

## **Estilos de Resolución de Conflictos en Dirigentes Sindicales de Empresas Estratégicas de Viña del Mar y Valparaíso**

### **Conflict Resolution Styles in Union Leaders of Strategic Companies from Viña del Mar and Valparaíso**

Vicente Correa Escudero<sup>1</sup>

Dada la importancia que tienen los estilos de resolución de conflictos para el abordaje de situaciones conflictivas entre dirigentes sindicales y empleadores o representantes de éstos, este estudio exploratorio-descriptivo constituye una primera aproximación al conocimiento de los estilos de resolución de conflictos en una muestra de 13 dirigentes sindicales de empresas estratégicas de Viña del Mar y Valparaíso, pertenecientes a la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas, que como tal, no tienen el mecanismo de presión como la huelga.

Entre los principales resultados obtenidos, se extrae la predominancia de uso del estilo “compromiso”, seguido de los estilos “colaborador” y “acomodador”. El análisis de los datos según variables demográficas permite identificar tendencias diferenciales según edad, cuyo estilo predominante es el “compromiso” al igual que las variables nivel de estudios y número de negociaciones.

Palabras claves: estilos de resolución de conflictos, sindicato, empresa estratégica

*Given the importance of conflict resolution styles for addressing situations of conflict between union leaders and employers or their representatives, this exploratory and descriptive study is a first approach to the knowledge of conflict resolution styles in a sample of 13 union leaders of strategic companies from Viña del Mar and Valparaíso, belonging to economic activities like electricity, water and gas; who do not have a pressure mechanism such as the strike.*

*The main results show a predominant use of the "commitment" style, followed by the "collaborator" and "disturbance" styles. Analysis of the data according to demographic variables identifies different trends according to age, which predominant style is the "commitment", as well as variables like educational level and number of trades.*

*Keywords: conflict resolution styles, union, strategic company*

---

Recepción del artículo: 14.09.2011-Aprobación del artículo: 12.12.2011

<sup>1</sup>Magíster en Psicología, mención Desarrollo Organizacional. Complejo Empresarial El Cortijo, Conchalí. La correspondencia relativa a este artículo debe ser dirigida a vcorrea.e@gmail.com

## Introducción

Los sindicatos tienen sus orígenes hacia fines del siglo XVIII y principios del XIX, debido principalmente a los cambios económicos producidos en la revolución industrial y que trajeron consigo trabajadores que debían enfrentar situaciones de pobreza, extensas jornadas de trabajo y nula protección en caso de enfermedades o accidentes laborales. Además de los altos índices de mortandad y por consiguiente bajas expectativas de vida y malas condiciones higiénicas.

En primera instancia los trabajadores intentaban negociar sus condiciones con sus empleadores de manera individual, sin embargo con esta metodología no alcanzaban los objetivos propuestos e incluso arriesgaban sus puestos de trabajo. Por consiguiente optaron por unirse trabajadores de distintas industrias con el fin de organizar sus esfuerzos y pactar colectivamente las condiciones que consideraban correctas en el trabajo. Estas asociaciones, según Werther (2000), generalmente tenían lugar entre trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción.

Werther (2000) afirma que los sindicatos del siglo XIX y la primera parte del siglo XX “constituyeron un poderoso vehículo de cambio que obligó a muchas industrias a adoptar políticas más humanitarias y equilibradas”. Incluso con el paso del tiempo la mayoría, sino todas las organizaciones actuales, cuentan incluso con una unidad o departamento de recursos humanos que permite administrar estos recursos, el trato y las políticas que lo rigen.

Existen diversas definiciones de Sindicato, a saber:

1. La OIT utiliza la definición clásica de Webb y Webb (1920). “Un sindicato es una asociación continua de asalariados cuyo objetivo es mantener y mejorar las condiciones de su empleo”.
2. “El sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros” Chiavenato (2000).
3. “Una asociación permanente y autónoma sin fin de lucro de trabajadores para el progreso económico y social de sus miembros, especialmente para el mantenimiento y mejora de sus condiciones de trabajo a través de la negociación colectiva”(Olea & Casas, 2006).

En este contexto, algunos resultados de la Encuesta Nacional de Coyuntura Laboral 2006 (ENCLA) aplicada a empresas de cinco o más trabajadores con representatividad en las regiones Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Libertador Gral. B. O’Higgins, Maule, Bío-Bío, Araucanía, Los Lagos y Metropolitana, desagregadas en 14 ramas de actividad económica, revela

que, solo el 8% de las empresas consideradas cuentan con sindicatos activos, los dirigentes sindicales del total de las empresas perciben que en un 69% de ellas existe conflicto y en un 81% de estas existen mecanismos de solución. En cambio, los empleadores perciben que existe conflicto (21%) y que existen mecanismos de solución (87, 5%).

Por su parte, la huelga es considerada una medida de presión para obtener los recursos exigidos. Sin embargo, existen empresas que no tienen derecho a huelga, estas son aquellas denominadas “empresas estratégicas”, las cuáles son reguladas por el artículo 384 del código del trabajo, el cual establece que “no podrán declarar la huelga los trabajadores de aquellas empresas que”; (a) atiendan servicios de utilidad pública, o (b) cuya paralización por su naturaleza causa grave daño a la salud, al abastecimiento de la población, a la economía del país o a la seguridad nacional, siendo necesario que la empresa de que se trate comprenda parte significativa de la actividad del país, o que su paralización implique la imposibilidad total de recibir un servicio para un sector de la población.

Así, los dirigentes sindicales, por su labor, se enfrentan al conflicto, ya que como representantes de los trabajadores, deben negociar constantemente sus intereses y expectativas con los empleadores. Inclusive pueden verse presionados por sus afiliados, quienes en caso que no cumplan con sus expectativas, pueden tomar la decisión de censurar a su directorio, como lo plantea el artículo 244 del código del trabajo. Siendo entonces de gran relevancia el estilo de resolución de conflicto en la consecución y el alcance de mejores condiciones laborales de sus afiliados, adquiriendo un rol importante en las negociaciones entre los trabajadores y sus empleadores o representantes de estos.

El conflicto ha sido definido de diversos modos, para Morales (1993, en Rodríguez, 2001) constituye un “acuerdo entre dos o más miembros, dado que han de compartir recursos escasos y significativos o realizar actividades que no son compatibles con sus propios intereses, ya que entre éstos pueden existir diferencias de estatus, metas, valores o ideas diferentes” (p. 104). Para Chiavenato (2000) es un “proceso que se inicia cuando una de las partes, ya sea individuos o grupos, percibe que la otra u otras partes atentan o intentan atentar contra algunos de sus intereses” (p. 179), y finalmente, Robbins (2004) lo describe como un “proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p. 395). Por otra parte, Guillen y Guil (2000) pro-ponen un modelo dinámico-estructural para el análisis del conflicto, basa-

do en cinco fases, dentro de las cuáles se encuentra el tema central de este trabajo, como lo es la resolución de conflictos.

### **I. Fase preconflictual: factores antecedentes**

Esta fase considera el análisis de los factores que anteceden al conflicto, pudiendo ser individual, grupal u organizacional. Cada individuo se relaciona a partir de su historia personal, sus valores, experiencias, motivaciones y expectativas. Todo esto lo orienta con la finalidad de desarrollarse, enriquecerse y autorrealizarse como persona. Sin embargo, esto no se consigue de inmediato, por tanto es necesario ir consiguiendo metas parciales que anticipan el alcance de la meta final. Además, es posible encontrarse con dos dificultades;(1) las que provienen de los recursos limitados del propio individuo, y (2) las que provienen de una agente externo – generalmente humano– que, al intentar alcanzar sus propias metas, puede interferir en el logro de los objetivos del otro.

### **II. Fase conflictual o de conflicto latente**

Posterior al análisis de los factores que anteceden al conflicto, se da paso a lo que los autores denominan como “conceptualización” de la situación, definido como “el proceso a través del cuál el individuo percibe su campo de tensiones”, identificando las partes involucradas y el o los objetos que son motivo de relación.

### **III. El desencadenamiento del conflicto**

“Desencadenante”, es ilustrado por los autores como “todo acontecimiento que reúne las características necesarias para transformar una situación de conflicto latente en otra de conflicto manifiesto”.

### **IV. Fase conflictiva o de conflicto manifiesto**

Puede ser entendido como “un proceso interactivo en el que cada participante adopta diversas acciones defensivas u ofensivas”. Estas acciones son elegidas previamente por los individuos y en su elección puede influir la distribución de poder, la maniobrabilidad de cada contendiente, los acontecimientos exteriores, etc. Cada una de las acciones elegidas puede combinarse con otros acontecimientos exteriores con la finalidad que el adversario se rinda. Este intercambio generalmente se ajusta a una estrategia prevista y se modifica con el devenir de acontecimientos.

## V. Resolución del conflicto

Según los autores el control del conflicto implica el diagnóstico y la intervención en todos los niveles de conflicto. De otro modo es muy probable que se aborde el conflicto en un momento y/o lugar inadecuado y se corre el grave riesgo no sólo de que la acción sea ineficaz, sino de que sea altamente negativa.

Es necesario considerar que la resolución del conflicto no siempre se considera conveniente por los efectos negativos que pueda tener. No obstante, cuando se habla de una situación de conflicto, suele ser tan intenso que probablemente los efectos negativos pueden superar ampliamente a los positivos, es por esto que suele hablarse de “resolución de conflicto”, “conflicto y negociación”, “estrategias de control de conflicto”.

La negociación puede ser entendida como el procedimiento a través del cual, uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unan para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado.

Sin embargo, los autores proponen el concepto de “control de conflicto”, dado que el conflicto, como cualquier situación social es susceptible de ser controlado, lo que equivale a decir que es posible incrementar o reducir el grado de conflicto en el tiempo y en el espacio con la finalidad de obtener el máximo de beneficios y reducir al mínimo los costos. En cambio, “resolver un conflicto sería reducirlo a cero y esto no parece deseable amén de resultar casi siempre inalcanzable”.

Thomas y Kilmann (1974), especifican dos dimensiones en las que basan los estilos de resolución de conflictos, (a) asertividad: la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses y (b) cooperación: la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Los estilos de resolución de conflictos que se derivan son: (a) competitivo: Es asertivo y no cooperador, está orientado hacia el poder. Procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los de la otra persona y utiliza cualquier medio para imponer su postura, (b) colaborador: Es tanto asertivo como cooperador. Trabaja con la otra persona con el fin de encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambos, (c) compromiso: Es 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, (d) evasivo: No es asertivo ni cooperador. Al eludir, el individuo no busca inmediatamente ni sus intereses ni los de la otra persona. No se dirige al conflicto y (e) acomodador: A diferencia del competitivo, no es asertivo, pero sí es cooperador. El acomodador deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra persona, pudiendo existir un elemento de autosacrificio.

Según Guillen y Guil (2000), existen diversos estudios que ponen de manifiesto la existencia de distintos estilos de enfrentar, controlar o manipular el conflicto. Al respecto resulta interesante el estudio de Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) con una muestra de 226 directivos, de organizaciones de los sectores de producción, sanidad y servicios, de la provincia de Sevilla, España. Los principales resultados mediante análisis de varianza muestran que las diferencias significativas en el estilo de gestión del conflicto con el superior, los subordinados y los compañeros se producen en los estilos servilismo, dominación y compromiso. Los directivos tienden a usar un estilo servilista con mayor frecuencia con sus superiores que con sus subordinados y compañeros. Cuando la relación es más equitativa, tienden a mostrarse menos servilistas. El estilo integrador muestra diferencias significativas en relación al área funcional: los directivos que tienden más hacia la integración son los del departamento de marketing, y los menos integrativos los que pertenecen al de producción y al de dirección general.

Se observan diferencias significativas en relación al nivel académico, en todos los estilos excepto en el de dominación. Los directivos que emplean más el estilo integrador son aquellos con un menor nivel de estudios. Por otra parte, los que tienen una mayor formación son los que emplean con menor frecuencia el estilo de servilismo, evitación y compromiso. Además, se establece que los directivos con mayor formación académica, son los que emplean con menor frecuencia el estilo de evitación, del mismo modo que los de menor formación tienden a usar con mayor frecuencia el estilo de compromiso.

## **Objetivo**

Describir los estilos de resolución de conflictos utilizados por los dirigentes sindicales de empresas estratégicas de la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas de Viña del Mar y Valparaíso, según edad, nivel de estudios y número de negociaciones.

## **Variables**

**Estilos de resolución de conflictos.** La operacionalización de esta variable se realizará a partir del instrumento de Thomas y Kilmann (1974). En este instrumento cada respuesta corresponde al uso de un estilo, por tanto se procedió a revisar las respuestas dadas por cada participante con la planilla de corrección, luego se sumó el número de respuestas por cada estilo y se ordenó de mayor a menor esta cantidad obtenida asignando un lugar del primero al quinto según uso.

**Edad.** Etapa del ciclo vital, categorizada en: a) adulto joven (de 20 a 40 años) y b) adulto medio (de 40 a 65 años).

**Nivel de Estudios.** Nivel educativo alcanzado, categorizada en a) educación Media, b) Técnico Superior, y c) Universitario.

**Experiencia en negociación.** Negociaciones en las que el dirigente ha participado mientras ejerce su rol. Se ha categorizado en; a) menor experiencia en negociaciones (1 a 4) y b) mayor experiencia en negociaciones (5 a 8).

## **Método**

### **Participantes**

Los participantes en este estudio fueron elegidos a través de un muestreo no probabilístico-intencionado, compuesto por 13 dirigentes sindicales de empresas estratégicas de la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas de Viña del Mar y Valparaíso.

Los criterios de inclusión son: 1) dirigentes o delegados de un sindicato de trabajadores de empresas estratégicas de Viña del Mar y Valparaíso; 2) que el sindicato pertenezca a una empresa estratégica, de la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas de Viña del Mar y Valparaíso, y 3) que hayan participado en al menos una negociación dentro del último año.

### **Técnica de Recolección de Datos**

Se aplicó el instrumento MODE elaborado por Kilmann y Thomas, para determinar el modo de enfrentar situaciones conflictivas. Según Alzate, Laca y Valencia (2004), reconocen la poca fiabilidad de su instrumento (alfa: 0,60), aunque estudios como el llevado a cabo por Nichols (1984, en Alzate *et al.*, 2004) obtienen índices algo más alto. Womack (1988, en Alzate *et al.*,

2004), establece que un punto a favor de este instrumento es que sus resultados no son contaminados por el sesgo de deseabilidad social.

Este instrumento consta de 30 ítems que aluden a las decisiones que toma el encuestado en una supuesta situación conflictiva, cada uno de ellos con un par de frases con posibilidad de respuesta A y B. Arroja resultados que definen la prioridad de uso de estos estilos.

El cuestionario se aplicó en versión impresa, en las oficinas o salas de reuniones en las cuáles los dirigentes sindicales desarrollan sus labores.

### Diseño

Diseño no experimental, transaccional, descriptivo. Estudio exploratorio-descriptivo, que constituye una primera aproximación al conocimiento de los estilos de resolución de conflictos en dirigentes sindicales a nivel comunal y describe el comportamiento de esta variable considerando algunas características de interés (edad, nivel de estudio, cantidad de negociaciones).

### Resultados

A continuación se presentan los resultados organizados por objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo específico: Identificar los estilos de resolución de conflictos utilizados por los dirigentes sindicales de empresas estratégicas de la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas de Viña del Mar y Valparaíso.

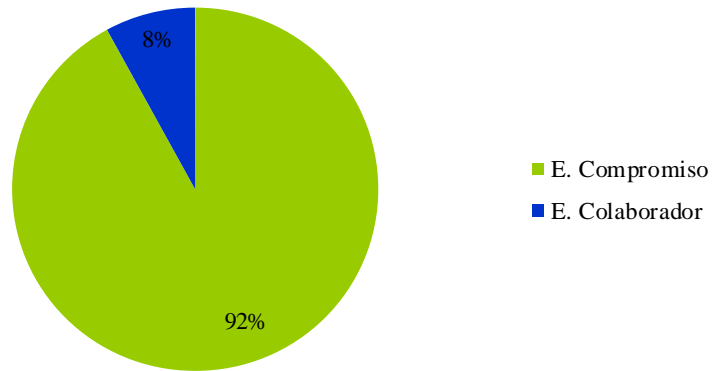
Tabla 1. *Orden de utilización de estilos de resolución de conflictos en dirigentes sindicales.*

Estilo	Lugar				
	1	2	3	4	5
Competitivo	1	2	5	1	4
Colaborador	1	8	2	0	2
Compromiso	12	1	0	0	0
Evasivo	0	4	3	2	4
Acomodador	1	0	7	4	1

La información precedente permite detectar que la mayoría (12) de los dirigentes sindicales considerados en este estudio, utiliza de preferencia el estilo denominado “compromiso” para resolver conflictos, en segundo lugar lo sigue el estilo “colaborador” (8) (Gráfico n° 1), y en tercer lugar el estilo “acomodador”. Por otra parte los estilos de resolución de conflictos de tipo “competitivo” y “evasivo” resultan ser los menos utilizados.



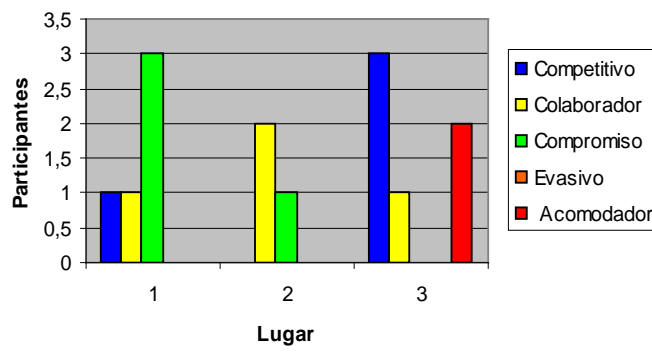
Gráfico 1. *Estilos utilizados en primer lugar*



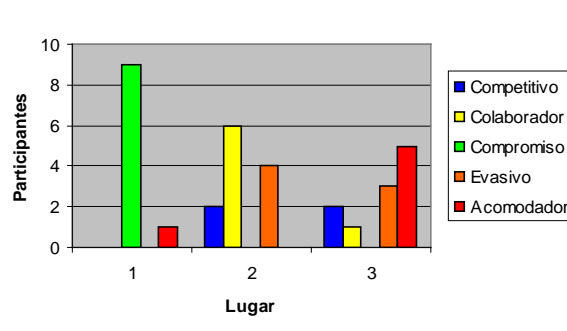
Con relación al segundo objetivo específico: Caracterizar los estilos de resolución de conflictos utilizados por los dirigentes sindicales de empresas estratégicas de la rama de actividad económica de electricidad, agua y gas de Viña del Mar y Valparaíso, según edad, nivel de estudios y experiencia en negociaciones, es posible señalar lo siguiente:

### Caracterización según edad

Gráfico 2. *Estilo de resolución de conflictos en Dirigentes Adultos Jóvenes*

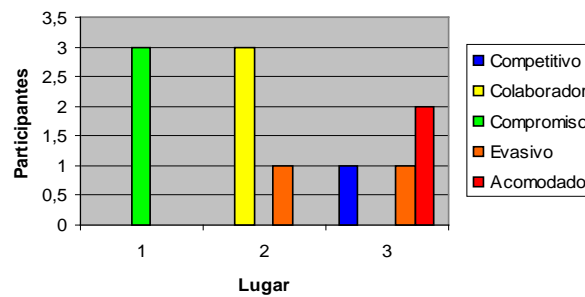


Siendo 4 el total de casos pertenecientes a la categoría “Adultos Jóvenes”, 3 (75%) utilizan el estilo compromiso en primer lugar; 2 (50%) utilizan el estilo colaborador en segundo lugar y, 3 (75%) utiliza el estilo competitivo en tercer lugar.

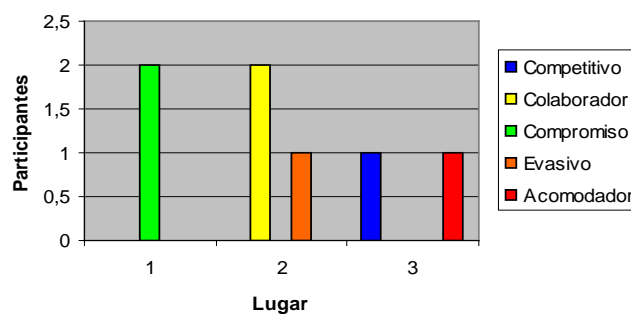
Gráfico3. *Estilo de resolución de conflictos en Dirigentes Adulter Media*

En el caso de los participantes (9) correspondientes a la categoría “Adulter Media”, el 100% utiliza el estilo compromiso en primer lugar; 6 (67%) utiliza el estilo colaborador en segundo lugar y, 5 (56%) utilizan el estilo acomodador en tercer lugar.

### Caracterización según nivel de estudios

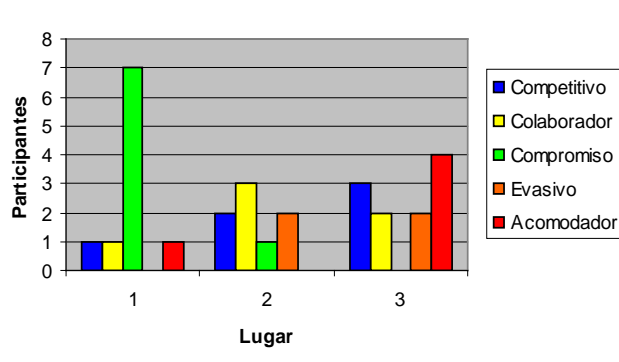
Gráfico 4. *Estilos de resolución de conflictos en dirigentes sindicales con Educación Media*

La totalidad de los participantes que han alcanzado un nivel educativo correspondiente a la Educación Media (3) utiliza en primer lugar el estilo “compromiso”, en segundo lugar el estilo “colaborador”. Dos de estos utilizan el estilo “acomodador” en tercer lugar.

Gráfico 4. *Estilos de resolución de conflictos en dirigentes sindicales con nivel Técnico Superior*

Respecto al nivel Educación Técnico Superior integrado por 2 dirigentes sindicales, el total de ellos utiliza tanto el estilo “compromiso” en primer lugar, como el estilo colaborador en segundo lugar. En cambio los estilos “competitivos” y “acomodador” de resolución de conflictos, son los menos utilizados.

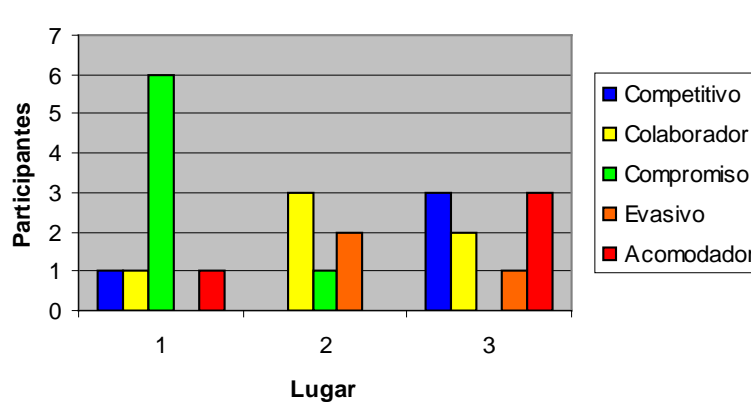
Gráfico 5. *Estilos de resolución de conflictos en dirigentes sindicales de Nivel Universitario*



En consideración al nivel Educación Universitaria, constituido por 8 dirigentes sindicales, se observa que la mayoría (7) de ellos utiliza el estilo “compromiso” en primer lugar y, en segundo lugar, tres de ellos utiliza el estilo “colaborador”. En tercer lugar, cuatro dirigentes utilizan el estilo “acomodador”.

### Caracterización según experiencia en negociación

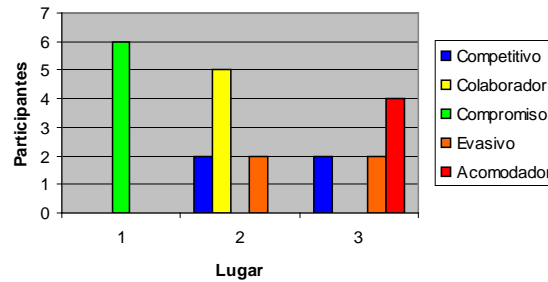
Gráfico 6. *Estilo de resolución de conflictos en dirigentes sindicales con menor experiencia en negociación*



Siendo siete los dirigentes sindicales con menor experiencia en negociación (1 a 4), se observa que 6 de ellos utiliza en primer lugar el estilo “compromiso”. En segundo lugar, tres dirigentes

sindicales recurren al estilo “colaborador” para resolver los conflictos. En cambio, en tercer lugar, los dirigentes sindicales (3) utilizan tanto el estilo “competitivo”, como el “acomodador”.

Gráfico 7. *Estilo de resolución de conflictos en dirigentes sindicales con mayor experiencia en negociación*



En el caso del grupo de dirigentes sindicales con mayor experiencia en negociación (5 a 8), compuesto por 6 personas, se destaca que el total de ellos prefiere utilizar el estilo compromiso en primer lugar; en segundo lugar, cinco participantes utilizan el estilo colaborador y, en tercer lugar de uso se encuentra el estilo acomodador, con cuatro participantes.

### Discusión

El análisis de la información obtenida en una muestra de 13 dirigentes sindicales de empresas estratégicas, de la rama de actividad económica, de electricidad, agua y gas, de la ciudad de Viña del Mar y Valparaíso, es posible señalar que el estilo de resolución de conflictos utilizado en primer lugar corresponde al estilo “compromiso”. En segundo lugar lo ocupa el estilo “colaborador” y en tercer lugar el estilo “acomodador”, que de hecho es también el más utilizado en cuarto lugar, a diferencia del estudio realizado por Munduate, Ganazay Alcaide (1993) en el cual reporta que los directivos utilizan este estilo con mayor frecuencia, especialmente con sus superiores. Finalmente los estilos menos utilizados corresponden al “competitivo” y “evasivo”.

En un análisis más detallado, es posible detectar que, del total de los participantes, 12 presentan el estilo “compromiso” como predominante en la resolución de conflictos. Además, dos de estos participantes utilizan tanto el estilo “compromiso” como otros estilos.

Lo anterior permitiría inferir que es probable encontrar una solución oportuna mediante acuerdos que satisfagan tanto las necesidades de los trabajadores, como los requerimientos de la empresa o representante de esta, situación se ve reforzada por la prevalencia encontrada del estilo

colaborador (en segundo lugar), lo que permitiría asegurar la construcción de escenarios de trabajo colaborativo para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

Los dirigentes sindicales recurren en tercer lugar al estilo “complaciente”, el que, según Thomas y Kilmann (1974) se caracteriza por dejar de lado sus intereses por satisfacer los de la contraparte; situación que podría estar relacionada con la realidad característica propia de estas empresas estratégicas, en las que no existen la posibilidad de huelga como mecanismo de presión que permita forzar a la empresa a cumplir con sus requerimientos y por tanto, cuando los dirigentes sindicales no logran llegar a un acuerdo con la contraparte, mediante estilos de “compromiso” y “colaboración” se vean en la necesidad de ceder y en ocasiones deban aceptar algunas propuestas entregadas por los representantes de la empresa con el fin de llegar a un acuerdo.

En consideración al segundo objetivo específico basado en el análisis por variables demográficas, específicamente la variable “edad”, es posible observar el uso predominante del estilo compromiso, tanto en adultos jóvenes como en adultos medios, así también existen coincidencias de uso en ambos casos del estilo colaborador en segundo lugar. En cambio en el tercer lugar se presentan diferencias, ya que en el caso de los adultos jóvenes predomina el estilo competitivo y en el caso de los adultos medios se presenta predominio del estilo acomodador. Lo anterior puede estar asociado a características propias de cada ciclo vital (Papalia, 2009).

En la variable “nivel de estudios” se presentan coincidencias, en el sentido de privilegiar el estilo de resolución de conflictos mediante compromiso. Lo que difiere de lo reportado por Munduate et al. (1993), quienes señalan que los directivos con menor nivel de estudios emplean más el estilo integrador (colaborador), mientras que los directivos con mayor nivel de estudios son menos integradores. Y por otra parte, a mayor formación, menor uso de estilos “acomodador”, “evasivo” y “compromiso”. En cambio, en el presente estudio se observa que existe una clara inclinación por el uso del estilo compromiso en aquellos dirigentes con mayor nivel de estudios.

En referencia a la variable “experiencia en negociación” es posible establecer que no existen diferencias en el uso de los distintos tipos de estilos de resolución de conflictos entre los grupos según cantidad de negociaciones.

Dado que la muestra del presente estudio es reducida y ha sido elegida de manera intencionada es menester acotar que los resultados obtenidos deben ser considerados con cautela, ya que no permiten establecer generalizaciones. En este contexto se considera apropiado sugerir el desarro-

llo de esta línea de investigación en muestras más amplias y con una metodología combinada (cuantitativa y cualitativa) que permita no solo identificar la prevalencia del uso de los estilos de resolución de conflictos aquí considerados, sino que además, profundizar en la significación y utilidad que estos tienen para los dirigentes sindicales, considerando además las características peculiares del contexto laboral. Además resulta interesante de abordar estudios que permitan identificar variables diferenciadoras de los estilos de resolución de conflictos empleados por los dirigentes sindicales de empresas “estratégicas” (sin derecho a huelga) y empresas con derecho a huelga, de modo de detectar posibles influencias sobre el estilo de resolución de conflictos predominante, como así mismo las influencias del estilo utilizado por una de las partes en el estilo de la contraparte.

### Referencias

- Alzate, R., Laca, F., & Valencia, J. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Revista Psicothema, Vol. 16*(1), 110-116. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1169>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill.
- ENCLA (2006). *Resultados de la Quinta Encuesta Laboral*. División de Estudios. Dirección del trabajo. Chile. [En línea]. Recuperado de [http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-95152\\_archivo\\_fuente.pdf](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-95152_archivo_fuente.pdf) Visitado el: 20 de Julio de 2009.
- Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. España: Ed. McGraw Hill.
- Informe CPP. (2008). *Perfil del Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto e informe interpretativo*. [En línea] Recuperado de [http://www.discoveryourpersonality.com/dyp3\\_pdf/Spanish/Spanish%20TKI%20Sample.pdf](http://www.discoveryourpersonality.com/dyp3_pdf/Spanish/Spanish%20TKI%20Sample.pdf)
- Ministerio de Educación. (1990). Ley Orgánica Constitucional de Educación de Chile (N° 18.962). Chile. [En línea]. Recuperado de [http://www.uchile.cl/?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=8386](http://www.uchile.cl/?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=8386)

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría del Trabajo. (Actualización, 2009).  
Código del Trabajo. Ed. Galas. Chile.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M., (1993). Estilos de Gestión del Conflicto Interpersonal en las Organizaciones. *Revista de Psicología Social*, Vol. 8(1), 47-68.
- Olea, M. & Casas, M. (2006). *Derecho del Trabajo*. España: Ed. Aranzadi, S.A.
- Papalia, D., Sterns, H., Feldman, R., & Camp, C. (2009). *Desarrollo del Adulto y vejez*. México: Ed. McGraw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Pearson.
- Rodríguez, A. (2001). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: Ed. Pirámide.
- Thomas (1976). De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales. En: Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. España: Ed. McGraw Hill.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). En: Informe CPP. (2008). *Perfil del Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto e informe interpretativo*. [En línea] Recuperado de [http://www.discoveryourpersonality.com/dyp3\\_pdf/Spanish/Spanish%20TKI%20Sample.pdf](http://www.discoveryourpersonality.com/dyp3_pdf/Spanish/Spanish%20TKI%20Sample.pdf)
- Webb & Webb (1920). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. En: Trebilcock, A. (2001). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill.