



Los conflictos empresariales y el clima organizacional. ¿Cómo tratarlos y evitarlos a futuro?.

*Business conflicts and the organizational climate. How to treat
and avoid them in the future?.*

Ph.D. Yamilet Mirabal Sarria ^{1*}

1.* Universidad Pinar del Río Hermanos Saiz Montes de Oca, Cuba. Email: yamimirabal85@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3660-8582>

Destinatario: yamimirabal85@gmail.com

Recibido: 30/ febrero/2021 Aceptado: 30/marzo/2021 Publicado: 30/abril/2021

Como citar: Mirabal Sarria, Y. (2021). Los conflictos empresariales y el clima organizacional: ¿Cómo tratarlos y evitarlos a futuro?.. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 52-63. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id92>

Resumen: Las empresas actualmente atraviesan por cambios constantes, producto de las exigencias de la globalización y la economía, y el capital humano también está en constante evolución y mejora, con el propósito de lograr cumplir los objetivos de la organización y a la vez satisfacer sus necesidades económicas y desarrollarse como excelentes profesionales dentro de la empresa donde laboran, sin embargo para que esto suceda de manera óptima deben existir ciertas condiciones y que las habilidades de cada trabajador sean mayores a las fallas presentes. El objetivo general de esta investigación se basa en el análisis de los conflictos empresariales y la manera que influyen en el clima organizacional, así como la forma de controlarlos y evitarlos a futuro. La metodología utilizada se basa en un análisis bibliográfico documental. Como conclusión se puede indicar que los conflictos por ser naturales en el ser humano son casi inevitables dentro de cualquier contexto e incluso en las organizaciones, sin embargo, es necesario comprender la intensidad del conflicto para poder establecer estrategias reglas y normativas que permitan poder controlarlos, y evitarlos en la medida de las posibilidades.

Palabras Clave: clima organizacional, capital humano, conflictos empresariales.

Abstract: Companies are currently going through constant changes, as a result of the demands of globalization and the economy, and human capital is also constantly evolving and improving, in order to achieve the objectives of the organization and at the same time satisfy its economic and social needs. develop as excellent professionals within the company where they work, however for this to happen optimally there must be certain conditions and that the skills of each worker are greater than the present faults. The general objective of this research is based on the analysis of business conflicts and the way they influence the organizational climate as well as the way to control and avoid them in the future. The methodology used is based on a documentary bibliographic analysis. As a conclusion, it can be indicated that conflicts because they are natural in humans are almost inevitable within any context and even in organizations, however, it is necessary to understand the intensity of the conflict in order to establish strategies, rules and regulations that allow them to be controlled, and avoid them as much as possible The behavior of workers greatly influences the generation of conflicts within organizations, and if these are problem workers there is a high probability.

Keywords: organizational climate, human capital, business conflicts.

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente atraviesan por cambios constantes, debido a las exigencias de la globalización, la tecnología, la sociedad y la economía, y por supuesto, su capital humano también está en constante evolución y mejora, con el propósito de lograr cumplir los objetivos de la organización y a la vez satisfacer sus necesidades económicas y desarrollarse como excelentes profesionales e ir escalando en la medida de las posibilidades dentro de la empresa donde laboran, sin embargo para que esto suceda de manera óptima deben existir ciertas condiciones y que las habilidades de cada trabajador sean mayores a las fallas presentes (Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla, 2016).

De igual manera la satisfacción laboral de los empleados influye en gran medida sobre el comportamiento de los trabajadores, y su desempeño será mejor si su nivel de satisfacción es mayor. Además, el comportamiento de cada trabajador influye en el desarrollo de la empresa, y su productividad, pues la estabilidad y un buen ambiente de trabajo mejora las condiciones en el área laboral. (Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla, 2016).

Según Arroyo 2012 citado por Lasluisa (2016) define el clima organizacional como:

El ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa (pág. 25)

Este influye positiva o negativamente en la productividad de la empresa, de acuerdo al desempeño de los trabajadores y la motivación que estos tengan para ejecutar sus actividades cotidianas dentro de la organización. Dentro de algunas características del clima organizacional mencionadas por Lasluisa (2016) son.

- Distinguen un organismo de otro
- Perduran a través del tiempo
- Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. en la personalidad de la organización.

El clima organizacional también puede referirse al conjunto de actitudes y la percepción que tiene cada trabajador dentro de la organización y la forma como manejan sus emociones dentro de ella, lo que incide directamente en el desarrollo cotidiano de las actividades de la empresa, aumentando o disminuyendo las capacidades que estos posean en la organización y esto también está relacionado con el nivel de satisfacción y el tipo de trabajador que sean dentro de la organización.

Son diversos los tipos de trabajadores que pueden existir dentro de una organización y como menciona Grupo el Comercio (2019), esto es algo cotidiano, pues las personas son capaces de desarrollar actitudes para las situaciones diarias y poder canalizar las actitudes positivas para un buen desarrollo de las actividades laborales y las negativas aprender a manejarlas y lograr controlarlas para que no afecten negativamente, dentro de estos trabajadores se mencionan ocho en la Tabla 1.

Tabla 1:
Matriz de consistencia

TIPO DE TRABAJADOR	CARACTERÍSTICAS
El Eficiente	Son inteligentes, dispuestos, tienen habilidades para resolver problemas, saben cuándo hacer las cosas que se les ha solicitado, se comunican bien, son leales e íntegros.
El dispuesto	Es el que dice “sí” a toda petición y que jamás se negará a realizar una actividad, incluso si esta demande horas extras. A raíz de que es una persona que nunca rechaza nada, se puede saturar y hacer un trabajo de una forma que no esperaba o no realizarla por la carga laboral que tiene.
El multitask	Es el trabajador que puede realizar varias tareas a la vez sin perder la concentración y entregando buenos resultados. Pero si se abusa de su calidad, se corre el riesgo de cansarlo y, a largo plazo, de disminuir su productividad.
El líder	Le gusta superar desafíos laborales y tienen un alto sentido de la innovación, demostrando compromiso y responsabilidad.
El despistado	Es el colaborador que fácilmente pierde la concentración. Debido a ello, su rendimiento es bajo y puede convertirse en un problema que afectará los intereses de la empresa
El problemático	Este tipo de colaborador jamás debe estar en una organización porque crea un ambiente hostil. Desde el principio muestra poca predisposición para hacer las cosas. Es desorganizado, manipulador y desafiante
El seductor	Es el o la colaboradora que siempre muestra una actitud provocadora, sintiéndose el galán o la seductora de la empresa. Antes que se presente este tipo de trabajador, debe ponerse un límite en los códigos de conducta o vestimenta
El flojo	Es el típico empleado que no realiza sus actividades a tiempo y si las realiza, las hace por cumplir. Siempre muestra poca o nula disposición y necesita constante supervisión, además de ser impuntuales; por lo que se debe evitar tenerlas, pues pueden contagiar ese espíritu al resto o absorber el tiempo de los demás

Fuente: (Grupo el Comercio, 2019)

Esta variada lista muestra ciertas características presentes en las diversas personalidades que se pueden encontrar dentro de las organizaciones. Pymes Magazine (2018), menciona que es necesario definir a cada uno de los empleados que posea la empresa y saber el tipo de trabajador con el que está trabajando, de manera que se tenga clara la posición en la que se encuentra la empresa, pues el capital humano es un tesoro importante para el desarrollo de las actividades.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y directivos dependen en gran medida del tipo de personalidad que posean sus empleados y como se ha mencionado puede afectar el clima organizacional de la empresa. la comunicación es fundamental para mantener un impacto positivo en la productividad pues la interacción entre los trabajadores es óptima y permite que la información y los procesos fluyan en concordancia a los objetivos de la empresa, sin embargo al tener una mala comunicación el clima organizacional se torna negativo pues surgen comentarios de pasillo (rumores y chimes) que repercuten en el desenvolvimiento de los trabajadores y la poca participación de los mismo en cada proceso (Arias, Lazo y Quintana, 2018).

En este sentido Paredes (2017) citando a Soria 2004 define las relaciones interpersonales como:

Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha. (p. 19)

Estas relaciones son importantes y necesarias dentro de la organización pues mantienen cierto grado de igualdad dentro de los empleados que permiten potencializar sus habilidades y capacidades cumpliendo los objetivos planteados dentro de la organización e inclusive les ayuda para mantener buenas relaciones sociales. Sin embargo, no todo es perfecto y pueden ocurrir conflictos laborales, pues según (Paredes, 2017) es un efecto que es natural e inevitable en el ser humano al momento de relacionarse o interactuar con otras personas.

Sin embargo, Ramírez (2019) menciona que, a algunas personas les cuesta más que a otras relacionarse con los otros compañeros de trabajo e inclusive sus superiores, pues desconocen la manera de comunicarse o que canales son los más adecuados para ello, lo que genera desconfianza, y grupos aislados de trabajo que evita la cohesión y la sinergia necesaria para un buen desarrollo de las actividades.

En este sentido el objetivo general de esta investigación se basa en el análisis de los conflictos empresariales y la manera que influyen en el clima organizacional, así como la forma de controlarlos y evitarlos a futuro. La metodología utilizada se basa en un análisis bibliográfico documental.

METODOS

Esta investigación documental se centra específicamente en la recolección de información de distintas fuentes bibliográficas, con el propósito de analizarla e interpretarla de siguiendo ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2010). Para cumplir con

este fin se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

Los objetivos específicos de esta investigación se basaron en analizar el comportamiento de los trabajadores de las empresas y el impacto en el clima organizacional, conceptualizar el clima organizacional dentro de las empresas, establecer estrategias para manejar los conflictos empresariales y evitarlos a futuro para evitar efectos negativos en el clima organizacional

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral

Los trabajadores mantienen relaciones sociales dentro de la organización y como Ramírez (2019) menciona esta se convierte en un segundo hogar para los trabajadores, ya que en la oficina es donde pasan gran parte de las horas del día para cumplir su jornada laboral, lo que hace que sus demás compañeros y sus jefes lleguen a ser parte de una segunda familia, por lo que tener una relación positiva o negativa con ellos determina en gran medida la manera como se sienten dentro de la empresa y el nivel de satisfacción que puedan tener los empleados.

Una relación negativa entre los empleados generara, roces, desconfianza, falta de comunicación y otros aspectos que pueden llegar a causar gran tensión entre los involucrados, lo que puede desencadenar en un bajo desempeño laboral que a su vez termina comprometiendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Ramírez, 2019). Al contrario, al sentirse cómodo, en confianza y sin problemas comunicacionales con sus compañeros o jefes se podría decir que las relaciones interpersonales.

Tipos de Clima Organizacional

Para Lickert 1967 citado por Lasluisa (2016) existen cuatro tipos de perfiles que se diferencian por la manera en que se ejerce el mando en ellos, y la manera en que se motiva al trabajador aspectos que son esenciales para poder guiar, liderar y lograr los objetivos de la empresa, y son mostrados en la Tabla 2.

Tabla 2.
Tipos de clima organizacional:

TIPO	CARCATERISTICAS
Clima tipo Autoritario	Sistema I: Autoritario explotador: los socios no gozan de la confianza de los directivos y raras veces participan en el proceso de toma de decisiones. Las órdenes llegan siempre de arriba envueltas de amenazas y cohesión cuando urge su cumplimiento, superiores y súbditos se tratan en una atmosfera de desconfianza.

	Sistema II: Autoritario Paternalista: en este caso los directivos adoptan una actitud condescendiente y cuando los colaboradores toman parte de una decisión lo hacen dentro de un estricto marco de reglas. En este sentido los empleados se mueven en un ambiente de temor y precaución
Clima de tipo Participativo	Sistema III: Consultivo: se respira un ambiente de confianza mutua, aunque las decisiones importantes siguen reservadas a la alta dirección. Los niveles bajos pueden tomar decisiones limitadas dentro de un aire de comunicación y de confianza mutua
	Sistema IV: Participativo: se da una confianza total por parte de la dirección en el comportamiento de los demás socios a quienes se les autoriza a tomar decisiones y establecer un proceso mutuo de comunicación en una atmosfera de franqueza

Fuente: Ruiz 2007, Citado por (Lasluisa, 2016)

Entorno Laboral y comportamiento del empleado

Según diversas investigaciones, se ha determinado que existe una estrecha interacción entre los trabajadores y su entorno laboral y de acuerdo a esta puede generar o no riesgos o daños a nivel físico, psicológico y sociales que generan desconfianza, desgaste mental y físico que pueden modificar la conducta y las relaciones interpersonales de los empleados implicados en dicha situación (Carrión-García y Hernández, 2018).

Esto también está relacionado con el clima organizacional que exista pues, a mayor exigencia y estrés que pueda sufrir el o los trabajadores mayores será la presión que sientan lo que puede generar malos entendidos y mala actitud entre los trabajadores, esta serie de conflictos y malas relaciones interpersonales, pueden derivar en accidentes laborales, bajos niveles de productividad, disturbios, estrés generalizado, irritabilidad que puede causar incapacidad en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Estas actitudes dependen también del tipo de personalidad que posea el trabajador, es así como Escobar (2012) indica que la personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona. Conocer la personalidad de los trabajadores dentro de la organización permitirá comprender los aspectos de cada individuo, la similitud entre ellos y las habilidades y capacidades de cada uno que ayudará al mejor desarrollo de las actividades propias de la empresa con eficacia y eficiencia.

Conflictos empresariales y su relación con la personalidad y el clima organizacional

Para Ramírez y Álvarez (2021), el conflicto es propio de la naturaleza humana, y ocurre en cualquier nivel de relaciones: intra e interpersonales, grupales y organizacionales, y su estudio ha existido desde hace mucho tiempo, siendo objeto de estudios para diversos especialistas desde el punto de vista social, psicológico, filosófico, histórico e inclusive teológico.

Los conflictos interpersonales en las empresas ocurren de forma natural por la interacción existente de forma diaria con el resto de los que conforman el grupo laboral y ocurre cuando una persona nota que sus pensamientos no son iguales al de los demás o sus acciones son diferentes al resto de los trabajadores, estos pensamientos y sensaciones generan estrés y temor que pueden generar acciones violentas y agresivas (Rios, 2016).

De igual manera estos conflictos pueden generarse por situaciones externas al trabajo, ya siendo de índole personal, como la situación económica, problemas familiares o sociales, que provoca un desequilibrio en las actitudes del empleado, es allí donde las empresas crean estrategias que permitan enfrentar estas situaciones y no generen fallas en el desempeño de su grupo de trabajo.

Tipos de conflictos

Estas son definidas por León (2016) de acuerdo a las fuentes e conflictos, su contenido naturaleza y el nivel en el que se producen y se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3.
Tipos de conflictos:

TIPO DE CONFLICTO	CARACTERISTICAS
Conflictos según su alcance o sus efectos	Conflicto de relación: No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
	Conflicto estratégico: Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales
Conflictos según su contenido	Conflictos de relación entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
	Conflictos de información: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
	incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
	Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad,

	control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.
	Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.
Conflictos según su naturaleza	Conflicto verídico: Existe objetivamente es percibido con precisión.
	Conflicto contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría, pero las partes lo desconocen.
	Conflicto desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
	Conflicto mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se equivoca en el objeto del conflicto.
	Conflicto latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
	Conflicto falso. Sin base objetiva

Fuente: (León, 2016)

Los conflictos son naturales en el ser humano pero es importante que los gerentes conozcan la intensidad de ellos para establecer estrategias que permitan poder mediar y arreglar los conflictos y evitar en la medida de las posibilidades que estos se repitan al menos por la misma situación.

Manejo de conflictos

Ramírez y Álvarez (2021) citando a Rahim 1983 muestra a través de la Figura 1 como el autor expresa y define que los estilos de manejo de conflictos interpersonales son expresados a través de dos dimensiones básicas denominadas: Concernientes a “sí mismo” y Concerniente a los “otros”, es así como la primera dimensión define el grado (sea alto o bajo) en que una persona satisface sus propias preocupaciones. Y la segunda dimensión menciona el grado (alto o bajo) que tiene la persona de lograr satisfacer las necesidades de los demás. Es así como a través de estos aspectos, Rahim (1983) conceptualizó el estilo de manejo de conflictos como una manera de respuesta para lograr manejar una situación de conflicto dentro de la empresa, a través de cinco estilos de manejo de conflictos que son:

- Integrativo
- Complaciente
- Dominante
- Evitativo y
- Comprometido

Posterior a esta definición de patrones aplico un instrumento utilizado en estudiantes de ciencias administrativas y gerentes en Norteamérica donde se pudo demostrar que el ROCI- II (Rahim Organizational Conflict Inventory) arroja resultados con altos niveles de confiabilidad para determinar como la organización logra manejar los conflictos entre los superiores y sus subordinados.

Imagen 1.

Modelo de dos dimensiones de los estilos interpersonales de manejo de conflictos:



Fuente: Rahim 1983 citado por Ramírez y Álvarez (2021).

En la Tabla 3, titulada “Toma de decisiones”, se determinó según los clientes en un 63,5 La comunicación es fundamental para manejar los conflictos y tratar de solucionarlos, aunque es importante mencionar que existen conflictos positivos y negativos y según León (2016), los conclctos pueden llegar a ser una fuerza positiva pues se puede lograr una solución con un resultado y un cambio positivo frente al problema, ya que esta situación hace que las personas creen soluciones positivas dentro de la organización. De igual manera, están los conflictos negativos que pueden provocar daños o efectos poco agradables dentro de la organización, ya que pueden afectar el bienestar psicológico, ansiedad y estrés en las personas implicadas, ya que estos sentmientos se generan producto del conflicto presente.

Pérez, Martínez y Ruiz (2016) en su investigación denominada Intereses básicos y resolución de conflictos de las principales figuras en materia preventiva, proponen tres técnicas que permiten la resolución de conflictos empresariales y estas son:

1. **Asertividad:** es una técnica de comunicación que permite a los implicados en el conflicto a opinar y expresar sus sentimientos tanto positivos como negativos de una forma adecuada. Esta técnica es beneficiosa pues permite que los individuos acepten sus límites conozcan sus sentimientos y sus pensamientos respetando a cada uno.
2. **Detección y cambio de creencias irracionales:** estas suelen ser de carácter absolutista y dogmático, generando emociones negativas. Por lo que es importante manejar la información como es interpretada y las consecuencias que estas deriven.
3. **Reencuadre:** permite modificar el punto de vista de la situación, y esto se logra tratando de tener empatía y poniéndose en el lugar del otro.

En caso de que estas estrategias no den buenos resultados se puede proceder a la negociación o la mediación del conflicto con el propósito de lograr solucionar la situación y llegar a un acuerdo donde las partes estén satisfechas con los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

Los conflictos por ser naturales en el ser humano son casi inevitables dentro de cualquier contexto e incluso en las organizaciones, sin embargo, es necesario comprender la intensidad del conflicto para poder establecer estrategias reglas y normativas que permitan poder controlarlos, y evitarlos en la medida de las posibilidades

El comportamiento de los trabajadores influye en gran medida en la generación de conflictos dentro de las organizaciones, y si estos son trabajadores problemáticos existe una gran probabilidad de que surjan conflictos entre ellos, y si estos son capaces de manejar las situaciones de estrés, angustia y ansiedad son capaces de no provocar alteraciones en el clima organizacional de la empresa

El clima organizacional depende mucho de la capacidad que tienen los gerentes de manejar cualquier situación positiva o negativa dentro de la organización para lograr que se cumplan los objetivos y las metas de la empresa y a su vez se puedan explorar todas las habilidades y capacidades de los empleados para lograr mayores niveles de productividad.

Existen diversas maneras y estrategias para el manejo de los conflictos empresariales, en primer lugar, se debe tener claro la existencia de cualquier conflicto, estudiarlo y verificar cuales son las posibles soluciones donde todos los partes implicados queden satisfechas con la solución encontrada y en caso de no ser así, la mediación es una manera viable para lograr algún acuerdo. Además, se debe tener en cuenta como cuándo y por qué surgió el conflicto de manera que quede reporte de esto y así evitar cometer los mismos errores a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacion determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial Data* 21(2) , 81-90.

Carrión-García, M., & Hernández, T. (2018). Factores psicosociales y desgaste psiquico en ambito laboral. *Salud Uninorte* 34(3) , 705-715.

Escobar, F. (2012). La Psicología y la cultura en la empres influye en los cambios de actitudes y del comportamiento de los trabajadores para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Monterre, Nuevo León, México: Trabajo especial de grado de la Universidad Autónoma de Nuevo León para optar al título de Maestría en Psicología con orientacion en Psicología laboral y organizacional .

Grupo el Comercio. (12 de Julio de 2019). Gestión, Management y Empleo. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de Los 8 tipos de trabajadores que tiene toda empresa: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/8-tipos-trabajadores-empresa-organizacion-empleado-nnda-nnlt-272924-noticia/>

Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidenciia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo másivo. *Revista Ciencia UNEMI* 9(18) , 26-34.

Lasluisa, L. (2016). Clima Organizaconal y desempeó laboral en los trabajadores de la emresa Capolivery.CIA.LTDA. Amabto, Ecuador: Trabajo especial de grado de la Universidad Técnica de Ambato para optar al título de Psicologo Industrial.

León, C. (2016). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. España: Informe de la Universidad Internacional de Andalucía para optar .

- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Paredes, L. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. Boletín Informativo de la Universidad Mariana 4(2) , 18-23.
- Pérez, R., Martínez, C., & Ruiz, R. (2016). Intereses Básicos y resolución de conflictos de las principales figuras en materia preventiva. Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- Pymes Magazine. (200 de Julio de 2018). Tipos de trabajadores en las empresas. Recuperado el 02 de Julio de 2021, de <https://www.pymesmagazine.es/tipos-de-trabajadores-en-las-empresas/>
- Ramírez, J., & Álvarez, G. (2021). Inventario de estilos de manejo de conflictos: análisis psicométrico. Analogías del Comportamiento, 7 , 101-115.
- Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ambito laboral. Tlaquepaque, Jalisco: Trabajo especial de grado de la Universidad Jesuita de Guadaaraja para optar al título de Maestro en desarrollo humano.
- Rios, T. (2016). Estratégias de negociación y gestión de conflictos como herramienta para los gerentes. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas 19(38) , 7-12.