territorios (Álvarez B., Gajardo C., & Ther R., 2016). Y es que los conflictos se presentan por cuanto los gobiernos demuestran cuellos de botella en la gestión y metodologías de trabajo rígidas y por otra parte los subordinados demandan, entre otras cosas, una mayor comprensión de los usuarios, mayor transparencia mejor gestión de los recursos, empoderamiento de los funcionarios del gobierno seccional, mejor gestión del talento humano, etc. (Lahera, 1993). Un comportamiento democrático en los administradores puede mejorar la dedicación de sus colaboradores y también mejora la percepción de la gestión, incluida la administración de conflictos, por parte de sus subordinados (Özgan, 2011).

Administración y Gestión del Conflicto

La efectividad de las organizaciones, equipos y de los seguidores depende de cómo el líder a cargo afronte estas situaciones ya que tienen trascendental influencia en la efectividad de los colaboradores de manera individual, grupal u organizacional (De Dreu et al., 2001). Los líderes deben ser conscientes de sus comportamientos éticos de modelado de roles ya que estos comportamientos ayudan a manejar los conflictos en el trabajo u otro tipo de relación líder - seguidor, los seguidores aprenden formas apropiadas y éticas de comportamiento dentro de un entorno social a través del modelado y trabajo activo, así estos confían más en las habilidades del líder para resolver conflictos de intereses (Babalola et al., 2016).

De acuerdo a la teoría de aprendizaje social, en el manejo de conflictos se sugiere que los subordinados aprenden maneras apropiadas de comportarse y modelan su comportamiento en función a otros roles llamativos de influencia, observan y emulan comportamientos positivos y sobre todo aprenden maneras adecuadas de manejar los conflictos laborales (Babalola et al., 2016).

Identificar los factores predictivos de una gestión eficaz de los conflictos se considera clave para el éxito de los administradores, he aquí la importancia de la resolución de conflictos puesto que, administrarlos de manera pertinente, permite crear una fuerza de trabajo competente, mejora las estrategias de recursos humanos, permite predecir escenarios en función de los estilos de gestión del conflicto del líder, mejora la eficacia en la toma de decisiones y en la negociación (Gonçalves et al., 2016).

Estilos de Gestión del Conflicto

El conflicto es un proceso dinámico que se exterioriza con la incompatibilidad, desacuerdos o discordancia dentro de una institución o entre entidades sociales o como individuos, grupos u organizaciones (Chan, Huang, & Ng, 2008; Rahim, 2000). En las organizaciones se tienden a presentar conflictos organizacionales que se producen cuando los miembros participan en actividades que son incompatibles con las de los colegas (Rahim, 2002). Este conflicto es inevitable, especialmente en un entorno de grupo donde hay un choque de ideas, objetivos o técnicas

(Tjosvold, 2008). Es la reacción de una parte ante la percepción de que la aspiración de la otra no se puede lograr simultáneamente, por lo cual en situaciones de conflicto, las personas a menudo responden principalmente, siguiendo sus emociones, más o menos concienzudamente (Elgoibar, Euwema, & Munduate, 2017).

Beersma & De Dreu (1999) consideran cinco estilos de gestión del conflicto: competir, evitar, comprometer, colaborar y acomodar, enfocados en función de las actitudes del líder administrador en la preocupación por la organización a la que se representa y/o por las otras personas que forman parte del conflicto.

A continuación, se detalla cada estilo de manejo de conflicto:

Estilo Colaboración

Se muestra al líder con un gran interés por sí mismo y por los demás, este estilo se asocia a la resolución de problemas, es decir, el diagnóstico y la intervención en los problemas correctos, es un estilo apropiado para tratar los problemas estratégicos relacionados con los objetivos y políticas de una organización así como con la planificación a largo plazo (Rahim, 2002). El uso de este estilo implica la apertura, el intercambio de información, la búsqueda de alternativas y el análisis de las diferencias para alcanzar una solución efectiva aceptable para ambas partes, el mejor para tratar con conflictos sociales, en diversos subsistemas de una organización. (Huan & Yazdanifard, 2012; Lawrence, P. R.; Lorsch, 1967).

Estilo Acomodación

Aquí se muestra al líder con un bajo interés por sí mismo y altos intereses por los demás, se vincula con el intento de minimizar las diferencias entre las partes y destacar los puntos en común, este estilo es útil cuando una parte no está familiarizada con los problemas relacionados en un conflicto o la otra parte tiene razón y el problema es mucho más importante para la otra parte, puede usarse también como estrategia cuando una parte está dispuesta a renunciar a algo con la esperanza de obtener algún beneficio de la otra parte si fuera necesario (Rahim, 2002). Estos líderes utilizan intervenciones de otras partes para resolver el conflicto; estas personas no son asertivas sino más bien un tanto cooperativas (Huan & Yazdanifard, 2012).

Estilo Competitivo

En este estilo el líder presenta un gran interés por sí mismo y poco interés por los demás, se muestra como persona dominante o competitiva que hace todo lo posible para lograr sus objetivos y, como resultado, a menudo ignora las necesidades y expectativas de los demás; este estilo es inapropiado cuando los problemas involucrados en el conflicto son complejos o cuando hay suficiente tiempo para tomar una buena decisión; además es inapropiado cuando ambas partes tienen poder, el uso de este estilo por una o ambas partes puede llevar a un punto muerto en donde no llegarán a ningún acuerdo de solución, a menos que cambien sus estilos (Rahim, 2002), en este estilo se utiliza un comportamiento agresivo para resolver el conflicto, debido a que se basan en la autoridad ejercida, las amenazas e inclusive la intimidación para obligar a las partes a estar de acuerdo con el líder (Huan & Yazdanifard, 2012).

Estilo Evasión

Aquí el líder se caracteriza por tener poco interés por sí mismo y también poco interés por los demás, se relaciona con situaciones de contención o de abandono, se puede usar cuando el posible efecto de confrontar a la otra parte supera los beneficios de la resolución de conflictos (Rahim, 2002). Estas personas siempre se mantienen alejadas del conflicto, ignorándolo o tratando de evitarlo (Huan & Yazdanifard, 2012; Rahim, Antoniani, & Psenicka, 2001). El estilo de evasión prevalece en la cultura de Asia oriental, por ejemplo, donde la principal preocupación de las culturas

se enfoca en mantener la relación, utilizan usualmente este estilo para mantener una relación armónica (Huang, 1999).

Estilo Compromiso

En este estilo el líder se encuentra en el medio entre los intereses por sí mismo y los intereses por los demás, corresponde a una relación ganar y ganar, por cuanto ambas partes renuncian a algo para tomar una decisión mutuamente aceptable, este estilo se usa cuando no se puede llegar a un consenso y las partes necesitan una solución temporal para un problema complejo; se debe considerar que como resultado quizá no logran identificar los problemas reales y formular soluciones efectivas para estos problemas (Rahim, 2002). Es conveniente su uso cuando los objetivos de las partes son mutuamente excluyentes, cuando ambas partes tienen poder en la relación y no se puede llegar a un acuerdo (Chang & Lee, 2013).

La gestión del conflicto se debe centrar en encontrar puntos y objetivos en común en lugar de intereses personales e implica trabajar al conflicto con flexibilidad, comunicación abierta e intercambio de información para lograr la mejor solución para todas las partes interesadas (Erkutlu & Chafra, 2015). La gestión del conflicto debe mejorar la resolución de los problemas del equipo (Peterson, R. S.; Nemeth, 1996). Y a su vez promover la discusión ecuaníme de los comportamientos conflictivos, estimulando el trabajo creativo y motivando la realización de tareas comunes para fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo colectivo (Tjosvold, 2008).

Percepción de los subordinados

La percepción de un líder confiable por parte de los subordinados genera definitivamente impacto en el comportamiento y actitudes de estos (Grobler & Holtzhausen, 2018). De manera que, cuando se genera compromiso en la gente, los líderes deben poseer entre sus habilidades y competencias un carácter motivador, un comportamiento que genere respeto, sentido de reconocimiento, consideración, confianza de que puede resolver problemas y conflictos y demostrar que se compromete a realizar aportes significativos para ello (Allen, George, & Davis, 2018; De Lima Rua & Costa Araújo, 2016). La relación tanto del líder hacia los subordinados y la percepción de estos de que sus líderes son capaces de gestionar conflictos, facilitan las relaciones interpersonales y mejoran el desempeño de las actividades que propone el administrador, esto se evidencia cuando existen decisiones que demandan de autoridad y empoderamiento para la resolución de problemas bajo el criterio de los subordinados, además que permite el desarrollo de comportamientos y normas éticas que benefician a toda la comunidad (Kim, Wang, & Chen, 2018). Con un adecuado manejo de las relaciones entre líder y subordinados se tenderá también a presentar un comportamiento proactivo de la ciudadanía, enfocando sus energías en el cumplimiento de los objetivos y desarrollarán un alto nivel de intercambio social con sus líderes ya que pensarán que son considerados de manera justa, objetiva y recibirán las recompensas que les corresponda, sin olvidar que esta relación es frágil y ante la mínima inconsistencia del comportamiento del líder los subordinados podrían desconectarse y desmotivarse (Chen & Lin, 2018). Los comportamientos en la gestión del líder influyen en el desarrollo de la relación con sus subordinados, puesto que permite que se sientan cómodos y abiertos a las decisiones tomadas por el líder, aumentando su autoconciencia y valor percibido (Alvey & Barclay, 2007).

Con base a estos argumentos se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los pobladores piensan mayoritariamente que sus administradores poseen un estilo de gestión del conflicto evasivo.

Hipótesis 2: Los pobladores tienen distinta percepción de sus administradores dependiendo de variables demográficas como el género, nivel de estudios, nivel de ingresos y actividad.

Método

Muestra y Procedimiento

La muestra estuvo compuesta por (N= 305) pobladores de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales del Ecuador específicamente de las parroquias de la zona 5: Chobo, Roberto Astudillo, Virgen de Fátima y Mariscal Sucre. La muestra se recabó considerando que sean adultos mayores de 18 años, pertenezcan a las parroquias analizadas al momento de contestar el instrumento, la muestra se tomó entre los meses de agosto y septiembre de 2019. Los pobladores que participaron de manera voluntaria en el estudio, consistieron en 49% mujeres y 51% hombres, en el cuestionario se incluyeron otras variables demográficas como: nivel de educación, actividad y rango de ingresos.

Instrumento

Gestión del Conflicto. La muestra fue trabajada bajo la escala de DUTCH (De Dreu et al., 2001). El cuestionario se compone de 20 ítems, que buscan identificar la percepción de los ciudadanos de su líder parroquial con base en los 5 estilos de gestión del conflicto: acomodación, compromiso, competición, colaboración y evasión. En esta etapa del cuestionario a los ciudadanos se les indicó que piensen que se les presenta la siguiente situación: "Desde hace seis meses, dado el contexto económico del país, a ustedes como pobladores de la parroquia se les ha aumentado el pago de impuestos prediales, lo que les ha ocasionado malestar entre los pobladores por cuanto manifiestan no se ven mayores obras. Dado este malestar, todos ustedes piden una reunión urgente con el presidente de la junta parroquial para que, aunque no sea su competencia, los ayude a tratar este problema con la autoridad correspondiente para mejorar esta situación". Un ejemplo de ítem para acomodación es: "Intenta agradar a la otra parte". Un ejemplo de ítem para compromiso es: "Intenta encontrar una solución intermedia". Un ejemplo de ítem para competición es: "Hace todo para ganar él". Un ejemplo de ítem para colaboración es: "Defiende los objetivos tanto de los intereses propios y ajenos". Un ejemplo de ítem para evasión es: "Evita las diferencias de opinión como sea posible". Los encuestados calificaron estos aspectos de la gestión del conflicto una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La escala muestra buena fiabilidad con un Cronbach alpha de 0.8 en toda la escala. (George & Mallery, 2003).

Resultados

Luego de tomada la muestra se procedió a analizar las hipótesis a través de SPSS edición 21.

Tabla 1. Demográficos de la Población

Variabes	N	%	σ
Género			
Hombre	157	51.5	.501
Mujer	148	48.5	
Nivel de Educación			
Primaria	89	29.2	.730
Secundaria	145	47.5	
Tercer Nivel	70	23.0	
Cuarto Nivel	1	3.0	
Ingresos			
Menor al sueldo básico	168	55.1	.958
Entre \$400 y \$800	119	39.0	
Entre \$801 y \$1500	18	5.9	
Actividad			
Sin empleo	106	34.8	1.045
Empleado Privado	47	15.4	
Empleado Público	54	17.7	
Negocio Propio	98	32.1	

En la tabla 1 se observan los demográficos de la población objeto de estudio, la muestra estuvo compuesta por un 51.5% de hombres y un 48.5% de mujeres, se evidencia además que un 47.5% de la población tiene estudios secundarios, un 29.2% solamente estudios primarios y un 26% ha cursado estudios universitarios, en cuanto a los ingresos que perciben un 55% percibe valores menores al salario básico, que en Ecuador se sitúa alrededor de los USD\$400.00, un 39% presenta ingresos entre \$400.00 y \$800.00 dólares americanos, sus actividades también son de destacar, por cuanto un 34.8% está sin empleo formal, un 32.1% posee un negocio propio, mientras que un 17.7% trabaja en el sector público y un 15.4% trabaja en el sector privado.

Tabla 2. Estilos de Gestión del Conflicto por Género

		N	X	σ
Acomodación	Masculino	157	2.6545	1.1416
	Femenino	148	2.5507	1.0586
	Total	305	2.6041	1.1015
Compromiso	Masculino	157	3.3631	.7394
	Femenino	148	3.4223	.7558
	Total	305	3.3918	.7468
Competitivo	Masculino	157	3.6433	.8445
	Femenino	148	3.8091	.7055
	Total	305	3.7238	.7833
Colaboración	Masculino	157	3.6529	.8873
	Femenino	148	3.8142	.7991
	Total	305	3.7311	.8481
Evasión	Masculino	157	3.6783	.8761
	Femenino	148	3.8007	.8605
	Total	305	3.7377	.8693

La tabla 2 demuestra que bajo la percepción de los pobladores de los GADs rurales objeto de estudio, que sus administradores se muestran mayoritariamente con un estilo de gestión del conflicto de evasión con una media de 3.7377, sin embargo, existe un alto nivel de percepción también de los estilos colaboración con una media de 3,7311 y competitivo con una media de 3.7238, los estilos acomodación y compromiso por su parte, presentan una menor incidencia con medias de 2.6041 y 3.3918 respectivamente por lo que la hipótesis 1 es corroborada. Se destaca en esta misma tabla las diferencias de percepciones en cuanto al género, se observa que por ejemplo existe una mayor percepción de las mujeres en cuanto al estilo colaboración con una media de 3,8142 versus los hombres que mayoritariamente perciben a sus administradores como evasivos con una media de 3,6783.

Tabla 3. Estilos de Gestión del Conflicto por Nivel de Educación

		N	X	σ
Acomodación	Primaria	89	3.2528	1.0331
	Secundaria	145	2.3931	1.0452
	Tercer Nivel	70	2.2000	.9330
	Cuarto Nivel	1	3.7500	-
	Total	305	2.6041	1.1015
Compromiso	Primaria	89	3.4017	.75624
	Secundaria	145	3.3293	.7869
	Tercer Nivel	70	3.5036	.6531
	Cuarto Nivel	1	3.7500	-
	Total	305	3.3918	.7468
Competitivo	Primaria	89	3.2949	.9123
	Secundaria	145	3.8466	.7004
	Tercer Nivel	70	4.0179	.5130
	Cuarto Nivel	1	3.5000	-
	Total	305	3.7238	.7833
Colaboración	Primaria	89	3.2079	.9233
	Secundaria	145	3.9121	.7117
	Tercer Nivel	70	4.0250	.7174
	Cuarto Nivel	1	3.5	-
	Total	305	3.7311	.8481
Evasión	Primaria	89	3.1657	.9451
	Secundaria	145	3.9707	.73214
	Tercer Nivel	70	3.9929	.6796
	Cuarto Nivel	1	3.0000	-
	Total	305	3.7377	.8693

La tabla 3 muestra las diferencias de percepciones en cuanto al nivel de educación de la población, se observa que por ejemplo para los pobladores con un nivel de educación universitaria de tercer nivel sus administradores son mayormente colaboradores y competitivos con medias de 4.025 y

4.019 respectivamente, mientras que para quienes poseen estudios de secundaria la percepción de sus administradores es que tienen un estilo evasivo de gestión del conflicto con una media de 3.9707, y para quienes presentan solamente estudios primarios con una media de 3.4017 consideran que mayoritariamente sus administradores utilizan el estilo compromiso.

Tabla 4. Estilos de Gestión del Conflicto por Nivel de Ingresos

		N	X	σ
Acomodación	Menor al Sueldo Básico	168	2.8631	1.0732
	Entre \$400 y \$800	119	2.3487	1.0869
	Entre \$801 y \$1500	18	1.8750	.7084
	Total	305	2.6041	1.1015
Compromiso	Menor al Sueldo Básico	168	3.3467	.7012
	Entre \$400 y \$800	119	3.4664	.8129
	Entre \$801 y \$1500	18	.3194	.7008
	Total	305	3.3918	.7468
Competitivo	Menor al Sueldo Básico	168	3.5193	.8494
	Entre \$400 y \$800	119	3.9559	.6223
	Entre \$801 y \$1500	18	4.0972	.5083
	Total	305	3.7238	.7833
Colaboración	Menor al Sueldo Básico	168	3.4643	.9017
	Entre \$400 y \$800	119	4.0504	.6538
	Entre \$801 y \$1500	18	4.1111	.5829
	Total	305	3.7311	.8481
Evasión	Menor al Sueldo Básico	168	3.4583	.9215
	Entre \$400 y \$800	119	4.0651	.6854
	Entre \$801 y \$1500	18	4.1806	.4270
	Total	305	3.7377	.8693

La tabla 4 muestra las diferencias de percepciones en cuanto al nivel de ingresos de la población, se observa que por ejemplo para los pobladores con un nivel de ingresos entre \$801 y \$1500 dólares

americanos sus administradores son mayormente evasivos con una media de 4.1806, mientras que para quienes poseen ingresos entre \$400 y \$800 la percepción de sus administradores es que tienen un estilo evasivo con una media de 4.0651 y también tiene una media alta en el estilo de colaboración con 4.0504, y para quienes presentan ingresos menores al sueldo básico, con una media de 3.4643 consideran que mayoritariamente sus administradores utilizan el estilo de gestión del conflicto de colaboración.

Tabla 5. Estilos de Gestión del Conflicto por Actividad

		N	X	σ
Acomodación	Sin empleo	106	3.0495	1.0951
	Empleado Privado	47	2.2394	1.0040
	Empleado Público	54	2.3056	1.0183
	Negocio Propio	98	2.4617	1.0529
	Total	305	2.6041	1.1015
Compromiso	Sin empleo	106	3.3538	.7119
	Empleado Privado	47	3.4149	.7754
	Empleado Público	54	3.4167	.7754
	Negocio Propio	98	3.4082	.7516
	Total	305	3.3918	.7468
Competitivo	Sin empleo	106	3.3962	.9321
	Empleado Privado	47	3.8617	.6163
	Empleado Público	54	3.9630	.6227
	Negocio Propio	98	3.8801	.6383
	Total	305	3.7238	.7833
Colaboración	Sin empleo	106	3.3302	.8914
	Empleado Privado	47	4.0638	.7844
	Empleado Público	54	3.9213	.8520
	Negocio Propio	98	3.9005	.6538
	Total	305	3.7311	.8481
Evasión	Sin empleo	106	3.3325	.9447
	Empleado Privado	47	4.0426	.7487
	Empleado Público	54	3.9444	.9261

Negocio Propio	98	3.9158	.6227
Total	305	3.7377	.8693

La tabla 5 muestra las diferencias de percepciones en cuanto al tipo de actividad de la población, se observa que por ejemplo para los pobladores con un empleo privado sus administradores son mayormente colaboradores y evasivos con medias de 4.0638 y 4.0426 respectivamente, lo mismo sucede con quienes poseen un trabajo como empleado público la percepción de sus administradores es que tienen un estilo mayormente evasivo y colaborador con medias de 3.9444 y 3.9213 respectivamente, de la misma manera que para quienes presentan negocio tienen una percepción de sus administradores de tener estilos mayormente evasivos y colaboradores con medias de 3.9158 y 3.9005 respectivamente, y finalmente las personas sin empleo, con una media de 3.3962 consideran que mayoritariamente sus administradores utilizan el estilo de gestión del conflicto competitivo.

Con estos resultados podemos acotar que la hipótesis 2 es corroborada ya que las variables demográficas analizadas muestran distintas percepciones en cuanto al estilo de gestión del conflicto de los administradores de los GADS parroquiales rurales.

Tabla 6. Correlaciones Estilos de Gestión del Conflicto

	ACO	COM	COMP	COL	EVA
ACO	1	,240**	-,412**	-,321**	-,337**
COM	,240**	1	,283**	,247**	,201**
COMP	-,412**	,283**	1	,619**	,475**
COL	-,321**	,247**	,619**	1	,624**
EVA	-,337**	,201**	,475**	,624**	1

Nota. ACO = Acomodación; COM = Compromiso; COMP = Competitivo; COL = Colaboración; EVA = Evasión

En la tabla 6 se observan las correlaciones entre los estilos de gestión del conflicto, se muestra una correlación directa y significativa entre todos los estilos de gestión del conflicto.

Conclusiones

A manera de conclusión, el presente estudio pretende aportar a la línea de investigación en cuanto a la gestión del conflicto y la administración pública, puesto que se evidencia que la población tiene distintas perspectivas de los estilos utilizados por sus administradores a la hora de abordar un determinado problema. Se evidenció que cuando se analiza esta percepción de acuerdo a los factores demográficos como el género, nivel de estudios, nivel de ingresos y actividad, estas cambian, pese a que de manera general se perciben a los administradores de manera mayoritaria como evasivos al momento de afrontar un conflicto, por cuanto una principal implicación práctica a partir de este estudio es que los administradores puedan mejorar sus

habilidades de gestión administrativa, concerniente al conflicto en este caso y a su vez practicarlo, a fin de que la percepción de sus comportamientos pueda mejorar en sus pobladores.

Referencias Bibliográficas

- Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84(October 2017), 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>
- Álvarez B., C., Gajardo C., C., & Ther R., F. (2016). Actores y conflictos territoriales en una figura de administración pública de la pesca artesanal: El caso de la zona contigua en las regiones de los lagos y de Aysén, sur de Chile. *Magallania*, 44(1), 131–147. <https://doi.org/10.4067/S0718-22442016000100008>
- Alvey, S., & Barclay, K. (2007). The Characteristics of Dyadic Trust in Executive Coaching. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 18–27. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (1999). NEGOTIATION PROCESSES AND OUTCOMES IN PROSOCIALY AND EGOISTICALLY MOTIVATED GROUPS. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/eb022831>
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277–295. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>
- Chang, W., & Lee, C. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999. <https://doi.org/10.1111/bjet.12037>
- Chen, H. L., & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716–729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
- De Lima Rúa, O. M. M. M., & Costa Araújo, J. M. (2016). Relacionando liderazgo transformacional y confianza organizacional: ¿Tiene el compromiso organizacional un efecto mediador? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43–62. <https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict Management. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, jun, 1–28. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.282>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72–91. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., & Scott, P. (2016). Cultural

intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 725–742. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0923>

Grobler, A., & Holtzhausen, M. M. E. (2018). Supervisory trust to be earned: The role of ethical leadership mediated by person-organisational fit. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1920>

Huan, L., & Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141–155.

Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y>

Lahera, E. (1993). Gestión Pública para el Desarrollo Nacional. *Revista de Ciencia Política*, 15(1–2), 187–209.

Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–41.

Özgan, H. (2011). The relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and The Perceptions of Conflict Management at the context of Organizational Behavior. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 11(1), 241–247.

Peterson, R. S.; Nemeth, C. J. (1996). Focus Versus Flexibility: Majority and Minority Influence can Both Improve Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 14–23.

Rahim, M. A. (2000). International Journal of Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5–8.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.

Rahim, M. A., Antoniani, D., & Psenicka, C. (2001). A Structural Equation Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191–211.

Salazar, D. J., & Alper, D. K. (1996). Perceptions of power and the management of environmental conflict: Forest politics in British Columbia. *Social Science Journal*, 33(4), 381–399. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(96\)90013-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(96)90013-0)

Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.