

CARACTERIZACIÓN DEL CONFLICTO EN ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS: ESTUDIO APLICADO EN EL SECTOR EDUCATIVO COLOMBIANO

RESUMEN

En este trabajo de investigación se analizan algunos elementos que determinan el conflicto en organizaciones cuya actividad principal es la prestación de servicios educativos, a través de un estudio que ha sido aplicado en una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá en Colombia. Se realiza una caracterización de los escenarios que generan el conflicto, tomando como punto de partida las fuentes que lo originan, los mecanismos utilizados con mayor frecuencia en su gestión y posible transformación, entendida como la evolución de una situación conflictiva hacia una situación de bienestar. Por último se analiza la relación que existe entre dichos determinantes del conflicto con algunas variables demográficas como edad, antigüedad, sexo, y cargo de la población participante.

Para el desarrollo del estudio se aplica una investigación de tipo mixta con enfoque descriptivo, utilizando un instrumento de recolección de información sobre una muestra de empleados de la institución de educación superior colombiana que participó en el estudio, la cual desarrolla su actividad principal en prestación de servicios de formación, investigación y proyección social. Los resultados han permitido establecer una caracterización preliminar sobre el tipo de conflicto que se presenta en este tipo de instituciones, principalmente relacionadas con los puntos de vista de los miembros de los equipos de trabajo, o con la forma en que dicho trabajo es organizado, así como establecer las variables demográficas de mayor influencia sobre las situaciones conflictivas de los integrantes de los equipos.

Palabras clave: *Conflicto, Prestación de servicio, Sector educativo, Colombia*

ABSTRACT

This research analyzes some elements that determine conflict in organizations whose principal activity is to deliver educational services. This study was applied in a University in Bogota – Colombia. A characterization of the scenarios that generate conflict was made, taking as a starting point their sources, the most frequent mechanisms used for their management and their possible transformation, understood as the change from the evolution of a conflictive situation to a state of welfare. Finally, it was analyze the relationship between the determinants of conflicts with some demographics such as age, years working in the organization, gender and position.

It was developed a mixed type of research with a descriptive approach, using a survey which was applied to an employee sample of a Colombian University. This organization delivers formal educational services with a social oriented philosophy and produces research.

The results of the research allows to establish a preliminary characterization of the conflict type that can be found in this kind of organizations, mainly related to the work team members' points of view, the way that the work is organized and distributed, and also shows that the most influential demographic variables are gender and number of work team members.

Keywords: *Conflict, Service delivery, Education sector, Colombia*

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores clave que contribuyen a conducir a las organizaciones actuales, de cualquier sector y actividad económica, hacia el cumplimiento de su apuesta estratégica hacia el éxito, se relaciona, indiscutiblemente, con la capacidad interna de su capital humano para traducir la expectativa de los grupos de interés en métodos de trabajo concretos que agreguen valor a la actividad principal que desarrolla la compañía. Dentro de ese accionar cotidiano, los individuos que conforman ese capital humano deben afrontar múltiples situaciones para poder cumplir con los requerimientos propios de sus cargos o responsabilidades, las cuales se desarrollan en

diferentes ámbitos: personal, laboral, relacional, procedimental, evaluativo, entre otras, cuya interacción genera, de forma espontánea, diversas situaciones conflictivas de todo tipo.

Ahora bien, para las organizaciones que pertenecen al sector de servicios, y en el caso específico del sector educación, las situaciones descritas resultan mucho más determinantes en su actividad, porque cuando los empleados de una organización perciben una fuerte orientación al servicio, los clientes tienen mayor posibilidad de disfrutar una recepción de servicio que refleja la situación del entorno interno de la organización, es decir, un capital humano motivado y comprometido con una organización que transforma positivamente los conflictos, absorbe menos frustración, lo que tiene una relación directa con la forma en que este se relaciona con su cliente interno o externo. Por lo tanto, cuando los empleados se sienten respaldados e identificados con una orientación positiva para la situación del conflicto, es menor la probabilidad de que trasladen este sentimiento a sus clientes.

Es por lo anterior que, con el ánimo de cumplir a las demandas de sus partes involucradas, de forma positiva y con sentido de servicio, específicamente las organizaciones que pertenecen a este sector, deben propender por desplegar entre sus colaboradores la capacidad transformadora de los conflictos que se presenten internamente entre sus equipos de trabajo, así como los potencialmente generados con sus clientes externos, para con ello desarrollar métodos de acción que permitan reflejar un bienestar adquirido frente a todos sus grupos de interés así como aprender a gestionarlos de la mejor manera. En consecuencia, conviene generar un proceso de investigación que permita que las organizaciones del sector servicios encuentren las fuentes que más influyen sobre un entorno conflictivo, así como las variables que más motivan su origen.

En este documento se presentan los resultados de investigación sobre un análisis para la caracterización del conflicto en organizaciones del sector de prestación de servicios educativos de Colombia, indagando las características que motivan dicho conflicto, los mecanismos utilizados

para su gestión, y la relación de estas manifestaciones con algunas variables demográficas de la población que hizo parte del estudio. El informe de investigación está estructurado en cuatro partes principales, la primera de ellas recoge la evidencia bibliográfica relacionada con el conflicto en la organización, a partir de la cual fue diseñado el proceso de investigación aplicado. En la segunda y tercera parte se presentan las consideraciones metodológicas tomadas en cuenta para la aplicación, así como los resultados principales obtenidos después de aplicado el instrumento de recolección de información. En la última parte se documentan los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y líneas de desarrollo futuro para el objeto de estudio de la investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA: EL CONFLICTO Y SU GESTIÓN EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

El conflicto es una manifestación propia del ser humano, que puede definirse como un proceso que se lleva a cabo entre dos partes, en el cual, una de ellas percibe que sus intereses están siendo afectados negativamente por la otra parte (Wall Jr & Callister, 1995). En el ámbito organizacional, el conflicto se origina en actividades cotidianas, por las relaciones entre miembros, actividades laborales, o procesos internos, pero fundamentalmente porque individuos diferentes deben interactuar colectivamente para conseguir un objetivo en común. En ese sentido, en las organizaciones es muy habitual la conformación de equipos de trabajo con el fin de desarrollar funciones concretas, que los conlleva a la consecución de diferentes objetivos (Gersick, 1988), lo cual genera de forma espontánea situaciones conflictivas.

Según Kerzner (2009), las personas en las organizaciones son “gestores de conflicto”, y las fuentes pueden ser los recursos humanos, equipos e instalaciones, gastos de capital, costes, opiniones técnicas, prioridades, procedimientos administrativos, calendario, responsabilidades y choque de personalidad. Otros autores han propuesto clasificaciones similares, manifestando que

las fuentes de conflicto se deben al calendario, procedimientos administrativos, comunicación, definición de metas y prioridades, distribución de recursos, evaluación del desempeño, relaciones interpersonales, costes, opiniones técnicas, políticas, liderazgo, roles/estructura ambigua, y prioridades para resolver disputas (C. C. Cheung & Chuah, 1999; Singh & Johnson, 1998; Thamhain & Wileman, 1977).

Otras tipologías, muy similares, exponen y conceptualizan las fuentes de conflicto en la siguiente clasificación: prioridades, procedimientos administrativos, opiniones técnicas, recursos humanos, costes y presupuesto, calendario y personalidad (Verma, 1998). En las clasificaciones anteriores se puede apreciar un cierto consenso sobre las fuentes que determinan los conflictos, por lo cual serán empleadas en el diseño y aplicación del cuestionario y cuyos resultados se encuentran en apartados posteriores.

En cuanto a posibilidades para la caracterización de los conflictos organizacionales, una clasificación de alto reconocimiento, establece tres divisiones bastante interesantes : el conflicto de tareas, relaciones y procesos (Behfar et al., 2008; Jehn & Mannix, 2001). El conflicto de tareas concierne a las diferencias entre puntos de vista, ideas y opiniones acerca de una tarea de grupo; por su parte, el conflicto de relaciones se refiere a diferencias por incompatibilidades personales, que incluye componentes afectivos, tensión, fricciones, sentimientos de aversión, enojo, frustración e irritación (Jehn & Mannix, 2001). Los conflictos de tareas se pueden generar por la distribución de recursos, procedimientos y políticas, los juicios y la interpretación de los hechos; y los conflictos de relaciones por el gusto personal, preferencias políticas, valores y estilo interpersonal (De Dreu & Weingart, 2003).

Con respecto a los conflictos de tareas y relaciones se puede encontrar diversa evidencia bibliográfica (Bisseling & Sobral, 2011; Chen & Chang, 2005; Han & Harms, 2010; Jehn, 1994, 1995, 1997; Lu, Zhou, & Leung, 2011), y se puede decir que estas dos clasificaciones Son los dos tipos más habituales en la literatura del conflicto intragrupal. Sin embargo, la tercer tipología “conflicto de proceso”, menos frecuente que las dos antes mencionadas, ha surgido recientemente en la investigación, y ha sido incorporado como una construcción separada del conflicto de tareas (Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001). El conflicto de proceso se genera por diferencias relacionadas con los recursos para conseguir las tareas, por ejemplo, sobre la composición del equipo y quien debe hacer cada cosa, debate sobre los recursos, discusión sobre como programar las tareas de forma eficiente (Jehn & Bendersky, 2003).

De otra parte, puesto que la gestión de conflictos implica diseñar estrategias para mejorar constructivamente hacia el aprendizaje y la eficacia (Randeree & Faramawy, 2011), se ha considerado importante para el estudio incluir aportes de la literatura relacionados con métodos para la gestión del conflicto, como fase previa para su adecuado tratamiento. Los investigadores en psicología social y comportamiento organizacional han propuesto diversos estilos de manejo de conflictos e instrumentos de medición para detectar el estilo o modo que utiliza cada individuo (Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983; Thomas 1974), y estos han sido empleados en varios estudios (Lee, 2008; Randeree & Faramawy, 2011; Shih & Susanto, 2010; Thomas, Thomas, & Schaubhut, 2008).

Lo antes mencionado, encuentra asiento en investigaciones previas que han establecido que los empleados con gran orientación de servicio, que trabajan en organizaciones con dicha orientación, tienen una probabilidad menor a experimentar ambigüedad y a pasar por situaciones de conflicto, y como resultado experimentan menos insatisfacción y frustración (Brown y

Peterson, 1993), presentan mayor autoeficacia (Jex y Gudanowski, 1992), y adaptabilidad (Scott y Bruce, 1994), lo cual genera una mayor intención de continuar trabajando en la organización (Schneider, 1980). Estudios conducidos por Schneider (1980) y Shamir (1980) encontraron que el estrés de los empleados (generados por los conflictos y la ambigüedad), y la insatisfacción, son los mayores influyentes en la inhabilidad de prestar un buen servicio. Por otro lado, existe evidencia empírica sobre el rol de la ambigüedad, el cual reduce la satisfacción en su trabajo y el desempeño, lo que conlleva a una disminución de la calidad del servicio percibida por el cliente (Hartline & Ferrell, 1996; Singh, 1993).

OBJETIVOS

General

Caracterizar el conflicto en organizaciones prestadoras de servicios educativos, para establecer las fuentes, tipos y mecanismo de resolución.

Específicos

- Identificar las de fuentes, tipos y mecanismo conflicto que se presentan en las organizaciones para evaluar su aparición en empresas del sector servicio
- Determinar fuentes y tipos más frecuentes de conflictos, así como los mecanismos mas utilizados por los empleados de La Universidad de La Sabana para la resolución de los mismo
- Relacionar las fuentes, tipos y mecanismo de resolución de conflictos con variables de la población entrevista para caracterizar su manifestación de acuerdo a la composición del talento humano en organizaciones prestadoras de servicios educativos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se ha llevado a cabo un estudio descriptivo, los cuales buscan especificar las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio. (Rojas & Eta

2013). Esta investigación tiene como objetivo caracterizar el conflicto en los equipos de trabajo en organizaciones de servicio, mediante el uso de estrategias cualitativas y cuantitativas, considerando los tres aspectos que se han tenido en cuenta en la revisión de la literatura como son: (1) fuentes de conflicto en los equipos, (2) tipologías de conflicto en las organizaciones y, (3) los mecanismos de resolución.

Mecanismo de recolección de datos

Una vez que realizada la revisión de la literatura, se ha diseñado una herramienta o un cuestionario para la recolección de información de la muestra, el cual se encuentra estructurado en 4 partes y 14 preguntas, cuyo objetivo es reunir evidencia empírica para caracterizar la gestión de conflictos. Se incluyen sólo 2 preguntas abiertas en la primera parte. El resto de las preguntas son cerradas y se estructuran como sigue: 1 dicotómica (Parte 1); 7 de opción múltiple; y 3 de estimación (estas preguntas utilizan la siguiente escala de Likert: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = frecuencia 5 = siempre).

La primera parte, con 8 preguntas, recoge información demográfica del encuestado. En la segunda parte hay 2 preguntas, cada una con 10 y 12 elementos respectivamente, con la que se recopila información para caracterizar las fuentes y tipos de conflicto, y la frecuencia con que ocurren. Para la selección de los ítems relacionados con las fuentes de conflicto se han utilizado las caracterizaciones realizadas por Kerzner (2000, 2009) y Verma (1998). Para las opciones de la pregunta 10, que recoge información sobre la existencia de un conflicto, se ha utilizado los cuestionarios diseñados por Jehn (Jehn, 1994, 1995, 1997; Jehn y Bendersky, 2003; Jehn y Mannix, 2001).

La tercera parte consta de 4 preguntas; las primeros 3 son de única elección, para detectar el estilo personal de gestión de conflictos del encuestado. Hemos adaptado el instrumento diseñado

por Thomas & Killman, que propone 5 maneras de lidiar con el conflicto: competitivo, cooperativo, comprometido, evasivo, y servicial. En la cuarta pregunta, se evalúa el uso de los mecanismos más comunes de resolución de conflicto al interior de los equipos de trabajo en organizaciones de servicio.

La aplicación del instrumento se realizó de manera personal en forma de entrevista directa al encuestado seleccionado aleatoriamente de acuerdo a su vinculación a cada uno de los estratos o dependencias establecidos en el modelo muestral, en su puesto de trabajo y durante su jornada laboral.

Población y muestra

La selección muestral se realiza teniendo en cuenta el marco muestral que facilita la oficina de gestión de talento humano de la Universidad de la Sabana, según esta se registran 1974 integrantes sujetos del análisis de interés que componen la población (N). Teniendo en cuenta que el parámetro a estimar es una proporción y no se consideran estudios previos al respecto dado que el tamaño de la población objetivo no es alta entonces se requiere utilizar un muestreo aleatorio simple (Thompson S. (2002), en este caso el cálculo de la muestra se realiza a partir de la expresión:

$$n = \frac{N + z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2 + (N - 1) + z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Para este caso como lo sugiere Thompson (2002) se calcula el tamaño de la muestra bajo el escenario del peor caso, es decir con $p = 0,5$, con un nivel de significancia (α) del 5% y un error de estimación de máximo 0.1 (E), se tiene que el tamaño de muestra es de 97.

Por otra parte se hace la selección muestral usando R-software y se encuentra finalmente que de los 1974 empleados con los que cuenta la organización, se realizó el estudio con una selección aleatoria estratificada según las diferentes dependencias de la Universidad de la Sabana.

Procedimientos estadísticos a emplear en el análisis de los datos

Según Vila. et al (2010), el procedimiento de prueba de hipótesis se puede realizar desde el campo de la estadística paramétrica y puede extenderse hasta el campo de la estadística no paramétrica, es decir, a realizar pruebas de independencia o pruebas Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW) e inclusive determinar la fortaleza de la relación a través de las pruebas de rangos de Spearman, que constituyen técnica que relajan los supuestos, distribuciones sobre los cuales está fundamentada la estadística paramétrica, cabe notar adicionalmente que la prueba de rangos de Spearman se ejecuta sólo en aquellos casos en que se cuente con una variable de carácter cuantitativo que está siendo simultáneamente analizada con una variable categórica.

Según Montgomery (1992) y Anderson, Sweeney y Williams (2009), el método paramétrico MWW se utiliza para determinar si dos poblaciones son idénticas con relación a alguna variable de interés y no requiere del supuesto de que la población este distribuida normalmente, ni que los datos provengan de niveles de medición de intervalo o de razón. Teniendo en cuenta que se ha comprobado que los datos de esta investigación no se distribuyen normalmente y que la escala de medición de los datos es ordinal y nominal, se concluye que el método no paramétrico de Mann-Whitney-Wilcoxon es el apropiado para realizar las pruebas inferenciales.

RESULTADOS

Los datos han sido obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a una muestra estratificada a 97 empleados dela Universidad de La Sabana en Colombia, y su análisis se centra en temas de interés para validar empíricamente algunas de las hipótesis que se encuentran en la literatura científica sobre la fuentes, tipos y gestión de conflictos en las organizaciones de servicios. Los resultados generales obtenidos con la aplicación del

cuestionario, se han clasificado por variables de género, edad, grado de escolaridad, antigüedad, número de personas que laboran en la unidad laboral.

Con las variable de fuentes se identifican cuales se presentan con mayor frecuencia; con las cuestiones enfocadas en evaluar el tipo se han estructurado tres variables compuestas, donde cada una cuenta con cuatro enunciados que validan los tres tipos más comunes en las organizaciones de acuerdo a la literatura. Se determinó el estilo personal del manejo del conflicto y de las fuentes de resolución más frecuentemente utilizada por los integrantes de la organización objeto de estudio.

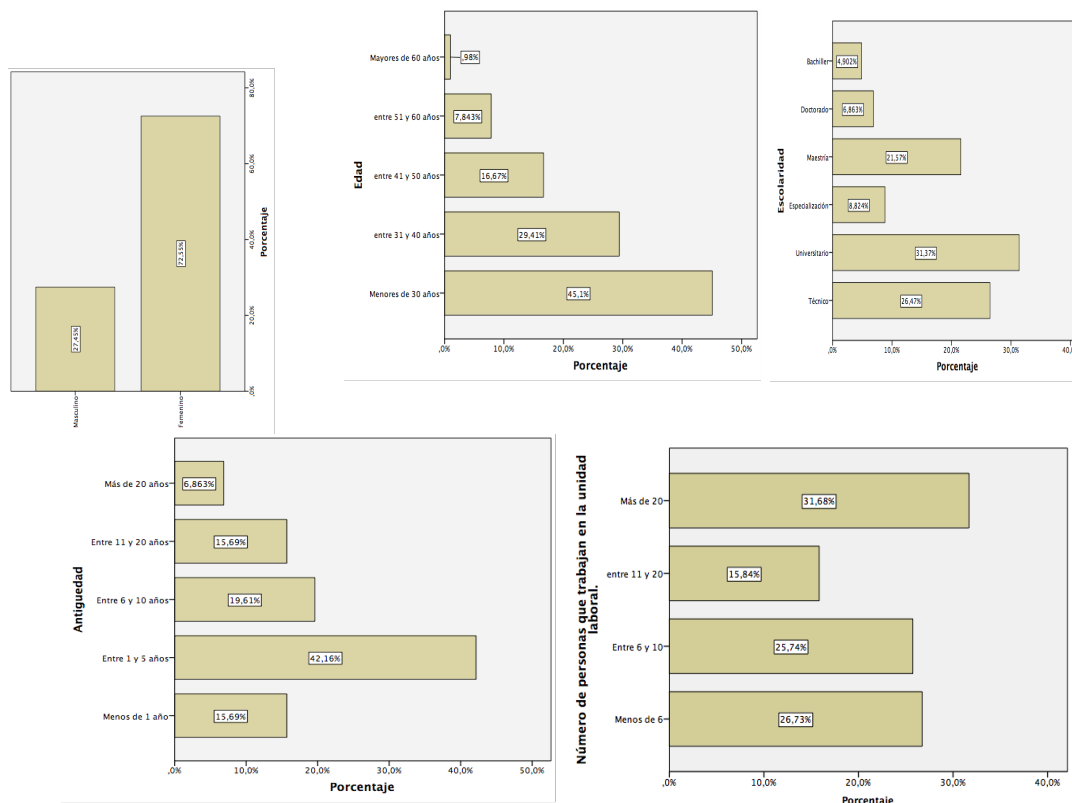
Caracterización demográfica de la muestra

El análisis general de la información de los encuestados, nos muestra una distribución de un 72.55% mujeres y en un 27.45% hombres. En cuanto a la edad se puede considerar que la mayor parte de la muestra está ubicada en un rango de edad de menores de 30 años hasta 40 con un porcentaje de 74.51%. La organización objeto de estudio tiene vinculado directamente al personal de mantenimiento de instalaciones, restaurantes y celaduría, además de todos los de gestión administrativa de la organización y los que contribuyen al objeto social de la misma como es la educación, razón por la cual se encuentran niveles de formación desde bachillerato hasta doctorado, encontrándose un mayor número en formación universitaria 31.37%, técnica 26.47% y maestría 21.57%.

En cuanto a la antigüedad del personal se puede destacar el 42.16% tienen entre 1 y 5 años en la organización una proporción similar a la suma de las categorías de 6 a 10 y 11 a 20 años con 35.3%. Con relación al número de integrantes de la unidad laboral se puede apreciar de acuerdo a los resultados que existen similar proporción en los equipos conformados por menos de 6 integrantes y los de 6 y 10 integrantes; el tipo de equipo más relevante es el de más de 20

integrantes con un porcentaje de 31.68%. Los resultados detallados se pueden apreciar en la figura No 2.

Figura No 2. Características demográficas de la muestra:

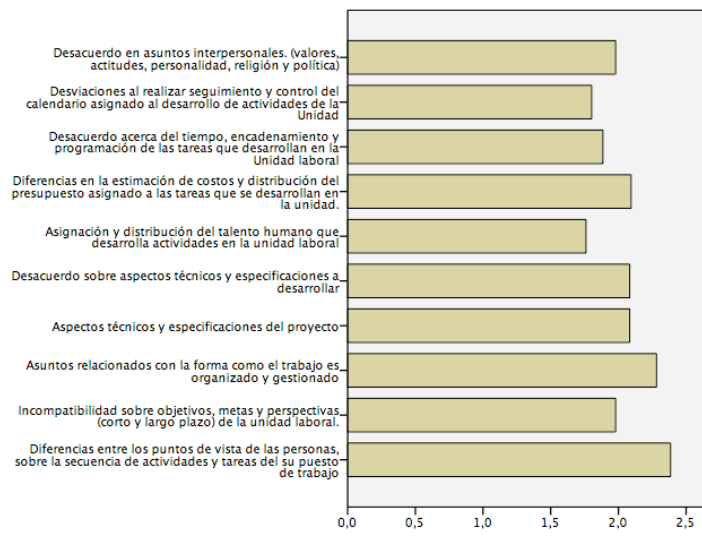


Fuente. Elaboración propia

Fuentes tipos de conflictos y mecanismo de resolución

Con relación a las fuentes de conflicto se puede observar de acuerdo a los resultados, las mayores fuentes que se presentan están determinadas por diferencias entre los puntos de vista de las personas sobre la secuencia de actividades y tareas de supuesto de trabajo, seguido por asuntos relacionados con la forma como el trabajo el organizado y gestionado. La fuente que menos problema genera en asignación y distribución del talento humano que desarrolla las actividades en la unidad laboral. Los resultados detallados de las fuentes se pueden ver en la figura No 3.

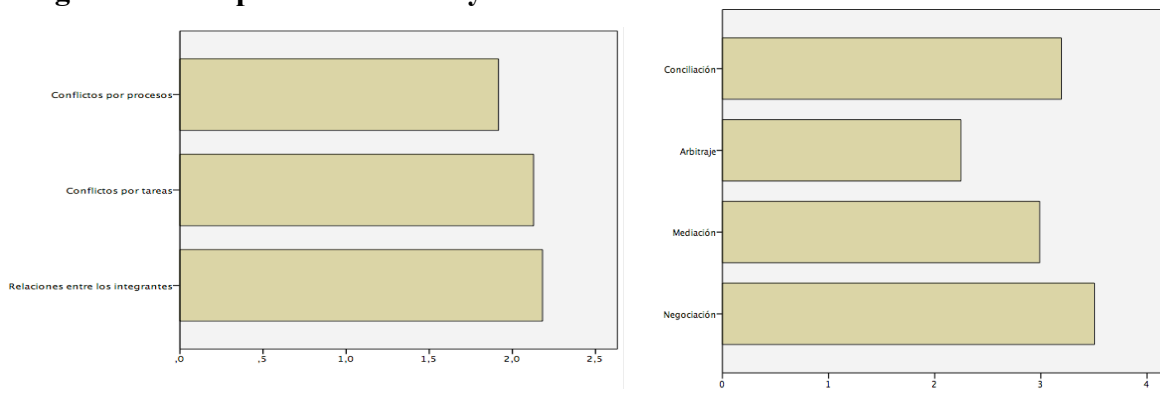
Figura No 3. Fuentes de conflictos organizaciones prestadoras de servicios.



Fuente. Elaboración propia

El análisis con respecto a las tipos de conflictos más frecuentes en la organización objeto de estudio son los que se originan por relaciones entre los integrantes de las unidad laboral, seguido por los de tareas y el que se presenta con menos frecuencia es el de procesos. En promedio, el mecanismo de resolución de conflicto utilizado por los empleados encuestados es la negociación, seguido por la conciliación mientras que de menor uso es el arbitraje. Lo que indica que las personas prefieren la solución de problemas de manera consensuada. Ver figura No 4.

Figura No 4. Tipos de conflictos y mecanismo de resolución



Fuente. Elaboración propia.

Realizando un análisis inferencial, que permite ver algunas características de la muestra, diferentes a las descriptivas, se pueden apreciar resultados importantes de los datos recolectados sobre la muestra objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación. Al 95% de confianza se puede concluir que hay diferencia significativa en la frecuencia en que se presentan conflictos debido a las siguientes fuentes, considerando el valor p de la prueba estadística no paramétrica Mann-Whitney-Wilcoxon, para las siguientes poblaciones (Ver tabla No 1)

Tabla No 1. Diferencias en frecuencia de conflictos debido a las fuentes

Aspecto	Mayor en la población.
Diferencias entre los puntos de vista de las personas, sobre la secuencia de actividades y tareas del su puesto de trabajo	Mujeres
Asuntos relacionados con la forma como el trabajo es organizado y gestionado	Mujeres
Desviaciones al realizar seguimiento y control del calendario asignado al desarrollo de actividades de la Unidad	Mujeres
Incompatibilidad sobre objetivos, metas y perspectivas (corto y largo plazo) de la unidad laboral.	Menores de 30 años
Desacuerdo sobre aspectos técnicos y especificaciones a desarrollar	Bachiller Universidad
Incompatibilidad sobre objetivos, metas y perspectivas (corto y largo plazo) de la unidad laboral.	Antigüedad menor a un año

Fuente. Elaboración propia

Al 95% de confianza se puede concluir que hay diferencia significativa en la frecuencia en que se presentan conflictos debido a situaciones de conflicto durante la ejecución (tabla 2).

Tabla No 2. Frecuencia con que se presentan los conflictos

Aspecto	Mayor en
Conflicto por tareas	Menores a 1 año de antigüedad
Conflicto por tareas	Equipo mayor de 20 integrantes
Conflicto por procesos	Equipo mayor de 20 integrantes

Fuente. Elaboración propia

Al 95% de confianza se puede concluir que hay diferencia significativa en la frecuencia en que utilizan los mecanismos de conflicto.

Tabla No 3. Frecuencia en la utilización de mecanismo de resolución de conflictos

Aspecto	Mayor en
Mediación	Hombres
Conciliación	Equipo mayor de 20 integrantes

Fuente. Elaboración propia

Discusión

La investigación desarrollada a permitido caracterizar las fuentes y tipos de conflictos que se pueden presentar en una empresa que tiene por objeto social la prestación de servicios educativos

en Colombia. La fuente mayor conflictos origina esta relacionada con las diferencias de los puntos de vista de las personas sobre la secuencia de las actividades y tareas de su puesto de trabajo, esto puede atribuirse a que en una empresa prestadora de servicios es mas difícil establecer los limites de funciones de cada persona.

Con respecto a los tipos dado que el de relaciones es el que se presenta con mayor frecuencia frente al de tarea y procesos, también tiene su razón de ser en la naturaleza de la organización objeto de estudio, donde el desarrollo de la tarea y oferta que hace la empresa implica en gran medida las interacciones entre las personas de la organización.

Finalmente de acuerdo a la recolección de datos los mecanismos que mayormente se utilizan para la resolución de los conflictos es la conciliación y negociación, estos permiten que los integrantes de la organización soluciones sus conflictos por si mismos, en determinado caso pueden usar la ayuda de un tercero neutral y calificado y se busca que los resultados sirvan a las parte interesadas. Esta preferencia se puede presentar debido a que en el trabajo

Conclusiones

En esta investigación se realizó una caracterización del conflicto en equipos de proyectos, identificando las fuentes y tipos mas comunes en organizaciones prestadoras de servicios de educación superior, así mismo se identificaron aquellos mecanismo que frecuentemente son mas utilizados para la resolución de los conflictos por parte de los integrantes del tipo de organización estudiada en al investigación.

Así mismo se puede concluir que existen diferencias en la fuentes de conflicto dependiendo del genero, la edad y la antigüedad en la organización. También es importante resaltar que los tipos de conflictos pueden estar condicionados a variables como la antigüedad y el número de integrantes que componen la unidad de trabajo.

Finalmente con los mecanismo de resolución en este tipo de organización podemos destacar que la utilidad puede estar influenciada por el genero y el número de integrantes de la unidad laboral o de quienes funcionan como un equipo de trabajo.

El campo de investigación en gestión de conflictos en organizaciones del sector servicio puede ampliarse a otras empresas que funciones bajo esta misma modalidad y poder realizar análisis comparativo, sobre las tipos, fuentes y mecanismo de resolución de conflictos en este sector de la economía que cobra mayor relevancia en importancia en el desarrollo de la economía de los países.

Referencias Bibliográficas

- Bisseling, D., & Sobral, F. (2011). A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management* 22(2), 151-169.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston, Texas, 1964.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-63.
- Butler, A. G. J. (1973). *Project Management: A Study in Organizational Conflict*. The Academy of Management Journal, 16(1), 84-101.
- Calvente, A. M. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. UAIS, Sustentabilidad. Argentina.
- Curseu, P. L., Boros, S., & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97-107.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Eskerod, P., & Blichfeldt, B. S. (2005). Managing team entrees and withdrawals during the project life cycle. *International Journal of Project Management*, 23(7), 495-503.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 52-70.
- Hill, R. E. (1977). Managing Interpersonal Conflict in Project Teams. *Sloan Management Review*, 18(2), 45-61.
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 509-517.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3).
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(0), 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jones, R. E., & Deckro, R. F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64(2), 216-228.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10 ed.): John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, K. L. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40, 1377-1385.
- Muñoz Muñoz, F. A. (2004). Qué son los conflictos. In U. d. Granada (Ed.), *Manual de Paz y Conflictos*. Granada.
- Ohlendorf, A. (2001). Conflict Resolution in Project Management. *Information Systems Analysis*, MSIS 488.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Randeree, K., & Faramawy, A. T. E. (2011). Islamic perspectives on conflict management within project managed environments. *International Journal of Project Management*, 29(1), 26-32.
- Shamir, B. (1980). Between service and servility: Role conflict in subordinate service roles. *Human Relations*, 33(10), 741-756.
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Shih, H.-A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management* 21(2), 147-168.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *The Journal of Marketing*, 11-31.
- Singh, A., & Johnson, H. M. (1998). Conflict Management Diagnosis at Project Management Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 14(5), 48-62.
- Thamhain, H. J., & Wileman, D. L. (1977). Conflict Management in Project Life Cycles. *Sloan Management Review*, 19, 69-89.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management* 19(2), 148-166.
- Verma, V. K. (1998). Conflict Management. In J. K. Pinto (Ed.), *Project Management Handbook - Project Management Institute*. San Francisco.
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yousefi, S., Hipel, K. W., & Hegazy, T. (2010a). Attitude-Based Negotiation Methodology for the Management of Construction Disputes. *Journal of Management in Engineering*, 26(3), 114-122.
- Yousefi, S., Hipel, K. W., & Hegazy, T. (2010b). Attitude-Based Strategic Negotiation for Conflict Management in Construction Projects. *Project Management Journal*, 41(4), 99 -107.