



FACTORES DETERMINANTES EN ORGANIZACIONES HOTELERAS PARA GESTIÓN DE RELACIONES LABORALES Y CONFLICTOS

Aplicación a la identificación de perfiles de empleados y variables accionables

KEY FACTORS IN LABOR RELATIONS AND CONFLICT MANAGEMENT IN HOTEL ORGANIZATIONS
Application to the identification of employee profiles and actionable variables.

JOSÉ ANTONIO VICENTE PASCUAL¹, MARÍA DEL CARMEN PARADINAS MÁRQUEZ¹
¹ESIC University/ESIC Business & Marketing School, España

KEYWORDS

*Conflict Coping
Conflict Management
Organizational Management
Employee Profile
Hotel Sector
Modeling
CSR*

ABSTRACT

The objective of the study is the conflicts produced in the hotels and their impact on the structure and image projected in front of the client, especially the deterioration of the work of the teams when there is no confrontation of the conflict, or it is managed incorrectly. The study aims to identify those key elements in conflict management and labour relations, identifying on the one hand those elements that are correctly managed, as well as the elements where there is room for improvement. Additionally, it tries to determine which are those variables that allow us to identify different behaviours in this area.

PALABRAS CLAVE

*Afrontamiento del conflicto
Gestión del conflicto
Gestión organizacional
Perfil de empleado
Sector Hotelero
Modelización
RSC*

RESUMEN

El objeto de estudio son los conflictos producidos en los hoteles y su impacto en la estructura e imagen proyectada frente al cliente, en especial se ahonda en el deterioro del trabajo de los equipos cuando no existe un afrontamiento del conflicto o se gestiona incorrectamente. El estudio pretende identificar aquellos elementos claves en la gestión del conflicto y las relaciones laborales identificando por un lado aquellos elementos que están correctamente gestionados, así como los elementos donde existen margen de mejora. Adicionalmente se trata de determinar cuáles son aquellas variables que permiten identificar comportamientos distintos en este ámbito.

Recibido: 25/ 07 / 2022
Aceptado: 23/ 09 / 2022

1. Introducción

Este trabajo forma parte de una amplia investigación sobre de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en el marco de las organizaciones dedicadas al sector hotelero.

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

La investigación es amplia y debe afrontarse desde una perspectiva holística que englobe aquellos aspectos que, en relación con el conflicto, afectan a las empresas y/o que permitan tomar el pulso de ese conflicto desde diversos enfoques.

La empresa es un lugar de convivencia en el que surgen conflictos, unos más intensos que otros, de muy diversos tipos y por múltiples causas, lo que implica una mayor dificultad en su estudio provocada por una posible falta de precisión empírica ante tanta variedad de cuestiones. Pero no solo ante tal variedad, sino porque se trata de un estudio de observación por cuanto no se procede a la creación o provocación de una situación de conflicto para su posterior estudio sino que se observa el comportamiento de las personas ante este, las causas que lo provocan y cómo las organizaciones lo gestionan.

Dentro del referido comportamiento, aquí se analizará la existencia de los diferentes estilos de afrontamiento del conflicto y su influencia en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en las empresas objeto de estudio, junto con la percepción que las personas que conforman la organización tienen de la referida gestión en el sector hotelero.

1.1. Aproximación al conflicto en el entorno laboral

En el marco del estudio de la gestión y resolución de conflictos, existe consenso al afirmar que el conflicto es consustancial a las relaciones humanas en general e inevitable, que cualquier relación tiene aptitud suficiente para suscitar conflicto (Ramos *et. al.* 2013; Carretero, 2016), y por lo tanto, habrá que atender al entorno o el marco en el que se manifieste, su origen, las partes implicadas, el sector y otros diferentes factores, para poder afrontarlo de la manera más idónea para su resolución, y si ello no es posible, su gestión, dentro de las múltiples técnicas existentes al efecto (Constantino & Merchant, 1997; Gómez, 2013)

Al estar las organizaciones compuestas por personas, en un entorno en el que pasan mucho tiempo relacionándose y bajo muy diversos escenarios, es inevitable que se creen situaciones de conflicto (Fried 2011), y de ahí la importancia de su adecuada gestión ya que de ello dependerá que algunos de esos conflictos se cronifiquen.

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

En este trabajo, y así lo estiman pertinentemente numerosos autores, se ha preferido abordar el tema objeto de estudio, desde una perspectiva más global, en el sentido de enfocarnos en la gestión de los conflictos y no ya tanto en su resolución (Burton, 1988). Es por ello, que el concepto "solución" de conflictos, que siempre se ha entendido como eliminación del conflicto (ya sea en una vertiente evitativa o de ganar – perder) crece para incorporar también a su ámbito su gestión, unida a la identificación de los intereses de las partes y aislándolas de sus posiciones (Fajardo, 2015).

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

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

Existen numerosas causas que pueden dar lugar a la aparición de conflictos en el entorno laboral; estas causas pueden ser de estilo (diferentes formas de trabajar), de percepción, de recursos, de objetivos, de rol, por choques de valores personales, políticas mal comunicadas o no comunicadas, de poder, de información, de intereses, de expectativas, normativas, de atribución de culpas o estructurales (Paradinas, 2020; Moore, 1986; Laca & Alzate 2004), si bien no nos encontramos ante una lista cerrada pero sí frente a una clasificación que permite establecer los patrones más comunes.

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

A partir de esta idea, Redorta (2004) desarrolló una herramienta, la "herramienta CAT (Conflict Analysis Tipology)" conformada por dieciséis patrones aislados de comportamiento básicos ante el conflicto inspirado

en los estudios de Moore (1986), a través de la cual se puede observar el grado que se asigna a cada patrón y así poder extraer los más dominantes, a la vez que encontrar los patrones ocultos bajo aquellos.

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

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

Tabla 1: Herramienta CAT©

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

Fuente: Redorta (2004).

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

Tabla 2: Conflictos básicos y comportamientos frente a ellos

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

Fuente: Redorta (2014).

1.2. Estilos de afrontamiento del conflicto.

Tal y como se puso de manifiesto al comienzo de este trabajo, cuando se analiza la actitud de las personas frente al conflicto, no se provocan situaciones que lo generen para ver cómo estas reaccionan. Se indaga mediante cuestionarios y/o entrevistas la forma en que el grupo objeto de estudio tiende a afrontar los conflictos o se crean situaciones ficticias (*role play*) pero no se llegan a analizar situaciones reales de conflicto (Laca, 2005), entre otras cosas por la reticencia de las organizaciones a reconocer la propia existencia de este.

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

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

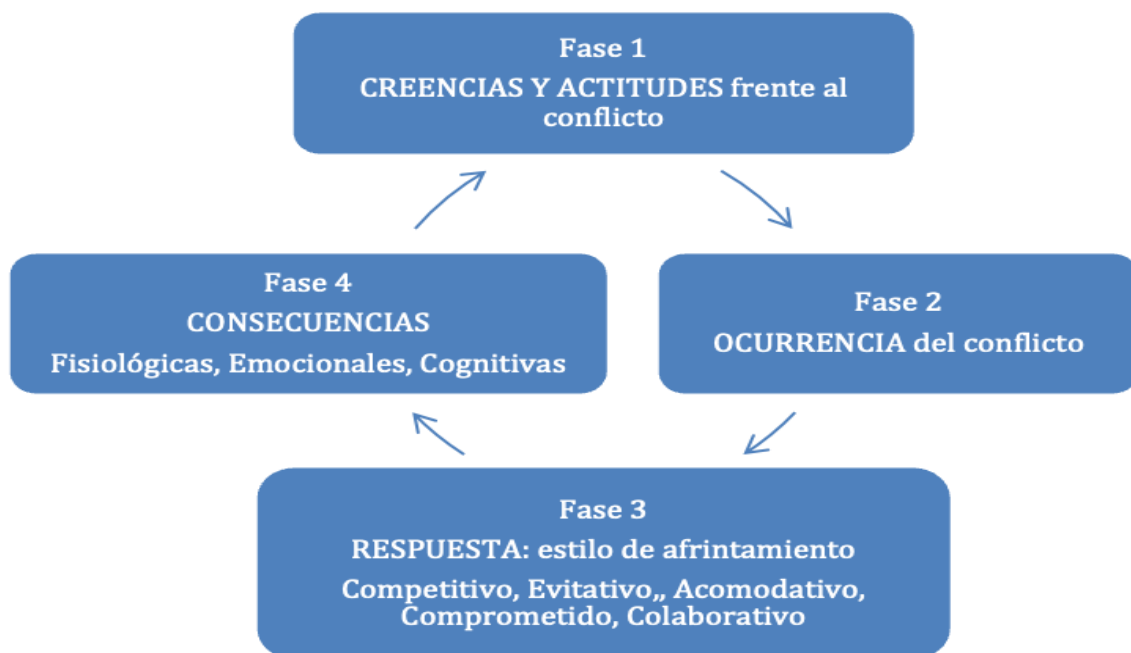
Asimismo, hay autores como Wicker (1969) o Reardon (1983), que manifiestan en sus estudios que las actitudes influyen en los comportamientos de manera probabilística de tal manera que una persona con actitudes racistas, dependiendo de la situación y el contexto, manifestará comportamientos más o menos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

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

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

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

Figura 1: Ciclo del conflicto: fases



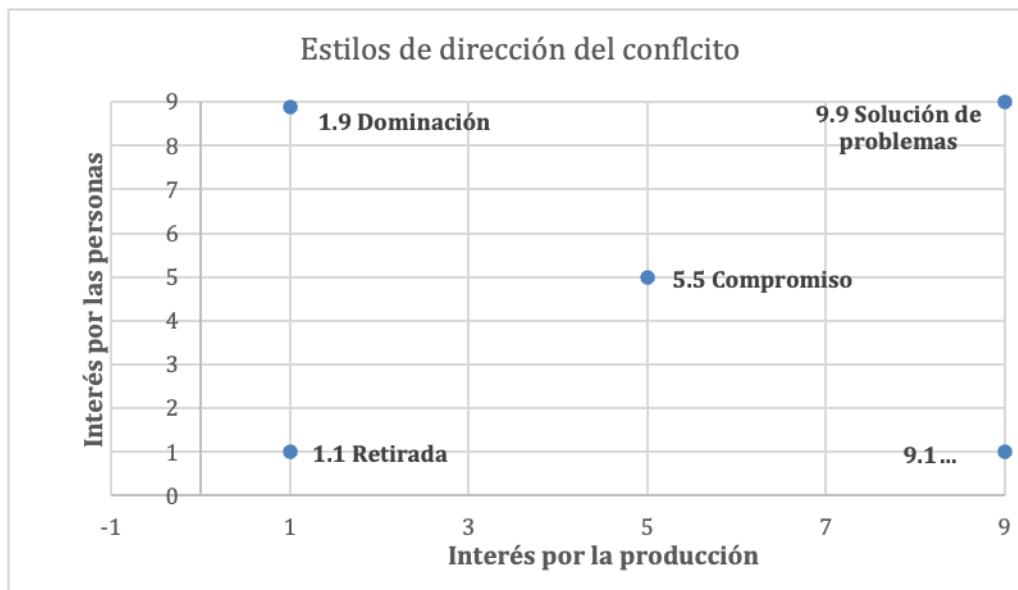
Fuente: Elaboración propia a partir de Webne - Behram (1998).

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

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

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

Figura 2: Estilos de afrontamiento de Blake y Mouton



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

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

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

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

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

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

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

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

Así, los referidos autores hablan de cinco estilos de afrontamiento o manejo de conflictos (Munduate *et al.*, 1993; Pegalajar, 2018):

- Integración: Se trataría de un estilo colaborativo ya que muestra en igual medida interés por lo que uno quiere y por lo que quieren los demás. Por lo tanto, permite la búsqueda conjunta de soluciones beneficiosas para ambas partes a través del intercambio de ideas y de información. Las partes tienen una comunicación abierta a través de la que exploran diferentes soluciones de forma creativa que permiten resolver el problema.
- Servilismo: El individuo muestra un bajo interés por satisfacer sus propios objetivos y tiende a centrarse más en satisfacer los del otro.
- Dominación: Al contrario que en el estilo anterior, el sujeto trata de satisfacer sus propios intereses empleando los medios que sean necesarios ignorando los intereses del otro, sus necesidades y sus objetivos.
- Evitación: Una de las partes muestra indiferencia ante el conflicto, no muestra interés ni por los propios objetivos ni por los del otro y simplemente se retira, no afronta la cuestión o la pospone pensando que encontrará otro momento más adecuado para resolver la disputa.
- Compromiso/Colaborador: Ambas partes están dispuestas a ceder en sus posiciones para poder encontrar una solución que sea aceptada por las dos. Se puede considerar, con el fin de diferenciarlo del estilo integrador, que en este caso las dos partes realizan concesiones lo que lleva a identificar este estilo (Van de Vliert & Hordijk (1989) con la denominada negociación distributiva (Walton & McKersie, 1965; Bazerman & Lewicki, 1983).

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

2. Objetivos

El objetivo de esta investigación es estudiar el conflicto en el ámbito laboral, en concreto en el seno dentro de las organizaciones turístico – hoteleras con el fin de comprender las variables que afectan a la gestión de las relaciones laborales y el conflicto e intentar identificar la importancia de cada una de ellas en la percepción general de este por parte del cliente interno.

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

Igualmente se pretende analizar el grado de influencia de los estilos de afrontamiento del conflicto, así como determinadas variables, llamadas de control, en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto y la percepción que las personas que conforman la organización tienen de cómo esta aborda la cuestión.

3. Metodología

3.1. Muestra

La población objeto de estudio son individuos que han trabajado en el sector hotelero en los últimos cinco años y que según el INE se sitúan prácticamente en 115.000 trabajadores (2020). Dado que la población supera los 100.000 individuos, a efectos estadísticos es una población infinita (Pérez, 2009). La duración de 5 años se ha considerado como la experiencia necesaria para que un colaborador adquiriera el conocimiento suficiente sobre el funcionamiento del hotel en términos de procesos y las prácticas laborales más comunes. Para la selección de la muestra se ha utilizado el muestreo aleatorio simple y sin reposición. Así, cada uno de los elementos que componen la muestra tuvieron la misma oportunidad de participar (Pérez, 2009). El tamaño muestral (96 encuestas completas) presenta un error de 8%, por debajo del criterio del 10% establecido como valor de referencia por investigadores como López-Roldán y Fachelli (2015),

3.2. Obtención de los datos

Dar respuesta a los objetivos planteados requiere la realización de una investigación cuantitativa. Como técnica

de recogida de información se ha empleado la encuesta de carácter online y que está formada por preguntas de varios bloques: formas de afrontamiento del conflicto, clima laboral, comunicación interna y *engagement* o compromiso de los empleados con la organización. El cuestionario comprende sesenta y nueve preguntas y está basado en la herramienta denominada Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) realizado por Rahim (1983a) añadiendo además otros ocho bloques de preguntas, ya que la finalidad, no era solo investigar el estilo de afrontamiento del conflicto, sino analizar otras variables que se describirán en el apartado siguiente y que contribuyen a un análisis más profundo del estado de las relaciones laborales como causa del conflicto en el ámbito organizacional, especialmente en el sector hotelero al que va dirigido. En este sentido, se ha aplicado como base el cuestionario de la empresa Great Place To Work (GPTW) cuyo modelo permite entender en profundidad los elementos clave del clima laboral siendo ampliamente utilizado por investigadores como Pérez (2012).

3.3. Variables analizadas

Se han analizado 58 variables, distribuidas en 9 bloques que miden:

1. Percepción global de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.
2. Mi superior y mi trabajo: comunicación interna, distribución del trabajo y exigencia relacionadas con el puesto.
3. Mi compañía y sus valores: comunicación interna y la alineación de los valores de la persona con los de la organización
4. Implicación y reconocimiento: Grado de compromiso y reconocimiento de la empresa hacia las personas que colaboran en ella.
5. Mi lugar de trabajo y funcionamiento: el ambiente de trabajo y la organización.
6. El trato hacia a mí: percepción de justicia que tiene la persona que trabaja en la organización con respecto al trato, salario y desarrollo profesional.
7. Sentimiento de identidad: orgullo de pertenencia a la organización y la implicación que muestra la persona empleada
8. Camaradería: relación de la persona empleada con el resto de las personas de la organización y si se realiza el trabajo de forma colaborativa
9. Percepción de la compañía: valoración con respecto a la compañía y su papel en el seno de la misma.

Se han incluido además nueve variables de clasificación: edad, género, antigüedad en la organización, tipo de contrato, tipo de jornada, familiares al cargo, estilo de gestión del conflicto evitativo-servilista, dominante y colaborativo. Entre las principales consideraciones al cuestionario cabe destacar las siguientes: en algunos atributos se han formulado las preguntas con carácter negativo para evitar el sesgo de aquiescencia que podría motivar sesgos e influir en el resultado. Se ha empleado una escala de Likert en las preguntas cuyas opciones de respuesta varían entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En el caso de las variables formuladas de forma negativa, se ha invertido las puntuaciones convirtiendo los niveles de acuerdo elevados (cinco) en desacuerdos (unos). De igual manera, los niveles de desacuerdo medios (cuatro) se han convertido en acuerdo (dos). Las variables incluidas en el análisis están incluidas en el anexo I.

3.4. Definición de hipótesis

Dar respuesta a las preguntas de la investigación, requerirá la definición de dos hipótesis diferentes: en el primer bloque se va a intentar validar la existencia de una gestión visión homogénea de los atributos que componen las relaciones laborales y la gestión del conflicto a nivel sectorial. Para ello se partirá del siguiente razonamiento: dentro de los 57 ítems identificados, existen algunos cuya gestión se percibe de manera diferente (por encima o debajo de la media sectorial). Este hecho dará lugar a la identificación de fortalezas y debilidades en el estado la gestión de las relaciones laborales y del conflicto, en el sector. En el segundo apartado se van a tratar de contrastar las hipótesis relativas a los perfiles que puedan establecerse dentro de las personas que trabajan en los hoteles sobre las variables sobre relaciones laborales y gestión del conflicto. Para ello, el planteamiento es, que pueden establecerse perfiles diferentes respecto a la gestión de estas variables; es decir, individuos con características diferentes, como el género, tipo de contrato, antigüedad de la empresa, estilo de afrontamiento del conflicto, perciben las relaciones laborales y la gestión del conflicto de manera diferente y pueden establecerse perfiles en este ámbito.

4. Resultados

4.1. Hipótesis I. Fortalezas y debilidades en las relaciones laborales y la gestión del conflicto en el sector hotelero

En primer lugar, se quiere contrastar si existe una gestión homogénea de las variables relativas las relaciones laborales y la gestión del conflicto a nivel sectorial. Se considerará que la gestión es homogénea si la percepción

es igual a la media del sector, medida como el promedio de todos los atributos y cuyo valor es 3,4432. La hipótesis que contrastar en esta primera etapa tal y como se recoge en la metodología es.

H₁: La gestión de los atributos relativos a las relaciones laborales y la gestión del conflicto es homogénea en cada uno de sus componentes e igual a la media del sector.

Esta hipótesis se divide en 57 hipótesis secundarias, tantas como ítems analizados y donde en todas ellas se analiza la igualdad del promedio de los encuestados con el valor promedio (3,4432).

Para la realización del contraste, se ha empleado el Test T de Student, incluyendo las simulaciones de Montecarlo mediante el uso de 1.000 muestras. El análisis realizado mediante el empleo del software estadístico SPSS ha arrojado los resultados recogidos en la siguiente tabla 3: ésta incluye además la interpretación de los resultados realizada mediante el análisis del P-valor. En cada una de las variables aparece recogido el P-valor o nivel de significatividad. Cuando este valor es inferior a 0,05 (nivel de significatividad estándar) no puede aceptarse la hipótesis básica (identificado con **), es decir, el valor promedio del ítem analizado es estadísticamente diferente al valor promedio del sector.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades en la gestión del conflicto en el sector hotelero

Ítem analizado	Media	Dif. Medias	Sesgo	Desv. Error	Sig. (Bil.)	Inf.	Sup.	Sit.
Los superiores me informan sobre temas y cambios importantes	3,52	0,067	0,001	0,117	0,535	-0,177	0,301	
Los superiores son inaccesibles y es difícil hablar con ellos	3,49	0,067	-0,002	0,13	0,59	-0,188	0,323	
Los superiores hacen un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	3,29	-0,124	-0,006	0,102	0,232	-0,347	0,067	
A las personas aquí, se les da bastante responsabilidad	3,71	0,291	-0,001	0,112	0,012*	0,067	0,504	Fort.
Cuando los superiores prometen algo, lo cumplen	3,27	-0,156	-0,004	0,116	0,178	-0,4	0,067	
Es habitual recibir órdenes contradictorias de distintos jefes	2,79	-0,656	-0,008	0,136	0,001*	-0,922	-0,39	Deb.
Tengo muy claros los objetivos de mi área/ departamento	4,02	0,589	0,002	0,107	0,001*	0,376	0,801	Fort.
Desempeño realmente las labores de mi puesto	3,85	0,397	0,002	0,122	0,005*	0,163	0,631	Fort.
Hay establecidos procesos para la realización de tareas del día a día	3,86	0,45	0	0,106	0,001*	0,248	0,642	Fort.
Cuando hay eventos existe una buena coordinación entre los distintos departamentos	3,53	0,089	0	0,102	0,398	-0,113	0,291	
Conozco los valores y la misión de la organización	3,89	0,461	0,004	0,117	0,003*	0,238	0,695	Fort.
Los superiores representan los valores que persigue la compañía	3,31	-0,103	0,002	0,114	0,364	-0,326	0,11	
Mis valores no son los mismos que los de la empresa	3,05	-0,401	0,006	0,13	0,002*	-0,656	-0,145	Deb.
Mis valores no son los mismos que los del resto del equipo	3,37	-0,113	0,006	0,117	0,353	-0,347	0,11	
Me dan formación para crecer profesionalmente	3,19	-0,262	-0,005	0,13	0,041*	-0,517	-0,018	Deb.
Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo	3,6	0,153	-0,004	0,118	0,197	-0,092	0,376	
Los superiores reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra	3,29	-0,156	0,003	0,116	0,198	-0,379	0,067	

Los superiores desincentivan nuestras ideas y sugerencias	3,38	-0,06	-0,003	0,107	0,6	-0,273	0,142	
Los superiores consideran nuestras ideas y sugerencias	3,38	-0,071	0,002	0,09	0,446	-0,252	0,11	
Los superiores responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias	3,48	0,036	-0,007	0,11	0,735	-0,177	0,259	
Los superiores implican a los equipos en las decisiones que afectan a sus actividades o a su ambiente de trabajo	3,27	-0,167	0,002	0,094	0,088	-0,347	0,025	
La forma de trabajar de cada uno a veces supone un problema	2,72	-0,72	0,002	0,111	0,001*	-0,933	-0,496	Deb.
En ocasiones, ante situaciones iguales, cada uno tenemos un punto de vista distinto	2,11	-1,326	0,002	0,119	0,001*	-1,56	-1,071	Deb.
Este es un lugar físicamente inseguro para trabajar	4,14	0,716	0,001	0,115	0,001*	0,493	0,94	Fort.
Este es un lugar emocionalmente saludable para trabajar	3,46	0,036	-0,004	0,102	0,722	-0,177	0,227	
A las personas se las ayuda a que equilibren su vida profesional y personal	3,07	-0,379	-0,003	0,114	0,001*	-0,613	-0,156	Deb.
Se realizan cambios de turno de último momento en función de la carga de trabajo	3,04	-0,39	-0,006	0,141	0,006*	-0,666	-0,113	Deb.
Se llegan a doblar turnos en función de la carga de trabajo	3,38	-0,06	-0,003	0,149	0,697	-0,369	0,227	
Los superiores demuestran interés en mí como persona, y no tan solo como empleado	3,49	0,046	-0,005	0,107	0,659	-0,167	0,248	
Recibimos un pago injusto por nuestro trabajo	2,93	-0,496	-0,004	0,139	0,002*	-0,784	-0,23	Deb.
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	3,21	-0,252	-0,004	0,106	0,018*	-0,475	-0,06	Deb.
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	3,85	0,408	0,002	0,108	0,001*	0,174	0,599	Fort.
Los ascensos son para los que más se lo merecen	3,21	-0,241	-0,012	0,13	0,069	-0,507	0,004	
No se recurre al „politiqueo“ ni a los „golpes bajos“ para conseguir las cosas	3,05	-0,401	-0,003	0,118	0,003*	-0,635	-0,167	Deb.
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra edad	4,09	0,642	0,001	0,113	0,001*	0,419	0,865	Fort.
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra raza/etnia/religión	3,76	0,323	-0,003	0,122	0,011*	0,089	0,557	Fort.
Somos tratados de forma justa independientemente de nuestra condición física	4,04	0,589	0	0,116	0,001*	0,355	0,833	Fort.
Somos tratados de una forma justa independientemente de nuestra orientación sexual	4,26	0,812	0,002	0,108	0,001*	0,599	1,014	Fort.
Si soy tratado injustamente creo que podré reclamar, seré escuchado y recibiré un buen trato	3,55	0,11	0	0,112	0,339	-0,103	0,323	
Siento que estabilidad laboral en mi puesto	3,52	0,089	0	0,12	0,449	-0,156	0,333	
Respaldaría ante mi familia y amigos que esta empresa es un excelente lugar para trabajar	3,46	0,014	-0,004	0,106	0,889	-0,209	0,216	
Las personas se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de la compañía	3,49	0,046	0,004	0,091	0,605	-0,124	0,216	

Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo	3,67	0,227	0,002	0,108	0,035*	0,015	0,429	Fort.
Me siento avergonzado cuando digo que trabajo en esta empresa	4,17	0,716	0	0,116	0,001*	0,461	0,929	Fort.
Recomendaría este sitio a familiares y amigos para trabajar aquí	3,44	-0,007	-0,003	0,123	0,972	-0,252	0,227	
Nuestros clientes valorarían el servicio que entregamos como „excelente“	3,84	0,397	0,001	0,11	0,002*	0,163	0,61	Fort.
Aquí nos preocupamos los unos por los otros	3,76	0,312	0	0,106	0,008*	0,11	0,525	Fort.
Cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a	3,93	0,482	-0,003	0,103	0,001*	0,27	0,674	Fort.
Puedo contar con la colaboración de los demás	3,87	0,429	-0,002	0,095	0,001*	0,238	0,61	Fort.
Puedo decir que se trabaja siempre en equipo	3,7	0,259	-0,001	0,099	0,017*	0,067	0,45	Fort.
Hay competencia entre los compañeros	3,03	-0,411	-0,003	0,121	0,002*	-0,645	-0,188	Deb.
Considero que esta compañía es ágil y eficiente implementando cambios	3,23	-0,209	-0,003	0,107	0,057	-0,432	0,004	
Considero que en esta compañía se aprovechan al máximo mis habilidades, conocimientos y experiencia	3,2	-0,241	0,001	0,115	0,039*	-0,464	-0,018	Deb.
Mis superiores me transmiten cómo están de descontentos con mi trabajo	3,06	-0,379	0,006	0,121	0,005*	-0,603	-0,135	Deb.
Mis superiores me transmiten cuáles pueden ser mis áreas de mejora	3,21	-0,23	0	0,104	0,036*	-0,443	-0,018	Deb.
Mis superiores me apoyan en mi carrera profesional dentro de la empresa	3,21	-0,23	-0,004	0,105	0,028*	-0,443	-0,039	Deb.
Siento que hay posibilidades de progresar en mi carrera laboral dentro de la empresa	3,11	-0,337	-0,004	0,126	0,013*	-0,581	-0,092	Deb.

*. Diferencia estadísticamente significativa respecto al promedio de todos los atributos

Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis de los resultados cabe destacar que no se cumple la primera hipótesis y que la percepción sobre el estado de las relaciones en el sector y la gestión del conflicto es altamente heterogénea y puede ser resumido de la siguiente manera: más de la mitad de los atributos (34 de los 57 y 59,65%) son percibidos como gestionados de forma diferente a la media del sector, de los cuales 18 atributos (31,58%) cuentan con una valoración estadísticamente superior a la media. Pueden ser considerados como fortalezas y corresponden fundamentalmente a los bloques sobre la relación con los superiores, sentimiento del trato hacia el empleado, sentimiento de identidad y camaradería y 16 atributos (28,07%) cuentan con una valoración estadísticamente inferior a la media y pueden considerarse como debilidades o áreas de mejora. Corresponden fundamentalmente a los apartados de implicación y reconocimiento, trato hacia el empleado y percepción de la compañía. Por otro lado, 23 atributos (40,35%) de los ítems analizados tienen una gestión percibida en línea con la media del sector.

4.2. Hipótesis II. Perfiles en la percepción de las relaciones laborales y de la gestión del conflicto.

En una segunda etapa, se quiere analizar la posible relación de dependencia o independencia entre la percepción global con las relaciones laborales y la gestión del conflicto y las diferentes variables de clasificación utilizadas en el cuestionario (edad, género, antigüedad en la empresa, tipo de contrato, tipo de jornada, familiares al cargo y estilo de afrontamiento del conflicto). En caso de poder establecer estas relaciones, se podrá crear un perfil de trabajador con percepciones diferentes a la media y establecer posibles acciones segmentadas, lo que se traducirá en una mayor eficiencia y optimización de los resultados. La hipótesis general que demostrar será la siguiente.

H₂: La gestión de los atributos relativos a las relaciones laborales y la gestión del conflicto es independiente

de las diferentes variables de clasificación.

Esta hipótesis se divide en 9 hipótesis secundarias, tantas como variables de clasificación utilizadas:

- $H_{2,1}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y la edad son independientes.
- $H_{2,2}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el género son independientes.
- $H_{2,3}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y la antigüedad en la organización son independientes.
- $H_{2,4}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el tipo de contrato son independientes.
- $H_{2,5}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el tipo de jornada son independientes.
- $H_{2,6}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y los familiares al cargo son independientes.
- $H_{2,7}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el estilo evitativo -servilista en la gestión del conflicto son independientes.
- $H_{2,8}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el estilo dominante en el afrontamiento del conflicto son independientes.
- $H_{2,9}$: La percepción global sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto y el estilo colaborativo integrador en la gestión del conflicto son independientes.

Debido a la tipología de las variables (cuantitativa la percepción global y cualitativas las variables de clasificación), la técnica adecuada para realizar el contraste de las hipótesis es el Análisis de la Varianza (ANOVA). Los resultados de cada una de las pruebas, incluyendo las simulaciones para la ampliación de la muestra (Montecarlo) aparecen recogidas a continuación, en aquellas variables donde existe una influencia estadísticamente significativa se han identificado con el símbolo *:

Tabla 4. Perfiles en la percepción de las relaciones laborales y de la gestión del conflicto

1. Género					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	0,002	1	0,002	0,008	0,931
Dentro de grupos	25,98	90	0,289		
Total	25,982	91			
2. Tipo de contrato					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	2,038	3	0,679	2,497	0,065
Dentro de grupos	23,944	88	0,272		
Total	25,982	91			
3. Tipo de Jornada					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	0,6	1	0,6	2,127	0,148
Dentro de grupos	25,382	90	0,282		
Total	25,982	91			
4. Antigüedad en la empresa					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	0,248	2	0,124	0,429	0,652
Dentro de grupos	25,734	89	0,289		
Total	25,982	91			
5. Familiares al cargo					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	1,471	1	1,471	5,403	0,022*
Dentro de grupos	24,511	90	0,272		
Total	25,982	91			
6. Grupo de edad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.

Entre grupos	2,16	3	0,72	2,657	0,053
Dentro de grupos	23,574	87	0,271		
Total	25,734	90			
7. Estilo evitativo - Servilista					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	0,23	1	0,23	0,807	0,371
Dentro de grupos	27,029	95	0,285		
Total	27,259	96			
8. Estilo Dominante					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	0,719	1	0,719	2,573	0,112
Dentro de grupos	26,54	95	0,279		
Total	27,259	96			
9. Estilo Colaborativo.					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuad.	F	Sig.
Entre grupos	1,114	1	1,114	4,049	0,047*
Dentro de grupos	26,144	95	0,275		
Total	27,259	96			

*. Diferencia estadísticamente significativa entre las categorías de la variable

Fuente: Elaboración propia.

Para el contraste, realizado mediante el software estadístico SPSS, se utiliza como estadístico el p-valor o nivel de significatividad. En todos los casos donde el nivel es mayor al nivel estándar (0,05), se acepta la hipótesis nula y, por tanto, la independencia de variables. En el análisis, esta circunstancia aparece marcada en rojo. Como puede observarse, sólo en el caso de las variables familiares al cargo y la presencia del estilo colaborativo / integrador se produce la relación de dependencia, es decir, cambios entre las categorías de estas dos variables (de si a no o viceversa) se producen cambios en la percepción sobre las relaciones laborales y la gestión del conflicto. Cabe destacar que variables como la edad y el tipo de contrato tienen indicadores cercanos al valor de referencia. Tras los contrastes, queda validada la segunda hipótesis global: pueden establecerse perfiles diferentes en relación con la percepción de las relaciones laborales y la gestión del conflicto y éstos pueden crearse en funciones de variables como la presencia del estilo colaborativo / integrador en la gestión del conflicto o la presencia de familiares al cargo.

5. Discusión

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

En el sector hotelero es habitual centrar los recursos hacia la satisfacción del cliente externo y prestar poca o nula atención al cliente interno. Tener al cliente contento y evitar situaciones de conflicto con él y que puedan perjudicar a la reputación de la organización en el mercado a través de numerosas vías, especialmente en las redes sociales, es uno de los principales objetivos de las empresas hoteleras.

Pero ¿qué ocurre con la satisfacción del cliente interno?, ¿y con sus expectativas?, ¿y con su opinión? También ellos las exteriorizan y por las mismas vías que el cliente externos en muchas ocasiones.

Puede que en ocasiones cada uno de nosotros haya vivido una experiencia desagradable en un establecimiento hotelero por las malas caras de las personas que nos atienden, o hayamos escuchado discusiones entre el personal, situaciones que pudieran tener su origen en disputas internas no gestionadas o incorrectamente gestionadas.

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

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

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

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

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

Algunas empresas hoteleras, de hecho, basan sus modelos de cultura organizacional, no solo en el compromiso de su personal con la organización, sino en mantener enfocado ese compromiso hacia el cliente (Michelli, 2008; Solnet & Kandampully, 2008) dotándole de una serie de recursos, tangibles y no tangibles que permitan el desarrollo de su actividad en un entorno adecuado, más proclive a la desescalada del conflicto que a la escalada.

6. Conclusiones

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

A través de la revisión de la literatura y del posterior análisis del cuestionario, una de las principales conclusiones es que existen una serie de variables del contexto, en este caso el laboral en el sector hotelero, que influyen en la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

En este trabajo, se ha analizado todo un sector, sin centrarla en un conflicto concreto. Atendiendo a aquellas variables que no se gestionan correctamente o, simplemente, no se gestionan en los hoteles, se pueden extraer las más relevantes en cuanto a la posible generación de conflicto y deterioro de las relaciones laborales.

Si bien el modelo desarrollado lo ha sido de forma específica para el sector hotelero, su diseño y variables contempladas permite una adaptación a otros sectores de actividad y organizaciones concretas, lo que permite medir la gestión de las relaciones laborales y el conflicto en una empresa concreta pudiendo desarrollar las acciones correctoras pertinentes, tras adaptar las variables pertinentes.

Se ha seguido una metodología conformada por dos etapas diferenciadas, la primera, y tras la preceptiva revisión bibliográfica, ha permitido desarrollar una investigación cualitativa mediante entrevistas a personas expertas en el sector. Estas dos fases han permitido alcanzar un exhaustivo conocimiento del sector hotelero, entender la gestión de las relaciones laborales y su impacto en el conflicto, así como validar la adecuación de las variables e indicadores propuestos en los objetivos del estudio.

Por último, se detalla un breve resumen de las conclusiones para cada una de las diferentes hipótesis planteadas en el transcurso de la investigación y que han sido contrastadas de forma correcta.

Tabla 5: Tabla de contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS 1: La gestión de las variables de relaciones laborales es homogénea y alineada con la percepción promedio. No existen fortalezas y áreas de mejora.	No validada
HIPÓTESIS 2: Puede establecerse un perfil de persona contratada en función de su percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto	Validada

Fuente: Elaboración propia

1. Hipótesis 1. La gestión de las variables de relaciones laborales es homogénea y alineada con la percepción promedio. No existen fortalezas y áreas de mejora.

La validación de esta hipótesis ha requerido en primer lugar, y como trabajo previo para el resto de la investigación, de la identificación de los grandes bloques temáticos y atributos que componen las relaciones laborales entre la empresa y el personal que la compone. El contraste se realiza tras evaluar el nivel de acuerdo con cada uno de los diferentes atributos y la percepción global por parte de las personas empleadas en hoteles y medida como media de todos los atributos (3,57 sobre 5).

Tras el contraste de hipótesis, se ha verificado que existen múltiples atributos donde la percepción puede considerarse como estadísticamente diferente a la percepción promedio. Esto supone verificar que la gestión de los pilares en las relaciones laborales puede considerarse heterogénea y que dentro del sector hotelero podemos considerar que existen atributos con una gestión excelente (por encima de la media) y otros con una gestión mejorable (por debajo de la media).

Las fortalezas se encuentran en el ámbito de la definición de objetivos, gestión de tareas del día a día y trato recibido en general, todo ello con independencia de las características personales del individuo. Adicionalmente, destacan también la vinculación con la organización: recomendación, dar más de lo esperado, compañerismo o recomendar la organización tanto para trabajar como sus servicios.

En el lado contrario, se han identificado asimismo áreas de mejora relativas a la organización del trabajo: percepción de cada individuo sobre la forma de trabajar, posibilidad de crecimiento, equilibrio de la vida personal y profesional, carga de trabajo...

Este hecho abre una línea de investigación interesante y relativa a mejorar la comprensión sobre qué acciones o palancas pueden activarse para mejorar la percepción de las variables con puntuaciones inferiores a la media. Como fuente de conocimiento se puede profundizarse en las mejores prácticas desarrolladas en los ítems valorados con mejor puntuación.

2. Hipótesis 2. Puede establecerse un perfil de persona contratada en función de su percepción de la gestión de las relaciones laborales y el conflicto.

En segundo lugar, se ha trazado un perfil sobre la percepción de la gestión de las relaciones laborales y su impacto en el conflicto en función de diferentes variables de clasificación empleadas en el cuestionario. De las nueve variables de clasificación se han identificado dos variables de clasificación con una influencia directa en la variable dependiente. De forma concreta, personas con familiares a cargo y con un estilo colaborativo en el afrontamiento del conflicto perciben de manera diferente las relaciones laborales frente a personas sin la carga familiar o con otros estilos de afrontamiento. Ello puede deberse a diferentes factores tales como la necesidad de estabilidad en el empleo por la carga asumida, o que son personas con mayores habilidades de autogestión de las emociones, o ambas cosas. Por ello, sería interesante establecer una futura línea de investigación de carácter cualitativo para poder detectar qué causas llevan a una persona con familiares a cargo a ser más colaborativa, o por lo menos a percibir que lo es.

Adicionalmente existen variables como el tipo de contrato o el grupo de edad donde esta diferencia existe, pero no es, por muy poco, significativa. En otras variables como el sexo, tipo de jornada, antigüedad en la empresa o el resto de los estilos, no existe de forma clara esta distinción.

7. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco de un proyecto de investigación de ESIC University, "Modelización aplicada a la gestión de los pilares de RSC y su relación con la gestión empresarial" .

Referencias

- Allport, G. (1965). Attitudes. *In a Handbook of Social Psychology*, 798 - 844.
- Altmäe, S. Y. & Türk, K. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45 - 65.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
- Bazerman, M.H. & Lewicki, R.J. (1983). *Negotiation in organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Burton, J. (1988). *Conflict resolution as a Political System*. Virginia: Center for Conflict Analysis and Resolution. George Mason University.
- Carretero, E. (2016). *La mediación civil y mercantil en el sistema de justicia*. Dykinson.
- Constantino, C. A., & Merchant, C. S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Ediciones Gárnica, S.A.
- Chanin, M.N., & Shneer, J.A. (1984). A Study of the Relationship between Jungian Personalitu Dimensions and Conflict - Handling Behavior. *Human Relations*, 37, 863 - 879.
- De Rueda, J. (2018). La gestión de los riesgos de "no mercado" en el entorno globalizado de una multinacional. En T. Duplá, *Conflict Management: Nuevos modelos y herramientas de gestión eficiente de coflictos enel ámbito de la empresa*. (págs. 177 - 191). Editorial Aranzadi, S.A.U.
- Ellis, R., & McClintok, A. (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Paidós Ibérica.
- Fajardo, P. (2015). Cooperar como estrategia. Sobre el uso de métodos alternativos para la solución de los conflictos de las empresas. *Tesis Doctoral*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Fried-Schmitman, D. (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, 11-40.
- Galtung, J. (2004). *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. Routledge.
- Gardner, H. (2010). *La inteligencia reformulada: las inteligencias multiples en el siglo XX*. Paidós Ibérica.
- Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Paidós Ibérica.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Inteligence*. Bantam Books.
- Gómez, G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. *Tesis Doctoral*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Instituto Nacional de Estadística. (Julio de 2020). Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH). Madrid, España: INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0720.pdf>.
- King, W.C., & Miles., (1990). What we know - and don't know - about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management CommunicationQuarterly*, 4(2), 222 - 243. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318990004002005>
- Laca, F., & Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, XIV(1), 11 - 32
- Laca, F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 117 - 126.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. <http://ddd.uab.cat/record/129382>.
- Mattelart, A. (1996). *La comunicación-Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Siglo XXI.
- Mayer, B. (2012). *Dynamic of conflict resolutions*. Jossey-Bass, Incorporated Publishers.
- Michelli, J. A. (2008). *The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating aLegendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. McGraw-Hill.
- Moore, C. (1986). *El proceso de mediación*. GARNICA.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47 - 68.
- Paradinas, M.C. (2020). Importancia de la Comunicación Interna en la gestión del conflicto: empresa y mujer. *aDResearch. Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 22(22), 214 - 227. DOI:<https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>.
- Pegalajar, M. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Ibero-americana de Educação*, 77(2), 9 - 30.
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de muestreo estadístico*. RA-MA.
- Pérez, C. (2013). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS, SAS y StatGraphics*. Gaceta.
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. [Tesis Doctoral], España: Universidad Nevbrija. doi:<https://doi.org/10.21158/9789587561562>.
- Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167 - 194. doi: <https://doi.org/10.1177/000276483027002005>.
- Rahim, M. (2017). *Managing Conflict in Organizations*. Routledge.

- Rahim, M.A., & Banoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143 - 155.
- Ramos, A.L., Cerón, J. L, Portilla, P.C., & Amador, L. H. (2013). Conflicto, destello de oportunidades. *Plumilla Educativa*, 250-268.
- Redorta, J. (2004). *Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Paidós Ibérica.
- Redorta, J. (2014). Análisis de conflictos por patrones: la nueva herramienta CAT. *Democracia Digital e Governo Eletrónico, Florianópolis*(10), 310 - 323.
- Reardon, K. (1983). *La persuasión en la comunicación: Teoría y contexto*. Paidós.
- Ruble, T.L., & Thomas, K.W. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143 - 155.
- Solnet, D., & Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of "service excellence" folklore. *Managing Service Quality*, 18(2), 179-193.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 889 - 935). Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D. (1989). Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations. En M. Rahim, *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (págs. 41 - 50). Nueva York: Praege.
- Van de Vliert, E., & Hordijk, J.W. (1989). A Theoretical Position of Compromising Among other styles of Conflict Management. *Journal of Social Psychology*, 12(5), 681 - 690.
- Vinyamata, E. (2004). Prólogo. En J. Redorta, *Guerra y Paz en el trabajo: Conflictos y conflictología en las organizaciones* (págs. 9-11). Tirant lo Blanch.
- Vizcaíno, M., & Olvera, R. (2016). Manejo de Conflictos en las Organizaciones el caso CANACO SERVYTUR. *Revista de la Universidad Latina de México*, 3 - 30.
- Walton, R.E., & McKersie, R.B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. McGraw - Hill.
- Webne - Behrman, H. (1998). *The practice of facilitation. Managing group process and solving problems*. Quorum Books.
- Wicker, A. (1969). Attitudes vs. actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitudes objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41 - 78.
- Womack, D. F. (2008). Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Model Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 321 - 34.