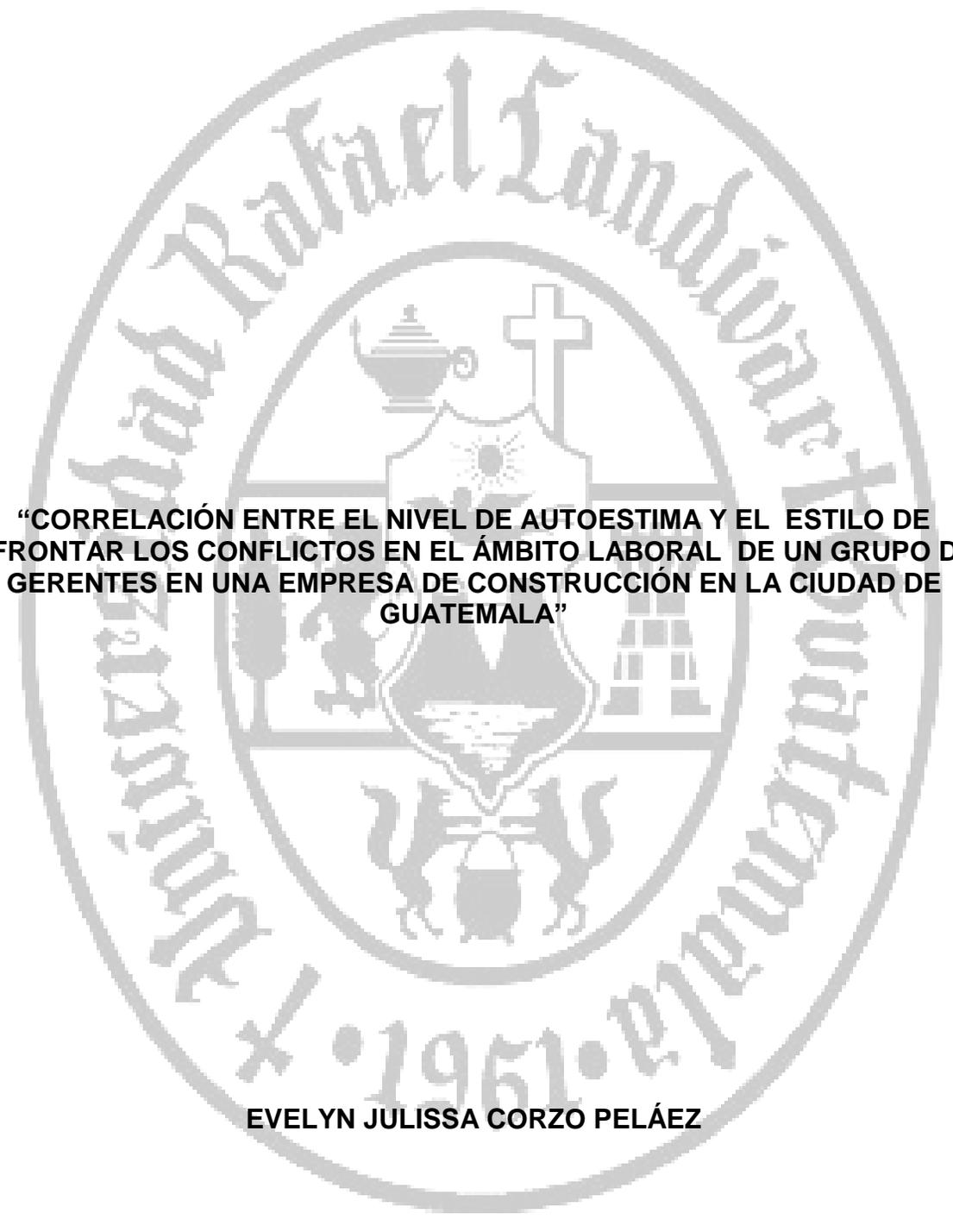


UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**“CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE AUTOESTIMA Y EL ESTILO DE
AFRONTAR LOS CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL DE UN GRUPO DE
GERENTES EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

EVELYN JULISSA CORZO PELÁEZ

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**“CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE AUTOESTIMA Y EL ESTILO DE
AFRONTAR LOS CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL DE UN GRUPO DE
GERENTES EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

EVELYN JULISSA CORZO PELÀEZ

Previo a optar al título de:

PSICÓLOGA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala, febrero de 2009

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

- Rectora Licda. Guillermina Herrera
- Vicerrector General Ing. Jaime Herrera
- Vicerrector Académico Lic. Rolando Alvarado, SJ
- Vicerrector Administrativo Lic. Ariel Rivera
- Secretario General Dr. Larry Andrade-Abularach

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

- Decana M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
- Vicedecana Dra. Ruth Piedrasanta
- Secretario Lic. Ernesto Burgos Fetzer
- Director Depto. Psicología Dr. Vinicio Toledo
- Director Depto. Educación M.A. Hilda Díaz de Godoy
- Directora Depto. Ciencias de la Comunicación Licda. Nancy Avendaño
- Director Depto. Letras y Filosofía Lic. Ernesto Loukota
- Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad M.A. Patricia Melgar de López
- Representantes de Estudiantes ante Consejo de Facultad Lic. Manuel de Jesús Arias
- Representantes de Estudiantes ante Consejo de Facultad Lorena María Hernández Búcaro
- Representantes de Estudiantes ante Consejo de Facultad Lucía del Rosario Mayorga Morales

ASESOR DE TESIS

Lic. Estuardo Valdez

REVISOR DE TESIS

Lic. Tommy Meng

Guatemala, 10 de julio de 2008

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente.

Señores Consejo:

Por este medio me permito informarles que he revisado el anteproyecto de tesis titulado "**CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE AUTOESTIMA Y EL NIVEL DE CONFLICTIVIDAD LABORAL DE UN GRUPO DE GERENTES DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**", elaborado por la alumna **Evelyn Julissa Corzo Peláez**, quien se identifica con carné 10169-04.

Considero que el estudio antes mencionado, llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito la aprobación del anteproyecto antes mencionado.

Atentamente,



Lic. Estuardo Valdez Bonilla

FHS/am-CI-72-09

Guatemala,
17 de Febrero de 2009

Señorita
Evelyn Julissa Corzo Peláez
Presente.

Estimada Señorita Corzo:

De acuerdo al dictamen rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: "Correlación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar los conflictos en el ámbito laboral de un grupo de gerentes de una empresa de construcción en la Ciudad de Guatemala", presentada por la estudiante **Evelyn Julissa Corzo Peláez**, carné No. **10169-04**, la Vicedecana de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Dra. Ruth Piedrasanta
VICEDECANA DE FACULTAD



*am
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

AGRADECIMIENTO

- A Dios, por brindarme la sabiduría y fortaleza para culminar este reto y guiarme en el camino correcto con su amor, por que sin él, no hubiera sido posible.
- A mi familia, en especial a mí Mamá, por ser un apoyo incondicional en el transcurso de mí carrera, por demostrar un interés genuino en mi aprendizaje y superación.
- A mí abuelita, que desde donde esté, sé que me esta protegiendo y que fue de inspiración para permanecer constante en mis estudios y superar los retos de la vida.
- A mis catedráticos, por compartir sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mis años de estudio.

INDICE

RESUMEN.....	i
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Marco Teórico.....	9
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	38
Hipótesis General.....	39
Hipótesis Alternas.....	39
Variables de Estudio.....	40
Definición Conceptual.....	40
Definición Operacional.....	42
Alcances y Límites.....	43
Aporte.....	44
III. MÉTODO.....	46
Sujetos.....	46
Instrumentos.....	47
Procedimiento.....	50
Metodología Estadística y Diseño.....	51
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	54
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
VI. CONCLUSIONES.....	73
VII. RECOMENDACIONES.....	75
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77

ANEXOS

RESUMEN

La presente investigación posee la finalidad de determinar si existe una relación estadísticamente significativa, entre el nivel de Autoestima y el estilo de afrontar conflictos, en un grupo de gerentes que pertenecen a una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala, de distintos géneros; 8 de género masculino y 7 de género femenino, entre las edades de 25 a 40 años y de diversos niveles educativos superiores, conformando así una población de 15 gerentes en total.

Los resultados obtenidos, indicaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de autoestima y el estilo para afrontar los conflictos, así como la relación con las demás variables. Se encontró una correlación positiva moderada entre las áreas que comprenden el test de Autoestima, estas áreas son, la imagen corporal y la propia estima laboral de los Gerentes.

Los instrumentos que se utilizaron fueron el Test de A-E de Autoestima elaborado por Pope y Cols., (1988), traducido y adaptado a Guatemala, por Guido Aguilar y Hade D. de Eduardo en 1990. Así como el test de Etilos de Afrontar Conflictos elaborado por Thomas Kilman (1974).

Por lo anterior se recomienda en futuras investigaciones analizar con mayor profundidad la relación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos. Así mismo, aplicar este mismo estudio en otro ámbito laboral, donde existan una mayor cantidad de sujetos que compongan el total de la población

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto proporcionar información que permita identificar la correlación entre la autoestima y el estilo de afrontar conflictos entre los colaboradores de género masculino o femenino, comprendidos entre las edades de 25 a 40 años, de una empresa de naturaleza administrativa dedicada a la construcción e inmobiliaria, situada en la Ciudad de Guatemala. En la actualidad las empresas con índices de conflictividad más bajos son las empresas más exitosas en el ámbito laboral, debido a que la productividad y capacidad de los colaboradores se maximiza y únicamente se enfoca en cumplir los objetivos organizacionales en vez de invertirlos en la resolución de conflictos de cualquier índole, interpersonal, laboral, orientado a tareas, de poder, entre otros.

El hecho de no brindar la importancia necesaria al papel que juega la auto-estima en el contexto laboral y dejarlo pasar como un aspecto inadvertido, hace que el comportamiento humano sea desequilibrado y deficiente para enfrentar los retos que se presentan diariamente en el lugar de trabajo.

Puesto que las personas que poseen bajos niveles de Autoestima, son personas que tienen alguna dificultad para relacionarse con su entorno; y esto genera en ellas: ineficacia en las labores que realizan, aislamiento con el grupo de trabajo, resentimientos con el personal superior, entre otros. Lo cual se refleja en los resultados de su trabajo; por lo tanto es fundamental conocer la relación de autoestima y conflictividad de una manera más profunda y certera, a fin de contribuir a la mejora del ambiente laboral de la empresa.

En el mismo enfoque, el presente estudio tiene como propósito dar a conocer los diferentes estilos de afrontar conflictos con los que las personas pueden manejar las situaciones en las organizaciones así como, definiciones relacionadas con el nivel de autoestima, a fin de encontrar soluciones y lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, dado que los conflictos son inevitables y se presentan frecuentemente en todas las empresas.

Además, este tema se enfocó en los niveles gerenciales de la organización, por que, es de primordial importancia para los directivos de las organizaciones, puesto que éstos son los encargados de velar por que la misma funcione de manera efectiva maximizando el rendimiento del personal.

En la actualidad la sociedad y los medios de comunicación poseen una gran influencia en la forma de pensar de los individuos, se puede observar que constantemente publican imágenes distorsionadas de personas exitosas, acumulando en la mente de miles de hombres y mujeres ideas erróneas de lo que es la valoración humana, por lo que es fundamental dar a conocer de una forma más abierta y reflexionada lo que es la autoestima. Dado que se muestra que la autoestima es únicamente gustarse de forma física a si mismo, concepto que lleva a deformar la idea real del significado de la autoestima, orientando de una forma inadecuada en el tema.

También se puede observar que algunas personas, que laboran en las empresas desarrollan un bajo nivel de autoestima relacionado a aspectos laborales, y que a la vez existe despreocupación u olvido de los directivos de las mismas, de reconocer que tienen a cargo personas completas, formadas por cuerpo, mente, alma y espíritu. Esto provoca que los colaboradores desarrollen resistencia y resentimiento a la empresa, fomentando un ambiente de Conflictividad; basándose en la definición popular que por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí.

Por ello es indispensable fomentar una actitud mental positiva de sí mismos, en los trabajadores, disolviendo así todo tipo de hostilidad; y construyendo el futuro desde una mente, cuerpo alma y espíritu fortalecidos, Relacionado a esto Branden, (2001) indica que la autoestima, es el sentimiento de confianza y respeto en uno mismo, además revela que es la experiencia no solo de sentirse bien, sino ser realmente eficaz al enfrentarse a los desafíos que se presentan en la vida. El desarrollar un nivel de autoestima apropiado, favorece el correcto funcionamiento de la mente, siendo esto

posible desde adentro de la persona misma, aplicándolo por medio de acciones y prácticas, a fin de convertirla en habilidades.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo del estudio es establecer la correlación entre el nivel de Autoestima y el estilo de afrontar los conflictos de la gerencia de una empresa de naturaleza administrativa dedicada a la construcción, situada en la Ciudad de Guatemala, Y se detallan a continuación algunos estudios Nacionales relacionados al tema.

Iniciando con Mena (2003) que realizó una investigación descriptiva correlacional, con el propósito de determinar si existe relación entre autoestima y necesidad de logro, en los integrantes de los equipos juveniles o fuerzas básicas de los clubes Municipal y Comunicaciones de Guatemala. Utilizando como sujetos de estudio a la categoría sub-20, donde las edades oscilan entre 17 y 20 años. Cada uno de los clubes cuenta con 30 integrantes en dicha categoría, los cuales fueron evaluados en su totalidad; por medio de un instrumento para medir Autoestima, llamado Cuestionario A-E que es una adaptación de la prueba de cinco escalas del autoconocimiento y para valorar la necesidad de logro se empleó la escala de motivación al logro de Morales (2000), prueba que evalúa además el nivel de aspiración, constancia en el trabajo, la organización y los métodos de trabajo. La media de Autoestima se ubicó en 15.7 quienes alcancen una puntuación entre 13 y 17 se encuentran dentro de la media esperada. En cuanto a la escala de motivación al logro, la media se ubicó en 47.4 considerando que el rango promedio esperado oscila entre 40.63 y 49.25. Utilizó el diseño ex-post-factum de grupos estáticos, donde no existió manipulación de las variables y los sujetos encontraban pre-establecidos en los grupos. Los resultados de la investigación indicaron que no existe relación estadísticamente significativa entre autoestima y necesidad de logro; al mismo tiempo tampoco encontró relación entre autoestima y nivel de aspiraciones, autoestima y constancia en el trabajo; sin embargo, encontró relación estadísticamente significativa entre autoestima y organización así como en los métodos de trabajo. Por lo que recomendó la Capacitación a entrenadores y/o formadores sobre la importancia de temas relacionados con Autoestima y la Necesidad de logro así como las vías para incrementarlas.

Por otro lado, Girón (2001) realizó una investigación de diseño experimental, que estableció la eficacia de un programa de capacitación en el aumento de la autoestima del trabajador de una entidad cooperativa de Guatemala, comparando a dos grupos por medio de post test. Manipulando como sujetos de estudio, al personal femenino de la cooperativa, que estaba conformado por cuarenta trabajadoras, dividiéndolas en dos grupos, el primero llamado grupo control y el segundo grupo experimental cada uno integrado por 20 trabajadoras tanto de las oficinas centrales como de sus tres agencias, ubicadas en diferentes puntos de la ciudad capital. Se impartió al grupo experimental un programa de capacitación sobre autoestima empresarial, el Seminario/Taller denominado: “De Crecimiento Personal y Profesional Raíces I y II”. Utilizando como instrumento el test Escala de Autoestimación E.A.E., con el fin de medir la autoestima del individuo, el cual administró tanto al grupo experimental como al grupo control. Proporcionando como resultado, la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas en el grado de probabilidad de 0.05 en ninguno de los nueve factores que comprende el test E.A.E. En consecuencia, estableciendo que el programa de capacitación no tuvo influencia directa sobre la autoestima de las participantes.

Con respecto al mismo tema, Gonzáles (2001) estableció por medio de un estudio de diseño descriptivo correlacional, la dependencia que existe entre la afectividad, adaptación familiar, sociabilidad y autoestima como un factor de la salud mental en las personas. Delimitado como muestra a 50 estudiantes, 26 mujeres y 24 hombres, del nivel básico del Colegio “Monte Alto”, comprendidos entre los 14 y 17 años. Elaboró una escala para medir la afectividad de los sujetos, cuya validación la realizó por medio de procesos estadísticos, incluyendo en la misma, ítems relativos a la Adaptación Familiar y Sociabilidad; utilizando la adaptación y validación del Inventario de Autoestima de Coopersmith realizada para la población guatemalteca. Obteniendo como resultado la siguiente premisa: entre más afectiva es la persona, más alto es su nivel de autoestima y por lo tanto, disfruta de un estado mental más saludable. Además observó que la adaptación familiar favorece la afectividad del individuo y que la misma

promueve la Sociabilidad en la persona, visualizando una relación en cadena de la influencia ejercida uno sobre otro. Entre sus recomendaciones mencionó el brindar en el ámbito familiar, una educación con amor y respeto hacia los hijos, debido a que esto deriva el desarrollo de sentimientos afectivos y valía personal, los cuales son relevantes para fortalecer la personalidad, el crecimiento y éxito como seres humanos y sus interacciones como entes sociales.

Asimismo, Morales (2000) determinó la relación entre un programa de reforzamiento positivo y la autoestima del personal de atención en tiendas de una cadena de pinturerías en la ciudad de Guatemala. En una investigación de tipo experimental llamada *expost-factum* con diseño de comparación de dos grupos estáticos con *post-test*, en la cual participaron un total de 46 empleados, siendo 23 en el grupo experimental y 23 en el grupo control. En el cual demostró los efectos del reforzamiento positivo sobre la autoestima de los individuos e implementó un programa de reforzamiento en el grupo experimental. Posteriormente administró la evaluación de Autoestimación (E.A.E.) tanto al grupo experimental como al grupo control. Las deducciones halladas fueron, la negativa evidencia de diferencias significativas de 0.05 en los nueve factores evaluados por la escala de E.A.E. entre los establecimientos donde implementó el programa de reforzamiento positivo y aquellos que no recibieron el programa. El mismo estudio brindó una perspectiva adicional de la aplicación de programas de modificación de conducta dentro de la organización, permitiendo así identificar la influencia de los programas en la autoestima. La recomendación aportada fue indagar acerca de la comunicación y relación entre supervisores-empleados que posiblemente influyen a la eficiencia de los programas de motivación en las organizaciones del sector.

De forma similar, existen estudios internacionales relacionados con la variable autoestima en el ámbito laboral, a continuación se mencionan algunos de ellos, los cuales sustentan el tema antes mencionado.

Siendo así, Vanegas (2004) realizó un estudio descriptivo correlacional llamado "Autoestima y Asertividad en el trabajador y gerencia Venezolana" realizado en la Universidad de Carabobo, Venezuela, el cual tuvo como objetivo, analizar el

comportamiento organizacional, en cuanto a la autoestima y asertividad en el trabajador venezolano y en su liderazgo a fin de evaluar las debilidades y fortalezas que permitan determinar su influencia en el clima organizacional de las empresas donde laboran. En los resultados obtenidos se observó que, el trabajador venezolano en su mayoría tiene una baja autoestima, debido a que no tienen determinación por hacer las cosas, es decir, sólo 1 de cada 3 venezolanos es capaz de iniciar actividades sin que lo manden porque tiene un alto liderazgo personal; es capaz de trabajar con otros por encima de las diferencias y enfocarse en los resultados; y tiene un coraje y una fortaleza interior que le permite competir eficazmente contra los retos, además se observó en la mayoría de las empresas venezolanas; a personas que solo esperan instrucciones, se cambia de actividad fácilmente cuando ésta se les presenta muy difícil, o los trabajos que le son encomendados los entrega a medias, o los entrega “incompletos” para salir de la presión de la fecha de entrega, y la característica que más domina es el ser simpático o popular, antes que ser eficaz. En cuanto a los gerentes de las pequeñas empresas tienen baja autoestima, debido a que no se sienten competentes con las labores que efectúan y el trabajo que tienen, reflejando esto en sus subordinados haciéndoles ver que es superior a cualquiera, lo cual conlleva a bajar la productividad de las empresas debido a la desmotivación de los empleados. Por último se destaca que no podemos ignorar que la asertividad y la autoestima están muy relacionadas, ya que una persona asertiva posee una autoestima alta que le permite: expresar sus sentimientos, defender sus derechos como persona, sentirse seguro, aceptado y cómodo con lo que piensa y siente. Por tanto, se concluye, que la gerencia debe identificar la realidad de la autoestima de sus trabajadores, además estar atenta a mantener un alto nivel y hacer que las interrelaciones en el trabajo se hagan dentro de una atmósfera de Asertividad que beneficie al clima organizacional de la empresa, ya que esto se vincula a un concepto positivo de sí mismo y al éxito.

Asimismo, las investigadoras Gyurak y Ayduk (2004) realizaron un estudio descriptivo correlacional, en la Universidad de California en Berkeley, llamado “Autocontrol ante manifestaciones de rechazo social cuando la autoestima es baja,” donde evidenciaron que el rechazo social es inevitable en la sociedad. Pero los resultados de este nuevo estudio sugieren que si las personas con baja autoestima pueden mejorar sus

habilidades de control de la atención, podrían sentirse menos mal consigo mismas y contrarrestar los efectos negativos del rechazo, ya que se ha demostrado que la baja autoestima se correlaciona con una pobre salud mental, un pobre rendimiento académico y alteraciones del estado de ánimo como la depresión. En este estudio participaron 38 mujeres y 29 hombres, los cuales fueron organizados en dos grupos, de autoestima baja y de autoestima de normal a alta, dependiendo de cómo fueron calificados mediante la escala de Rosenberg, la medida de la autoestima más ampliamente utilizada en ciencias sociales. El procedimiento fue que cada participante observó imágenes con temas agradables, neutros y desagradables, así como otros específicamente de rechazo social, mientras eran sometidos a ruidos fuertes esporádicos. Una sonda para medir los sobresaltos midió la fuerza del parpadeo de sus ojos en respuesta a los sonidos abruptos. El parpadeo está entre los datos sensoriales recogidos en el cerebro por el circuito límbico y el del tronco encefálico, incluyendo a la amígdala. Estas regiones se activan como respuesta ante una amenaza, siendo un reflejo que prepara al cuerpo para "luchar o huir" ante un posible ataque inminente u otras amenazas para la supervivencia. El resultado, fue que todos los participantes pestañearon más fuertemente con cada sonido en respuesta a las imágenes negativas como las de animales muertos o cuerpos mutilados. Sin embargo, fue notable que aquellos con baja autoestima pestañearan más enérgicamente en respuesta a los temas de rechazo social como los mostrados en las pinturas de Edward Hopper sobre personas sumidas en la soledad y alienadas. Las pinturas con temas negativos o con temas de aceptación social tales como el abrazo entre amantes, no despertaron la misma reacción en las personas con baja autoestima. Por ello se estableció que, la potencia con que el rechazo social activa en las personas con baja autoestima el sistema de defensa contra amenazas sugiere que el miedo al rechazo anida muy hondo en ellas. Sin embargo, en lo que constituye un dato más alentador, el estudio encontró que aquellos con baja autoestima que consiguieron calificaciones altas en las pruebas de control de la atención, incluyendo la habilidad de concentrarse, eran capaces de atenuar sus actos reflejos ante las amenazas percibidas. Debido a esto las investigadoras recomiendan ayudar a las personas con baja autoestima entrenando

sus mentes para concentrarse durante extensos períodos de tiempo y con una terapia conductual que enseñe a tomar un enfoque más positivo o contextual de la desilusión.

Por su parte, Sánchez (2002) realizó una investigación acerca de los factores psicológicos que juegan un papel central en la forma en la que los seres humanos se relacionan, tomando en cuenta los rasgos de personalidad como la autoestima y la defensividad. Conformó a una muestra de 431 sujetos adultos mexicanos con pareja. El estudio tuvo por propósito explorar las conexiones entre las variables de autoestima y defensividad. Utilizó índices de satisfacción, estilo de apego y razones para estar en la relación en la predicción de conductas positivas y negativas durante la interacción de pareja. Los resultados indicaron el acoplamiento entre la autoestima y la defensividad, así como la importancia de la seguridad emocional, la satisfacción con aspectos emocionales de la relación, el apego seguro y estar en la relación por amor. Recomendando el reconocer las cualidades del otro, ayudar, acariciar y reír con la pareja.

Por último, García (2001) aseveró que las apreciaciones negativas del sujeto hacia sí mismo germinan en conflictos, frustraciones y todo tipo de señales amenazadoras, y que mientras más intensos sean los elementos valorativos, mas fuertes serán generalmente las reacciones emocionales dentro de la competencia. Por ello puede entenderse que la obtención de resultados en los deportes, el fútbol específicamente puede verse afectada tanto de forma positiva como negativa, por el grado de Autoestima que posea la persona, la cual sale a relucir al momento de la competencia. Tomando en cuenta lo anterior se pensó que, una alta Autoestima no significa que el individuo se perciba en un máximo grado de perfección, sino que reconoce y asume sus limitaciones con la expectativa de mejorarlas. Por otro lado, mantuvo la idea que una baja Autoestima se caracteriza por percepciones de rechazo e insatisfacción; así la propia percepción de la persona no es agradable.

En resumen, dentro del ámbito laboral actual, existen factores directos e indirectos que afectan positiva o negativamente el comportamiento o adaptación de las personas en

las empresas, por ello se plantean las anteriores investigaciones nacionales e internacionales; Las cuales hacen referencia a la existencia de una indirecta relación entre el nivel de conflictividad y de autoestima mostrado por el personal, brindando respuesta a la hipótesis que busca definir la influencia entre las mismas variables. Siendo así, es importante reiterar que el recurso humano es el valor más importante en las organizaciones; ya que un colaborador sin autoestima no posee las mismas herramientas para desarrollar, proyectar e impulsar a la organización.

Por otro lado, cabe mencionar que debido al poco material informativo referente al tema de conflictividad laboral, tanto en estudios nacionales como internacionales, no se hace mención sobre los mismos; por ende, se abordó a la autoestima desde una perspectiva relativa a situaciones que describen la influencia que provoca el nivel de valoración que las personas tienen de sí mismas, y las posibles consecuencias relacionadas a conflictos tanto personales como interpersonales, en el ámbito de trabajo.

1.1 Marco Teórico

¿Qué es autoestima?

Para empezar a comprender en qué consiste la autoestima, es preciso referirse específicamente a la palabra autoestima, por lo que Massó (1997) menciona que el significado de autoestima, se puede desglosar de una forma más clara y objetiva de la siguiente manera: auto, que significa sí mismo, y estima que significa amor o aprecio, uniendo estos dos significados se entiende que es el hecho de quererse a sí mismo/a, sin egoísmo; simplemente es la acción de empezar por quererse, ya que éste es un sentimiento esencial para el desenvolvimiento e imagen del propio individuo.

Por ello, la autoestima implica, tenerse amor a si mismo, para aceptarse tal cual es, con cualidades y defectos; ésta en un nivel adecuado, logra llegar a un equilibrio, el cual beneficia a la persona en su comportamiento, tanto en la vida familiar, social, como laboral. Una visión excesiva de la autoestima se relaciona con egoísmo, vanidad y auto justificación.

En esa misma dirección, García (2001) plantea que al tener autoestima, se ésta valorando el ser, aceptando las características físicas, mentales y espirituales que hacen que la personalidad sea única e integral; es importante a la vez reiterar que ésta, está sujeta a variaciones debido a sucesos de aprendizaje, cambio y mejora.

En relación con las anteriores posturas, Bolívar y Vargas, (2007) comentan que, la autoestima puede formarse como una valoración positiva que implica el hecho de quererse, aceptarse y desenvolverse adecuadamente en los contextos de la vida, o una valoración negativa, que es desvalorarse a sí mismo en relación a las características, pensamientos e interacciones con los demás.

Por lo tanto los autores anteriores coinciden, en que la autoestima radica en la aceptación de uno mismo, la cual se determina según el concepto que la persona desarrolle de su propia imagen en las diferentes esferas de la persona, dando como resultado que el ser humano se desarrolle integralmente y proyecte una imagen sana de sí mismo, o viceversa en caso contrario.

Por otro lado Bucay (2005), menciona que para que las personas crezcan como seres humanos integrales y exitosos en la vida, deben de tomar en cuenta varias herramientas, dentro de las cuales es necesario utilizar como punto de partida la habilidad para conocerse a sí mismo, efectivizando su actuar; puesto que el hacerse conciente de sí mismo es el primer paso para desarrollar la capacidad de darse cuenta del exterior. Otro recurso a tener en cuenta es la asertividad, la cual se refiere a la capacidad de saber quien es y defender el lugar que se ocupa dentro de la sociedad, sin dejarse afectar por lo que los demás piensen u opinen de la situación, siendo firmes en las decisiones y criterios propios; y la última herramienta son las emociones, las cuales son recursos afectivos, entre ellos están: los valores, la voluntad, la tristeza, la atracción, los temores, la culpa y por supuesto el propio amor del que se habla.

Asimismo, Buckingham y Clifton (2007) definen la autoestima como la seguridad necesaria en si mismo, en relación a las capacidades, juicios y decisiones en la vida,

adjudicando una certeza positiva en las aptitudes personales con las que se cuenta, para producir los resultados esperados. Este enfoque de la autoestima, está orientado a la suposición que según el nivel de la misma, así será su influencia en el actuar de cada individuo en el contexto donde se desenvuelve.

Estos supuestos hacen referencia a la idea, que según el desarrollo interno de la persona, así será su desenvolvimiento en el ámbito que se desenvuelva, ya que entre más maximice las herramientas internas que posea, tendrá mejores armas para enfrentarse a su entorno indistintamente del ambiente que sea.

Por otro lado Maslow, (1991) en la pirámide de necesidades, expone que la estima es una necesidad importante que debe cubrirse, como se explica a continuación:



En esta pirámide Maslow explica que el ser humano tiene necesidades que satisfacer, las cuales tienen un orden de prioridad, empezando por la base de la pirámide, donde se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad, aceptación social, la necesidad de autoestima, al llegar a esta etapa, se da inicio a la importancia del ego o la autoestima, la cual radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio, destacar dentro de su grupo social, autovalorarse y respetarse a sí mismo; si se cumple dicha necesidad se podrá llegar a la autorrealización, la cual radica en ver los logros alcanzados y sentir satisfacción de ellos.

Esto lo confirman Robbins y Coulter, (2005) haciendo referencia en su libro, a la pirámide de Necesidades de Abraham H. Maslow mencionando a la necesidad de

estima como un aspecto importante en la autorrealización de cada persona, ya que abarca los factores internos, como el respeto a sí mismo, autonomía y logros, y de factores externos como status, reconocimiento y atención.

Aunque existen varios enfoques acerca de la autoestima, en general es un aspecto esencial dentro de cada ser humano que hace referencia a la manera en que se perciben a si mismos, con sus características positivas y negativas; lo que determina la forma para afrontar la vida cotidiana, sobretodo en el área de investigación, que en este caso es el lugar de trabajo donde cada día es un desafío, para la persona.

Autoestima Laboral

En la actualidad en el ámbito laboral es habitual, estar expuesto a cambios, estrés, presiones, retos, conflictos y muchas otras situaciones que encierran un factor bastante influyente sobre la autoestima de los individuos, que son generadores de los logros o fracasos que inciden en los resultados de las organizaciones.

Para el desenvolvimiento en el ámbito laboral de las personas, la autoestima juega un papel fundamental, ya que de ella emerge la valoración de sí misma sobre las capacidades y pensamientos, lo cual repercuten en la relación con compañeros de trabajo, superiores o subordinados y por ende en el desarrollo global de su trabajo, esto según Matamoros (2006)

Igualmente Bolívar (2003) señala que en las organizaciones es fundamental que los miembros de la misma posean equilibrados niveles de autoestima, ya que esto generará el afrontar con éxito procesos de cambio y transformaciones empresariales, permitiendo así, ver los retos laborales como oportunidades más que como amenazas.

Estos dos autores comparten la visión de otorgarle la precisa importancia, a lo que es la autoestima en el ámbito laboral, ya que en gran parte, depende de ello, el desenvolvimiento dentro de la empresa, relacionarse con los demás, aceptar y superar retos, aceptar de forma positiva el cambio y un sin fin de aspectos más que influyen en

el desempeño de cada persona que hasta cierto punto intervienen en la productividad laboral.

Desde otra perspectiva, en ocasiones las condiciones laborales pueden influir en la autoestima de las personas, por ello Córdova (2003) menciona que, el simple hecho de obtener un empleo, genera valoración intrínseca en la persona por el hecho de haber sido elegida como apta para desarrollar la tarea que requiere el puesto al que aspiró y ha sido asignado; sin embargo este sentido puede cambiar de acuerdo a los estímulos que del entorno laboral reciba el trabajador y de qué tan sólidas son las bases de la autoestima que posee.

Ya que si la persona se siente frecuentemente desvalorizada en el área de trabajo, por parte de sus superiores y compañeros, desarrollará una actitud negativa hacia el trabajo y la empresa, afectando así su rendimiento en forma negativa.

Continuando con las ideas de Córdova, los colaboradores al estar sometidos a presiones como metas muy difíciles de conseguir, a desarrollar poco tacto para brindar las correcciones en los trabajos, entre otros. Harán que la persona pierda confianza en sus capacidades, actuando por temor u obligación y disminuyendo su autoestima y eficacia propia.

En este sentido la economía del país influye grandemente en las personas, al aceptar trabajos por debajo de sus expectativas y conocimientos, que les impiden desempeñarse de forma integral, obligándolos a trabajar por sueldos mediocres, condiciones precarias y muchos más aspectos degradantes los cuales logran dañar, la autoestima del individuo.

Matamoros, opina que la autoestima es fundamental en el área laboral, ya que es ésta la que motiva al individuo a desempeñarse de forma positiva en la vida personal, familiar y laboral; inspira a estar dispuestos a superar nuevos retos, lo cual genera una imagen positiva de sí mismo, logrando que las relaciones en el ámbito laboral sean efectivas.

Por esta razón la autoestima ejerce gran influencia en la visión que los colaboradores desarrollen ante los problemas en el ámbito laboral, debido a que ésta en sentido figurado se podría mencionar que se va alimentando diariamente a fin de confiar en las propias capacidades, ideales y esfuerzos.

Por otro lado las personas con una autoestima deficiente demostrarían debilidad y fragilidad al momento de pasar por un fracaso, en vez de tomar la experiencia y verse a sí mismos como seres capaces de superarse y aprender cada día más para ser parte activa de la organización.

En relación a esto, un buen nivel de autoestima, genera estabilidad, bienestar y la adaptación de las personas dentro cualquier ámbito donde se desenvuelvan incluyendo el laboral; siendo primordial, el valorar de forma específica, la estima y valía de cada ser humano. Ya que una cultura laboral muy autoritaria puede, fomentar una visión errónea de los colaboradores sintiéndose seres degradados, donde se le reste importancia a los sentimientos y las emociones. Esto no quiere decir que se debe fomentar una cultura liberal, donde cada persona haga lo que le parezca sin justificación alguna; significa que se deben de conferir beneficios psicológicos a sus miembros, para hacerles sentir bien y por ende que mejoren el desempeño manifestado.

Lorenzo (2007) opina que autoestima es un componente evaluativo y afectivo del propio yo de la persona el cual mide si la persona se gusta a sí misma o no. la autoestima está relacionada con las expectativas de éxito, ya que las personas con una autoestima alta, desarrollan mejores opiniones de sí mismas, relacionadas a la creencia de tener más habilidades necesarias para el éxito en el trabajo, tienden a enfrentar más riesgos y es más probable que elijan puestos no convencionales.

En cambio las personas que poseen una baja autoestima, están orientados a ocuparse en complacer a otros y, por tanto, es menos probable que adopten posiciones impopulares que los de alta autoestima.

Algo fundamental, en el tema es que la autoestima está relacionada directamente con la satisfacción en el puesto, ya que muchos estudios confirman que las personas con

una autoestima alta están más satisfechas con sus puestos que aquéllas con una autoestima baja.

Componentes de la Autoestima

Según Masso (1997) existen dos dimensiones de la autoestima:

Concepto propio

Esta hace referencia a la imagen que se tiene de sí mismo y se forma mediante el actuar en la vida. Debido a que todos los seres humanos realizan valoraciones conciente o inconscientemente, estas valoraciones influyen grandemente en la persona, acumulando dos tipos de valoración: la propia y la ajena. En algunos momentos las valoraciones propias son mucho más perversas, esto en el caso de la baja autoestima.

Por otro lado están las críticas, algunas de ellas sumamente destructoras en la cultura en que se vive, impera la idea negativa, que hace darle más atención a los defectos, antes que a las cualidades; este tipo de acciones ejercen gran influencia en la autoestima ya que la fortalecen o la minimizan si son demasiado destructivas.

La idea agradable sobre si mismo anima a:

- Probar a hacer algún deporte.
- Mejorar la imagen corporal.
- Tener inquietudes sociales o culturales.
- Defender con fuerza los ideales, criterios y creencias propias.
- Proteger los intereses legítimos y derechos de la persona.

Amor propio

Es el significado más directo de la palabra “auto (sí mismo/a) estima (amor, aprecio)”. Esto de apreciarse a sí mismo no es egoísmo, ni un sentimiento de superficialidad, si no es un sentimiento fundamental, ya que el amor propio es primordial, pues es la base para poder amar a otros,

Con respecto a las anteriores características, es importante tomar en cuenta, a que se le está otorgando Mayor Valor en la empresa, ya que esto ejercerá una influencia

negativa o positiva en la autoestima de los colaboradores. El ideal es fomentar los valores positivos, para un crecimiento personal sano, desarrollando las potencialidades humanas así como la inclusión de la persona dentro del ambiente laboral, ya que indiscutiblemente una persona con alta autoestima desarrollará una mejor percepción de la realidad y poseerá una mejor comunicación interpersonal, que ayudará a tolerar de mejor forma los conflictos a los que están expuestos actualmente las empresas.

Origen de la Autoestima

En realidad la autoestima, se origina como un sumario de situaciones que afectan a la persona ya sea positiva o negativamente, generando que cada individuo posea una mejor o peor valoración de sí mismo, de acuerdo a esto, Feldman (2000), menciona que, la autoestima nace de las experiencias, interacciones e información que se recibe de fuera y que son adquiridas durante el crecimiento, así como en el trato que dan las personas que están a su alrededor; todo esto ayuda a enriquecer el valor en la persona, para que obtenga un sentido positivo de si mismo, una aceptación propia, aprenda a auto-respetarse, tenerse confianza y muchas más. Lo cual ayudará a que la persona, se desenvuelva positivamente, eleve su potencial, se fije metas, afronte problemas, asuma riesgos, y se convierta en una personas autorrealizadas en los ámbitos en los que se desempeñe.

De la misma forma, Bolívar y Vargas (2007) opinan que, la persona no nace con un concepto de lo que ella es, sino que éste se va formando y desarrollando progresivamente en la medida en que se relaciona con el ambiente, mediante la internacionalización de las experiencias físicas, psicológicas y sociales que la persona obtiene durante su desarrollo. Por lo que afirma que la autoestima es algo que se aprende y, como todo lo aprendido, es susceptible de cambio y mejora a lo largo de toda la vida. Este concepto se va formando a temprana edad y está marcado por dos aspectos:

Por el autoconocimiento que tenga la persona de sí, es decir, del conjunto de datos que tiene la persona con respecto de su ser y sobre lo que no se aplica un juicio de valor.

Y por los ideales a los que espera llegar, es decir, de cómo a la persona le gustaría o desearía ser. Esto se ve fuertemente influenciado por la cultura en que se está inserto. Si ambos aspectos se acercan, la autoestima será cada vez más positiva.

A esta definición, se le suma la opinión de Feldman (2000) el cual aporta que, las personas no nacen con autoestima, pero ésta surgirá y crecerá constantemente en su vida, mediante experiencias e interacciones con el entorno; debido a que las experiencias de éxito y situaciones positivas elevan la autoestima, por otro lado si, se sufre fracasos y situaciones negativas, la misma disminuye. Por ello es fundamental que desde el inicio en el núcleo familiar se forme y se desarrolle la estima; ya que de la manera en que ven a la persona, esto generará influencia en la manera en que se ve a si misma.

Un aspecto influyente dentro de este tema, es el propuesto por Yagosesky (1997) que dice que los padres y figuras de autoridad, son claves en la formación y desarrollo de la Autoestima del niño, quien dependiendo de los mensajes recibidos, reflejará lo que piensan de él desde temprana edad.

Otro aspecto importante es el mencionado por Feldman (2000) ya que él piensa que no importa el sexo, raza, puesto, edad o cultura de las personas, todas por igual necesitan de afecto y confianza. Para ello es fundamental fortalecer la autoestima en ellas, esto se consigue brindándoles atención, escucha, importancia, aprobándolas con la vista y no centrarse en la persona si no que únicamente en lo malo que ella hace tomándolo como externo a su personalidad.

Por todo lo anterior es importante señalar que la autoestima no es algo que se construye en un día, o en un periodo de tiempo establecido, ya que implica un proceso que se basa en la evolución diaria en la cual influyen una serie de aspectos, para que ésta progrese de forma positiva o negativa; de acuerdo a esto una buena autoestima es el motor que desencadenará asertividad en todos los aspectos concernientes al comportamiento del ser humano, inclusive y gracias a ella, será posible, que el mismo mejore sus resultados como desafío propio y para una mayor satisfacción personal.

Según Recabarren (2007) autoestima se asocia a “egocentrismo”, lo cual no necesariamente es así, ya que desde la antigüedad Jesús dejó entre sus enseñanzas: el amar al prójimo, como a sí mismo, lo cual indica que el amor a sí mismo (autoestima), es fundamental para interrelacionarse con los demás, ya que resulta imposible amar al otro si no se ama a sí mismo.

Áreas de la Autoestima:

Siguiendo con Recabarren (2007), ésta menciona que es importante trabajar las siguientes áreas de influencia para mejorar la autoestima:

- **Área Espiritual:** hace referencia al amarse y sentirse amado.
- **Área Valórica:** es sentirse una persona, con valores y normas.
- **Área Cognitiva:** sentirse capaz de tener buenas ideas, de conocer las propias capacidades y responsabilidades.
- **Aspecto Físico:** es sentirse seguro y atractivo físicamente, desarrollando destrezas físicas.
- **Área Social:** consiste en aprender a relacionarse con los demás; sentirse aceptado, así como tener la habilidad de formar parte de un grupo y de su entorno.
- **Área Afectiva:** es sentirse a sí mismos emocionalmente estable, valiente, temeroso con carácter, bondadoso o cariñoso, entre otros.

Es evidente que la autoestima abarca de forma integral al ser humano por lo que su impacto genera gran influencia en todas las áreas de la vida.

Construcción Positiva de la Autoestima

Para Bolívar y Vargas (2007) la autoestima se construye fragmentada, por un lado está la influencia externa del contexto donde las personas se desenvuelven y por otro, la parte interna la cual se amplía a continuación:

- Construcción externa de la autoestima: ésta se construye por la influencia que los demás, tienen sobre el aspecto emocional de la persona. Dentro de este tema uno de los factores que más afectan es la crítica, ya que ésta debilita la seguridad de las personas, otros factores de influencia negativa son: la inflexibilidad, el

perfeccionismo y la reiteración de los defectos o debilidades de las personas, ya que limitan la libertad y generan malestar, así como una mentalidad derrotista.

Por lo anterior es fácil descubrir que las personas que se encuentran a nuestro alrededor influyen en gran medida en el fortalecimiento o debilitamiento de la autoestima, de la misma manera el entorno también intervienen ya que el hecho de poseer más oportunidades ayuda a obtener éxitos y esto genera más valía en la persona misma.

- Construcción interna de la autoestima ésta se basa, en las propias experiencias y a la vez por la propia evaluación de los acontecimientos vividos y el hecho de creerse valioso, de ser exitoso y efectivo en la vida. Ya que esto será como un motor interno que generará energía propia para sobresalir de las circunstancias negativas de la vida y afrontarlas con Asertividad.

Esto indica que el mismo individuo es quien puede mejorar o empeorar el nivel de autoestima, según la posición propia. Por otra parte también puede suceder lo contrario, que el individuo se enfrente a experiencias desagradables, que generen sentimientos negativos que lleven a la autocrítica excesiva y al autocastigo lo cual debilita la autoestima.

Un elemento importante para esta construcción es el diálogo interno positivo y evitar utilizar frases negativas cambiándolas por aseveraciones positivas.

Por ultimo un elemento fundamental es el conocimiento de sí mismo, ya que así será más fácil el relacionarse con los demás y tener una visión propia de si mismo, factor fundamental para realizar acciones futuras en forma asertiva.

Tipos de Autoestima

Para Maslow (1991) existen dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta.

- Estima baja, es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio.

- Estima alta, comprende las necesidades de respeto por sí mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Baja Autoestima

Lorenzo (2007) comenta que un bajo nivel de autoestima genera diversos aspectos negativos para las personas, ya que éstas se muestran insatisfechas, aisladas, rechazadas, solitarias, pasivas y sienten desprecio por ellas mismas. La imagen que se desarrolla de sí mismo, determina el logro de metas y el tener o no éxito y si a propia imagen es inadecuada no es posible sobresalir en los puestos de trabajo de dirección.

Asimismo Castanyer (2004), menciona que todos los individuos, tienen emociones no resueltas, que pueden afectar el desempeño del individuo en el contexto donde se desenvuelva, es común que las personas con una autoestima baja no sean conscientes de este tipo de emociones, lo cual hace que sientan odio, ansiedad, cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, negativismo, convirtiendo éstos, en enojo y a largo plazo se vuelve en contra de si mismo, llevando a situaciones extremas de depresión y a la autodestrucción.

Al mismo tiempo el bajo nivel de autoestima puede generar: enfermedades psicológicas y neurosis; creando actitudes de timidez, vergüenza, temores, trastornos psicossomáticos, entre otros. Algunos aspectos negativos de este problema son, la falta de energía, indecisión, falta de atención y otros más.

En relación a la autoestima negativa o baja autoestima, Bolívar y Vargas (2007) expresan que, es cuando el individuo tiene una mala imagen y deficiente estima de si mismo, actitud que es nociva, ya que la autoevaluación y autovaloración propia le crean deterioro a la propia imagen.

Continuando con Bolívar y Vargas, ellos describen algunas características que este tipo de personas poseen, las cuales son: sobredimensionan sus defectos, no se conocen a sí mismas, ni cuáles son sus capacidades y habilidades, son quejumbrosas, críticas, tristes, inseguras, inhibidas y poco sociables, perfeccionistas, desafiantes, derrotistas,

algunas veces son agresivas, les falta espontaneidad; Toman una crítica al trabajo o error a todo lo que son como personas, necesitan de la aprobación de los demás, tienen temor excesivo a equivocarse, extremo sentido del ridículo, son dependientes, son sensibles a cualquier actitud de los otros que las hagan sentirse postergadas o rechazadas necesitan ser queridas y valoradas.

Coincidiendo con estas características Castanyer (2004), indica también, que las personas que poseen una autoestima baja, habitualmente muestran ciertas actitudes, entre ellas: insatisfacción consigo mismo, hipersensibilidad a la crítica, por lo que se siente exageradamente atacado, herido; culpa a los demás de sus fracasos, cultiva resentimientos, indecisión por miedo exagerado a equivocarse, deseo innecesario por complacer, perfeccionismo, autoexigencia esclavizante, lo cual conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no son perfectas, culpabilidad neurótica, exageración de sus errores y delitos o los lamenta indefinidamente, sin llegar nunca a perdonarse por completo, irritabilidad a flor de piel, siempre a punto de estallar aún por cosas de poca importancia, tendencias defensivas.

Autoestima Positiva

Para Castanyer, una persona con buena autoestima no necesita competir, no se compara, no envidia, no se justifica por todo lo que hace, no actúa como si “pidiera perdón por existir”, cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuertes oposiciones colectivas, y si se equivoca, que sea lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios sin denigrarse a sí mismo.

Extendiendo el punto de vista de Castanyer, este menciona que el nivel de autoestima positiva genera en el comportamiento del ser humano, cualidades importantes como las siguientes: seguridad y confianza en sí mismo, acepta la culpa de una forma sana, no emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido, no se deja llevar por los fracasos, se considera igual que los demás, reconociendo las diferencias en

talentos específicos, prestigio profesional, o posición económica, no es manipulable, reconoce y acepta sus errores de manera natural.

Lorenzo (2007) Cuando las personas poseen un nivel equilibrado de autoestima, muestran características: expresivas, activas, buscan el éxito, resuelven problemas, logran altos niveles de desempeño y muestran gran iniciativa, añadido a esto, sentimientos de aceptación, satisfacción y auto-respeto.

Matamoros (2006) menciona a Jourard (1967) quien a su vez cita a Cerna (1993) opinando que un alto nivel de autoestima produce actitudes positivas como: disposición a establecer relaciones sanas con otras personas, lo cual genera una gran influencia en las organizaciones, ya que dentro de ellas se mantienen relaciones entre compañeros para llevar a cabo las actividades en los puestos de trabajo; De acuerdo a esto las personas con buena autoestima son capaces de desempeñarse de manera efectiva, evitando conflictos que menosprecien a la organización en general.

Respaldando estos comentarios Rodríguez, Pellicer y Domínguez (1988), citados en Cerna (1993) la autoestima alta implica ser capaces de reconocer tanto las habilidades y capacidades así como las debilidades y limitaciones de sí mismos y de los demás, siempre confiando en la capacidad propia para tomar decisiones, logrando que el profesional tenga mayor facilidad para percibir la realidad y para tener una mejor comunicación interpersonal con las personas que trabajan junto con él; enfocándose en un buen camino de ética, productividad, dinamismo y eficacia en el ámbito material pero también en la salud, vida y felicidad.

Este tema está orientado a demostrar que, es posible llevar una vida laboral en condiciones óptimas, compartiendo con los demás y mostrando satisfacción por lo que se realiza diariamente en el lugar de trabajo, todo ello a través de conocer y valorarse a si mismos, para saber enfrentar los conflictos, negociar, conciliar en otras palabras aprender a vivir.

Ahora que se ha visto como se forma la autoestima y los factores que inciden en ella relacionados con el desarrollo de la personalidad de los trabajadores, se verá cómo es la interacción entre el ambiente de trabajo y los aspectos concernientes a la conflictividad laboral.

Un comentario efectivo a tomar en cuenta, es el que aporta Bolívar y Vargas, (2007) El cual dice que entre más creamos en nosotros mismos, se incrementa la energía positiva y perseverancia ante los retos y desafíos del medio donde las personas se desenvuelven, esto lleva a la formación de círculos viciosos en la vida de todas las personas, ya que si una persona logra sus metas, esto reforzará de nuevo la autoestima y energía para afrontar los conflictos cerrándose así un círculo positivo de autoestima.

Lo contrario ocurre desde la autoestima negativa, que promueve un círculo negativo de fracaso en la manera de afrontar los conflictos, ya que se limita a lo conocido y a la mediocridad.

Continuando con Bolívar y Vargas desde una perspectiva diferente, el conflicto puede ser positivo, en las organizaciones, cuando existen varias ideas sobre un proyecto, pero esto va ligado a una buena autoestima del personal, ya que si un individuo se valora en un nivel adecuado, estará dispuesta a aportar nuevas ideas, así como a defenderlas, logrando llegar a mejores soluciones para la organización.

Según estas mismas autoras, es factible observar que la autoestima positiva genera en las personas situaciones de éxito que favorecen su desempeño dentro de la organización, de la misma forma si la autoestima es baja se tiende a desarrollar más fracasos, lo cual genera en el individuo descontento y resentimiento consigo mismo y con los demás, expresándolo de forma visible en su actitud, por medio del conflicto.

Esta es la razón primordial por la que se busca establecer un vínculo entre el nivel de autoestima y el nivel de conflictividad laboral en el área de trabajo. A continuación se describe información importante, para empezar a ahondar en el tema del conflicto laboral.

Desde una perspectiva diferente, el conflicto puede ser constructivo o destructivo, en las organizaciones, debido a un elevado o demasiado bajo nivel de autoestima, estos extremos obstaculizan el desempeño. Por ello es primordial buscar un grado óptimo en las empresas donde se maneje un nivel positivo de autoestima y un nivel de conflictos normal que evite el estancamiento de las mismas. Ya que si es de otra manera, los conflictos excesivos menguarán la eficacia de la organización, lo que afecta el desenvolvimiento interno así como la productividad de las mismas, ya que muchas veces éstas cuentan con personal con baja autoestima que muestran actitudes negativas como, renuncias, ausentismo, incumplimiento de reglas, sabotaje, entre otras. Esto lleva a tratar el conflicto desde una perspectiva general.

A fin de introducir adecuadamente este tema, a continuación se presenta un relato que menciona aparentemente como inicia un conflicto.

Revista Acuerdos N°24, (2004), Casa de la Paz.

Desacuerdo

Había una vez dos hombres que discutían a propósito del rostro del Rey.

¡Qué bello es! - Decía uno

¡Que feo es! - Decía el otro

Después de una larga y vana discusión, se dijeron el uno al otro:

- ¡Pidámosle la opinión a un tercero y usted verá que yo tengo razón!

La fisonomía del rey era como era y nada podía cambiarla; sin embargo, uno veía a su soberano bajo un aspecto ventajoso y el otro, todo lo contrario. No era por el placer de contradecirse que sostenían opiniones diferentes, sino porque cada cual veía al rey de manera distinta. (Wan Chin Lun, siglo II)

Tomando en cuenta el relato anterior, el conflicto se da en cualquier contexto ya sea personal, social o laboral, por ejemplo entre compañeros de trabajo, niveles jerárquicos, competitividad, toma de decisiones, amigos, entre otros. Por el mero hecho

de ser, seres humanos con cualidades, ideales, sentimientos, preferencias y percepciones diferentes, dado que ningún ser humano en la tierra es totalmente parecido a otro.

Desde esta perspectiva, todos los seres humanos desde que nacen, están expuestos a los conflictos, simple y sencillamente por el hecho de ser diferente al resto de la humanidad.

Conflicto

Según Davis y Newstrom (1999) el conflicto se define como "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337)

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, trayendo como consecuencia el malestar en las personas o bien conducir a la organización a su ineficacia. Es por eso la relevancia en que la gerencia, logre identificar el estilo para afrontar conflictos, a fin de que la administración de los mismos sea la adecuada y constituya una parte fundamental para afrontarlos adecuadamente, y se llegue a obtener un efectivo y verdadero estilo de liderazgo.

En la misma línea, RRHH el portal de estudiantes, (2006) indican que el conflicto, puede caracterizarse como un choque que separa a 2 personas o grupos que mantienen diferencias de criterio en cuanto a determinadas cuestiones. El conflicto constituye una fractura que quebranta la necesaria solidaridad de quienes integran una unidad.

A su vez Barrera (2002) el conflicto organizacional es aquel que se encierra, dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo, que en un momento dado deciden manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales es preciso saber interpretar, ya que muchas

veces no se presentan de forma verbal, si no más bien por medio de actitudes, formas y mecanismos usados por los seres humanos para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan.

Esto lleva a pensar en la relación tan estrecha que puede desarrollar el nivel de autoestima o autoconocimiento de sí mismo con el nivel de conflictividad, ya que cada persona posee una idea profunda y única de los diferentes acontecimientos, responsabilidades, problemas, soluciones, entre otros. que se dan cotidianamente, tomando posturas diferentes a las de los demás. Esta situación marca una diferencia explícita entre unos y otros, tomando en cuenta la visión que tengamos de la vida, esto se debe a la forma en la que nos valoramos como seres únicos e irremplazables, el no conocerse ni valorarse a sí mismo genera conflictos tanto internos como externos a la persona, que afectan el desenvolvimiento en este caso dentro de las organizaciones.

Asimismo, Robbins (2004) hace mención que un conflicto se inicia cuando una persona percibe que la otra afectó o va a afectar algo que le interesa en su vida. En base a esto, algunos conflictos que se pueden presentar en la organización pueden ser, incompatibilidad de metas, diferencias en las percepciones o interpretaciones de las situaciones, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento. De acuerdo a esto, es importante buscar las posibles situaciones generadoras de conflictos, en las organizaciones a fin de mejorar el ambiente de trabajo, optimizando el desempeño de cada colaborador.

Estos autores indican que el conflicto laboral en sí, es percibir que personas de su entorno laboral, afectan o causan daños a sus intereses personales o laborales en este caso, debido a las actitudes inadecuadas de las personas que laboran junto a ellos en la organización; haciendo que el conflicto sea una característica organizacional cotidiana, que suele manifestarse en casos extremos con enfrentamientos o luchas entre departamentos, niveles o personas entre si, eso genera un conflicto que después se ve reflejado en el objetivo final de la organización.

Causas del Conflicto

Robbins (2004) considera que los conflictos se dan por varias razones:

1. **Conflicto de tareas:** este conflicto se relaciona directamente con las metas de trabajo y las actividades que se deben de realizar diariamente dentro del mismo. Se podrían considerar como funcionales si son de baja magnitud, ya que mejoran el desempeño de los individuos.
2. **Conflicto de relaciones:** este conflicto se genera por la diversidad en las personas, manteniendo o deshaciendo las relaciones laborales o amistosas que se desenvuelven dentro de las empresas. Estos conflictos se pueden considerar como disfuncionales ya que se consideran aspectos netamente personales en las discusiones, lo cual lleva a dar resultados negativos ya que obstaculizan un buen ambiente de trabajo.
3. **Conflicto por procesos:** éste se genera debido a la forma de hacer el trabajo, el cual es positivo ya que están orientados a mejorar la forma en la que se realizan las actividades debido a que se presentan diversas opiniones para llegar a un acuerdo que mejoren los procesos para obtener mejores resultados que beneficien a toda la organización.

Siguiendo con el tema de conflictos, Ibarra, Ortiz, Treviño, Valdez y Vallejo (2006) hacen referencia a que éste se origina, por otras razones diferentes, pero igualmente importantes dentro del ámbito laboral como lo son:

1. **Interdependencia laboral** esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades que surjan conflictos son muy elevadas:
2. **Interdependencia combinada:** no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. La posibilidad de conflictos es relativamente escasa.

3. **Interdependencia secuencial:** exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. En estas circunstancias, cuando el producto final de un grupo es el insumo de otro, hay mayores posibilidades que surja un conflicto.
4. **Interdependencia recíproca:** requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización. Las posibilidades que surjan conflictos son elevadas.
5. **Diferentes objetivos:** cuando las diferentes unidades de una organización van especializándose, sus objetivos se van distanciando. Esta diferencia de objetivos se puede traducir en una diferencia de expectativas entre los miembros de cada unidad. Dada la diferencia entre objetivos y expectativas, cabría la posibilidad que se presenten conflictos.
6. **Recursos limitados:** a la hora de asignar recursos limitados, la dependencia mutua aumenta y cualquier diferencia de objetivos se hace más clara. Cuando los recursos son limitados, se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
7. **Estructuras retributivas:** cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo más que al de la totalidad de la organización, las posibilidades de conflictos aumentan, aún más cuando un grupo es el principal responsable de la asignación de retribuciones.
8. **Diferencias de percepción:** se relaciona con el desacuerdo sobre lo que constituye la realidad, esto puede concluir en un conflicto, lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.
9. **Diferentes horizontes temporales:** las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades

10. **Posiciones incongruentes:** los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.

11. **Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son, con toda probabilidad, los más frecuentes entre grupos. Lo cierto es que especialistas y generalistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento

Por todo lo anterior se puede concluir que pueden existir muchas situaciones que generen la aparición del conflicto pero en sí, la que más influye es la percepción con la que se observa cada situación y se toman acciones para ella. Por lo que la mayor parte de autores concuerdan que, el conflicto es cuestión de percepciones o impresiones de cada una de las partes, ya que si nadie piensa que existe conflicto, este nunca existirá.

Estilos de Afrontar Conflictos

El autor Shashkin M. (1990), describe cada uno de los cinco estilos de Afrontar conflictos en diversas situaciones:

Eludir-Distanciamiento:

Este estilo se basa en abandonar la situación del conflicto, frecuentemente supone la idea de rendirse a su oponente o dejar la situación según el destino. Ya que muchas veces para las personas el hecho de ser discreto y no armar desorden es mejor visto que de otro modo. En algunas situaciones donde las personas en conflicto se encuentran en lugares públicos hasta cierto punto tomar esta postura hace que ambas partes se beneficien de los resultados.

Atenuación- Complacer

Este estilo se basa en ocultar o disimular que la situación va bien, cuando en realidad, existen genuinos conflictos. Esta es la estrategia más pasiva para enfrentar conflictos, cuando las partes en conflicto participan abiertamente en la discusión, muchas veces este estilo se pone de acuerdo para discutir. Los problemas que causan conflicto no pueden disminuir a largo plazo, por que los problemas que causan el conflicto no desaparecen. Sin embargo, hay ocasiones que el estar de acuerdo para discutir puede funcionar como estrategia temporal, pero no para eliminarlos.

Imposición-Controlar:

Esta estrategia es la más agresiva. Ya que la imposición supone entablar una discusión ofensiva que siempre va a terminar con un claro ganador y un perdedor.

En este estilo las partes se ven como enemigos. La imposición no es una estrategia productiva para personas individuales o que se desempeñan en organizaciones y menos si los ganadores han de trabajar con los perdedores en el futuro. Siempre existen situaciones por las que vale la pena luchar, pero debemos de pensar en las consecuencias de estas situaciones.

Negociación-Comprometer:

Es más que una negociación, pretende alcanzar un intercambio ya que cada parte cede algo pero al mismo tiempo obtiene ciertas ganancias. Algunas veces participa un tercero que participa como mediador. La mayor parte de veces propone un compromiso. La negociación se asocia casi siempre con resultados positivos, ya que si es acertada, todas las partes consideran que han obtenido más de lo que han perdido.

Resolución de Problemas-Colaborar:

El primer paso de este estilo es resolver el problema de forma conjunta y enfrentarse al hecho de que existe un conflicto y convenir en tratarlo como un problema en el que las partes deben colaborar para resolverlo. Este estilo requiere mayor preparación, tiempo y compromiso, este estilo ha demostrado tener efectos positivos al implementarlos.

Por lo tanto estos cinco estilos, hacen que una situación de conflicto, mejore o empeore según la forma que se afronte y se vuelvan en funcionales y disfuncionales como los que a continuación se describen.

Conflictos funcionales o disfuncionales:

Hay dos tipos de conflicto en las organizaciones, los que afectan el rendimiento negativamente y los que lo hacen de manera positiva, a continuación se describe cada uno según Robbins (2004).

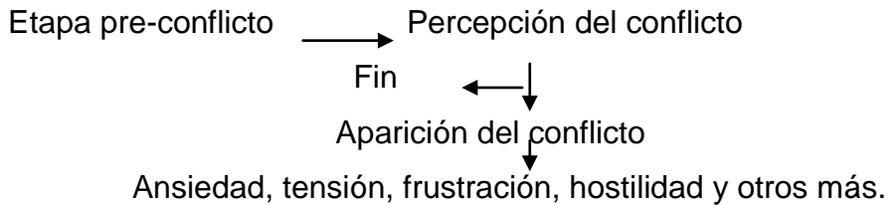
- **Conflicto funcional** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por, ejemplo, el que se produce entre departamentos con respecto a la forma más eficaz de prestar un servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. De allí que podamos considerar al conflicto como positivo. (producen resultado positivos)
- **Conflicto disfuncional:** Es la confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. (producen resultados destructivos)

En relación a lo anterior, es preciso tomar en cuenta, que no todos los conflictos generan consecuencias negativas en la organizaciones o en la vida cotidiana por lo que, un aspecto fundamental para saber sobrellevarlos y transformarlos de negativos a positivos, es el hecho de saber como afrontarlos y optar por disolverlos a fin de que no se conviertan características negativas para la organización, como las que a continuación, describen Robbins y Coulter (2005)

- Deficiente productividad de los empleados: es la medida de desempeño tanto de la eficiencia como la eficacia
- Ausentismo: No presentarse a trabajar.
- Rotación: El retiro voluntario e involuntario permanente del personal de una organización.
- Comportamiento de ciudadanía organizacional: éste es el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización. ejemplo ayudar a los compañeros de trabajo, evitar conflictos innecesarios, en resumen hacer cosas extras a sus tareas usuales.
- Satisfacción en el trabajo: Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo.

En relación al tema Maslow (1991) menciona que es muy fácil que se generen conflictos entre los seres humanos y que éstos se produzcan cuando alguna de las necesidades de la pirámide no está cubierta; Una de las necesidades más fundamentales es la de Estima, que se refiere al grado de quererse así mismo como antes se mencionaba, ésta debe estar cubierta ya que para querer a los demás es necesario aprender a quererse a uno mismo, lo cual indica que es bueno estar internamente bien, para llegar a la autorrealización en los ámbitos: social, laboral o cultural.

El siguiente esquema del conflicto muestra la bifurcación a donde se llega de un conflicto funcional a uno disfuncional, según Barrera (2002)



Esto es fundamental para saber en que momento se debe de intervenir o cambiar actitudes, y no extender los conflictos a grados desproporcionados.

Resolución de Conflictos

Según Barrera (2002) es necesario que las personas dispongan de 3 principios, para enfrentar fácilmente y de forma adecuada los conflictos, éstos son:

- Tolerancia: para permitir que las demás personas posean pensamientos y actitudes y sentimientos diferentes, a fin de aceptarlas y minimizar los efectos de conflictos o violencia.
- Autonomía: para actuar libres bajo riesgos y éxitos propios, es en sí tener poder sobre si mismo y actuar según las propias convicciones, aspecto que ayuda grandemente a afrontar de manera mas adecuada los conflictos.
- Diálogo: para expresar lo que se piensa, siente y se cree. Aceptando con ello que las demás personas expresen de igual manera los mismos aspectos y que se llegue a la definición objetiva del problema y se busquen soluciones en forma conjunta.

En este tema es preciso tomar en cuenta que el conflicto, no se presenta siempre en su totalidad, así como el modelo iceberg, ya que tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande, lo que vemos cuando las personas muestran abiertamente su descontento, o cuando muestran actitudes pasivas como malos gestos, murmuraciones, sabotajes, entre otros. Lo cual influye de manera general en la forma de trabajar de las personas. Por ello el estudiar la conflictividad dentro de las organizaciones permite conocer y comprender aspectos importantes y que de una u otra forma están ocultos.

A fin de vincular el conflicto con la autoestima, es necesario mencionar a Hurtado (2002) el cual menciona que el punto de partida para que una persona disfrute de la vida, inicie y mantenga relaciones positivas con los demás, sea autónomo y capaz de aprender, se encuentra en la valía personal de sí mismo o autoestima. Hablar de autoestima es hablar de percepciones, pero también de emociones arraigadas en el individuo. El concepto encierra no sólo un conjunto de características que definen a un sujeto, si no además, el significado y la valoración que éste consciente o inconscientemente le otorga.

Por ello a continuación se abarcó el tema de percepción que concierne a los dos temas, anteriormente mencionados como lo son la autoestima y el conflicto.

Como se ha venido mencionando con anterioridad, tanto en la autoestima como en la conflictividad, la percepción ocupa un lugar fundamental, ya que está influye grandemente en la conducta de las personas ya sea positiva o negativamente, ya que los seres humanos son diferentes por naturaleza, lo cual hace que cada uno posea hábitos, creencias, comportamientos, ideas y percepciones diferentes, debido a que cada quien es criado en distintas situaciones como países, padres, status económicos, entre otros. Que van generando gran influencia en el actuar del ser humano.

Percepción:

Según Barrera (2002, 205) “La percepción es una forma de entender la realidad a través de los datos recibidos por los sentidos, que se envían a la mente. Para concebir ideas”. Según lo anterior las personas reciben mensajes cada uno de diferente manera, debido a la forma en que llegan los mensajes a los sentidos y se les da forma en la mente de acuerdo a los marcos de referencia que posee cada persona. Ya que un mismo estímulo puede ser percibido por dos personas de diferente forma. Lo cual lleva a que cada persona actué en respuesta del mismo estímulo de forma desigual, concibiendo éste como real.

Así también este autor comenta que la percepción no es totalmente objetiva ya que cada persona define lo que ve, escucha o siente de forma diferente según el estado de ánimo y el momento en que ocurren las situaciones.

Estas diferencias entre los seres humanos pueden generar situaciones negativas que es el surgimiento de conflictos perjudiciales que únicamente generan situaciones nocivas para las personas. Por otro lado desde una perspectiva positiva, genera conflictos positivos que brindan oportunidades para mejorar, aprendiendo, creando e innovando esquemas definidos.

Siguiendo con el tema de la percepción, es preciso mencionar a Robbins y Coulter (2005) los cuales definen a ésta, como un proceso que da significado al contexto en el que se desenvuelve la persona, organizando e interpretando lo que absorbe con sus sentidos. Puesto que varios individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente. Esto hace que cada sujeto tenga una imagen interpretada según su percepción, la que no es totalmente real.

Factores que influyen en la percepción:

- La persona que percibe: cada persona intenta interpretar lo que ve, en ello influye las características personales como actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.
- El objetivo: las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que se percibe, por ello la relación del objetivo con su ambiente también influye en la percepción.
- La situación: El contexto en el que vemos los objetos también influye, por ejemplo: el tiempo, la ubicación, la luz, el calor, el color y otros factores situacionales.

Asimismo, Robbins y Coulter también menciona la “teoría de la atribución” que se basa en las diferencias de percepción entre la apreciación de objetos y personas, ya que en cuanto a las personas se hace inferencias en el comportamiento de las mismas, debido a que cada persona posee creencias, motivos e intenciones. Esta teoría se desarrolló para explicar como juzgamos a las personas en forma distinta, dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento dado.

Según mencionan Landy y Conte (2005), Weiss y Cropanzano (1996) sugiere que en las organizaciones, es más importante estudiar las emociones más que las actitudes en el trabajo, ya que los estados de ánimo y emociones están relacionados con el comportamiento laboral, incluyendo la conducta cívica organizacional, los juicios sobre desempeño, la solución creativa de problemas y las conductas de separación como el ausentismo o la rotación.

Complementando el tema de la autoestima, conflictos y la percepción que influye en la persona, Brief y Weiss (2002) indican que todas poseen una naturaleza que hace tomar las situaciones de diversas maneras propiciando el conflicto o eliminándolo, esta condición se divide en dos rasgos:

Afectividad negativa: (neurosis) característica de las personas que son proclives a experimentar estados de ánimo negativos, como depresión, ansiedad, hostilidad y culpa.

Afectividad Positiva: (extroversión) característica de las personas que se describen a sí mismos como alegres, entusiastas, confiados en sí mismos, activos y con energía.

Estos dos aspectos anteriores, ejercen influencia en la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo, debido a que es probable que un individuo con afectividad negativa dedique más tiempo a las malas relaciones y actividades negativas que afectan el área de trabajo, mientras que las personas con afectividad positiva tendrán una visión más positiva y proactiva de los sucesos cotidianos.

Se hace referencia a este tipo de situaciones ya que muchas veces la imagen que se proyecta hacia los demás, influyen en el nivel de conflicto ya sea personal o interpersonal, debido a que un individuo que se desvaloriza y se encuentra siempre deprimido, las personas de su entorno muestran rechazo, apatía, y otras actitudes negativas más. Las personas con una autoestima equilibrada siempre están con un ánimo adecuado que las lleva a relacionarse con los demás sintiéndose felices y aceptadas. Aspectos que crean un círculo vicioso en la autoestima de cada ser.

Por ello se concluyó que, tanto en el nivel de autoestima, como en la conflictividad laboral, la percepción ejerce un papel primordial, debido a que los valores, creencias y crianza, influyen grandemente en el enfoque que éstas le den a las diversas situaciones que se le presentan cotidianamente en el área donde se desempeña.

Debido a esto en el ámbito laboral, se despliegan una serie de situaciones en las que es fundamental observar, la influencia que poseen en la actitud de las personas y su preferencia a la conflictividad, el hecho de poseer una baja o positiva autoestima; siendo éste en síntesis el propósito del presente estudio, el cual se orientó a describir y correlacionar la influencia del nivel de autoestima en la creación de conflictividad en el lugar de trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito laboral guatemalteco, es común observar empresas que menguan la valía del colaborador gerencial y de otros niveles, agraviándolo como ser integral que tiene sentimientos, emociones y aspiraciones, que lo definen como un ser humano; el hecho de no generar en los colaboradores la ventaja de la auto valoración, proporciona resultados de productividad dentro de la norma, situación que genera en las empresas una resignación o acomodamiento a obtener resultados esperados, ya que toleran y fomentan a un personal gerencial débilmente efectivo y autoestimado.

Este es un error extremadamente frecuente ya que el colaborador a nivel gerencial, se ve limitado y fracasado en la medida en que sus metas, anhelos, expectativas de vida y sueños, no se han realizado o se ven afectados por una inadecuada autoestima laboral; esta problemática se evidencia más cuando el líder, utiliza mal o carece de herramientas adecuadas para enfrentarse a situaciones de conflicto y modela, malas actitudes que desmejoran las relaciones en el ambiente laboral.

Actualmente, también la competencia en los mercados ejerce una gran influencia y un peligro inminente, para el crecimiento y expansión de las organizaciones, el recurso único que hace la diferencia en cuanto a las prácticas empresariales, es el personal que las conforma; por ello es fundamental que posean una estabilidad emocional y una imagen propia adecuada en el ámbito laboral ya que esto puede propiciar a que el colaborador gerencial se sienta seguro de sí mismo, y por lo tanto genere efectivas guías de trabajo, así como mayor identificación y orientación al logro de metas tanto personales como organizacionales, exteriorizándolo en el ambiente laboral con la disminución de conflictos e incremento de resultados.

De acuerdo a esto, surgió el interés por realizar el estudio basado en la evaluación de los niveles de estima de cada persona, así como el estilo que cada colaborador implementa al momento de enfrentarse a conflictos, dentro de la empresa dedicada a la construcción de inmuebles, situada en la ciudad de Guatemala, puesto que el clima

laboral que en ella se vive, difiere en gran medida de los demás lugares, debido a la baja existencia de conflictos de este tipo, un aspecto a tomar en cuenta, es que la organización utiliza como práctica definida, la generación de sentimientos de valía personal en cada colaborador, dándole gran valor a este, como ser integral, que cuenta con cuerpo, mente, alma y espíritu, estas características deben desarrollarse a lo largo del tiempo para que la persona crezca tanto personal como laboralmente y produzca resultados superiores a los que se esperan de su desempeño, en la organización. Esto orienta el interés y lleva a plantearnos el siguiente cuestionamiento:

¿Existe correlación entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar los conflictos laborales mostrados por los gerentes del área administrativa, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles de la ciudad de Guatemala?

2.1 Hipótesis General

- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos laborales, de los gerentes administrativos de las oficinas centrales, de una empresa dedicada a la construcción de inmobiliaria situada en Guatemala.

Hipótesis Nula

- No existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de afrontar conflictos laborales, de los gerentes administrativos, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.

2.2 Hipótesis Alternas

- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de Eludir los conflictos de los gerentes administrativos de las oficinas centrales, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.

- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de Competir en los conflictos de los gerentes administrativos de las oficinas centrales, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.
- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de Colaborar en los conflictos de los gerentes administrativos, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.
- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de comprometer en los conflictos de los gerentes administrativos de las oficinas centrales, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.
- Existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el nivel de autoestima y el estilo de complacer en los conflictos de los gerentes administrativos de las oficinas centrales, de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles situada en Guatemala.

Para cada una de las hipótesis Alternas, existe su respectiva Hipótesis Nula.

2.3 Variables de Estudio

2.3.1. Definición Conceptual

- **Autoestima:** para Branden (2001) es el sentimiento de confianza y respeto en uno mismo; así como la predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de felicidad. La autoestima radica en el funcionamiento correcto de la mente y es posible

generarse desde adentro alcanzándose por medio de acciones y practicas, es decir el desarrollo de habilidades.

- Para efectos de este estudio, Autoestima es un estado emocional y mental positivo, que desde la perspectiva laboral, favorece al desempeño exitoso de los colaboradores dentro de la organización, lo cual genera en el individuo características positivas, que emergen visiblemente en la actitud con la que enfrenta su diario vivir individual y la interacción con los demás.

- **Conflicto**, Según Davis y Newstrom (1999) es "toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337)

- **Conflicto organizacional** ocurre cuando dos o más colaboradores se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; en el conflicto es importante tener en cuenta aspectos conductuales como la percepción, con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.

- Para efectos de este estudio, el conflicto es un desacuerdo o diferencia explícita entre colaboradores de una misma organización, generado por incompatibilidad de metas, diferencia de interpretación de situaciones o desacuerdos en las expectativas de comportamiento, según la percepción con la que se observa y la actitud con la que se toma acciones para ello, basado en el marco de referencia de la persona que lo vive.

- 5 Estilos de Afrontar Conflictos

- **Eludir-Distanciamiento:** Se basa en abandonar o dejar pasar el conflicto, a fin de que se resuelva solo, no toma ninguna postura simplemente evade la situación.
- **Atenuación- Complacer:** este estilo se basa en que la persona trata de resolver los conflictos de la manera más pasiva posible, trata de estar de acuerdo siempre dentro de la discusión.
- **Imposición-Controlar:** Se define como la actitud agresiva que toma la persona, al momento del conflicto, tratando de imponer sus ideas y buscando siempre que surja un ganador y un perdedor.
- **Negociación-Comprometer:** se define como, la situación donde la persona acepta por compromiso alguna estrategia de resolución, buscando la medida justa de ganancias y pérdidas para ambas partes.
- **Resolución de Problemas-Colaborar:** se define cuando una persona colabora con el otro individuo en discusión, a fin de llegar a una solución viable para las partes.

2.3.2 Definición Operacional

- **Autoestima,** Punteo obtenido por los sujetos, con relación a la imagen personal que se expresa, en las relaciones interpersonales, en el logro de metas, en la adaptación y percepciones del entorno y la comunicación, mostrados en el Test de Autoestima.

- **Conflicto**, Resultados obtenidos por el instrumento diseñado para identificar el estilo de afrontar conflictos.

2.4 Alcances y Límites

El alcance de éste estudio ostentó la finalidad de estimar el grado de influencia que ejerce el nivel de autoestima en estilo de afrontar conflictos en la esfera laboral, el cual abarcó la gerencia administrativa de las oficinas centrales de una empresa dedicada a la construcción de inmuebles en Guatemala, comprendidos entre 25 y 40 años, de género masculino y femenino, de diversos niveles educativos superiores.

Este estudio se llevó a cabo, por medio de la implementación de un test de autoestima y un instrumento que detectó el estilo de afrontar conflictos en el ámbito laboral; Limitando así el producto de la investigación, a los resultados obtenidos por los instrumentos mencionados anteriormente.

Otra limitante dentro del estudio, fue la insuficiente información de estudios concernientes al tema de conflictividad laboral en Guatemala y otros países; propiciando así un alcance, al ser un trabajo que abra brechas, al conocer el conflicto desde una perspectiva personal y laboral, favoreciendo el conocimiento de estos temas en las organizaciones, a fin de fortalecer el crecimiento y formación humana dentro de las mismas.

Entre las limitantes más destacadas de este estudio, se menciona la cantidad de sujetos evaluados, ya que la empresa cuenta únicamente con (15 gerentes), lo cual hizo que la población que abarcó el estudio, fuese pequeña.

Por lo tanto los resultados alcanzados en la presente investigación no pueden ser generalizados a poblaciones que no llenen las características de edad, jerarquía y ocupación. Estos resultados pueden ser de utilidad en los procesos del área de

Recursos Humanos de otras empresas dedicadas a actividades afines en el mercado laboral de Guatemala.

2.5 Aporte

El presente estudio dirigió su aporte a la organización, informando al personal, la importancia de saber afrontar conflictos y poseer un nivel adecuado de estima propia, a fin de hacer conciencia de la forma en la que afronta los conflictos y permitir que estos mejoren las actitudes para resolver los conflictos de una manera más efectiva; así mismo informó las consecuencias que genera poseer un nivel bajo o alto de autoestima; instando a los líderes a mejorar e implementar estrategias innovadoras de capacitación y actividades que minimicen el ambiente hostil y fomenten la propia valía entre los colaboradores de la organización.

Favoreció también al departamento de Recursos Humanos, debido a que amplió los conocimientos y prácticas concernientes al área, dando como resultado, información específica de la influencia que ejerce desarrollar en el colaborador un nivel adecuado de autoestima y verificar la mejor forma para enfrentar situaciones de conflictividad dentro del área de trabajo, proporcionando una mejor calidad de vida en la organización y por consiguiente cumpliendo con el propósito que orienta al mismo.

Así también, este estudio contribuye como referencia a estudiantes del área de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, así como personas y entidades que desarrollen actividades relacionadas con el estudio de la salud mental de las personas en el ámbito laboral, ya que adoptó un modelo teórico-explicativo-correlacional de la Autoestima y el estilo de afrontar conflictos de los colaboradores, efectuándolo con la aplicación de instrumentos psicológicos.

De la misma manera, este tipo de estudio amplió también, los conocimientos tanto de la autoestima, como los relacionados a las maneras de afrontar conflictos laborales, en

las áreas gerenciales, fundamentando a futuras investigaciones al respecto, haciendo que profesionales se interesen en el tema y reconozcan a la autoestima como un elemento primordial en la salud y productividad de sus empleados, con el objeto de conocerlos más profundamente y mejor para optimizarlos en su desempeño, dentro de la organización.

Por último los resultados obtenidos en la presente investigación, son de ayuda para la sociedad guatemalteca en general, ya que los datos son un informe para los individuos que se interesen por establecer nuevos enfoques del área de salud laboral.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El universo de este estudio lo constituyó, la totalidad del personal en los puestos Gerenciales, los cuales hacen un total de 15 colaboradores, abarcando tanto a personal masculino como femenino entre las edades de 25 a 40 años de edad, de una entidad Corporativa guatemalteca, relacionada al ámbito de Construcción de inmuebles.

Dichos colaboradores pertenecen únicamente a las oficinas, ubicadas en la ciudad de Guatemala, con un horario de labores establecido entre las 8:00 AM. A 6:00 PM. De lunes a viernes.

Todos los gerentes fueron seleccionados y contratados con base a un proceso específico de selección de personal, en el cual se da especial importancia a la edad entre el rango de 25 a 40 años, las capacidades, talentos, actitud de la persona y nivel mínimo educativo de licenciatura, al considerar que un individuo bien seleccionado tendrá mayores probabilidades de adaptarse a la cultura de la empresa y de brindar resultados positivos a la misma.

Cada sujeto se diferenció del resto, según el nivel de autoestima mostrado, por los resultados del cuestionario de autoestima; subdividiéndose en 3 Categorías: alta autoestima, positiva autoestima y baja autoestima. El estudio pretenderá basarse en un nivel de confiabilidad del 95%.

Sujetos Por Genero			
Masculino	7	(%)	46.7%
Femenino	8	(%)	53.3%
Total	15		100%

Sujetos Por Edad			
25 a 30	4	(%)	26.7 %
31 a 35	11	(%)	73.3 %
Total	15		100 %

Sujetos Por Nivel Educativo			
Doctorado	0	(%)	0 %
Maestría	8	(%)	53.3%
Licenciatura	7	(%)	46.7%
Total	15		100%

3.2 Instrumentos

La investigación descriptiva permitió tener una gama de elementos e instrumentos que pueden utilizarse para determinar las hipótesis o elementos de estudio. En este caso, se utilizaron 2 instrumentos:

1. El test de Autoestima E-A Autoestima.
2. El test de estilos de manejo del conflicto, según Thomas-Kilman (1974)

El primer instrumento mide el nivel de autoestima, en base al instrumento llamado: Cuestionario de Autoestima. Elaborado por: Pope, McHale y Chainghead (1988), traducido y adaptado por Aguilar en 1995. Ya que este cuestionario muestra la ventaja que puede ser aplicado por cualquier persona sin previo entrenamiento Con el objetivo de: Medir el nivel de autoestima en forma global. El cual consta de cinco áreas de la autoestima: Global, laboral, imagen corporal, familiar y social.

Cada área contiene 10 reactivos, en total 50, con afirmaciones relacionadas con la autoestima, de las cuales el sujeto cuestionado debe de responder en forma individual según piense y sienta. Cada área tiene un total de 20 puntos y al sumar el total de las áreas da un punteo de 100 puntos. No hay límite de tiempo.

Adicional a estas áreas, hay otra área que contiene 10 preguntas que evalúan la sinceridad con respecto al cuestionario, si se obtiene un punteo mayor a 5, hay que restarle 5 puntos a cada una de las áreas de autoestima.

La calificación de este cuestionario es totalmente objetiva para todas las áreas, los reactivos se miden en escala de intervalo de tipo Likert, que consiste en asignar 2

puntos si el sujeto contesta “casi siempre”, si contesta “a veces” 1 punto y 0 puntos si contesta “casi nunca”.

Para cada área se consideran los siguientes puntos:

- punteo menor a doce: baja autoestima
- punteo entre doce y dieciocho: refleja alta autoestima
- punteo entre diecinueve y veinte: refleja falsa imagen

El puntaje total de la autoestima fue el resultado de sumar las puntuaciones obtenidas en cada una de las áreas específicas. A mayor puntaje, habrá mayor nivel de autoestima.

En relación a la validez del cuestionario, para su utilización en esta investigación, se basa en una utilización anterior, ya que presentó niveles de validez adecuados para la población estadounidense. Una de las autoras de la escala, Pope (1981), llevó a cabo un estudio de confiabilidad y validez con una muestra poblacional de 112 sujetos, la mayoría pertenecientes a la clase media, que es con la que se está trabajando actualmente este estudio. El coeficiente de confiabilidad resultó ser aceptable para todas las sub-escalas del test (con un rango entre $r = 0.676$ y $r = 0.785$), así como para la escala Total ($r = 0.898$) no se encontraron diferencias significativas entre los sexos.

En el proceso de validar el cuestionario de autoestima en Guatemala, ya se realizó un estudio de validación de contenido, en la tesis de Araujo, (2006), de acuerdo con el criterio de expertos. La muestra estuvo formada por diez profesionales, entre ellos dos psiquiatras y ocho psicólogos, utilizando los siguientes tipos de validaciones.

Primero la validación por medio de porcentajes, en donde se llegó a un acuerdo del 91.73% en base al contenido. Luego en relación al número de aciertos y desaciertos, se encontró muestras de mayores aciertos entre los jueces. Además se realizó una validación por áreas, en la cuál, se observó que las áreas que abarca el instrumento, evalúan explícitamente las áreas para las que fueron creadas, obteniendo más aciertos que desaciertos. Otra validación fue, por medio de los ítems, lo cual arrojó resultados significativos de mayores niveles de aciertos. Y por último en la validación completa del cuestionario, se evidenció mayores aciertos en las respuestas, lo cual le da una validez general al cuestionario. Por lo que es confiable que se utilice tanto el

cuestionario como sus resultados para efectos ésta investigación realizada en Guatemala.

El segundo instrumento, mide el estilo de afrontar los conflictos, en base al cuestionario denominado: Test de Estilos de Manejar Conflictos. Elaborado por Thomas-Kilman (1974), con el objetivo de, estimar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto.

Según un artículo elaborado en el (2000) denominado, guía conceptual y metodológica, negociación y manejo de conflictos se basa en dos dimensiones básicas:

- Determinación, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses, y
- Cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de otra persona. Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos de manejar conflictos, los cuales son:

1. **Colaborador** (ganar/ganar): defiende sus propios intereses y los de la otra persona para que ambas partes en conflicto logren sus objetivos personales
2. **Transigente** (gana algo/pierde algo): persuade y manipula para lograr una posición negociadora para obtener una pequeña ganancia y una pequeña pérdida.
3. **Acomodadizo** (rendirse-perder/ganar): cede, apacigua y evita el conflicto para proteger la relación y permite a la otra parte en conflicto, ganar.
4. **Controlador** (ganar/perder): orientación empoderada que ve el conflicto como una posición ganadora o perdedora y equipara la ganancia al estatus y la competencia.
5. **Evitador** (abandonar-perder/ganar): ve al conflicto como algo que debe evitarse a toda costa y por ello no se logran los objetivos personales ni se mantienen las relaciones interpersonales. Puede tomar formas como, la distracción diplomática del tema, pospone el tema hasta un mejor momento, simplemente se separa de la situación que cree amenazante.

Según esto, el estilo que tiene una persona para afrontar o manejar conflictos está determinado por la cantidad de interés que la persona posee en la relación con la

contraparte y por los objetivos personales que ésta se propone. Ningún estilo o interés es mejor que el otro en todas las situaciones.

En relación al instrumento en sí, No se cuenta por ahora con las suficientes referencias por lo que éste se está aplicando de manera experimental y su utilización para valorar el perfil del colaborador empresarial es limitado, pero cuenta con la validación pertinente, realizada por Sánchez, (2003) en un estudio aplicado en México. El mismo puede mostrarnos resultados validos de las tendencias de los colaboradores, a la hora de afrontar conflictos dentro y fuera de las empresas.

3.3 Procedimiento

- Inicialmente se seleccionó el tema de Tesis, por medio de la revisión y opinión del asesor y la facultad de Psicología de la Universidad Landivar.
- Se formuló el planteamiento del problema, donde se incluyó la pregunta de investigación, hipótesis, definición de elementos de estudio, entre otros.
- Se consultó estudios en Guatemala y el extranjero, así como bibliografía y opinión de expertos en Recursos Humanos para la realización de los antecedentes.
- Se analizaron los antecedentes y se integró la información bibliográfica para constituir la introducción del estudio.
- Se elaboró, el marco teórico en base a una extensa investigación relacionada a los temas de conflicto y autoestima.
- Unificación de la información y redacción del esquema de la investigación, integrando las aportaciones de diversos autores.
- Al elaborar el método se indagó información de la empresa y los sujetos, que abarcó el estudio.
- Se seleccionó como instrumentos, el Test A-E de Autoestima, verificando la validez de los resultados para la población de estudio en Guatemala
- Al mismo tiempo se selecciono, el Test de Estilos de Afrontamiento de Conflictos, que evidencia la forma en que las personas comúnmente afrontan los conflictos.
- Se establecieron las variables controladas que apoyaron la investigación, y delimitaron al grupo según género, edad y nivel de estudios.

- La investigadora, tenía conocimiento de la empresa dedicada a la construcción en Guatemala. Por lo que eligió realizar la investigación, tomando como sujetos de estudio a los empleados de dicho lugar.
- Se contactó a dicha empresa guatemalteca de servicios de construcción a la cual se presentaron los objetivos y beneficios del estudio, obteniendo la aprobación de aplicación del instrumento con el acuerdo de no mencionar el nombre de la institución.
- Se solicitó la autorización pertinente para realizar el estudio en la empresa dedicada a la construcción, por medio de una carta al Director General de la empresa.
- Se eligió como población, el total de Gerentes de la empresa guatemalteca de servicios en Construcción.
- Se platicó con cada uno de los Gerentes de la empresa, para solicitar su participación en el estudio, por medio de la implementación de los cuestionarios.
- Se aplicaron los dos cuestionarios, el Test A-E de Autoestima y el Test de Thomas Kilman “Estilos de Afrontar los Conflictos”.
- Se tabularon los resultados de cada Instrumento, por medio de diversas tablas formuladas en Excel.
- Se analizó el resultado numérico obtenido de la tabulación de datos, describiendo y explicando los hallazgos de forma específica.
- Se formuló la discusión de resultados y recomendaciones pertinentes.

3.4 Metodología Estadística y Diseño

El diseño de esta investigación, es de tipo descriptivo por lo que Achaerandio y Caballeros, (2001), indican que ésta, es aquella que estudia, interpreta y describe lo que sucede, los fenómenos, las relaciones, las correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, entre otros. Relata que este tipo de investigación es bastante amplia y típica de las ciencias sociales, por lo que analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos de la vida en este caso, nos referiremos al terreno laboral.

Asimismo, la presente investigación se describe en parte como correlacional, a la cual Salkind (1998) define como una exploración de sucesos presentes o pasados, que profundizan y relacionan eventos o temas específicos y no se quedan únicamente en la descripción de cada una. Ésta indagación está destinada a responder cuestionamientos referentes a la relación entre situaciones o variables, que se definen por separado. Esta investigación basa sus resultados en la utilización de un “índice numérico” llamado coeficiente de correlación, de donde surgen las bases para la explicación posterior de la relación entre variables o situaciones. Una limitación de este estudio, es que no proporciona relaciones causales, ya que únicamente predice o correlaciona factores de interés.

Por último, el estudio es de tipo Ex–post-factum, ya que se estudió la influencia de una variable en otra y no se controló ni manipuló las variables, así como tampoco se intervino en ningún tratamiento, ya que solo se realizó descripciones e inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas.

Se llevó a cabo una investigación de tipo correlacional, debido a que el objetivo de la misma fue determinar si existe o no relación estadística al nivel del 0.05 entre las variables autoestima y los diferentes estilos de afrontar conflictos.

Como primer paso se describió los datos, por medio de una estadística descriptiva, con el fin de obtener un conjunto de cifras que permitan obtener una primera impresión de la situación. Para ello nos auxiliamos de la “distribución de puntajes” en la cual cada puntaje de los sujetos representa un dato puntual.

El siguiente paso fue, Encontrar los resultados por medio de la estadística descriptiva, entre ella: la media; además se encontró las medidas de Variabilidad las cuales incluyen el intervalo y la desviación estándar, por medio de las formulas establecidas estadísticamente.

El cuarto paso fue, evaluar el grado de relación o asociación de variables, para lo cual fue fundamental utilizar un método no paramétrico, dado el pequeño tamaño de la muestra y también considerando que dada la naturaleza de los sujetos las respuestas pueden no tener el rigor suficiente como para considerar en sentido estricto que se trata de una escala de intervalo.

También se utilizó como herramienta estadística el Coeficiente de Correlación el cual permitió determinar si la relación entre las áreas del test, se orientan en la misma dirección y si dicha relación es estadísticamente significativa para el grupo de estudio.

Este coeficiente de correlación se determinó a través de la prueba de Kruskal-Wallis, la cual es una prueba estadística no paramétrica, esta prueba ayudó a probar la hipótesis estadística, debido a la cantidad de sujetos; y fue obtenida a través del Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Landívar.

En esta correlación se relaciona las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos, pudiendo variar de -1.00 a +1.00. Levin (1999)

La correlación obtenida posee dos características importantes, la primera es la “Dirección” la cual es dada por el signo +/- . Cuando es positiva indica que las dos variables siguen el mismo sentido o dirección. La segunda característica se refiere a la “Fuerza”, la cual está determinada por el grado en que se acerca a +1, que indica una correlación positiva perfecta o al -1 que indica una correlación negativa perfecta.

La fuerza y dirección del índice de correlación responde a la siguiente tabla:

Dirección	Fuerza	Índice de Correlación
-	1.00	Correlación negativa perfecta
-	0.95	Correlación negativa fuerte
-	0.50	Correlación negativa moderada
-	0.10	Correlación negativa débil
	0.00	Ninguna correlación
+	0.10	Correlación positiva débil
+	0.50	Correlación positiva moderada
+	0.95	Correlación positiva fuerte
+	1.00	Correlación positiva perfecta

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada. Para efectos estadísticos del estudio, se tomó únicamente a 4 grupos, del Test de Autoestima, eliminando el área familiar, lo cual no representa ninguna consecuencia, ya que el perímetro del estudio abarcó únicamente el plano laboral, por lo que ésta variable no interviene en los resultados que se busca encontrar, pero si contribuye a que sean más exactos.

Los resultados generales, obtenidos en la presente investigación, manifiestan que en las áreas Laboral y Social, existen punteos menores que en las otras dos áreas, por lo que se podría mencionar que de la muestra de gerentes, alguno punteo bajo en la estima propia, en relación a las primeras dos áreas mencionadas. Por otro lado se observa que en relación a la imagen corporal y global, los gerentes evidencian punteos más altos, por lo que puede percibirse una estima adecuada de si mismo, en relación a la imagen que proyectan.

También se obtuvo datos sobre la orientación de los gerentes de la misma empresa, relacionados a el estilo para afrontar los conflictos que se les presentan en el ámbito de trabajo, evidenciando que la mayor parte de la muestra, utiliza soluciones de compromiso, para resolver los problemas, tomando en cuenta que el otro grupo que le sigue, son los que afrontan los conflictos, eludiendolos.

Continuando con la exposición de los resultados, la tabla 1.4 que se presenta a continuación muestra que los punteos obtenidos por el test A-E de Autoestima se pueden tomar como estadísticos y los del test de estilos de afrontar conflictos son punteos nominativos, por lo que no se puede desarrollar una correlación directa.

Para analizar los resultados del test de Estilos de afrontar conflictos, se tomará Eludir como 1, Competir como 2, Colaborador 3, Comprometer 4, Complacer 5. Para entender la numeración utilizada.

TABLA 4.1
Punteo obtenido entre el Nivel de Autoestima y el Estilo para Afrontar Conflictos

SUJETO 1		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	12	
Laboral	15	
Imagen C.	7	
Social	15	
Conflictos		5

SUJETO 3		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	9	
Laboral	14	
Imagen C.	7	
Social	13	
Conflictos		4

SUJETO 2		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	15	
Laboral	11	
Imagen C.	14	
Social	15	
Conflictos		3

SUJETO 4		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	8	
Laboral	10	
Imagen C.	14	
Social	7	
Conflictos		1

SUJETO 5		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	14	
Laboral	15	
Imagen C.	11	
Social	14	
Conflictos		1

SUJETO 7		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	13	
Laboral	15	
Imagen C.	12	
Social	15	
Conflictos		4

SUJETO 6		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	8	
Laboral	13	
Imagen C.	9	
Social	13	
Conflictos		4

SUJETO 8		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	12	
Laboral	11	
Imagen C.	10	
Social	12	
Conflictos		4

SUJETO 9		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	15	
Laboral	9	
Imagen C.	13	
Social	15	
Conflictos		1

SUJETO 11		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	11	
Laboral	14	
Imagen C.	8	
Social	11	
Conflictos		1

SUJETO 10		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	13	
Laboral	13	
Imagen C.	13	
Social	15	
Conflictos		4

SUJETO 12		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	13	
Laboral	13	
Imagen C.	13	
Social	14	
Conflictos		2

SUJETO 13			SUJETO 14		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo	Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	9		Global	14	
Laboral	13		Laboral	14	
Imagen C.	11		Imagen C.	14	
Social	9		Social	15	
Conflictos		1	Conflictos		1

SUJETO 15		
Variables	Punteo Estadístico	Punteo Nominativo
Global	15	
Laboral	15	
Imagen C.	15	
Social	13	
Conflictos		4

Estas tablas demuestran que de 15 sujetos que participaron en el estudio, 6 poseen el estilo de afrontar conflictos “compromiso”, los otros 6 sujetos utilizan el estilo de “eludir” y los tres sujetos restantes están dispersos en los demás estilos.

Esto llevó a realizar el siguientes análisis, a fin de enriquecer los resultados de la investigación, valiéndose de un recurso extra, llamado estadística descriptiva, a fin de ampliar el estudio y fundamentar de forma más clara el mismo.

ESTILO PARA AFRONTAR CONFLICTOS - AUTOESTIMA

**TABLA 4.2
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Global	15	13.0000	1.92725	9.00	15.00
Laboral	15	11.4000	2.66726	7.00	15.00
Social	15	13.0667	2.43389	7.00	15.00
Imagen	15	13.4000	1.40408	11.00	15.00
Conflictos	15	2.8000	1.47358	1.00	5.00

La tabla anterior 4.2, describe la media y distribución de los punteos de cada área del test de Autoestima; así como los resultados del test de estilos para afrontar conflictos, indicando que: El área de la Imagen Corporal, presenta una leve elevación ya que los punteos mínimo y máximo se encuentra entre 11 y 15 pts. Con una media de 13.40. Esto indica que los gerentes de la muestra, poseen una adecuada opinión de sí

mismos en relación a la imagen física que proyectan, mostrando un bajo nivel de dispersión de los punteos.

Asimismo, en las áreas laboral y social el puntaje mínimo es 7 y el máximo 15, demostrando, que en estas áreas el nivel de autoestima es menor, en relación al desenvolvimiento dentro de la empresa de los gerentes que participaron en el estudio, así también se demuestra una mayor dispersión de los punteos, que en las otras áreas.

El área global presenta una media de 13.00, con una desviación pequeña, entre los punteos mínimo 9 y máximo 15. Evidenciando que los sujetos de la muestra, se encuentran más cercanas a un nivel de autoestima apropiado, de forma general.

Por último, en el test de Estilos para afrontar conflictos, los gerentes se pueden centralizar en una media de 2.80, con una dispersión de valores de 1.47, indicando que la mayor parte de sujetos prefieren el estilo del Compromiso para afrontar los problemas en el ámbito de trabajo y buscando siempre encontrar una solución de forma objetiva, sin mostrar sus preferencias ni darles importancia a las preferencias de los demás.

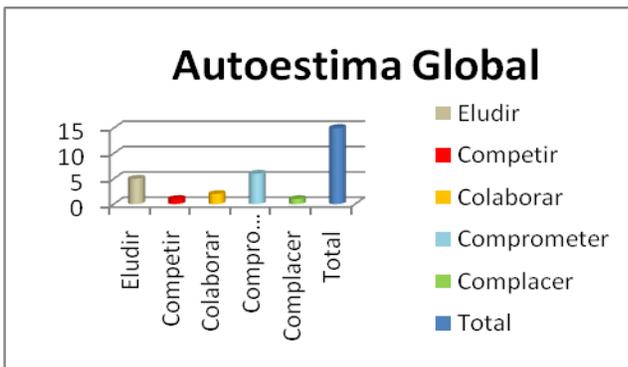
TABLA 4.3
RANGOS

	Conflictos	N	Rango promedio		Conflictos	N	Rango promedio
Global	Eludir	5	6.60	Social	Eludir	5	5.40
	Competir	1	6.50		Competir	1	8.50
	Colaborar	2	8.50		Colaborar	2	9.25
	Comprometer	6	8.33		Comprometer	6	8.92
	Complacer	1	13.50		Complacer	1	12.50
	Total	15			Total	15	
Laboral	Eludir	5	7.80	Imagen	Eludir	5	6.50
	Competir	1	10.00		Competir	1	9.50
	Colaborar	2	14.00		Colaborar	2	11.50
	Comprometer	6	6.92		Comprometer	6	8.17
	Complacer	1	1.50		Complacer	1	6.00
	Total	15			Total	15	

Para obtener estos datos se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis, la cual es una prueba estadística no paramétrica. Esta prueba se utilizó debido que es más conveniente para muestra pequeñas y de tamaño desigual. Esta prueba ayudó a probar la hipótesis estadística y finalmente a llegar a la decisión que se acepta la hipótesis nula y se rechaza hipótesis general.

De acuerdo a estos resultados, se observa que el nivel de autoestima en las áreas laboral, social, imagen corporal y global no reflejan ningún tipo de influencia en el estilo que el sujeto adopta frente al conflicto. Por lo tanto los datos anteriores demuestran, que no siempre a mayor autoestima existe un determinado estilo de afrontar los problemas laborales y viceversa.

Para aclarar mejor la información, de la Tabla 4.3 podemos desglosar los resultados, de la siguiente manera:

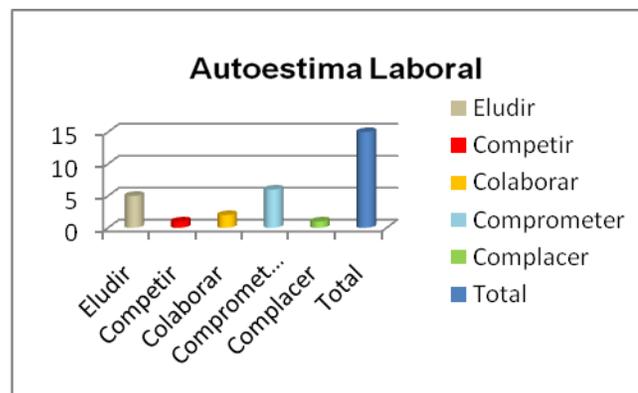


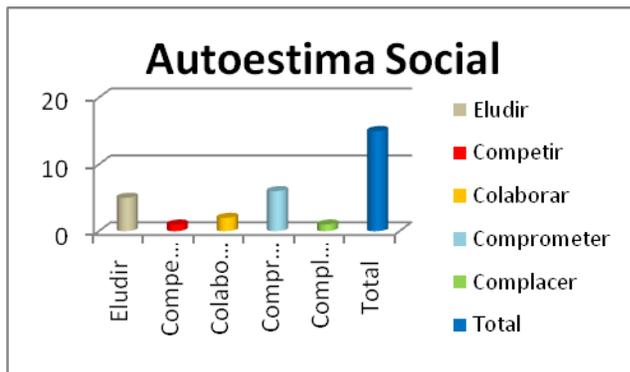
Gráfica 4.2

Esta gráfica demuestra que, 6 sujetos poseen el Estilo de Comprometer para afrontar los conflictos en el trabajo, del área laboral.

Gráfica 4. 1

En el área global, el 53.3% de sujetos poseen autoestima alta. La gráfica presenta que 6 de ellos poseen el estilo de comprometer para afrontar conflictos.



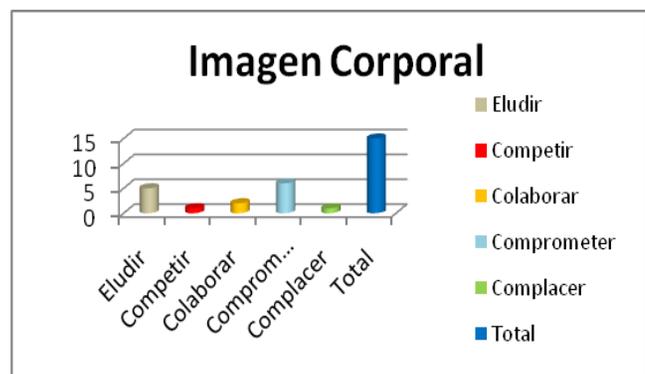


Gráfica 4.3

Esta gráfica presenta el área de autoestima social, en la cual 6 sujetos utilizan el estilo de Compromiso para afrontar conflictos.

Esta gráfica muestra que de 7 sujetos con adecuada imagen corporal. 7 utilizan el estilo de Compromiso para afrontar conflictos.

Gráfica 4.4



En las gráficas anteriores se logra constatar que indistintamente del área y nivel de autoestima, el mayor porcentaje de sujetos de la muestra total, afrontan los conflictos, por Compromiso, al enfrentarse a cualquier dificultad, tienen una mentalidad ganar/perder. El otro porcentaje esta constituido por las personas que presentan el estilo Eludir en los conflictos, lo que hace que tengan una mentalidad abandonar, perder/ganar. Y el menor porcentaje esta dividido entre los demás estilos de afrontar los problemas.

TABLA 4.4
ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE

	Global	Laboral	Social	Imagen
Chi-cuadrado	2.275	6.389	3.364	2.211
GI	4	4	4	4
Sig. asintót.	.685	.172	.499	.697

Este cuadro respalda, los datos descritos en el párrafo anterior, ya que indican la diferencia o significancia asintótica de la relación, por la denominación del número, demuestra que el nivel de Autoestima por área: global, laboral, social e imagen corporal no muestra ninguna diferencia en relación al estilo para afrontar el conflicto.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, al identificar la influencia que ejercen otras variables como edad, género y nivel educativo, en el nivel de Autoestima.

EDAD - AUTOESTIMA
TABLA 4.5
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS
EDAD- AUTOESTIMA

	Media	Desviación típica	N
Social	13.0667	2.43389	15
Imagen	13.4000	1.40408	15
Laboral	11.4000	2.66726	15
Global	13.0000	1.92725	15
Edad	29.0667	8.48079	15

Esta tabla, presenta la media de cada área del test de Autoestima. Así como la media de la edad que poseen los sujetos del estudio, indicando que:

La media entre las edades de los sujetos del estudio, esta en 29.06, con una distribución de sujetos bastante grande de 8.48, lo que indica que la muestra es heterogénea ya que poseen diversas edades y entre ellas hay mucha dispersión. Por lo que podríamos decir que la media en este caso, no es representativa.

En los resultados del Test de Autoestima, se puede observar que las medias, de las áreas global, laboral, social e imagen corporal, siguen siendo las mismas que venimos analizando desde el inicio.

TABLA 4.6
CORRELACIONES

		Social	Imagen	Laboral	Global	Edad
Social	Correlación	1.000				
	Sig. (bilateral)					
	N	15				
Imagen	Correlación	.368	1.000			
	Sig. (bilateral)	.177				
	N	15	15			
Laboral	Correlación	.051	.507	1.000		
	Sig. (bilateral)	.858	.054			
	N	15	15	15		
Global	Correlación	.274	.396	-.320	1.000	
	Sig. (bilateral)	.323	.144	.246		
	N	15	15	15	15	
Edad	Correlación	-.249	.070	.438	-.249	1.000
	Sig. (bilateral)	.370	.805	.103	.371	
	N	15	15	15	15	15

La tabla 4.6, presenta la relación que ostentan los resultados, entre las variables, y se observa que a la misma escala si existe una correlación positiva perfecta. Sin embargo, al analizar las escalas entre sí, se observan los resultados detallados en la siguiente tabla 4.7

TABLA 4.7

Escala	Escala	Coefficiente correlación
Social	Social	Positiva perfecta
Social	Imagen física	Positiva débil
Imagen física	Imagen física	Positiva perfecta
Laboral	Social	Ninguna correlación
Laboral	Imagen física	Positiva moderada
Laboral	Laboral	Positiva perfecta
Global	Social	Positiva débil
Global	Imagen física	Positiva débil
Global	Laboral	Negativa débil
Global	Global	Positiva perfecta
Edad	Social	Negativa débil
Edad	Imagen física	Ninguna correlación
Edad	Laboral	Positiva débil
Edad	Global	Negativa débil
Edad	Edad	Positiva perfecta

De estima social, laboral, global, imagen corporal y edad, en las que no se muestra ningún tipo de dependencia o relación, exceptuando las variables de estima laboral con imagen corporal que poseen una correlación más alta, (507) pero que puede expresar que a mayor imagen física, los gerentes de la muestra mostraron más estima laboral.

GENERO Y AUTOESTIMA

TABLA 4.8
ESTADÍSTICOS DE GRUPO - GÈNERO Y AUTOESTIMA

Genero		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Global	Femenino	7	13.2857	2.05866	.77810
	Masculino	8	12.7500	1.90863	.67480
Laboral	Femenino	7	10.5714	2.99205	1.13089
	Masculino	8	12.1250	2.29518	.81147
Imagen	Femenino	7	13.0000	1.73205	.65465
	Masculino	8	13.7500	1.03510	.36596
Social	Femenino	7	13.1429	2.85357	1.07855
	Masculino	8	13.0000	2.20389	.77919

Estos datos demuestran de forma mínima que en el área Global las mujeres que integraron el estudio, presentan más altos niveles de autoestima que los hombres. Lo contrario se observa en el área Laboral, ya que la media de las mujeres se encuentra en un rango menor, que la de los hombres del estudio; por lo tanto en el ámbito de trabajo, podría suponerse en relación a los gerentes del estudio, que los hombres se valoran más así mismos y al trabajo que realizan.

Por otro lado, en la Imagen Corporal y área Social, ambos presentan los mismos niveles de autoestima positiva, presentando varianzas mínimas en las medias. Lo que significa que en totalidad los gerentes de la empresa de giro constructivo, poseen una buena imagen del propio físico y de su desenvolvimiento con las personas que integran su entorno laboral.

TABLA 4.9
RANGOS

	Genero	N	Rango promedio	Suma de rangos
Global	Femenino	7	8.93	62.50
	Masculino	8	7.19	57.50
	Total	15		
Laboral	Femenino	7	6.79	47.50
	Masculino	8	9.06	72.50
	Total	15		
Imagen	Femenino	7	7.00	49.00
	Masculino	8	8.88	71.00
	Total	15		
Social	Femenino	7	8.43	59.00
	Masculino	8	7.62	61.00
	Total	15		

Anteriormente se describe los resultados obtenidos de la realización de la prueba U de Mann-Whitney, ya que se contó con variables nominales, las cuales son cualitativas cuyas categorías, no tienen un significado numérico preciso, pero que guardan una

relación de orden. Debido a que se busca valorar si existen diferencias en las proporciones entre género y autoestima.

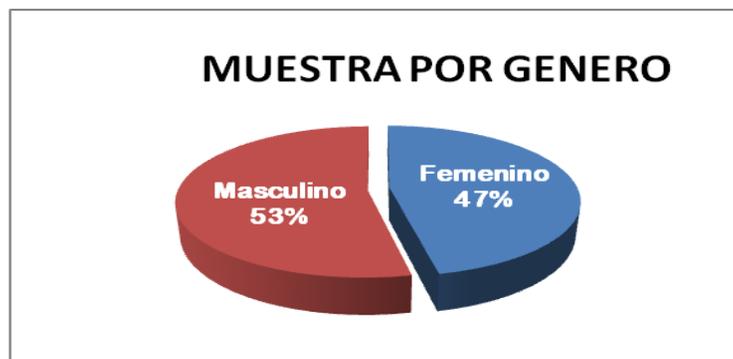
Esta prueba estadística, empleó un contraste utilizando la prueba de χ^2 . Y de esta forma se logró determinar si existe asociación entre las dos variables antes mencionadas, en las áreas que abarca el cuestionario, lo cual dio como resultado, que no existe ningún tipo de asociación o diferencia entre el nivel de autoestima y el género que presentan los gerentes de la empresa constructora en Guatemala, que participaron en el estudio.

TABLA 4.10
ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE

	Global	Laboral	Imagen	Social
U de Mann-Whitney	21.500	19.500	21.000	25.000
Z	-.770	-.993	-.830	-.360
Sig. asintót. (bilateral)	.442	.321	.407	.719

La significación asintótica en estos casos es diferente para cada área, por que demuestra que los niveles de autoestima, son diferentes en cuanto a las áreas global, social, laboral e imagen corporal, en relación al género de los sujetos, por lo que no se puede encontrar una relación entre la variable género y el nivel de autoestima de los Gerentes que participaron en el estudio.

Gráfica 4.5



La gráfica, nos indica que el 100% de los sujetos de estudio están comprendidos por un 47% de mujeres y un 53% de hombres, teniendo una diferencia del 6% en cuanto a género se refiere, a favor del género masculino.

NIVEL EDUCATIVO - AUTOESTIMA

**TABLA 4.9
ESTADÍSTICOS DE GRUPO**

Nivel educativo		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Global	Licenciatura	8	13.0000	1.77281	.62678
	Maestría	7	13.0000	2.23607	.84515
Laboral	Licenciatura	8	11.2500	3.05894	1.08150
	Maestría	7	11.5714	2.37045	.89595
Imagen	Licenciatura	8	13.2500	1.28174	.45316
	Maestría	7	13.5714	1.61835	.61168
Social	Licenciatura	8	12.2500	2.86606	1.01330
	Maestría	7	14.0000	1.52753	.57735

En la tabla 4.9 anterior, se observa que en el área laboral y social, la dispersión de los sujetos es mayor, lo que indica que la muestra posee diferencias mayores entre los sujetos en relación a los niveles educativos y el nivel de autoestima. Esto produce un error típico mayor, siendo natural que el número sea grande, ya que se posee una muestra pequeña de sujetos por grupo. Consecuentemente las medias de las diferentes áreas de la autoestima también diferirán más entre sí, por la misma razón.

El hecho de que el error típico de la media sea menor que la desviación típica de cada una de las áreas, indica que las medias de cada área global, laboral, imagen corporal y social, en relación con el nivel educativo, se parecen más entre sí, que cada respuesta de cada uno de los sujetos que se utilizaron en el estudio.

TABLA 4.10
RANGOS

	Nivel educativo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Global	Licenciatura	8	7.75	62.00
	Maestría	7	8.29	58.00
	Total	15		
Laboral	Licenciatura	8	7.81	62.50
	Maestría	7	8.21	57.50
	Total	15		
Imagen	Licenciatura	8	7.38	59.00
	Maestría	7	8.71	61.00
	Total	15		
Social	Licenciatura	8	6.56	52.50
	Maestría	7	9.64	67.50
	Total	15		

Estos datos, describen los resultados obtenidos de la realización de la prueba U de Mann-Whitney, ya que también se conto con variables nominales, a fin de comprobar si existen o no, diferencias en las proporciones entre nivel educativo y autoestima entre los gerentes de la empresa elegida para realizar este estudio, la cual da indicios de no mostrar ninguna relación entre dichas variables.

TABLA 4.11

ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE

	Global	Laboral	Imagen	Social
U de Mann-Whitney	26.000	26.500	23.000	16.500
Z	-.237	-.175	-.593	-1.381
Sig. asintót. (bilateral)	.813	.861	.553	.167

Esta última tabla, indica el puntaje Z, de cada área de la autoestima en relación al nivel educativo, en cuanto a la dispersión de los resultados, lo que hace es decirnos a cuántas unidades de desviación estándar del promedio está un puntaje determinado.

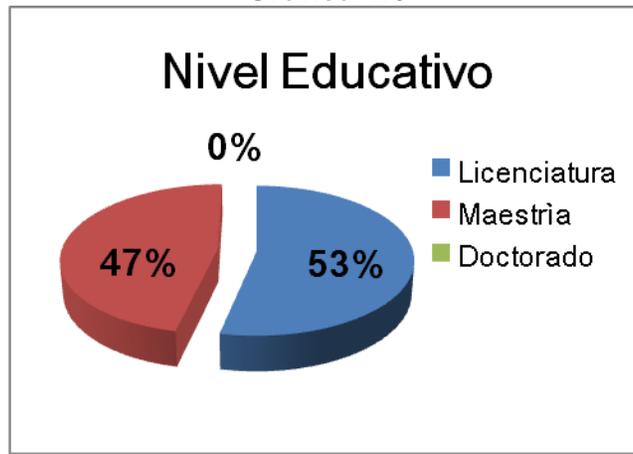
Para concluir, los instrumentos utilizados, reflejan que no siempre el estilo para afrontar los conflictos, está ligado al nivel de autoestima en los gerentes del estudio. También se obtuvo resultados en relación a la influencia que ejercen las variables como género, nivel educativo y edad en el nivel de autoestima, lo cual dio como resultado que ninguna de estas variables está asociadas en gran medida al concepto que la persona tiene de si mismas. Por lo que se descarta la idea de que estas variables influyan absolutamente en la escala de estima propia de los gerentes de la empresa guatemalteca, dedicada a la construcción.

En la investigación, se encontraron indicios que el 47% de los líderes de la empresa de giro constructivo ubicada en la ciudad de Guatemala que participaron en el estudio, buscan solucionar los problemas laborales en el campo intermedio entre la asertividad y la cooperación. Cuando se está llegando a un acuerdo, el objetivo es encontrar una solución oportuna y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. El llegar a un acuerdo es el campo medio entre la competencia y el ser complaciente. Esta conducta puede significar intentar una rápida solución intermedia.

El 33% trata de no generar problemas, evitando discusiones innecesarias, no siendo asertivo, ni cooperativo, restándole importancia a sus intereses y a los de la otra persona. El eludir puede suponer poner a un lado diplomáticamente un asunto, aplazarlo o simplemente apartarse de una situación.

El otro 20% están distribuidos en el manejo de conflictos de diferente estilo, pero que por ser un porcentaje menor, no genera mayor influencia en los resultados.

Gráfica 4.6



Esta gráfica indica que el mayor porcentaje de los gerentes que participaron, en la investigación posee en primer lugar un nivel educativo de Licenciatura, en segundo lugar Maestría y nadie cuenta con un Doctorado, posiblemente debido a las edades que posee cada sujeto del estudio, ya que el rango de edad esta entre los 26 y 37 años de edad.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en esta investigación, hacen referencia a la muestra, que está comprendida por 15 sujetos del nivel gerencial de la empresa guatemalteca destinada al giro de la construcción, entre las edades de 25 a 40 años, con un nivel educativo superior.

Estos resultados se basaron en la relación que presentan el nivel de autoestima, con otras variables como género, edad, nivel de educación y estilos de afrontar los conflictos.

Adicional, es fundamental mencionar, que no se pudo establecer una correlación directa entre los resultados del test A-E de autoestima, que hace referencia al nivel de autoestima de los sujetos y el test de estilos de afrontar conflictos de Thomas Kilman, ya que el primero proporciona resultados estadísticos, mientras que el test de conflicto manifiesta resultados nominales.

En relación, a otras variables que se manejaron en el estudio, el nivel educativo, se determinó que no influye directamente en el nivel de autoestima desarrollado por los gerentes, ya que no existe correlación estadísticamente significativa al 0.05 entre las escalas; concordando con los resultados de Girón (2001) quién realizó una investigación, estableciendo que la eficacia de un programa de capacitación no muestra ninguna diferencia estadísticamente significativa en el grado de probabilidad de 0.05 en ninguno de los nueve factores que comprende el test E.A.E. en el aumento de la autoestima del trabajador de una entidad cooperativa de Guatemala. Lo cual indica, que el nivel de conocimientos que la persona tenga o desarrolle con el tiempo, no influirá directamente con la estima propia que posea la persona.

Continuando con los resultados de las áreas del test A-E de Autoestima, específicamente en el área global del mismo, se obtuvo una media de 13.00, con una desviación pequeña, entre los puntajes mínimo 9 y máximo 15. Evidenciando que las

personas se encuentran más cercanas a un nivel de autoestima apropiado, de forma general. Estos datos estadísticos se acercan a los resultados obtenidos por Mena (2003) que realizó una investigación descriptiva correlacional, con el propósito de determinar si existe relación entre autoestima y necesidad de logro, en los integrantes de los equipos juveniles o fuerzas básicas de los clubes Municipal y Comunicaciones de Guatemala. Donde utilizó de forma similar el cuestionario A-E en el cual obtuvo una media de Autoestima se ubicó en 15.7 quienes alcancen una puntuación entre 13 y 17 se encuentran dentro de la media esperada. Los resultados de la investigación indicaron que no existe relación estadísticamente significativa entre autoestima y necesidad de logro.

Otro hallazgo en los resultados fue que los gerentes puntuaron más bajo en las áreas social y laboral, siendo el punteo mínimo 7 y el máximo 15 de ambas, demostrando, que algunas personas poseen niveles bajos de estima propia en estas áreas, en cuanto al desenvolvimiento laboral. Esto hace relación con la contribución de las investigadoras Gyurak y Ayduk (2004) que realizaron un estudio descriptivo correlacional, llamado "Autocontrol ante manifestaciones de rechazo social cuando la autoestima es baja," donde evidenciaron que el rechazo social es inevitable en la sociedad, pero que las personas podrían sentirse menos mal consigo mismas y contrarrestar los efectos negativos del rechazo, si mejoran sus habilidades de control de la atención, ya que se ha demostrado que la baja autoestima se correlaciona con una pobre salud mental, un pobre rendimiento académico y alteraciones del estado de ánimo como la depresión. Lo cual nos puede dar una referencia efímera del porque estas dos áreas de la autoestima pueden estar entre los mismos rangos de punteo en él estudio, ya que el rechazo social, puede influir en el rendimiento y concentración en el trabajo, trasladándolo al enfoque de nuestro estudio.

Esta investigación también abarcó, la relación entre el nivel de autoestima, y un estilo específico para afrontar los conflictos, para lo cual no se encontraron diferencias significativas, tomando en cuenta que éste estudio, se basa en el desenvolvimiento de gerentes en su área de trabajo; la información obtenida, refuta los hallazgos obtenidos

por García (2001) quién aseveró que las apreciaciones negativas del sujeto hacia sí mismo germinan en conflictos, frustraciones y todo tipo de señales amenazadoras, y que mientras más intensos sean los elementos valorativos, mas fuertes serán generalmente las reacciones emocionales dentro de la competencia. El investigador en este caso, mantuvo la idea que al momento de la competencia, sale a relucir, el nivel de Autoestima. Lo cual no se demuestra en los resultados presentes, ya que indistintamente del nivel de autoestima, los gerentes poseen un estilo propio para afrontar conflictos.

Por último, pero en concordancia con el tema del conflicto, en el presente estudio se obtuvo un porcentaje de 33% de la muestra de los gerentes, que poseen el estilo de Eludir, para enfrentar los conflictos, esto significa que las personas no poseen asertividad, carácter y la cooperación necesarias para afrontar de manera efectiva y directa los conflictos, lo cual apoya el estudio extranjero realizado por Vanegas (2004), llamado autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia Venezolana, el cual tuvo como objetivo, analizar el comportamiento organizacional, en cuanto a la autoestima y asertividad en el trabajador venezolano y en su liderazgo. En el que se obtuvo similares resultados, ya que se observó que, el trabajador venezolano en su mayoría tiene una baja autoestima, debido a que no tienen determinación por hacer las cosas, no es capaz de trabajar con otros por encima de las diferencias y enfocarse en los resultados; y no tiene un coraje y una fortaleza interior que le permite competir eficazmente contra los retos, además se observó que las personas cambian de actividad fácilmente cuando ésta se les presenta muy difícil, o los trabajos que le son encomendados los entrega incompletos para salir de la presión de la fecha de entrega. Relacionando estos descubrimientos con nuestro estudio, se puede verificar que el estilo de eludir el conflicto, es similar a las actitudes antes descritas, ya que éste, se basa en, no ser asertivo y cooperativo. Desinteresándose por la búsqueda de soluciones inmediatas, y desvaloriza sus intereses y los de la otra persona. Poniendo a un lado diplomáticamente un asunto o conflicto, aplazándolo o simplemente apartándose de la situación amenazadora.

Estos datos apoyan los hallazgos de nuestro estudio, ya que indican, que el estilo que el sujeto adopta frente al conflicto, la edad, el género y nivel educativo, no influye en el nivel de estima propia en las áreas laboral, social, imagen corporal y global. Por lo que, los datos anteriores reflejan que no siempre a mayor autoestima existe un determinado estilo de afrontar los problemas laborales, una determinada edad, géneros o nivel de conocimientos.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que:

- No existe relación significativa entre el estilo de afrontar conflictos y el nivel de autoestima general de los gerentes, probándose en las tablas 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 del estudio. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general, del estudio.
- No existe una correlación estadísticamente significativa al 0.10%, entre las diversas áreas del Test A-E de Autoestima. Las evidencias que confirman esta afirmación, pueden verificarse en la tabla 4.6.
- Se acepta cada una de las hipótesis nulas y se rechaza las hipótesis alternas, ya que no existe relación directa y estadísticamente significativa, entre el nivel de autoestima global y los diversos estilos de afrontar conflictos que caracterizan a los gerentes de la empresa guatemalteca, destinada a la construcción.
- Tomando como base los resultados de las pruebas estadísticas elaboradas, se comprobó que no son factores determinantes, la edad, el género y nivel académico de los gerentes en el ámbito de trabajo, mostrando los valores en las tablas de la 4.5 a la 4.11.
- Se determina también, que el cuestionario A-E de Autoestima, es un instrumento válido y confiable para obtener los niveles de estima propia de las personas, por lo que puede ser efectivo en el departamento de Recursos Humanos para la selección y contratación de personal, en relación a ser un indicador de la proyección, en cuanto a la productividad que puede tener un colaborador dentro de la organización.

- En general se concluye que, los datos estadísticos de contraste muestran legiblemente discrepancia en las variables analizadas, lo cual indica que no existe ninguna dependencia entre si, en relación a la muestra que se tomo para la realización de este estudio.
- Los hallazgos de este estudio permiten ser una referencia de otros estudios, que puedan profundizar más sobre aspectos específicos, con problemáticas similares, además enriquece los conocimientos que existen en Guatemala sobre esta temática, dada la mínima existencia de estudios que aborden temas similares.

VII. RECOMENDACIONES

A la Institución de donde se obtuvo la muestra de sujetos para el estudio.

- Tomar como base los resultados del estudio, en relación al tema de la Autoestima, a fin de promover por medio de talleres o charlas explicativas, entre otros, el desarrollo personal, apoyando la idea de las investigadoras Gyurak y Ayduk (2004), ya que esto incrementa las mejoras personales tanto dentro como fuera de la organización, para proyectar una imagen adecuada.
- Brindar al personal en especial al nivel gerencial, al cual estaba dirigido el estudio, herramientas efectivas que ayuden a fomentar el adecuado estilo para afrontar los conflictos.
- Se sugiere la motivación constante a los Gerentes, a fin de incrementar la seguridad laboral y personal de los mismos, para que se enfoquen en la generación y cumplimiento de metas efectivas, derivadas de la misma motivación laboral, ya que de acuerdo al cuestionario A-E, aplicado en este estudio, la propia estima laboral fue una de las áreas en las que se encontró gerentes con menores rangos de punteo.

A los Gerentes de la organización

- Establecer lineamientos específicos para implementar a la hora de presentarse una discusión o problema a gran escala, a fin de anticiparse a la situación y sacar lo mejor de la misma, aprovechando que la mayoría de gerentes poseen el estilo del Compromiso para resolver los conflictos.
- Se sugiere que los gerentes motiven a su personal, a fin de fomentar una cultura de seguridad y desarrollo personal a todos los niveles jerárquicos, orientándolos a enfocarse en el cumplimiento de metas efectivas, derivadas de la misma motivación laboral.
- También se recomienda a la gerencia, que identifique y mejore sus niveles de autoestima, así como la forma para resolver los conflictos, ya que estos son la imagen líder de los colaboradores en general, además deben estar atentos a mantener un alto nivel de autoestima en sus colaboradores y hacer que las

interacciones en sus departamentos se hagan dentro de una atmósfera de asertividad que beneficie al clima organizacional de la empresa.

A los profesionales de Psicología Industrial,

- Se les sugiere la creación de programas de interacción para el fortalecimiento de la autoestima e las organizaciones, herramientas positivas que canalicen los conflictos y dificultades y desarrollen un medio de expresión de sentimientos y emociones positivas.

A la Universidad:

- El presente estudio se puede utilizar, como una herramienta que abre brechas en relación al tema de Autoestima, relacionándolo con la variable de conflictos en el ámbito laboral. Ya que presenta datos estadísticos que proveen una visión objetiva de la investigación, desde experiencias significativas de los sujetos investigados.
- Tomar en cuenta que este estudio, aporta un conocimiento desde el punto de vista gerencial, que muchas veces es poco abordado, debido a las diversas ocupaciones y poco tiempo disponible para participar en estudios de este tipo. Pero que puede apoyar a las diversas investigaciones futuras.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achaerandio, L. y Caballeros, H. (2001). **Guía General para Realizar Trabajos de Investigación en la URL.** Universidad Rafael Landívar.
2. Achaerandio, L. (1995). **Iniciación a la Práctica de la investigación.** (6ta ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
3. Aguilar, M. (1999). **Análisis de la tendencia a la anorexia y bulimia y su relación con la autoestima de un grupo.** Tesis inédita, URL. Guatemala.
4. Araujo, H. (2006) **Eficacia de un programa de autoestima en adolescentes víctimas de violencia intrafamiliar.** Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
5. Barrera, R. (2002) **Negociación y transformación de Conflictos, reto entre escasez y bienestar.** Segunda Edición. Editorial Serviprensa.
6. Bolívar, C. y Vargas, C. (2007): **Construcción de la autoestima y su importancia en la empresa.** Extraído el: 9 de Marzo de 2008. Área RH.com (En red) Disponible en: <http://www.areasrh.com/psicologia/autoestima.htm>
7. Bolívar, C. (2003). **Autoestima en el trabajo.** (En red) Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/autoestima.htm>.
8. Bolívar, C. y Vargas, C. (2003) "**Construcción de la autoestima y su importancia en la empresa**". (En red) Disponible en: Área RH.com <http://www.areasrh.com/psicologia/autoestima.htm>.
9. Bucay, J. (2005). **Hojas de Ruta.** Colección Completa. Quinta Edición. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

10. Buckingham, M. y Clifton, D. (2007) **Ahora descubra sus fortalezas**, Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
11. Branden, N. (1999). **Los tres pilares de la autoestima**. Editorial. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
12. Branden, N. (2001) **Psicología de la Autoestima**. Primera Edición Barcelona. Editorial Paidós.
13. Brief, A., Weiss, H. (2002). Comportamiento Organizacional: Efectos en el trabajo. En: Revista anual de Psicología, 53: 279:307.
14. Casa de la Paz, (2004) **Colección de revista Acuerdos No. 24**. (En red), Disponible en: <http://www.casadelapaz.cl/modulos.php?mod=documentos&fn=5970ce>
15. Castanyer, O. (2004). **La asertividad. Expresión de una sana autoestima**. 1ª. Edición. Editorial Desclee de broker. Bilbao, España.
16. Cordoba, V. (2003). **El trabajo y la autoestima**. Extraído 3 de marzo 2008. (En red) Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivos/persona/autoestima.htm>
17. Davis, K. Newstrom, J. (1999) **El Comportamiento Humano en el trabajo**. Mac Graw Hill México.
18. Díaz, M. (1999) **Relación entre necesidad de logro y empresariedad**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
19. Feldman, R. (2000). **Autoestima como desarrollarla**. Editorial Narcea S.A. Madrid, España.
20. García, V., Pedreza, L. y Scutti, P. (2001) **Autoestima**. Portal de desarrollo personal

(en red) disponible en: http://www.exitoya.com/articulos/201_249/228.htm

21. Girón, C. (2001). **La eficacia de un programa de capacitación en el aumento de la autoestima del trabajador de una empresa cooperativa.** Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
22. Gonzáles, M. (2001). **Estudio sobre la relación existente entre efectividad, adaptación familiar sociabilidad y autoestima como factor de salud mental en estudiantes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.** Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
23. Gyurak, A. y Ayduk, O. (2004) **Autocontrol ante manifestaciones de rechazo social cuando la autoestima es baja.** Universidad de California en Berkeley. Solo Ciencia: (En red) disponible en: <http://www.solociencia.com/medicina/07112004.htm>
24. Hurtado, I. (2002) **Autoestima y Concepto, Formación, Desarrollo e Indicaciones acerca de su Diagnóstico.** (En red) Disponible en: <http://www.girasollevante.com/art/Autoestima%20y%20diagnostico.pdf>
25. Ibarra M. Ortiz N. Treviño, C. Valdez, L. y Vallejo, M. (2006) **Manejo de conflictos - Definición de conflicto** (En red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/manconfli.htm>
26. Landy, F. y Conte, J. (2005) **Psicología Industrial Introducción a la psicología industrial y organizacional,** Primera Edición. Editorial McGraw-Hill interamericana. México DF.
27. Lorenzo, G. (2007) **Talento para dirigir con éxito.** Cuba (En red) disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/talento_para_dirigir_con_exito/imp

28. Massó, F. (1997) **Autoestima y Salud**, Extraído el 9 de Marzo de 2008.
(En red) Disponible en:
<http://www.injuve.mtas.es/injuve/contenidos.downloadatt.action?id=1108082946>
29. Maslow, H. (1991), **Motivación y personalidad**, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
[ISBN 8487189849](#).
30. Matamoros A. (2006) **Autoestima en el ámbito laboral**. (En red) Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos36/autoestima/autoestima.shtml>
31. Mena, A. (2003). **Relación entre la autoestima y relación de logro, en integrantes de equipos juveniles de los clubes municipal y comunicaciones de Guatemala**. Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
32. Morales, S. (2000). **El efecto de un programa de reforzamiento positivo sobre la autoestima del personal de atención al cliente de una cadena de pinturerías**. Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
33. Pope, A., McHale, S., y Craighead, W. (1988). **Self-esteem enhancement con niños y adolescentes**. Nueva York: Pergamon.
34. Recabarren, M. (2007) La Autoestima como factor Protector, Conferencias, Fundación Familia Unida – BUIN (En red) Disponible en:
<http://www.familiaunida.cl/documentos/Autoestima%20como%20Factor%20Protector%20-%20Junio%202007%20-%20Buin.pdf>
35. Robbins, S. (2004) **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. México D.F. Editorial Pearson Prentice Hall.
36. Robbins S. y Coulter, M. (2005) **Administración** Octava Edición. Editorial Pearson Educación, Prentice Hall. México.

37. RRHH el portal de estudiantes, (2006) **Derecho Colectivo de Trabajo - Conflicto Laboral**, (En red) Disponible en: http://cursos-gratis.emagister.com.mx/cursos_gratis_derecho_colectivo_trabajo-cursos-729788.htm
38. Shashkin M. (1990) **Como afrontar los conflictos: manual del monitor y cuaderno para el autodiagnostico**. Editorial centro de Estudios Ramon Areces S.A.
39. Salkind, N. (1998). **Métodos de Investigación**, Tercera edición, Editorial Prentice Hall.
40. Sánchez, R. (2002). **Autoestima y Defensividad: Los ingredientes de la interacción saludable con la pareja**. Revista de Psicología Universidad de Chile.
41. Sanchez, R (2003) **Perfil Psicológico y Conductual de una muestra de Parejas Heterosexuales Mexicanas**. Universidad Nacional Autónoma de México, México (En red) Disponible en: <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03707>
42. Sin autor (2006) **Conflictos en los grupos de trabajo**. (En red) Disponible en: http://www.wikilearning.com/articulo/conflictos_en_los_grupos_d_trabajo/16322.
43. Sin autor (2000) **Guía Conceptual y Metodológica, negociación y manejo de Conflictos**. Versión II. Programa de Formación-Acción de Facilitadoras del Desarrollo local Sostenible. (En red) Disponible en: <http://www.neulandalca.com/pdf/herramientas/Hnegociacion3.pdf>
44. Vanegas, M. (2004) **Autoestima y Asertividad en el trabajador y gerencia venezolana**. (En red) Disponible en: http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp?texto=art47002
45. Vidal, L. (2000): **"La Autoestima en la Empresa"**. (En red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/lautoem.htm>

46. Yagosesky, R. (1997): " **Autoestima**" (En red) extraído el 3 de Marzo de 2008
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima/autoestima.shtml>

47. Zornoza, L. " **Motivación laboral**" (En red) Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

ANEXOS

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Cuestionario A-E de Autoestima

<p>Autores: Elaborado por Pope, McHale y Chainghead. Traducido y Adaptado por Aguilar.</p>
<p>Año: Elaborado inicialmente (1988). Traducido y adaptado (1995)</p>
<p>Objetivo: Medir el nivel de autoestima en forma global, desde cinco áreas de la autoestima: Estima Global, Estima Laboral o Educativa, Estima imagen corporal, Estima familiar y Estima social.</p>
<p>Reactivos: Cada área contiene 10 reactivos, en total 50, con afirmaciones relacionadas con la autoestima, de las cuales el sujeto cuestionado debe de responder en forma individual según piense y sienta. Cada área tiene un total de 20 puntos y al sumar el total de las áreas da un punteo de 100 puntos. No hay límite de tiempo.</p> <p>Adicional a estas áreas, hay otra área que contiene 10 preguntas que evalúan la sinceridad con respecto al cuestionario, si se obtiene un punteo mayor a 5, hay que restarle 5 puntos a cada una de las áreas de autoestima.</p> <p>La calificación de este cuestionario es totalmente objetiva para todas las áreas, los reactivos se miden en escala de intervalo de tipo Likert, que consiste en asignar 2 puntos si el sujeto contesta “casi siempre” 2 puntos, si contesta “a veces” 1 punto y 0 puntos si contesta “casi nunca”.</p> <p>Para cada área se consideran los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - punteo menor a doce: baja autoestima - punteo entre doce y dieciocho: refleja alta autoestima - punteo entre diecinueve y veinte: refleja falsa imagen <p>El puntaje total de la autoestima fue el resultado de sumar las puntuaciones obtenidas en cada una de las áreas específicas. A mayor puntaje, habrá mayor nivel de autoestima.</p>
<p>Tiempo de resolución: No hay límite de tiempo</p>
<p>Forma de aplicación: Escrita</p>
<p>Quién lo responde: El instrumento es explicado por el evaluador y respondido por los sujetos de estudio.</p>



26. trabajo con rapidez y eficacia.			
27. Me siento a gusto con el peso			
28. Yo soy una buena hermana			
29. tengo buenos (as) amigos (as).			
30. Me gusta toda la comida que dan en mi casa.			
31. Yo soy una buena persona.			
32. Me siento bien conmigo misma cuando estoy en el trabajo (y/o universidad)			
33. Tengo una sonrisa simpática, agradable.			
34. Mis padres tienen buenas razones para estar orgullosos de mí			
35. Puedo hacer amigos (as) con facilidad.			
36. Si quiero ganar un juego, soy capaz de hacer trampa			
37. Me siento contenta de ser como soy.			
38. Soy hábil y buena en mi trabajo (universidad)			
39. Me siento orgullosa de mi apariencia y me gusta como me veo			
40. Tengo una de las mejores familias del mundo.			
41. Tengo amigos (as) a los que les gusto realmente.			
42. Hago gustosa mi trabajo, aunque lo encuentre desagradable			
43. Soy buena en casi todo lo que hago.			
44. Mi rendimiento en el trabajo (universidad) es realmente bueno			
45. Yo soy buena para los deportes y juegos que me gustan			
46. Mi familia esta orgullosa de mi.			
47. Yo puedo hacer amistades cuando quiero.			
48. Me siento comprendida cuando me piden hacer cosas que detesto			
49. Me siento una persona de éxito.			
50. Soy buena trabajadora y/o estudiante			
51. Me gusta ser la persona que soy			
52. Me siento orgullosa de mi familia.			
53. Tengo suficientes amigos.			
54. Me gusta ir al dentista.			
55. Estoy orgullosa de mi misma			
56. Soy suficientemente buena en mi trabajo y/o estudio			
57. Me gusta mi propio cuerpo.			
58. Me siento cómoda cuando estoy con mi familia.			
59. Yo soy una buena amiga.			
60. Cuando me equivoco, me gusta que me reclamen.			

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Test de Estilos de Manejar situaciones Conflictivas.

Autores: Elaborado por Thomas-Kilman.
Año: Elaborado en (1974).
<p>Objetivo: Estimar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto. Basándose en dos dimensiones básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Determinación, la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses, y○ Cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de otra persona. Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos de manejar conflictos, los cuales son: <p>Colaborador (ganar/ganar) Transigente (gana algo/pierde algo)</p> <p>Controlador (ganar/perder) Acomodadizo (rendirse-perder/ganar)</p> <p>Evitador (abandonar-perder/ganar)</p>
<p>Reactivos: El instrumento contiene 30 reactivos, los cuales evalúan las cinco modalidades para enfrentar conflictos, de las cuales el sujeto debe responder con una elección entre la opción A o la opción B según el propio comportamiento. La escala esta dividida para cada estilo en:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Puntaje Alto○ Puntaje bajo <p>El resultado final, es el área que el sujeto obtenga el puntaje mayor, ese será el aspecto que describirá su manera de afrontar los conflictos.</p>
Tiempo de resolución: No hay límite de tiempo
Forma de aplicación: Escrita
Quién lo responde: El instrumento es explicado por el evaluador y respondido por los sujetos de estudio.

7.	A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo. B. Cedó en algunos puntos a cambio de lograr otros.
8.	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
9.	A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias. B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.
10.	A. Soy decidido para lograr mis objetivos. B. Trato de encontrar una solución de compromiso.
11.	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata. B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
12.	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia. B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.
13.	A. Propongo una posición intermedia. B. Hago presión por mis puntos de vista.
14.	A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas. B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición
15.	A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación. B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16.	A. Trato de no herir los sentimientos del otro. B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17.	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.
18.	A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista. B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.
19.	A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata. B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
20.	A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata. B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.
21.	A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona. B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

22.	A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él. B. Impongo mis deseos.
23.	A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos. B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
24.	A. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos. B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.
25.	A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición. B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
26.	A. Propongo una proposición intermedia. B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
27.	A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia. B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
28.	A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos. B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución
29.	A. Propongo una posición intermedia. B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.
30.	A. Trato de no herir los sentimientos del otro. B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.