

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**



**SÍNDROME DE BURNOUT Y LA NEGOCIACIÓN DE  
CONFLICTOS EN DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE HUAMACHUCO,  
2019**

**TESIS**

**Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación Inicial**

**Autora:**

Bach. Pizán Samana Janett Hoselin

**Asesor:**

Ms. Rebaza Vásquez Walter Oswaldo

**Trujillo-Perú**

**2019**



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**



**SÍNDROME DE BURNOUT Y LA NEGOCIACIÓN DE  
CONFLICTOS EN DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE HUAMACHUCO,  
2019**

**TESIS**

**Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación Inicial**

**Autora:**

Bach. Pizán Samana Janett Hoselin

**Asesor:**

Ms. Rebaza Vásquez Walter Oswaldo

**Trujillo-Perú**

**2019**

## DEDICATORIA

*A Dios, por darme la fortaleza de seguir adelante y lograr  
terminar mi carrera.*

*A mis padres Juana y Francisco por ser el gran apoyo  
incondicional en cada paso que daba, por sus consejos para  
todo lo que he podido conseguir y conseguiré.*

*A mi hijo Anghelo, por ser el motivo de amor que guía cada  
uno de mis pasos en la búsqueda de mejorar constantemente.*

*A mis hermanos Lizber, Fernando, Keylín y Carlos, por sus  
palabras y compañía en cada momento.*

*Gracias a todos ustedes por confiar y creer en mí.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Al Mg. Walter Oswaldo Rebaza Vásquez, por su predisposición para asesorarme y, sobre todo, por brindarme la orientación oportuna para poder desarrollar esta investigación.*

*A mi familia por el respaldo que ella significa en mi vida porque, aunque no lo diga, lo que emprendo está orientado y motivado por todos ustedes.*

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el síndrome de Burnout y la negociación de Conflictos, en docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019. El diseño es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional.

El instrumento mediante el cual se recogió los datos fue el “Inventario de Burnout de Maslach” y el “Test el Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos”. Aplicado en 52 docentes.

Los resultados alcanzados luego de procesar y analizar los datos nos refieren que, hay una relación significativa entre el Síndrome de Burnout y las Habilidades para gestionar el manejo de conflictos, en las docentes de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. La Relación es Inversa, es decir que, si el Síndrome de Burnout aumenta, entonces las habilidades para gestionar el manejo de Conflictos disminuyen y viceversa, obteniendo los siguientes resultados: en Desgaste Emocional el 84.4% presentaron un nivel Medio y el 15.4% un nivel Alto; en Eficacia el 13.5% presentaron un nivel Bajo el 86.5% un nivel Medio y en Cinismo el 69.2% presentaron un nivel Medio y el 30.8% un nivel Alto.

En habilidades para gestionar el manejo de conflictos, un 48.1% presentaron un nivel Bajo, el 25% un nivel Medio Bajo y el 26.9% un nivel Medio Alto. Ninguna de las docentes presentó un nivel de habilidades Alto.

**Palabras Clave:** Síndrome de Burnout y Negociación de Conflictos

## ABSTRACT

The present investigation has as objective determine the relationship between Burnout syndrome and conflict negotiation, in early education teachers of private educational institutions in Huamachuco, 2019. The design is of a quantitative correlational approach.

The instrument to collect the data is the Maslach Burnout Inventory and the Management Skills Test in Conflict Negotiation. Applied to 52 teachers.

The results obtained after the processing and analysis of the data indicate that: there is a significant relationship between Burnout Syndrome and the Skills to manage conflict management in the Initial Education teachers of the Private Educational Institutions of Huamachuco. The Relationship is Reverse, that is, if Burnout Syndrome increases, then the skills to manage Conflict Management decrease and vice versa, obtaining the following results: in Emotional Wear, 84.4% have a Medium level and 15.4% a level High; In Efficacy 13.5% have a Low level 86.5% a Medium level and in Cynicism 69.2% have a Medium level and 30.8% a High level.

In skills to manage conflict management, 48.1% have a Low level, 25% a Medium Low level and 26.9% a Medium High level. None of the teachers presented a high level of skills.

**Keywords:** Burnout Syndrome and Conflict Negotiation

## PRESENTACIÓN

Estimados miembros del jurado

La presente tesis denominado: **Síndrome de Burnout y la Negociación de Conflictos en Docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco, 2019**. Cumple con lo requerido, basado en las normas y reglamentos establecidas por la Universidad Privada Antenor Orrego para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación Inicial.

La investigación está compuesta con el fin de establecer la relación entre las variables: Síndrome de Burnout y la Negociación de Conflictos, los resultados obtenidos del estudio permitirá fortalecer la relación entre las dimensiones Agotamiento emocional, Eficacia y Cinismo para las habilidades en la gestión de negociación de conflictos en las docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco, cuyo objetivo es determinar la relación existente entre las dos variables, lo que va a permitir llegar a las conclusiones y brindar las recomendaciones adecuadas para reforzar el equilibrio de las variables según el diseño correlacional.

Espero vuestras sugerencias para la aceptación y mejorar es te informe de investigación, agradezco por anticipado su destacada participación.

# ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                           | iv   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                        | v    |
| <b>RESUMEN</b> .....                               | vi   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                              | vii  |
| <b>PRESENTACIÓN</b> .....                          | viii |
| <b>ÍNDICE</b> .....                                | 1    |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b> .....           | 3    |
| <b>I. INTRODUCCION</b> .....                       | 4    |
| 1.1. Problema de investigación .....               | 4    |
| 1.2. Objetivos .....                               | 8    |
| Objetivo general.....                              | 8    |
| Objetivos específicos .....                        | 8    |
| 1.3. Justificación del estudio.....                | 8    |
| <b>II. MARCO DE REFERENCIA</b> .....               | 9    |
| 2.1. Antecedentes del estudio .....                | 9    |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales:.....          | 9    |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales:.....               | 12   |
| 2.1.3. Antecedentes locales:.....                  | 13   |
| 2.2. Marco teórico.....                            | 13   |
| Síndrome de Burnout.....                           | 13   |
| Negociación de conflictos .....                    | 16   |
| 2.3. Marco conceptual .....                        | 19   |
| Síndrome de Burnout.....                           | 19   |
| Negociación de conflictos .....                    | 19   |
| 2.4. Sistema de hipótesis.....                     | 19   |
| Cuadro de operacionalización.....                  | 20   |
| <b>III. METODOLOGIA EMPLEADA</b> .....             | 21   |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación.....            | 21   |
| 3.2. Población y muestra de estudio .....          | 21   |
| Población.....                                     | 21   |
| Muestra.....                                       | 22   |
| 3.3. Diseño de investigación.....                  | 22   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de investigación..... | 23   |
| 3.4.1. Técnicas: .....                             | 23   |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4.2. Instrumentos:.....                          | 23        |
| 3.5. Procesamiento y análisis de datos .....       | 24        |
| <b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>         | <b>26</b> |
| 4.1. Análisis e interpretación de resultados ..... | 26        |
| 4.2. Docimasia de hipótesis:.....                  | 40        |
| <b>V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>        | <b>41</b> |
| <b>CONCLUSIONES: .....</b>                         | <b>44</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                       | <b>45</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

|                |    |
|----------------|----|
| TABLA 1: ..... | 32 |
| FIGURA 1:..... | 33 |
| TABLA 2: ..... | 34 |
| FIGURA 2:..... | 35 |
| TABLA 3: ..... | 36 |
| FIGURA 3:..... | 37 |
| TABLA 4: ..... | 38 |
| FIGURA 4:..... | 39 |
| TABLA 5: ..... | 40 |
| FIGURA 5:..... | 41 |
| TABLA 6: ..... | 42 |
| FIGURA 6:..... | 43 |
| TABLA 7: ..... | 44 |
| FIGURA 7:..... | 45 |

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Problema de investigación**

#### **a) Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad, vivimos en un mundo de constantes cambios, sobre todo en el campo educativo, con mayor flexibilidad para enfrentarse a un mundo lleno de múltiples avances. Por lo tanto, a nivel mundial, el ser humano está impuesto a situaciones que le produce estrés o cansancio, de lo cual ocasiona algunas alteraciones en la salud física y emocional, llamándolo de esta manera, “Síndrome de Burnout” y esta a su vez, se demuestra la capacidad que tiene las personas que trabajan en instituciones educativas para el manejo en la solución de conflictos

De esta manera, la esencia de la actividad educativa en nuestro país, está vinculada a la relación entre docentes y estudiantes, además de las relaciones que se generan entre los docentes de la escuela; así como con los padres de familia; eventos que, consideramos, conllevan en sí mismos una fuerte carga de estrés, lo que, para los siguientes autores, Arias y Jiménez, 2013 es una “relación que hace del profesor una persona vulnerable al Síndrome de Burnout” (p.54).

El trabajo en Instituciones Educativas en el Perú es visto como una profesión altamente estresante, por el constante cambio de normas y reglamentos desde el Ministerio de Educación, incluso más que otras, según podemos inferir a partir de las diferentes investigaciones existentes sobre el síndrome de Burnout.

Doménech, 1995 (como se citó en Dorantes, Hernández & Tobón, 2018, p. 58) refiere que el Síndrome de Burnout es un

proceso que involucra variables cognitivas, emocionales y actitudinales que sirven para mejorar el trabajo del ser humano, donde los docentes deben tener buena salud física y mental, para no verse perjudicados en el desarrollo de sus actividades, y en el

campo académico, se ve plasmado en la rigidez y los procesos mecanizados que se observan en la enseñanza y el aprendizaje.

Según Maslach & Jackson, 1981 (como se citó en Dorantes et. al, 2018), el término Burnout, también fue definido por la psicóloga Cristina Maslach como un síndrome de cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación y progresa hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Sin embargo, es Freudenberg, 1974, (como se citó en Dorantes et. al, 2018) quien desarrolla, varios años antes, estudios sobre este síndrome, precisando que éste se produce, “debido a la carga de trabajo, se pudo determinar que existe cansancio y agotamiento por parte del personal, dejando de lado su vida personal, la salud mental para satisfacer las necesidades del entorno institucional”. (p. 59).

En la actualidad, hablar de trabajo en las instituciones educativas se genera diferentes cambios de respuesta ante la situación dando respuesta que quisiéramos que disminuya la exigencia física para que se produzca una mejor interacción social entre los miembros del entorno laboral. Las transformaciones que están vinculadas con las innovaciones tecnológicas, a veces representan mejoras y avances, pero en otras ocasiones causan la aparición de condiciones y riesgos de afectan directamente el bienestar de las personas (Peiró, 2005, como se citó en Aguiño, 2010). Las exigencias de trabajo, el desajuste entre requisitos del puesto y posibilidades de rendimiento de cada individuo, ambigüedad de rol, conflicto de rol, falta de apoyo social y conflictos interpersonales (Gil-Monte 2005, como se citó en Aguiño, 2010) “son también otros factores que se debe tener en cuenta como causa de este síndrome.” (p.5).

Nieto, 2006 (como se cita en Arias y Jiménez, 2013, p. 56, 57) describe de manera precisa y clara las principales fuentes de estrés docente, a saber:

- 1. Conducta perturbadora de los alumnos**, que abarca alumnos ruidosos, clases difíciles, problemas de conducta e indisciplina.
- 2. Contextos de trabajo insatisfactorio**, que presenta dificultades y falta de oportunidades laborales.

3. **Espacio temporal escaso**, por la falta de organización para realizar las actividades en la parte administrativa y con los estudiantes en la parte académica y todo esto se vuelve tensión.
4. **Baja cultura escolar**, que se relaciona con la falta de valores, actitudes negativas frente al personal que labora dentro de la institución, la falta de estrategias para la mejora educativa, una planificación inadecuada que evita al docente desempeñarse de manera favorable y a partir de ahí sentir el cansancio llamado Síndrome de Burnout.

Por otro lado, los conflictos en el sistema educativo se dan de manera general en todos los países, y a su vez se soluciona de diferente manera con distintas estrategias, y esto generan espacios difíciles en las relaciones interpersonales entre los docentes, siendo indudable que las diferencias de opinión, puntos de vista de cómo llevar adelante la tarea escolar es una de las posibles causales de generar conflicto.

Sin embargo, en nuestro país, el Ministerio de Educación del Perú - Minedu (2013) sostiene que,

los conflictos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por las personas o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también son causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia. (p. 31).

Pero al mismo tiempo, la entidad rectora de la educación en el Perú, precisa que el factor más importante en mejorar las relaciones en las instituciones educativas es a través de un clima institucional positivo (Minedu, 2013, p. 48) que se ve constituido por la convivencia, a partir de:

- ✓ **Relaciones interpersonales.** La buena comunicación y empatía que existe entre el personal docente que conforma la institución

educativa, demostrado en la práctica de valores para dar solución a los problemas.

- ✓ **Las normas.** Son claras y precisas en su momento, acordadas entre todos y no impuestas por una sola persona (director). De esta manera el acuerdo debe ser felicitado con los que cumplan las normas y sancionado con los que no cumplan.
- ✓ **Los valores.** Promover aquellos principios personales y profesionales, las cualidades que caracteriza a una persona demostrado en sus actitudes.
- ✓ **La participación.** Si se promueven espacios y oportunidades para una real participación estudiantil, tomando en cuenta que los procesos participativos generan compromisos de los involucrados.

Cabe resaltar, que los conflictos se evidencian con mayor cantidad en nuestra región, generada por la situación insatisfecha que pasan los docentes, a tal punto de paralizar las actividades docentes e incluso con huelgas para hacer escuchar su pedido, creyendo que sería la única manera de solución y no buscar la forma adecuada o la habilidad para la negociación.

Por último, en nuestra localidad de Huamachuco, existe diferentes situaciones donde se evidencia la existencia de este síndrome en diferentes docentes y en distintas instituciones educativas, por lo tanto, la manera de solucionar los problemas puede conllevar a no ser los adecuados. Por lo tanto, considerando de vital importancia realizar la investigación en esta localidad para conocer la dimensión del síndrome de Burnout y su relación con la negociación de Conflictos en docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas del distrito de Huamachuco, de tal manera, me propuse a estudiar la relación entre ambas variables y se requiere trabajar arduamente para que el Síndrome de Burnout aparezca lo menos posible en las instituciones educativas y así no se convierta en una de las enfermedades profesionales de este siglo y mejorar las estrategias para la negociación de conflictos.

Entonces se formula la siguiente pregunta de investigación.

### **b) Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre el Síndrome de Burnout y la gestión de la Negociación de Conflictos en docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas del nivel inicial de Huamachuco, 2019?

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación existente entre el Síndrome de Burnout y la gestión de la Negociación de Conflictos, en docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar el nivel de Síndrome de Burnout en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019.
2. Identificar el nivel de gestión de la Negociación de Conflictos en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019.
3. Establecer la relación existente entre el Síndrome de Burnout y la gestión de la Negociación de Conflictos, en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019.

## **1.3. Justificación del estudio**

El presente estudio radicó en abordar desde una perspectiva social el síndrome de Burnout y su repercusión en aspectos con relación a la negociación de conflictos en el personal docente de Huamachuco.

Este estudio se justifica teóricamente porque nos ha permitido revisar y analizar el estado del Síndrome de Burnout y su relación con la Negociación

de Conflictos en las docentes de educación inicial, a fin comprender su vinculación con las tareas interpersonales, laborales y las relaciones sociales cotidianas que desarrollan las docentes en las instituciones educativas privadas de Huamachuco. Los resultados obtenidos nos deben permitir sugerir escenarios que coadyuven a superar las dificultades de entendimiento y potenciar la actividad docente.

Otro de los motivos principales de este estudio es brindar información actualizada en esta localidad, ya que sería la primera que se lleva a cabo, acerca del fenómeno del Burnout y de la negociación de conflictos; la misma que servirá como motivación para otros

En el aspecto social, se realiza esta investigación con una población vulnerable; ya que puedo decir que la mayoría de las docentes que laboran en Huamachuco proceden de otras zonas y por tanto se ven afectadas en su integración al medio por razones diversas, desde la familia ausente hasta las nuevas costumbres con las que tiene que lidiar.

Desde una mirada práctica metodológica, quise establecer criterios para comprender este problema en las instituciones educativas, para que a partir de ahí se puedan mejorar las tareas consustanciales al proceso de enseñanza-aprendizaje, que viene a ser el principal motivo de la educación.

### **Limitaciones**

Consideramos que el estudio no tuvo mayores limitaciones.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

Se han realizado las pesquisas correspondientes en las bibliotecas de la ciudad de Trujillo; así como en los centros de información electrónicas correspondientes, habiéndose encontrado los siguientes antecedentes:

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales:**

Oramas, Almirall y Fernández, (2013) en su estudio: Estrés laboral y síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria de la Escuela Nacional de Salud Pública, Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores - La Habana, Cuba, se propuso a detectar la presencia del estrés laboral y el síndrome de burnout en personal docente cubano de enseñanza primaria, y concluyendo de la siguiente manera:

- El mayor estrés que surge en el trabajo es sobre la carga excesiva de actividades que adquieren a nivel de equipo, teniendo en cuenta las características de los estudiantes, los cambios constantes que se dan cada año en el sistema educativo y las imposiciones de los directores, el costo de las remuneraciones que son insatisfactorios.
- Los docentes a los que se aplicó el test, presentan una alta frecuencia de estrés laboral, estimado en un 88.2%.
- El 67.5 % presenta una frecuencia elevada del síndrome de burnout.

Hanea (2013) en su investigación: "Síndrome de Burnout en maestros de educación Primaria" – Universidad Rafael Lanvídar – Quetzaltenango, Guatemala. Se propuso identificar si los maestros de educación primaria padecen el síndrome de burnout, llegando, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- Se encuentra un porcentaje significativo que sufren del síndrome de burnout, ya que sienten fracasados en el trabajo y con las personas de su entorno, debido al cansancio que sienten.
- Los maestros de educación primaria presentan agotamiento emocional y despersonalización por el estrés laboral, conllevando al síndrome de burnout, la realización personal en los docentes es baja, esto quiere decir que la mayoría no se sienten contentos con el trabajo que realizan, a tal punto de sentir desmotivación personal y en el trabajo.

- El maestro necesita de un entorno que le motive a seguir adelante, que no sienta presión laboral. Requiere de ayudas, como: capacitación, talleres, charlas, etc., para un buen desarrollo personal, salir su zona de confort y sentir que la rutina del día es diferente a las otras, pero con el mismo objetivo.

Mercado (2014), en su investigación hecha en la provincia de Santiago, con la Universidad de Chile – Chile, presenta como resultados, entre otros aspectos, los siguientes:

- Existen certezas, que la figura y rigor del síndrome de Burnout está terciada, por los estilos utilizados para enfrentarlas, produciendo diferentes variantes en la persona al entirse afectada o no por este síndrome en las instituciones educativas como contexto laboral.
- Estas relaciones permiten afirmar que el agotamiento emocional se encuentra fuertemente ligado a un estilo de abordaje centrado en las emociones.
- La baja realización profesional se relaciona con un estilo activo y centrado en los problemas, al no lograr entender a las personas con las que trabaja y no conseguir establecer un clima conveniente con los estudiantes.

Bermejo (2003). En su tesis de pre grado de la Universidad Autónoma Nuevo León, México llegó a la conclusión que el conflicto no se puede ver como un obstáculo sin solución, por lo contrario, es una posibilidad de cambio y de mejora; es una oportunidad para la búsqueda nuevas estrategias y convertirlo algo positivo, manejarlo de la mejor manera para tener grandes resultados. Guiar el conflicto de manera constructiva y no destructiva.

Say (2015), en su investigación “Liderazgo y gestión de conflictos laborales”, Universidad Landívar, Quetzaltenango; tuvo como principal

objetivo establecer la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales, concluye:

- Existe una influencia del liderazgo en la gestión de Conflictos laborales en los colaboradores de la Librería A y M, ya que cada jefe resuelve los problemas de manera inmediata con la organización de sus trabajadores utilizando las mejores estrategias, evitando que alguien se sienta insatisfecho.
- Se evidencia que el trabajo en equipo resuelve los problemas de manera positiva, debido a la existencia de un líder que dirige el grupo con optimismo, porque el líder responsable sabe dirigir el grupo de trabajo por el bien común.
- Se confirma que existe un líder, alguien capaz en sobrellevar los conflictos laborales, ya que está dispuesto de afrontar cualquier situación que se presente, por lo tanto, hay más personas que trabajan en armonía, sabiendo desarrollar de la mejor manera los conflictos.
- Se confirma que, la situación de los estudiantes respecto a lo académico es eficaz, debido que la institución no existe ningún tipo de conflicto, gracias a la participación e intervención oportuna de los conflictos.
- Se resalta la importancia del trabajo de los líderes haciendo cumplir su función, de dirigir a su equipo de trabajo, así mismo las buenas respuestas del equipo de trabajo para enfrentar los conflictos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales:**

Tito (2017) en su investigación de la Universidad Cesar Vallejo – Lima, sobre el síndrome de Burnout y el desempeño laboral docente en Instituciones Educativas Católicas de UGEL 03 – Lima; llegó a las siguientes conclusiones:

1. El síndrome de Burnout está relacionado negativamente con el desempeño laboral docente.
2. El agotamiento emocional está relacionado negativamente con el desempeño laboral docente.
3. La despersonalización está relacionada negativamente con el desempeño laboral docente.
4. La realización personal está relacionada con el desempeño laboral docente.

Mena (2017) en su tesis “El rol del director en la gestión de Conflictos en el marco de buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la Ugel La Unión – Piura”, llega a las conclusiones siguientes:

1. Los directores, no se encuentran capacitados para el manejo adecuado en la gestión de conflictos.
2. Los directores no alcanzan los niveles de logro exigibles para la gestión de conflictos, ni con la preparación óptima, habilidades y estrategias adecuadas para asegurar la armonía institucional.
3. Los directores requieren de capacitación especializada referida a la gestión en conflictos.

### **2.1.3. Antecedentes locales:**

No se encontraron antecedentes.

## **2.2. Marco teórico**

### **Síndrome de Burnout**

En la actualidad este síndrome lo conocemos principalmente como “estrés laboral”, y que, a la vez pensamos que es consecuencia de mucha exigencia laboral, perjudicando nuestra salud física y mental, así como también la relación con nuestro entorno.

La primera vez que se escuchó hablar de este síndrome llamado “Burnout”, fue por el psiquiatra Freudenberger, porque fue una experiencia real que pudo percibir, a través de unas personas que prestaron sus servicios voluntarios en una clínica en “Nueva York. Esta clínica era de desintoxicación, en lo cual pudo detectar el estado en la que se encontraban estos voluntarios, percibir el cansancio y estrés que sentían en su labor. ya que fue él que lo utilizó para explicar el estado físico y mental que percibió en las personas que prestaron sus servicios voluntariamente. Freudenberger 1974 (como se citó en Carlin & de los Fayos, 2010), lo concretó como “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (p. 170).

Maslach y Jackson, 1981 (como se citó en Carlin y De los Fayos, 2010), define este síndrome como el cansancio emocional crónico de las personas.

Esta teoría de Maslach y Jackson, se desarrolla desde la teoría psicosocial, porque es un síndrome que habla de quemarse por el trabajo y se conceptualiza adquiriendo una respuesta al estrés laboral del ser humano, que muchas veces conlleva al fracaso profesional.

Para mi investigación, tomaré en cuenta el estudio de los autores antes mencionados, basándome en sus tres variables siendo aplicada en las docentes.

En cuanto a lo que se refieren estos autores, el Síndrome de Burnout, es una premonición de caída, de haber fallado debido al cansancio del trabajador por el exceso de trabajo y disminuyendo sus energías físicas y psicológicas teniendo resultados negativos.

Según Hermosa 2006, (como se citó en Cruz y Puentes, 2017, 270), existen 3 dimensiones del síndrome de Burnout y lo define de la siguiente manera:

- a. **Agotamiento emocional:** Se presenta cansancio en la persona, por la falta de motivación y excesivo trabajo sin contar con las herramientas.
- b. **Despersonalización:** Es la falta de empatía de una persona con los demás frente a una situación, demostrando negatividad a todo, defendiendo su punto de vista y sin respetar a los demás.
- c. **Realización personal:** Se presenta en la incapacidad de una persona en el trabajo, con un fracaso en su desempeño y desinterés en lo que hace.

Cherniss (1990) enfatiza la importancia del trabajo como antecedente al Burnout y refiere que los trabajos frustrantes con excesivas demandas con el transcurrir del tiempo, generan cambios negativos en la persona, destaca tres momentos:

- a) Desequilibrio entre demandas y recursos individuales.
- b) Respuesta emocional a corto plazo con ansiedad tensión, fatiga.
- c) Cambios de actitudes y conductas, afrontamiento defensivo.

Lo que el autor quiere decir, es que, Burnout es un proceso donde las personas se estresan fácilmente y sienten tensión en sus labores afectando su estado psicológico. De esta manera en la siguiente definición tendremos más claro el concepto del Síndrome de Burnout.

Según Pérez Jáuregui, 2001 (como se citó en Castañeda, 2015), el Síndrome de Burnout afecta principalmente a trabajadores de salud y educadores expresado en su respuesta a las peticiones e imposiciones laborales que origina riesgos de adquirir problemas de salud emocional que incide en el provecho y la eficacia del profesional.

### **Modelos explicativos del Burnout**

En cuanto a los modelos de Burnout; Hernández, Terán, Navarrete y León (2007, p. 56) lo definen como el agregado de variables relacionados con las dimensiones. A continuación, anotamos los modelos explicativos del síndrome de Burnout propuestos por los citados autores:

1. El primer modelo está referido a la proposición cognitiva del yo, mediante muestras simbólicas a partir del contexto adaptadas a nuestras necesidades.
2. En segundo lugar está la proposición del intercambio social, que explica el logro del éxito desde las relaciones interpersonales que se ven afectadas al compararlas con otros.
3. Finalmente, desde el modelo organizacional, al dar respuestas conforme al ambiente emocional producido en una organización y el apoyo a sus miembros y equipos. Cuando este estado no es el adecuado se produce estrés en la organización.

De ahí que es importante conocer sobre el estado de este síndrome en el personal docente de los jardines de la infancia en Huamachuco, puesto que dicha información permite asumir nuevas actividades que mejore las relaciones interpersonales en las docentes.

### **Negociación de conflictos**

Sabemos que un conflicto se presenta en cada momento y forma parte de todos los seres humanos en diferentes situaciones; y no es de ahora que se presente un conflicto, sino en épocas antigua y. Para eso se muestran algunos aportes de autores.

Para Castells (2001), hablar de conflicto implica entender que éste forma parte de la naturaleza humana, en la búsqueda del entendimiento. Es parte de la vida del ser humano; por lo que se trata de encontrar alternativas para resolver situaciones conflictivas. El estudio del conflicto es una porción del campo de las ciencias sociales.

Para Vinyamata (2015) el conflicto es, parte natural de las relaciones humanas. Representa una forma de entendernos en la búsqueda de resolver

nuestras diferencias, a pesar de nuestros naturales temores por no ser comprendidos.

Pérez y Gutiérrez (2016), desde la perspectiva interpretativa considera que, “El conflicto es caracterizado y analizado como un problema de percepción, independientemente de que en muchos casos así lo sea, de modo que se ignoran las condiciones sociales que a los propios sujetos y a sus percepciones afectan.” (p. 166). Agregan luego que, desde la perspectiva crítica, el conflicto implica que, “no sólo se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y a la vida misma, sino que, además, se configura como un elemento necesario para el cambio social.” (167).

Por otro lado, hay que considerar que en la escuela se deben propiciar encuentros y consensos por lo que “La opinión pública considera que la normalidad de las organizaciones educativas se rige por el civismo y el consenso. La confrontación y la disputa se interpretan como una anomalía y una rareza” (Tahull y Montero, 2015, p. 172).

Sin embargo, en la escuela como toda organización social, sus miembros siempre están en conflicto por una acción ineludible a su naturaleza, tal como lo manifiestan Pérez-Archundía y Gutiérrez Méndez (2016).

El conflicto en las instituciones educativas lo podemos entender desde la teoría micro política, tal como lo manifiesta Jares (1997), señalando que “el conflicto y el control son parte esencial y definitoria de la naturaleza organizativa” (p. 64). Al respecto Ball, 1990 (como se citó en Jares, 1997) afirma que el “conflicto y control no son meramente cualidades del funcionamiento organizativo, sino efectos y resultados de planificaciones deliberadas e interacciones cara a cara. La política organizativa es, en la práctica, un proceso estratégico, material e interpersonal” (p. 65)

Vicuña et al. (2008), define el conflicto como el espacio de entendiendo para resolver conflictos, tanto en personas como en las organizaciones, sin hacer uso de terceros, ante quienes se pueden presentar nuestros puntos de

vista. Sin embargo, al mismo tiempo representa la duda para decidir frente a una situación difícil.

Entender esta situación como elemento natural en la convivencia humana y dentro de las organizaciones, nos lleva a comprender el significado y naturaleza de la negociación. Santos y De la Rosa (2017) manifiestan que “La negociación nace de la diversidad de interpretaciones de hechos, concepciones y actitudes. Es el intercambio lo que permite construir un conocimiento más contrastado.” (p. 298). Agregan luego que para negociar es preciso considerar que en las negociaciones “hay intereses, principios, actitudes, estrategias, alianzas, acuerdos, conflictos, ritmos, clima, dialogo, argumentación, escucha... que reclaman un aprendizaje” (p. 301)

Según estas definiciones y a partir de ello, existen diferentes habilidades, trabajadas como dimensiones por los autores que son muy importantes para la negociación de conflictos.

Estas destrezas, a las que se refiere Vicuña et al. (2008), cuando cita a Piaget (1969), tienen que ver con las capacidades de perspectiva, reflejada como la idea de algo frente a otra, desde la mirada de quien observa; así como el control emocional, que hace uso de distintos mecanismos para evitar fallar y al mismo tiempo de procurar no dañar a otras personas.

La empatía, conforme a Vicuña et al. (2008, p. 187), “se presenta cuando la persona presenta sus propios puntos de vista, escuchando, respetando las de los demás, evitando que se genere un conflicto”. Lo que implica un compromiso frente a los demás. Se entiende el compromiso como la participación de la persona en la procura, sin coacción, de resolver un estado de conflicto (Vicuña et al. 2008).

La comunicación, como todos sabemos, es parte del ser humano, ya que y se encuentra en constante desarrollo para la interacción entre las personas para manejar las situaciones de conflicto de la mejor manera.

Tener en claro que los conflictos son consustanciales al ser humano, nos ayuda a entender que es necesario establecer mecanismos de entendimiento y negociación entre los docentes, hecho que nos interesa investigar.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Síndrome de Burnout**

La palabra Burnout es una palabra en inglés, que en español significa “**Estar quemado**”. Es la respuesta al estrés laboral crónico que conlleva la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, el desarrollo de actividades y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (Maslach y Jackson 1981)

#### **Negociación de conflictos**

Según Vicuña et al. (2008). “La negociación es un medio alternativo de resolución de conflictos entre las personas y entre las organizaciones e instituciones, sin la presencia de terceros, en la cual las partes en conflicto exponen y defienden sus puntos de vista”.

### **2.4. Sistema de hipótesis**

Existe relación significativa inversa entre el síndrome de Burnout y la Gestión en la negociación de conflictos, en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019

#### **Variables e indicadores**

**Variable 1:** Síndrome de Burnout

**Variable 2:** Gestión en la negociación de conflictos

### Cuadro de operacionalización

| Variable                  | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones        | Indicadores  | Escala de medición |
|---------------------------|---|---|--------------------|--|--------------------|
| Síndrome de Burnout       | Según (Maslach y Jackson 1981) “Es la respuesta al estrés laboral crónico que conlleva la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, el desarrollo de actividades y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja”  | Dimensiones de Burnout obtenidos de la aplicación de inventario de Burnout de Malash - MBI                                    | Desgaste emocional | 1;4;6;8;12   | Ordinal            |
|                           |   |   | Eficacia           | 2;5;7;10;14;16   |                    |
|                           |   |   | Cinismo            | 3;9;11;13;15   |                    |
| Negociación de Conflictos | Vicuña et al. (2008), define el conflicto como el espacio de entendiendo para resolver conflictos, tanto en personas como en las organizaciones, sin hacer uso de terceros, ante quienes se pueden presentar nuestros puntos de vista. Sin embargo, al mismo tiempo representa la duda para decidir frente a una situación difícil. | Para la medición de la variable se utilizó el “Test de habilidades de la gestión en la negociación y conflicto. (Vicuña, 208) | Comunicación       | Confecciona demuestra mensajes verbales y no verbales  |                    |
|                           |   |   | Compromiso         | Respuestas de afecto al ambiente al mediar en la exploración de la resolución del conflicto.   |                    |
|                           |   |   | Control emocional  | Elaboración de contestaciones que regularizan y vigilan las resistencias emocionales que afloran de circunstancias contrarias o dificultosas |                    |
|                           |   |   | Perspectiva        | Contestaciones a partir de la reparación intelectual de la compostura cognitiva y emocional del interlocutor                                 |                    |
|                           |   |   | Empatía            | Destreza para elegir las contestaciones desde el punto de vista de terceros para lograr la aceptación del logro y la merma                   |                    |

### III. METODOLOGIA EMPLEADA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

En la presente investigación es cuantitativo de tipo correlacional y se utilizaron dos instrumentos para medir el nivel de estrés en las docentes de las instituciones educativas particulares de Huamachuco.

#### 3.2. Población y muestra de estudio

##### **Población**

La población estuvo conformada por maestras de 13 jardines de la infancia de Huamachuco.

**Tabla 1. Población**

| <b>Institución Educativa</b> | <b>N° de docentes</b> |
|------------------------------|-----------------------|
| • Kínder “Mi nuevo amanecer” | 5                     |
| • Divino Maestro             | 4                     |
| • Aras                       | 4                     |
| • Marcelino Pan y Vino       | 4                     |
| • San Vicente Ferrer         | 3                     |
| • Francisco Pinillos Montoya | 3                     |
| • Albert Einstein            | 4                     |
| • Buen Pastor                | 5                     |
| • Adventista                 | 5                     |
| • Jaime Garí Barceló         | 4                     |
| • Francisco de Jesús         | 4                     |
| • Libertad                   | 3                     |
| • Niño Jesús                 | 4                     |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>52</b>             |

Fuente: Elaboración propia

## Muestra

La muestra es la misma que conformaba la misma población.

**Tabla 2. Muestra**

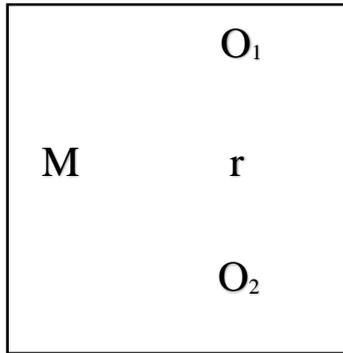
| <b>Institución Educativa</b>        | <b>N° de docentes</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| • <b>Kínder “Mi nuevo amanecer”</b> | 5                     |
| • <b>Divino Maestro</b>             | 4                     |
| • <b>Aras</b>                       | 4                     |
| • <b>Marcelino Pan y Vino</b>       | 4                     |
| • <b>San Vicente Ferrer</b>         | 3                     |
| • <b>Francisco Pinillos Montoya</b> | 3                     |
| • <b>Albert Einstein</b>            | 4                     |
| • <b>Buen Pastor</b>                | 5                     |
| • <b>Adventista</b>                 | 5                     |
| • <b>Jaime Garí Barceló</b>         | 4                     |
| • <b>Francisco de Jesús</b>         | 4                     |
| • <b>Libertad</b>                   | 3                     |
| • <b>Niño Jesús</b>                 | 4                     |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>52</b>             |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Diseño de investigación

El presente estudio se basó en el enfoque cuantitativo de tipo correlacional, consideraciones que nos permitió cuantificar las relaciones entre las variables burnout estudiantil y negociación de conflictos. Se hicieron las mediciones de cada una de las variables para luego y después de, cuantificar y analizar los datos, establecer la relación entre ambas.

El diagrama a seguir en el estudio es:



Donde:

**M:** Es la población correspondiente a la muestra

**O<sub>1</sub>:** Es la medición de la variable 1:  
Síndrome de Burnout

**r:** Es el coeficiente de correlación

**O<sub>2</sub>:** Es la medición de la variable 2:  
Negociación de conflictos

### 3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.4.1. Técnicas:

- Evaluación psicométrica
- Test

#### 3.4.2. Instrumentos:

##### A. Prueba que mide Síndrome de Burnout

El MBI Inventario de Burnout de Maslach, tiene como autores a Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli y Schwab (1986). Su procedencia es de Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California, USA. La aplicación puede ser individual o colectiva y dura aproximadamente entre 10 y 15 minutos. Evalúa el cansancio emocional, cinismo e ineficacia personal. Se empleó la versión MBI-SG.

##### ***Propiedades Psicométricas***

Esta versión, en el contexto local, ha sido validada por Salazar y Pereda (2010) encontraron una confiabilidad por el método por mitades, en choferes de ruta interprovincial de 0.820 para cansancio emocional, 0.708 para despersonalización y 0.713 para realización personal.

##### **Ítems por áreas:**

Desgaste emocional 1,4,6,8,12

Eficacia 2,5,7,10,14,16

Cinismo 3,9,11,13,15

## **B. Test el Habilidades para la gestión en la Negociación de Conflictos**

Para el este caso se hizo uso del Test de H. H. L.G. en L.N.D.C. (2006), tomado por Vicuña (2008) en Vicuña et. al. (2008). El instrumento mide las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. La estructura del test, se refleja en 50 ítems abordados en: comunicación, compromiso, control emocional, perspectiva y empatía. Vicuña et al. (2008) precisa que los indicadores y los ítems fueron consultados con expertos en “negociación de conflictos, psicólogos, consultores, consejeros, familiares, religiosos católicos, abogados en la parte civil y algunos dirigentes sindicales, donde opinaron sobre tres puntos específicos” (p. 190). Así mismo, el referido test prueba su eficacia y consistencia interna en el método de Cronbach y por el método del test retes” (p. 197).

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

El procedimiento para la recolección de los datos se tuvo en cuenta las siguientes acciones:

- a. Autorización de las directoras de las instituciones de educación inicial privadas del distrito de Huamachuco.
- b. Aplicar los instrumentos correspondientes a cada variable.
- c. Una vez obtenida la información respectiva, se hizo el análisis estadístico correspondiente, con el fin de contrastar las hipótesis enunciadas en este estudio.
- d. Finalmente interpretar los resultados y la elaboración del informe de tesis.

El registro de datos que están consignados en las correspondientes hojas de recolección de datos, fueron procesados utilizando el paquete

estadístico SPSS 15, los que luego fueron presentados en cuadros de entrada simple y doble, así como gráficos de relevancia.

Los resultados de la investigación fueron presentados en tablas y gráficos tal como lo sugiere la estadística descriptiva.

Para el diseño de contrastación hicimos uso de la fórmula matemática siguiente:

$$r = \pm \frac{\sum (x - X) (y - Y)}{\sqrt{\sum (x - X)^2 \cdot \sum (y - Y)^2}}$$

### **Procedimiento y análisis estadístico de datos**

Para el procesamiento y análisis estadístico de datos se utilizó el software SPSS versión 23. Los resultados encontrados los presentamos en tablas y gráficos. La agrupación de datos se hizo a través de la prueba de Independencia de criterios o CHI Cuadrado ( $\chi^2$ ) y el nivel de significancia estadística P. Se clasificó con  $P < 0.05$  relación significativa.

El estadístico de prueba es el siguiente:

distribución chi-cuadrado  $\chi^2$

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - \varepsilon_{ij})^2}{\varepsilon_{ij}}$$

La distribución  $\chi^2$  se distribuye con  $(c-1)(f-1)$  grados de libertad,

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

##### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

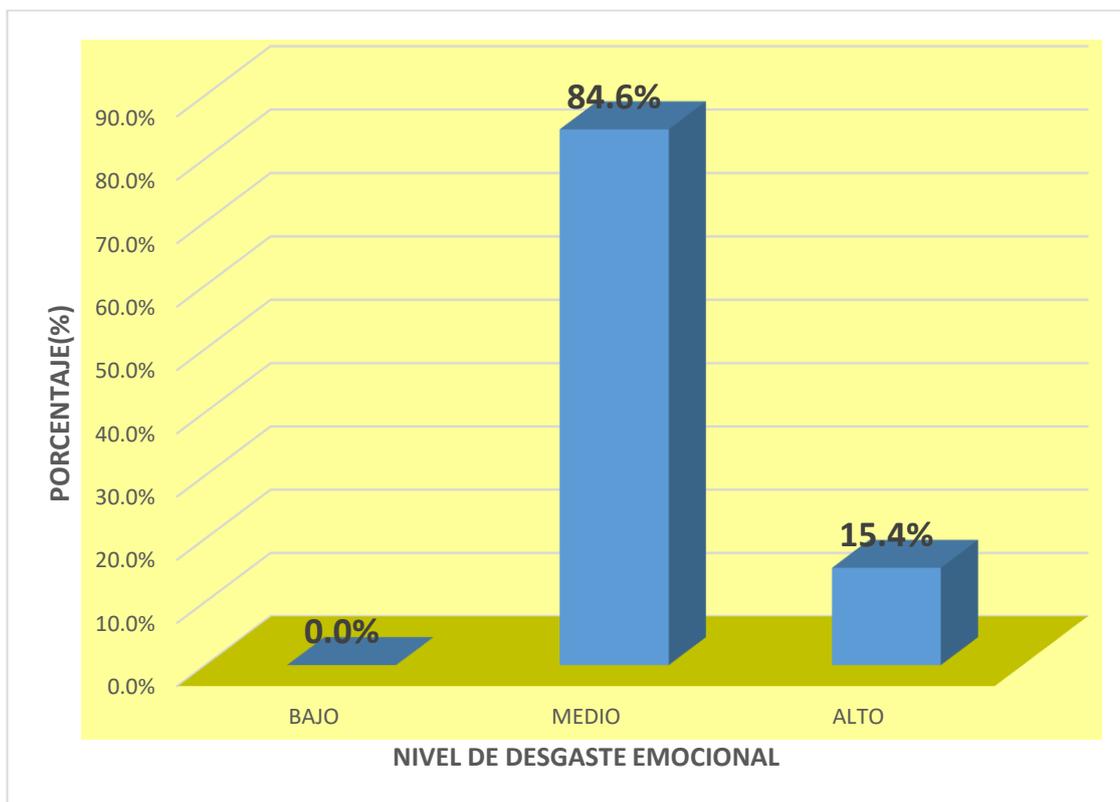
**TABLA 1:**  
**Frecuencia por niveles para Desgaste Emocional del Síndrome de Burnout de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**

| Desgaste Emocional | Frec.     | %            |
|--------------------|-----------|--------------|
| BAJO               | 0         | 0.0          |
| MEDIO              | 44        | 84.6         |
| ALTO               | 8         | 15.4         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>52</b> | <b>100.0</b> |

**Fuente:** Escala de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** En la tabla 1 se observa que ninguna de las docentes presenta un Desgaste Emocional Bajo, el 84.6% de las docentes tuvieron un desgaste emocional Medio y el 15.4% presentaron un desgaste emocional Alto. Encontramos entonces que la gran mayoría de docentes de Educación Inicial de la población de estudio presentan un Desgaste Emocional Medio con el 84.6%, entendiendo que cuando hablamos de desgaste emocional nos estamos refiriendo a la medición del síndrome de burnout, para esta dimensión de aspectos como el agotamiento mental, estresante, cansancio al final de la jornada de trabajo, sin deseos de empezar un nuevo día de trabajo e incluso con desánimo total de la labor que realiza.

**Figura 1:**  
**Frecuencia porcentual por niveles para Desgaste Emocional del**  
**Síndrome de Burnout de Docente de Educación Inicial de las**  
**Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



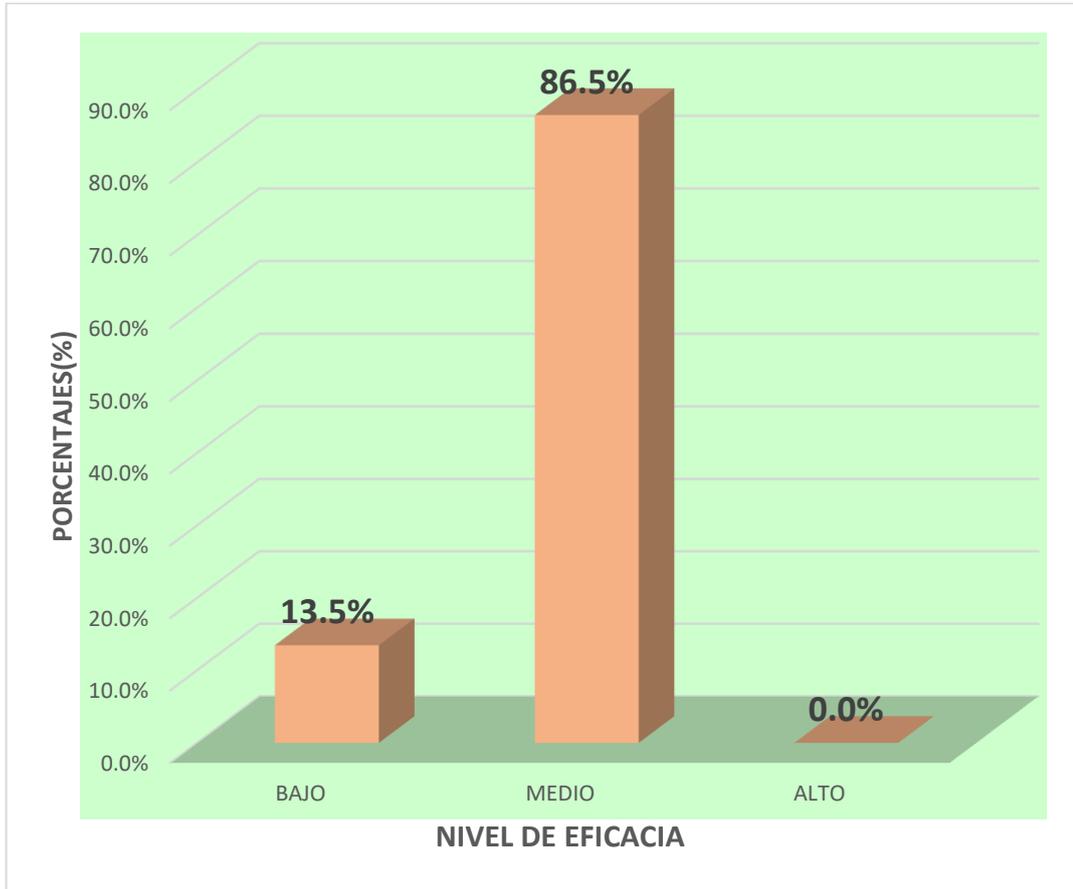
**Tabla 2:**  
**Frecuencia por niveles para Eficacia del Síndrome de Burnout de**  
**Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de**  
**Huamachuco. 2019.**

| Eficacia     | Frec.     | %            |
|--------------|-----------|--------------|
| BAJO         | 7         | 13.5         |
| MEDIO        | 45        | 86.5         |
| ALTO         | 0         | 0.0          |
| <b>TOTAL</b> | <b>52</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Escala de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** En la tabla 2 se observa que el 13.5% de las docentes presenta una Eficacia en el nivel Bajo, el 86.5% de las docentes tuvieron como Ineficacia un nivel Medio y Ninguna presentó una Eficacia Alta. Encontramos entonces que la gran mayoría de docentes de Educación Inicial de la población de estudio presentan una Eficacia en el nivel MEDIO. Cuando se habla de esta dimensión del síndrome de burnout, nos estamos refiriendo a aspectos como las condiciones de las docentes para resolver problemas que surgen en el trabajo, la confianza en sí misma que su trabajo es eficiente y que le permite sentirse realizada como profesional.

**Figura 2:**  
**Frecuencia porcentual por niveles para Eficacia Profesional del Síndrome de Burnout de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



**Tabla 3:**  
**Frecuencia por niveles para Cinismo del Síndrome de Burnout de**  
**Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de**  
**Huamachuco. 2019.**

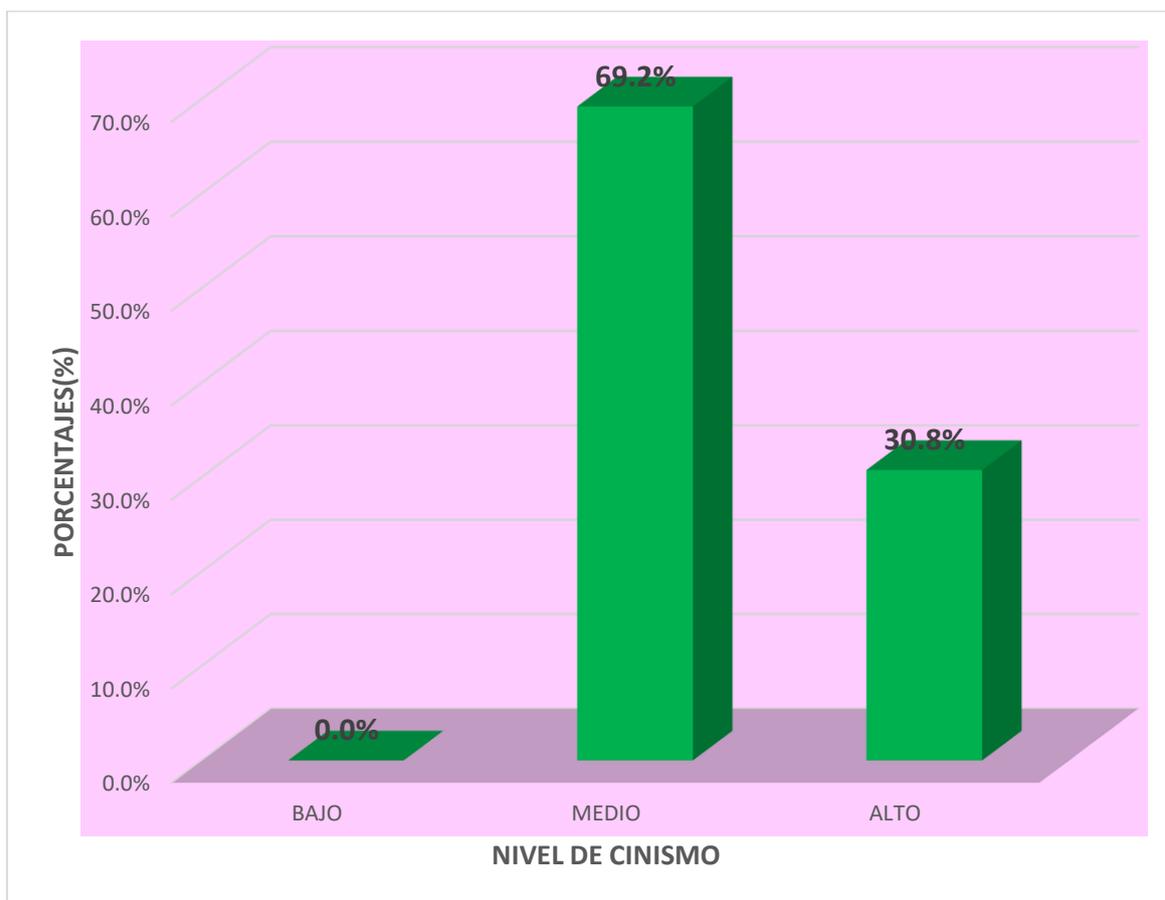
| Cinismo      | Frec.     | %            |
|--------------|-----------|--------------|
| BAJO         | 0         | <b>0.0</b>   |
| MEDIO        | 36        | <b>69.2</b>  |
| ALTO         | 16        | <b>30.8</b>  |
| <b>TOTAL</b> | <b>52</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Escala de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** En la tabla 3 se observa que ninguna de las docentes presenta un Cinismo Bajo, el 69.2% de las docentes tuvieron un Cinismo Medio y el 30.8% presentaron un Cinismo Alto. Encontramos entonces que la gran mayoría de docentes de Educación Inicial de la población de estudio presentan un Cinismo Medio con el 69.2%, entendiendo que cuando hablamos de Cinismo nos estamos refiriendo a la medición del síndrome de burnout, para esta dimensión de aspectos como el poco interés por ir perfeccionándose más como profesional, va perdiendo el entusiasmo por lo que hace, considera poco valor a lo que hace, es egoísta y existen dudas sobre su labor docente.

**Figura 3:**

**Frecuencia porcentual por niveles para Cinismo del Síndrome de Burnout de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



**Tabla 4:**

**Frecuencia por niveles para habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**

| Habilidades para Gestionar Conflictos | Frec.     | %            |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| BAJO                                  | 25        | 48.1         |
| MEDIO BAJO                            | 13        | 25.0         |
| MEDIO ALTO                            | 14        | 26.9         |
| ALTO                                  | 0         | 0.0          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>52</b> | <b>100.0</b> |

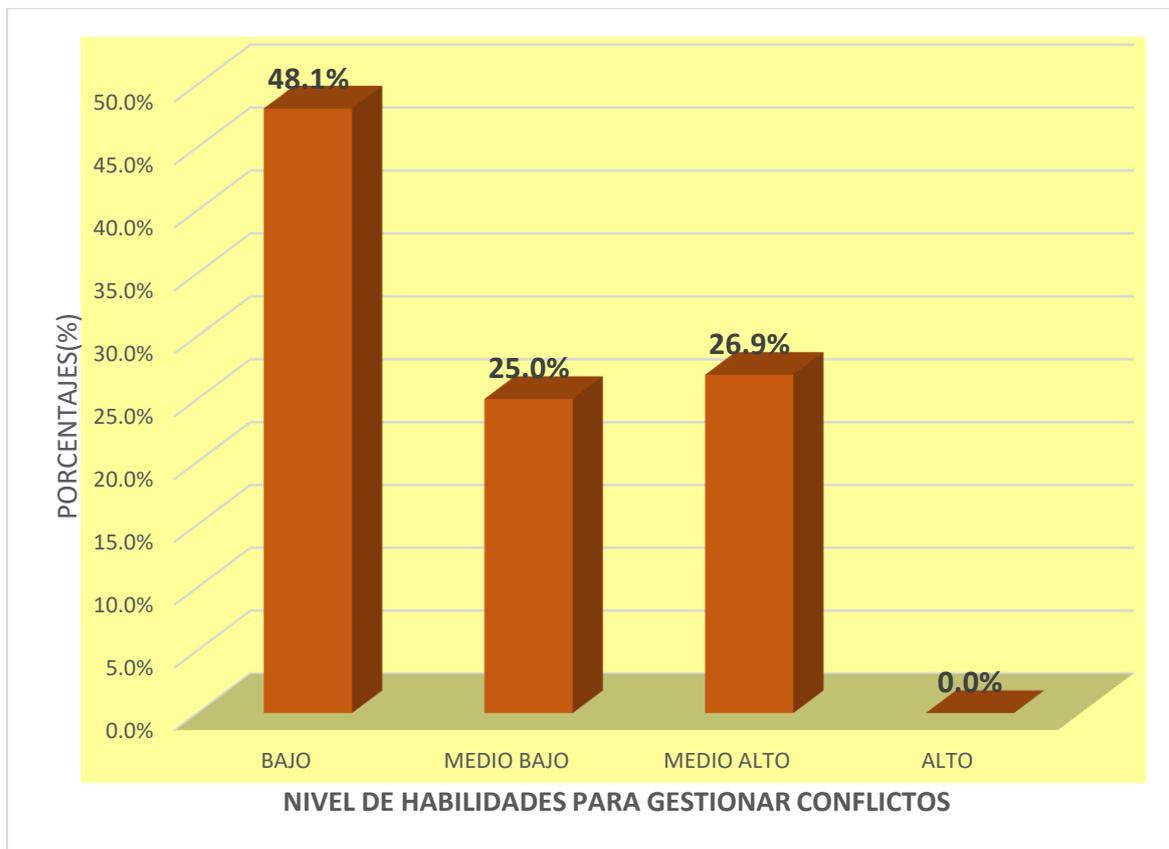
Fuente: Escala de Habilidades de Negociación de Conflictos aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** En la tabla 4 se observa que el 48.1% de las docentes presenta en sus Habilidades para Gestionar Negociaciones de conflicto un nivel Bajo; el 25% se encuentra en el Nivel Medio Bajo, mientras que el 26.9% muestra una capacidad de manejar o gestionar conflicto en el entorno de las instituciones en un nivel Medio Alto; ninguna docente presentó un nivel Alto en la capacidad de gestionar negociaciones de conflicto que se puedan presentar en su Institución Educativa en la localidad de Huamachuco. Cuando se habla de gestionar una negociación de conflicto es la manera como enfrenta la docente a problemas que puedan surgir respecto a la relación entre alumnos, entre docentes, entre docentes con alumnos, entre docentes con padres de familia, etc. Las habilidades hacen referencia al dominio de la comunicación, compromiso con la labor que desempeña, control

emocional, perspectiva y empatía para un mejor involucramiento en el problema que origina conflicto.

**Figura 4:**

**Frecuencia porcentual por niveles para habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



**Tabla 5:**  
**Frecuencia para la Relación de Desgaste Emocional del Síndrome de Burnout y habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**

| Habilidades para Negociar Conflictos | Desgaste Emocional |              |          |                       | TOTAL     |              |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|----------|-----------------------|-----------|--------------|
|                                      | MEDIO              |              | ALTO     |                       | Frec.     | %            |
|                                      | Frec.              | %            | Frec.    | %                     |           |              |
| BAJO                                 | 18                 | 40.9         | 7        | 87.5                  | 25        | 48.1         |
| MEDIO BAJO                           | 12                 | 27.3         | 1        | 12.5                  | 13        | 25.0         |
| MEDIO ALTO                           | 14                 | 31.8         | 0        | 0.0                   | 14        | 26.9         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>44</b>          | <b>100.0</b> | <b>8</b> | <b>100.0</b>          | <b>52</b> | <b>100.0</b> |
| <b>Chi-Cuadrado= 6.196</b>           |                    |              |          | <b>p= 0.045 ( * )</b> |           |              |

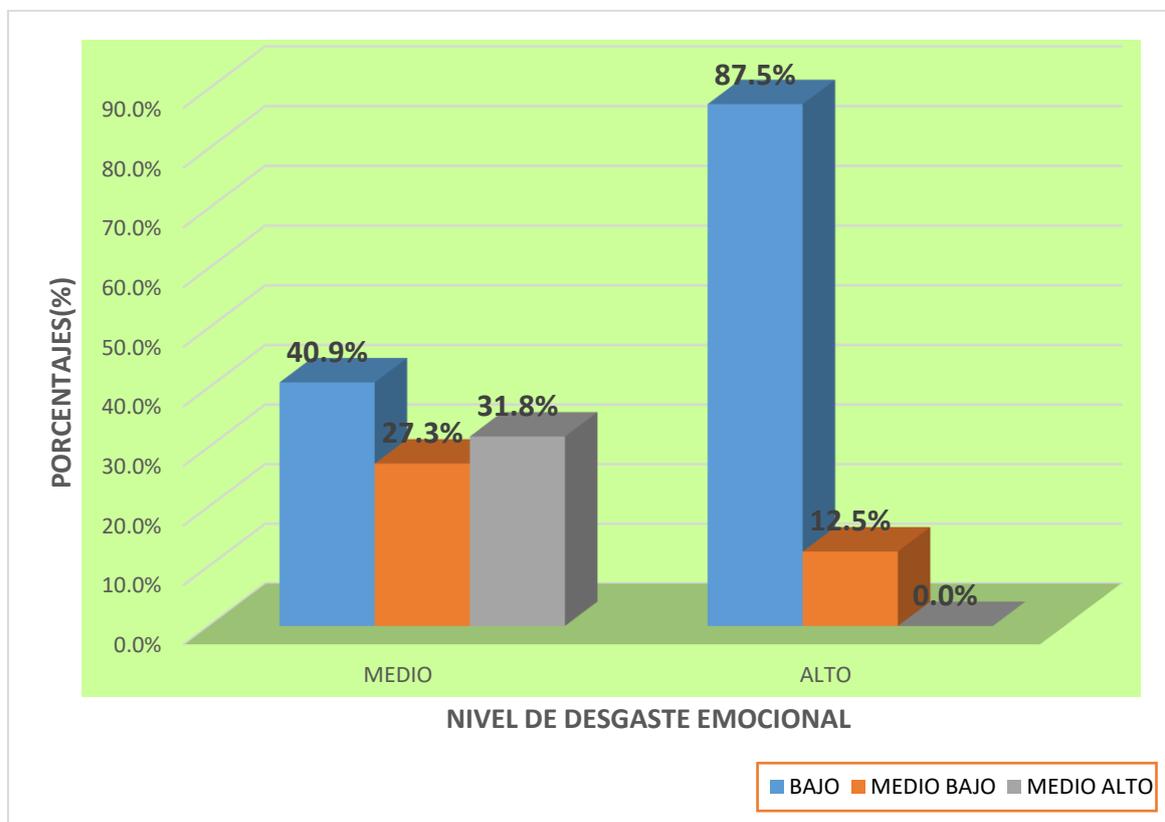
Fuente: Escala de Habilidades de Negociación de Conflictos y de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** en la Tabla 5 tenemos que al aplicar la prueba chi-cuadrado se obtuvo un valor Calculado de 6.196 y un valor  $p= 0.045 < 0.05$  lo que se demuestra que el Desgaste Emocional que es una dimensión del síndrome de Burnout se relaciona significativamente con las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos de las docentes. Esto se puede observar porque, de las docentes que presentan un desgaste emocional Medio, el 40.9% presentan un nivel de habilidades de negociación de conflictos Bajo, el 27.3% Medio Bajo y el 31.8% Medio Alto; pero las que presentan un Desgaste Emocional Alto, el 87.5% presentan un manejo de conflictos Bajo, el 12.5% un manejo de habilidades en el nivel Medio Bajo y 0% en el nivel medio Alto. Es decir que las docentes con alto desgaste emocional no manejan

adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución.

**Figura 5:**

**Frecuencia porcentual para Desgaste Emocional del Síndrome de Burnout y habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



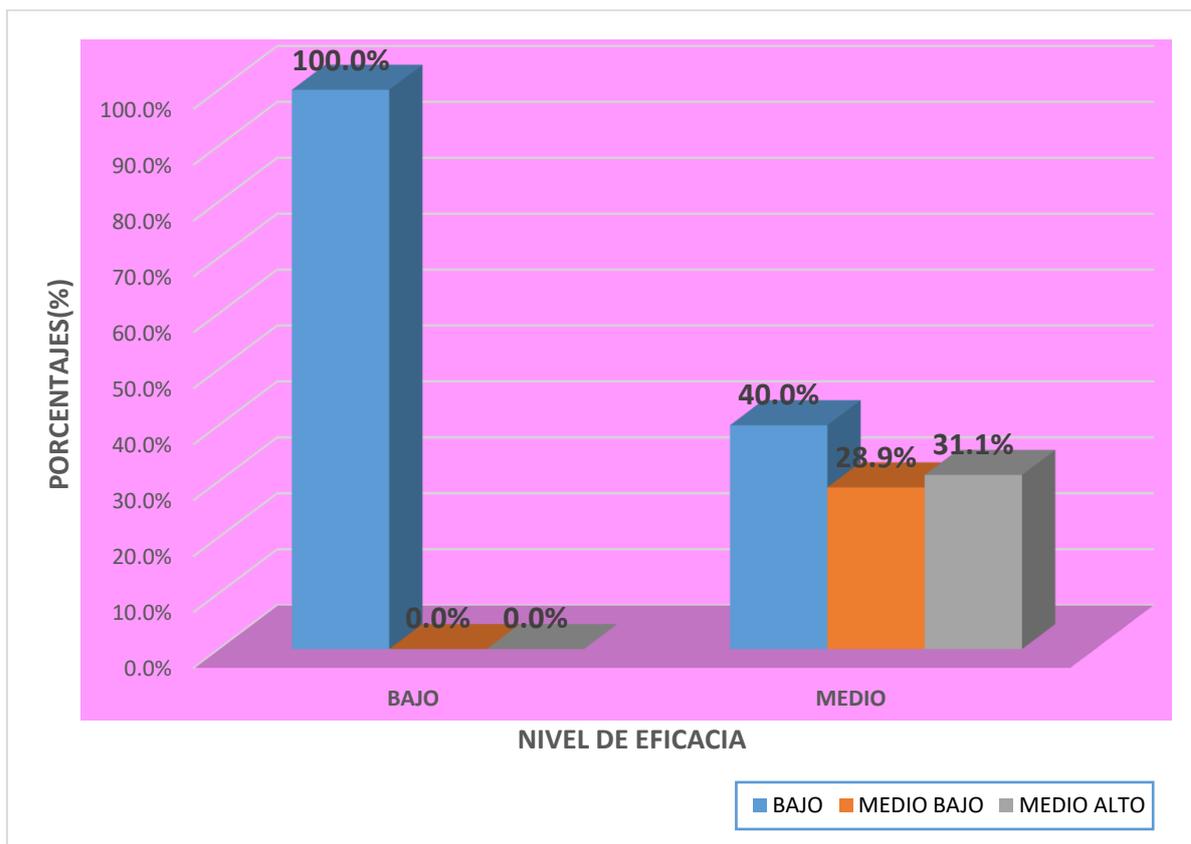
**Tabla 6:**  
**Frecuencia para la Relación de Eficacia del Síndrome de Burnout y habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**

| Habilidades para Negociar Conflictos | Eficacia Profesional |              |           |                       | TOTAL     |              |
|--------------------------------------|----------------------|--------------|-----------|-----------------------|-----------|--------------|
|                                      | BAJO                 |              | MEDIO     |                       | Frec.     | %            |
|                                      | Frec.                | %            | Frec.     | %                     |           |              |
| BAJO                                 | 7                    | 100.0        | 18        | 40.0                  | 25        | 48.1         |
| MEDIO BAJO                           | 0                    | 0.0          | 13        | 28.9                  | 13        | 25.0         |
| MEDIO ALTO                           | 0                    | 0.0          | 14        | 31.1                  | 14        | 26.9         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>7</b>             | <b>100.0</b> | <b>45</b> | <b>100.0</b>          | <b>52</b> | <b>100.0</b> |
| <b>Chi-Cuadrado= 8.736</b>           |                      |              |           | <b>p= 0.013 ( * )</b> |           |              |

Fuente: Escala de Habilidades de Negociación de Conflictos y de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** en la Tabla 6 tenemos que al aplicar la prueba chi-cuadrado se obtuvo un valor Calculado de 8.736 y un valor  $p= 0.013 < 0.05$  lo que se demuestra que la que es una dimensión del síndrome de Burnout se relaciona significativamente con la habilidad para gestionar la negociación de conflictos de las docentes. Esto se puede observar porque de las docentes que presentan una Eficacia Profesional en el nivel Bajo, el 100% presentan un nivel de habilidades Bajo, ninguna en Medio Bajo y tampoco en el Medio Alto; pero las que presentan un Eficacia Profesional en el nivel Medio, el 40% presentan un manejo de conflictos Bajo, el 28.9% un manejo de habilidades en el nivel Medio Bajo y el 31.1% en el nivel Medio Alto. Es decir que las docentes con mejor nivel de eficacia manejan más adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución.

**Figura 6:**  
**Frecuencia porcentual para Eficacia Profesional del Síndrome de Burnout y habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



**Tabla 7:**  
**Frecuencia para la Relación de Cinismo del Síndrome de Burnout y**  
**habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de**  
**Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de**  
**Huamachuco. 2019.**

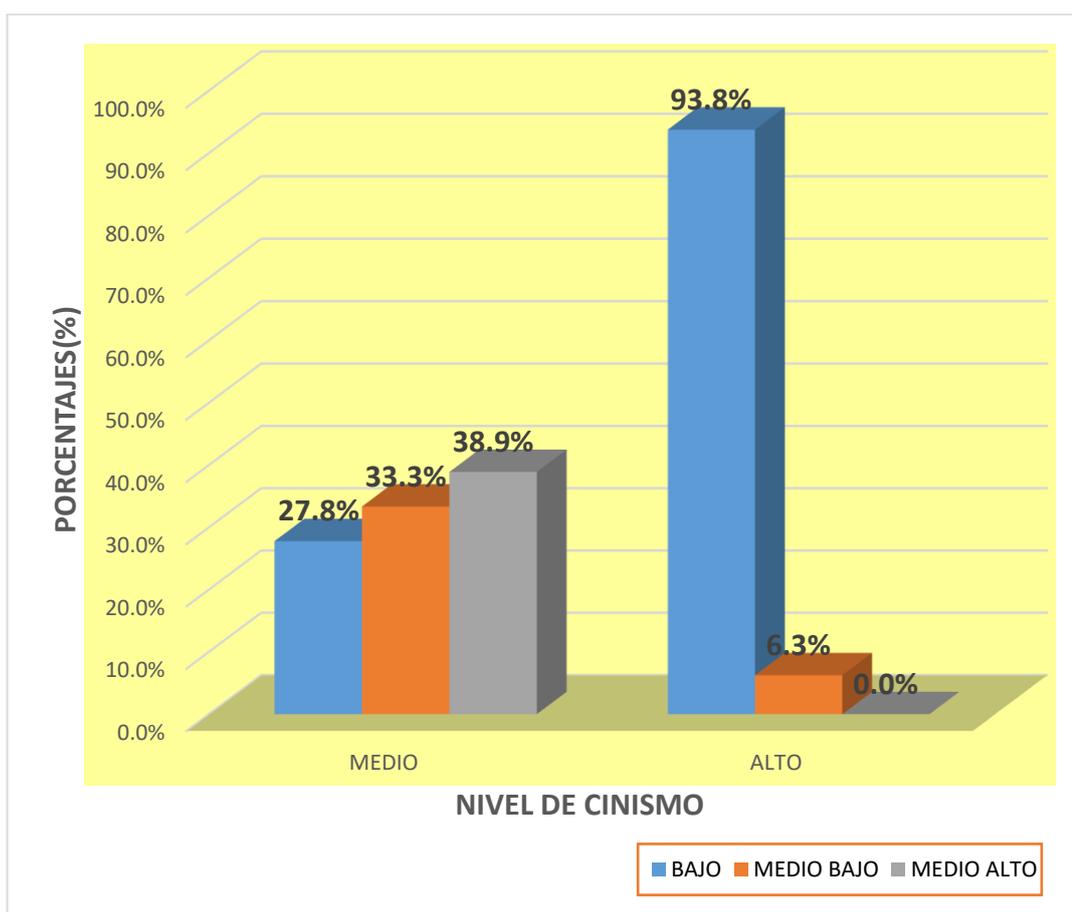
| Habilidades<br>para Negociar<br>Conflictos | Cinismo   |              |           |                           | TOTAL     |              |
|--|-----------|--------------|-----------|---------------------------|-----------|--------------|
|  | MEDIO     |              | ALTO      |                           | Frec.     | %            |
|  | Frec.     | %            | Frec.     | %                         |           |              |
| BAJO                                       | 10        | 27.8         | 15        | 93.8                      | 25        | 48.1         |
| MEDIO BAJO                                 | 12        | 33.3         | 1         | 6.3                       | 13        | 25.0         |
| MEDIO ALTO                                 | 14        | 38.9         | 0         | 0.0                       | 14        | 26.9         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>36</b> | <b>100.0</b> | <b>16</b> | <b>100.0</b>              | <b>52</b> | <b>100.0</b> |
| <b>Chi-Cuadrado= 19.5</b>                  |           |              |           | <b>p= 0.000058 ( ** )</b> |           |              |

Fuente: Escala de Habilidades de Negociación de Conflictos y de Síndrome de Burnout aplicada a docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativa Privadas de Huamachuco.2019

**Descripción:** en la Tabla 7 tenemos que al aplicar la prueba chi-cuadrado se obtuvo un valor Calculado de 19.5 y un valor  $p= 0.000058 < 0.01$  lo que se demuestra que el Cinismo que es una dimensión del síndrome de Burnout se relaciona significativamente con la habilidad para la gestión de negociación de conflictos de las docentes de educación inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. Esto se puede observar porque de las docentes que presentan un Cinismo en el nivel Medio, el 27.8% presentan un nivel de habilidades para gestionar la negociación de conflictos Bajo, el 33.3% presentan un nivel de habilidades de negociación de conflictos Medio Bajo y el 38.9% un nivel Medio Alto; pero las que presentan un nivel de Cinismo Alto, el 93.8% presentan un manejo de conflictos Bajo y el 6,3 un nivel Medio

Bajo y 0% en el nivel Medio Alto. Es decir que las docentes con un nivel de Cinismo Alto no manejan adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución.

**Figura 7:**  
**Frecuencia porcentual para Cinismo del Síndrome de Burnout y habilidades para Gestión de Negociación de Conflictos de Docente de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. 2019.**



#### **4.2. Docimasia de hipótesis:**

Vistos los resultados estamos en condiciones de aceptar la hipótesis de investigación que dice:

“Existe relación significativa inversa entre el síndrome de Burnout y las habilidades para gestionar la negociación de conflictos de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas privadas de Huamachuco, 2019”

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con referencia al objetivo principal, los resultados obtenidos, se genera la relación inversa entre el Síndrome de Burnout y Gestión de para la Gestión en la Negociación de Conflictos de las docentes de educación inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco, tal como lo muestran los resultados.

Se observa que las docentes que presentan un desgaste emocional medio, el 40.9% presentan un nivel de habilidades de negociación de conflictos Bajo, el 27.3% un nivel Medio Bajo y el 31.8% un nivel Medio Alto; pero las que presentan un Desgaste Emocional Alto, el 87.5% presentan un manejo de conflictos Bajo, el 12.5% un manejo de habilidades en el nivel Medio Bajo y 0% en el nivel medio Alto. Es decir que las docentes con alto desgaste emocional no manejan adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución, ya que su nivel de estrés laboral según esta dimensión se presenta en un nivel MEDIO con un 84.6%.

Para mostrar una relación con referencia a otro estudio, puedo mencionar a Oramas, Almirall y Fernández, (2013). En su estudio concluyó que el síndrome de burnout está presente en docentes cubanos en una frecuencia elevada, 67.5%, predominando docentes con valores no deseables de agotamiento emocional, y relativamente deseables de despersonalización y realización personal. Esto quiere decir que el principal factor de es la carga de trabajo, el cambio constante del sistema educativo.

Respecto a la segunda dimensión del Síndrome de Burnout y la relación con la gestión de habilidades en la negociación de conflictos, las docentes que presentan una Eficacia en el nivel Bajo, el 100% presentan un nivel de habilidades Bajo, ninguna en el nivel Medio Bajo y ni en el Nivel Medio Alto; pero las que presentan un Eficacia Profesional en el nivel Medio, el 40% presentan un manejo de conflictos Bajo, el 28.9% un manejo de habilidades en el nivel Medio Bajo y el 31.1% en el nivel Medio Alto. Es decir que las docentes con mejor nivel de eficacia manejan más adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución. Por lo

tanto, su estrés laboral según los resultados se presenta en un nivel MEDIO con un 86.5 %.

En la investigación realizada por Bermejo, G. (2003) se llegó a la conclusión que, el conflicto no se puede ver como un obstáculo sin solución, por lo contrario, es una posibilidad de cambio y de mejora; es una oportunidad para la búsqueda nuevas estrategias y convertirlo algo positivo, manejarlo de la mejor manera para tener grandes resultados. Guiar el conflicto de manera constructiva y no destructiva. De esta manera me refiero a la capacidad que tienen las docentes para resolver problemas que surgen en la institución educativa, la confianza en sí misma que su trabajo es eficiente para que le permita tener la habilidad para resolver un conflicto.

Con referencia el Cinismo que es una dimensión del síndrome de Burnout se relaciona significativamente con Las Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos de las docentes de educación inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco, esto se puede observar porque de las docentes que presentan un Cinismo en el nivel Medio, el 27.8% presentan un nivel de habilidades para gestionar la negociación de conflictos Bajo, el 33.3% presentan un nivel de habilidades de negociación de conflictos Medio Bajo y el 38.9% un nivel Medio Alto; pero las que presentan un nivel de Cinismo Alto, el 93.8% presentan un manejo de conflictos Bajo y el 6,3 un nivel Medio Bajo y 0% en el nivel Medio Alto. Es decir que las docentes con un nivel de Cinismo Alto no manejan adecuadamente una negociación de conflicto que podrían surgir dentro de la institución, por lo que su nivel de estrés laboral según esta dimensión se presenta en un nivel MEDIO con un 69.2%.

Esto quiere decir que en ambas investigaciones se establece una relación, que, a menor cinismo o despersonalización personal, mejora la habilidad para la negociación de conflictos dentro de la institución educativa y a la vez mejora sus actitudes y sentimientos.

Con los resultados obtenidos, se demuestra que no existe semejanza los resultados adquiridos en otros estudios, ya que en la mayoría de

investigaciones afirman que tienen el Síndrome de Burnout con un nivel alto y que esto no ayuda en la realización personal y enfrentar situaciones de conflicto en las instituciones educativas. Así mismo, en este estudio su nivel de Síndrome de Burnout es medio y que aún se puede manejar las habilidades para gestión en la negociación de conflictos.

## **CONCLUSIONES:**

Los resultados nos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. El nivel de síndrome de Burnout en las docentes de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco es: en Desgaste Emocional el 84.4% presentan un nivel Medio y el 15.4% un nivel Alto; en Eficacia el 13.5% presentan un nivel Bajo el 86.5% un nivel Medio y en Cinismo el 69.2% presentan un nivel Medio y el 30.8% un nivel Alto.
2. En habilidades para gestionar el manejo de conflictos de las docentes de Educación Inicial de Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco el 48.1% presentan un nivel Bajo, el 25% un nivel Medio Bajo y el 26.9% un nivel Medio Alto. Ninguna de las docentes presentó un nivel de habilidades Alto.
3. Existe una relación significativa entre el Síndrome de Burnout y las Habilidades para gestionar el manejo de conflictos, en las docentes de Educación Inicial de las Instituciones Educativas Privadas de Huamachuco. La Relación es Inversa, es decir que, si el Síndrome de Burnout aumenta, entonces las habilidades para gestionar el manejo de Conflictos disminuyen y viceversa.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los encargados de los centros educativos del nivel inicial, realizar actividades que permita el desarrollo personas de su personal, donde se pueda realizar la práctica adecuada en el manejo de estrés, sobrellevar las emociones y relajación, que puedan aportar a la prosperidad personal y profesional de cada maestra y así dejar que exista consecuencias por el síndrome de Burnout y no repercuta en la comunidad educativa.

Implementar una unidad especializada para atender problemas psicopedagógicos que ayude a las docentes a enfrentar cualquier situación de conflicto con estudiantes, padres de familia y personal que labora dentro.

Se recomienda fomentar el trabajo en equipo para fortalecer los vínculos sociales en los integrantes de las instituciones educativas

Elaborar un programa de intervención, que brinde las estrategias adecuadas para la negociación de los conflictos, en situaciones oportunas, evitando el agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Libros:

Minedu (2013). *Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Perú

### Tesis:

Aguiño, M. (2010). *“Prevalencia de Burnout en operadores de Call Centers, Estudio de 130 casos de empresas en C.A.B.A. durante el mes de Diciembre de 2019”* Universidad Abierta Interamericana

Aráuz, H. (2013). *“Síndrome de burnout en maestros de educación Primaria”* Universidad Rafael Lanvídar, Quetzaltenango, Guatemala.

Bermejo, G. (2003). *“El manejo del conflicto y la eficacia laboral”*, Tesis de Maestría de la Universidad Autónoma de Nuevo León-México.

Castañeda, Y. (2015). *“Síndrome de Burnout y Clima Social Laboral de los trabajadores asistenciales de ministerio de salud y seguro social de salud – Chepen”* Tesis de pre grado de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo

Castells, M. (2001). *“Teoría y práctica de resolución de conflictos”*. Barcelona: Ariel.

Cruz, D. y Puentes, A. (2017), *“Relación entre las diferentes dimensiones del síndrome de Burnout y las estrategias de afrontamiento empleadas por los guardas de seguridad de una empresa privada de la ciudad de Tunja”* - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia.

Hernández, T., Terán, O., Navarrete, D. y León, A. (2007). *“El síndrome de Burnout: Una aproximación hacia su conceptualización, antecedentes, modelos explicativos y de medición”*.

Mena, D. (2017). *“El rol del director en la gestión de conflictos en el marco de buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la Ugel La Unión-Piura. Tesis de Maestría de la Universidad de Piura.*

Mercado, C. (2014). *“Burnout y estilos de afrontamiento en profesores de enseñanza media de establecimientos municipales y particulares subvencionados de la provincia de Santiago”* Universidad de Chile, Chile

Say, A. (2015) *“Liderazgo y gestión de conflictos laborales”*, Tesis de pre grado de la Universidad Landívar, Quetzaltenango

Tito, R. (2017). *“Relación entre el síndrome de Burnout y el desempeño laboral docente en Instituciones Educativas Católicas de la UGEL 03 – Lima”* Universidad Cesar Vallejo, Lima

**Revista:**

Arias, W y Jiménez, N (2013). Síndrome de burnout en docentes de Educación Básica Regular de Arequipa. Revista Educación. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/imf/wp-content/uploads/2015/10/S%C3%ADndrome-de-burnout-en-profesores-PUCP.pdf>

Carlin, M., & de los Fayos, E: J. G. (2010). *“El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo”*. Revista Anales de Psicología. 26 (1). 169-180. Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/92171>

Cherniss, C. (1990). Natural recovery from burnout: Results from a 10-year follow-up study. *Journal of health and human resources*

administration, 132-154. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/25780436?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25780436?seq=1#page_scan_tab_contents)

Doménech, B. (1995). "Introducción al síndrome "burnout" en profesores y maestros y su abordaje terapéutico". *Psicología Educativa*, 1, 63-78.

Dorantes, J. A., Hernández, J. S. & Tobón, S. (2018). "Estado de arte del Síndrome de Burnout en docentes, mediante la cartografía conceptual". *Praxis Investigativa ReDIE: revista electrónica de la Red Durango de Investigadores Educativos*. 10(19), 576-77.

Faura T. (1990). "Síndrome de Burnout. Enfermería, grupo de alto riesgo", *Revista Rol de Enfermería*, Vol 10

Gil Monte, P. R. (2005). *El Síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout")*. Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.

Jares, X. (1997). *El lugar del conflicto en la organización escolar*. *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 15. Recuperado de <http://www.iea.gob.mx/ocse/archivos/DOCENTES/56%20EL%20LUGAR%20DEL%20CONFLICTO%20EN%20LA%20ORGANIZACION%20ESCOLAR.pdf>

Maslach, C. y Jackson, SE (1981). La medición del agotamiento experimentado. *Revista de comportamiento organizacional*, 2 (2), 99

Maslach, C., Jackson, S. E, Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (21). 3463-3464. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Christina\\_Maslach/publication/27](https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/27)

[7816643 The Maslach Burnout Inventory Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf](https://doi.org/10.18804/7816643-The-Maslach-Burnout-Inventory-Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf)

Millan de Lange, C. y López D' Aubeterre A. (2012). *Propiedades psicométricas del Maslach Burnout Inventory-GS en una muestra multiocupacional venezolana. Revista de Psicología (PUCP)*, 30(1).

Moreno-Jimenez, B. Rodríguez-Carbajal, R. y Escobar Redonda, E. (2001). La evaluación del Burnout profesional: Factorización del MBI-GS. Un análisis profesional. *Rev. Ansiedad y estrés*. 7 (1), p. 69-78.

Nieto, Jesús María (2006). *“Cómo evitar o superar el estrés docente”*. Madrid: Editorial CSS.

Oramas Viera, A., Almirall Hernandez, P. & Fernández, I. (2013). *Estrés Laboral y el Síndrome de Burnout en Docentes Venezolanos. Salud de los Trabajadores*, 15(2), 71-87.

Peiró, J. M. (2005). *“Psicología de la organización 2”*. La Habana: Felix Varela.

Pérez-Archundía, E. y Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximbail*. 12 (3). PP, 163-180.

Santos Guerra, M y De la Rosa Moreno, L. (2017). *La negociación, piedra angular de las investigaciones*. *Educatio Siglo XXI*. 35 (2), pp. 295-316.

Salazar Concepción, S. I. & Pereda De los Santos, E. (2010). *Síndrome de burnout y patrones de comportamiento ante tráfico en conductores*.

Tahull Fort, J. y Montero Plaza, Y. (2015). *Malestar en la escuela: Conflictos entre los profesores*. *EDUCAR* 51 (1). Pp, 168-188.

Vicuña, L. (2008). Test de H. H. L.G. en L.N.D.C. 2006. En Vicuña, L., Hernández, H., Paredes, M. y Ríos, J. (2008). “*Elaboración de test para la gestión en la negociación de conflictos*”, Revista IIPSI, 11 (2). Recuperado de [file:///C:/Users/Walter/Downloads/Elaboracion del test de habilidades para la gestio.pdf](file:///C:/Users/Walter/Downloads/Elaboracion_del_test_de_habilidades_para_la_gestio.pdf)

Vinyamata, E. (2015). *Conflictología*. Revista de Paz y Conflictos. 8 (11).

## ANEXOS

### Anexo 01 INVENTARIO DEL SÍNDROME DE BURNOUT - MASLACH

#### Prueba que mide Síndrome de Burnout

#### Síndrome de Burnout      Escala de Maslach MBI-SG

Apellidos y nombres:

---

*Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que sienta las situaciones presentadas en los siguientes enunciados:*

| 0     | 1                                  | 2                                       | 3   | 4                                 | 5                   | 6              |
|-------|------------------------------------|---|---|-----------------------------------|---------------------|----------------|
| Nunca | Muy raras veces a lo largo del año | En algunas ocasiones a lo largo del año | En bastantes ocasiones a lo largo del año | Frecuentemente a lo largo del año | Casi todos los días | Todos los días |

|   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Me siento emocionalmente agotado (a) por mi trabajo.                        |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.- Soy capaz de resolver adecuadamente los problemas que surgen en mi trabajo. |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.- Desde que comencé este trabajo, he ido perdiendo mi interés en él.          |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.- Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí.                      |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.- He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 6.- Me siento acabado al final de la jornada de trabajo.                        |   |   |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 7.- Siento que estoy haciendo una buena contribución a la actividad de mi organización.           |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.- Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo. |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.- He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.- En mi opinión, soy muy bueno en lo que hago.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 11.- Me he vuelto más cínico, inseguro, acerca de si mi trabajo sirve para algo.                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12.- Me siento quemado(a), hastiado(a) de mi trabajo  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13.- Sólo quiero hacer lo mío y que no me molesten.   |  |  |  |  |  |  |  |
| 14.- Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15.- Dudo sobre el valor de lo que realizo laboralmente.  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16.- En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.                             |  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 02

### INSTRUMENTO DE TEST PARA MEDIR LAS HABILIDADES PARA LA GESTIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS – DR. LUIS VICUÑA PERI

#### Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos

TEST DE H.H. L.G. EN L.N.D.C. 2006

Test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos

*Dr. Luis Alberto Vicuña Peri*

#### INSTRUCCIONES

Este es un test que le permitirá a usted conocer la forma cómo aborda situaciones donde participará de manera activa en el abordaje y solución de conflictos. Para lo cual deberá contestar las preguntas que a continuación se reproducen escribiendo una “x” dentro de la celda que mejor describa su respuesta.

No hay respuestas buenas ni malas, sólo interesa la forma como usted siente y percibe el momento actual, de ello dependerá la validez y la confiabilidad de sus resultados.

Conteste de la forma siguiente:

- Marque el **1** si está **definitivamente en desacuerdo**.
- Marque el **2** si está **muy en desacuerdo**.
- Marque el **3** si está **desacuerdo**.
- Marque el **4** si está **de acuerdo**.
- Marque el **5** si está **muy de acuerdo**.
- Marque el **6** si está **definitivamente de acuerdo**.

| N° | Pregunta   | Desacuerdo |   |   | Acuerdo |   |   |
|----|--|------------|---|---|---------|---|---|
|    |  | 1          | 2 | 3 | 4       | 5 | 6 |
| 1  | Me resulta fácil aislar de una situación conflictiva el motivo principal de lo secundario. |            |   |   |         |   |   |
| 2  | Con mi postura corporal comunico mensajes.   |            |   |   |         |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 3  | Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de referencia de cada uno.     |  |  |  |  |  |  |
| 4  | Cuando estoy en el medio de un conflicto lo vivo intensamente aportando en su solución.                        |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Logro comprender el estado conflictivo de mi interlocutor aun cuando procede de una cultura diferente.         |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Cuando me hablan y ruidos impiden escuchar parte del mensaje, con lo que oí basta para completarlo.            |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Por los gestos de mi interlocutor sé que piensa que me está engañando.   |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Cuando una persona me cae mal y solicita mi atención, tengo la fluidez para derivarla a otra persona.          |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Huyo de aquellas personas que me tratan como su “pañó de lágrimas con sus problemas.                           |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Me es difícil proporcionar los datos para obtener un identikit (retrato).                                      |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Al encontrarme con una persona me es fácil que se sienta en confianza.   |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Me es difícil ponerme en el punto de referencia de dos personas en conflicto, generalmente me inclino por una. |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Cuando participo en la solución del conflicto, más que por vocación, lo hago porque me siento obligado.        |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Cuando vivo un problema hago hasta lo imposible con el propósito que solo quede para mí.                       |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Cuando voy a una tienda y veo una vitrina me resulta fácil imaginarme las partes que no veo.                   |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Me es fácil comunicar lo que siento con gestos.  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | La expresión de mi rostro logra que los gestos molestosos de mi interlocutor se atenúen.                       |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Me cuesta conectarme con el tema conflictivo, permanece en mí lo que debe ser desde mi punto de vista.         |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Cuando escribo un dictamen o notas según el mensaje, imagino la cara que pondrá el lector.                     |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de personas de una comunidad campesina serrana.  |  |  |  |  |  |  |

| 21 | Me resulta fácil encontrar en las personas el lado agradable que elimine mi fastidio emocional.                 |            |   |         |   |   |   |
|----|---|------------|---|---------|---|---|---|
| 22 | Tengo la habilidad para descifrar los mensajes ambiguos sin preguntar a mi interlocutor.                        |            |   |         |   |   |   |
| 23 | Me entretengo buscando la forma como lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente. |            |   |         |   |   |   |
| N° | Pregunta  | Desacuerdo |   | Acuerdo |   |   |   |
|    |   | 1          | 2 | 3       | 4 | 5 | 6 |
| 24 | Según mi capacidad para ponerme en el punto de referencia de las personas en conflicto gestiono la solución.    |            |   |         |   |   |   |
| 25 | Me agrada que mi interlocutor se exprese con claridad y brevedad.   |            |   |         |   |   |   |
| 26 | Logro que los demás me reconozcan demostrándoles mi interés por ayudarles a resolver sus problemas.             |            |   |         |   |   |   |
| 27 | Resuelvo con facilidad la posición en que quedará una moneda cuando al caer ha girado 10 veces.                 |            |   |         |   |   |   |
| 28 | Me resulta difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de funcionarios corruptos.                   |            |   |         |   |   |   |
| 29 | Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir.  |            |   |         |   |   |   |
| 30 | Tengo la habilidad para lograr, en situaciones de conflicto, que las personas regulen o controlen su estrés.    |            |   |         |   |   |   |
| 31 | Tengo buen olfato para detectar problemas y alejarme antes que revienten.                                       |            |   |         |   |   |   |
| 32 | Vivo intensamente el estado emocional de mi interlocutor aun cuando personalmente es de mi desagrado.           |            |   |         |   |   |   |
| 33 | Siento la barrera sociocultural cada vez que me comunico con extraños.  |            |   |         |   |   |   |
| 34 | Me cuesta imaginarme cómo me veré en una foto vestido extravagantemente.  |            |   |         |   |   |   |
| 35 | Si me ofrecen un trabajo como conciliador lo acepto a menos que tenga otra oferta mejor.                        |            |   |         |   |   |   |
| 36 | Me cuesta mucho lograr que las personas me perciban como lo que soy emocionalmente, pacífico, tranquilo, etc.   |            |   |         |   |   |   |

| 37 | Entiendo el conflicto desde el punto de vista del interlocutor.  |            |   |         |   |   |   |
|----|--|------------|---|---------|---|---|---|
| 38 | Tengo la disposición de meterme de lleno en los problemas de otros contribuyendo a la solución.            |            |   |         |   |   |   |
| 39 | Soporto la mirada fija de mi interlocutor atenuándolo.   |            |   |         |   |   |   |
| 40 | Tengo el don, según me dicen, de calmar a las personas con tan solo mi presencia.                          |            |   |         |   |   |   |
| 41 | Sé cómo apartarme de líos ajenos sin que estos se den por ofendidos.                                       |            |   |         |   |   |   |
| N° | Preguntas  | Desacuerdo |   | acuerdo |   |   |   |
|    |  | 1          | 2 | 3       | 4 | 5 | 6 |
| 42 | Vivo un relato como si estuviese presente en él.   |            |   |         |   |   |   |
| 43 | Las propuestas de solución emanan tener en cuenta, como se sentirán las personas al resolver el conflicto. |            |   |         |   |   |   |
| 44 | Me resulta fácil lograr en cualquier situación que las personas muestren su lado agradable.                |            |   |         |   |   |   |
| 45 | Antes de preguntar escucho completamente a mi interlocutor.  |            |   |         |   |   |   |
| 46 | Por humanidad colaboro en la solución de conflictos a costa de mi tranquilidad.                            |            |   |         |   |   |   |
| 47 | Cuando ingreso a edificios de diferentes niveles al salir comúnmente me desorienta.                        |            |   |         |   |   |   |
| 48 | Controlo el estrés en situaciones de conflicto de forma tal que termino agotado.                           |            |   |         |   |   |   |
| 49 | Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de una persona de la amazonia.               |            |   |         |   |   |   |
| 50 | Me resulta difícil identificar a una persona conocida al verla después de diez años.                       |            |   |         |   |   |   |

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo 03

### TABLA DE VALIDACIÓN: CUESTIONARIO MASLACH BURNOUT INVENTORY

#### Confiabilidad y validación de la escala Maslach Burnout Inventory (Hss) en trabajadores del occidente de México

#### Reliability and validation of the scale Maslach Burnout Inventory (Hss) in workers in western México

Carolina Aranda Beltrán<sup>1</sup>, Manuel Pando Moreno<sup>1</sup>,  
José Guadalupe Salazar Estrada<sup>1</sup>

##### Resumen

**Objetivo:** validar el Maslach Burnout Inventory (instrumento mayormente empleado para evaluar el síndrome) en 1958 trabajadores de diferentes actividades económicas, cualificados y no cualificados, del occidente de México.

**Material y métodos:** la estructura factorial de la guía se evaluó mediante un análisis factorial con el método de componentes principales, rotación varimax y determinación del valor alfa de Cronbach, así como identificación del valor Eigen para cada ítem y el porcentaje de varianza explicado.

**Resultados:** se obtuvieron alfas de Cronbach de .658 para toda la escala y un 41.6% de varianza explicada, mientras que por dimensiones, para Agotamiento Emocional el alfa fue de .835, en Despersonalización de .407 y en Falta de Realización de .733.

**Conclusiones:** se asume que la escala se encuentra en el rango de aceptable para su utilización, tomando con precaución los valores que se obtuvieron para la subescala de despersonalización.

**Palabras clave:** confiabilidad, validación, escala, Síndrome de burnout.

##### Abstract

**Objective:** validate the Maslach Burnout Inventory (scale mostly used to assess syndrome) in 1958 workers skilled and unskilled of different activities in Western Mexico.

**Material and methods:** the factorial structure of the guide was evaluated by a factor analysis with principal components method, varimax rotation, determination of Cronbach's alpha and identification of eigenvalue for each item and the percentage of variance explained.

**Results:** Cronbach's alphas of .658 for the entire scale and 41.6% of explained variance were obtained, while on dimensions, for emotional exhaustion alpha value was of 0.835, in depersonalization alpha value was of .407 and .733 in lack of fulfillment.

**Conclusions:** it is assumed that the scale is in the range acceptable for use, taking with caution the values obtained for the depersonalization subscale.

**Keywords:** reliability, validation, scale, Burnout syndrome.

Fecha de recepción: 11 de octubre de 2015  
Fecha de aceptación: 30 de abril de 2016

## INTRODUCCIÓN

Cada país tiene su propio criterio y restricciones para definir las enfermedades laborales, sin embargo, la mayoría coincide con la definición propuesta por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que la define como “una enfermedad contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral”. Hay que tomar en cuenta que algunos países solo incluyen en su definición a aquellas enfermedades laborales manifestadas por los riesgos físicos, químicos y biológicos y olvidan los riesgos psicosociales y los ergonómicos (1,2).

Ahora bien, en cuanto a las enfermedades profesionales, la Organización Mundial de la Salud (OMS) distingue a las enfermedades profesionales de las enfermedades vinculadas con el trabajo, y pone énfasis en que las primeras son aquellas inherentes y relacionadas directamente con el trabajo y las segundas solo quedan con algún vínculo por ser las más frecuentes y de origen multifactorial (3).

Más de 2,3 millones de trabajadores a nivel mundial fallecen por riesgos laborales al año (4). Específicamente, las cifras de estrés laboral a nivel europeo han fluctuado entre el 22.3 % en 2007 (5) y 74 % en 2013 y un 53 % en 2014 (6), mientras que en México en 2010 el estrés laboral ocupaba el segundo lugar a nivel mundial (7), ya para 2013 dominaba los primeros lugares, afectando al 75% de los mexicanos (8).

En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social: IMSS (institución de seguridad social nacional dedicada al bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana con mayor número de población derechohabiente) refiere que al término de 2014 se

reportaron 1314 defunciones por riesgos laborales, 415 660 accidentes de trabajo (9). En cuanto a enfermedades laborales, de 2012 al 2014, los tres primeros lugares los ocupaban las hipoacusias, neumoconiosis y las entesopatías y/o dorsopatías (10).

De acuerdo con la OMS y la OIT, según Rodríguez y Moreno (11), el estrés laboral en México continúa ocupando los primeros lugares a nivel mundial, donde las causas probables de este estrés son el exceso o escasez de trabajo, los horarios estrictos o inflexibles, la inseguridad laboral, malas relaciones con los compañeros y falta de apoyo por parte de la familia.

Una patología moderna derivada del estrés crónico laboral al que se exponen los trabajadores con motivo de su trabajo es el síndrome de burnout (12).

“Burnout” es un término anglosajón que significa estar quemado, desgastado, exhausto y perder la ilusión por el trabajo (13). Según el *Diccionario de la Lengua Española*, se entiende por “síndrome” el conjunto de síntomas característicos de una enfermedad; entonces el síndrome de burnout corresponde a un tipo de respuesta al estrés, entendido como un desequilibrio entre las demandas y las capacidades para hacer frente a dichas demandas, el cual reúne una serie de signos y síntomas característicos (12,14) y genera en algunas personas hasta sentimientos de culpa (15).

Así, desde la perspectiva psicosocial, la definición con mayor aceptación es la propuesta por Maslach y Jackson (12), quienes lo definen como un síndrome tridimensional que se desarrolla en aquellos profesionales que trabajan en contacto con personas y que se manifiesta en tres factores: Agotamiento fisi-

co y/o emocional, Despersonalización y Baja realización personal en el trabajo (pudiendo presentarse las tres cuestiones a la vez, o dos o una)(12,16).

Con base en la diversidad de modelos teóricos explicativos, como los de tres fases de Selye (18), el de Demanda-Control-Apoyo social de Karasek (19), o los elaborados desde la teoría estructural de Gil-Monte, Peiró y Varcancel (20) o como los enfocados a dos perfiles con sentimientos de culpa y con altos sentimientos de culpa de Gil-Monte (15), es como han surgido diversos constructos para la comprensión de dicha variable. Asimismo, se han estructurado diferentes instrumentos que ayudan a la evaluación del síndrome: el Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP) de Jones (21), el Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson (12), el instrumento realizado por Barraza y cols. (22), la Escala Unidimensional de Burnout Estudiantil (EUBE), por mencionar algunos.

Desde su elaboración, el MBI ha sido uno de los instrumentos más empleados para evaluar el síndrome de burnout. Gracias a su factorización el concepto de "síndrome de quemarse" es mayormente aceptado, el cual necesita para su construcción de cinco modelos teóricos sobre todo de tipo organizacional (14).

El objetivo de este trabajo fue validar la escala de Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) en trabajadores de diversas economías laborales del occidente de México.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

### **Tipo de estudio**

Transversal descriptivo.

### **Población**

Para determinar el tamaño de la población se tomaron en cuenta los criterios y recomendaciones de Morales (17), el de utilizar una muestra 10 veces mayor que el número de variables o ítems  $N = 10k$ , donde  $k$  es el número de ítems o variables.

Participaron en el estudio 1958 trabajadores de diferentes actividades económicas, cualificados y no cualificados, del occidente de México. Del total de los participantes, el 28.4 % fueron mujeres y un 71.6 % hombres.

La edad mínima fue de 15 años y la máxima de 84, con un promedio de edad de 41.7 años y una desviación estándar de 10.9.

La mayoría de la población mantiene una relación de pareja (75.1%), sean casados o en unión libre, seguidos en frecuencia por los solteros (16.1%), el resto estaban viudos, divorciados o separados.

En cuanto a la escolaridad (27.6 %), algunos trabajadores tenían el grado escolar de licenciatura, seguidos por el nivel de preparatoria y/o especialidad, maestría o doctorado. Sin embargo, un gran porcentaje contaba también con el nivel de secundaria (17.9%).

En cuanto al horario laboral, el turno matutino fue el más concurrido (49.6 %), seguido del mixto o variable (22.8 %).

La antigüedad laboral dentro de la institución va desde un mes hasta 43 años, con un promedio de 13.8 años.

En cuanto a la antigüedad en el puesto, esta oscila entre un mes y 42 años, con un promedio de 9.6 años.

### **Descripción y metodología del instrumento “Maslach Burnout Inventory” (MBI) de Maslach y Jackson**

Originalmente el instrumento contaba con 25 ítems y cuatro factores: Agotamiento emocional, Despersonalización, Baja realización personal en el trabajo e Implicación por el trabajo (12).

La escala presentaba dos formas de valorarse: una de frecuencia y otra de intensidad. Más tarde las autoras de la escala deciden retener la forma de frecuencia y eliminar la de intensidad (23); además de que por su empleo con diversas muestras en colectivos profesionales (maestros, enfermeras/os, trabajadores sociales, directivos, policías, médicos, auxiliares de clínica y otros profesionales) es por lo que su factorización proyecta que dicha escala se compone de tres factores o subescalas: la subescala de Agotamiento emocional (EE por sus siglas en inglés) está compuesta por 9 ítems, la de Despersonalización (D) por 5 y la de Baja realización personal en el trabajo (PA) por 8; se eliminó la de Implicación por el trabajo y la escala quedó entonces con 22 ítems (14). Según los puntajes para cada factor o subescala, las dos primeras altas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse, mientras que en la última, en la de Baja realización personal en el trabajo, bajas puntuaciones pertenecen a altos sentimientos de quemarse.

### **Procedimiento y diseño estadístico**

Se llevó a cabo la aplicación de la escala en los sujetos participantes, se codificaron los ítems y se capturaron en el programa estadístico Epi Info versión 6.04, la cual fue transportada al programa SSPS versión 19 para Windows para su respectivo análisis factorial. La estructura factorial de la guía se evaluó me-

dante un análisis factorial con el método de componentes principales, rotación varimax y determinación del valor alfa de Cronbach. Pevio a dicho análisis se consideraron los criterios de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el valor de esfericidad de Bartlett para determinar la pertinencia del análisis factorial. Dicho análisis se efectuó con componentes principales y rotación varimax, determinando el valor de Eigen para cada ítem, el porcentaje de varianza explicado.

### **Consideraciones éticas**

Este estudio es considerado sin riesgo (categoría uno); entendiendo por “riesgo de la investigación” la probabilidad de que el sujeto de investigación sufra algún daño como consecuencia inmediata o tardía del estudio, según el reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud en su artículo 17 (24).

## **RESULTADOS**

### **Análisis de fiabilidad**

Los datos se sometieron a las pruebas de fiabilidad a través del programa SPSS v19, con una población de 1958 trabajadores.

Se obtuvo un alfa de Cronbach de .658 para toda la escala, con un 41.6 % de varianza explicada. En la determinación por dimensiones se obtuvieron las siguientes puntuaciones de alfa de Cronbach: Agotamiento Emocional: .835; Despersonalización: .407 y Falta de Realización: .733.

### **Análisis factorial**

Se realizó un análisis factorial y una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-

Olkin (KMO), lo cual resultó con .894. Para la prueba de esfericidad de Bartlett, la chi cuadrado fue de 10460.857, con 231 grados de libertad, a un nivel de significancia de .000. El valor Eigen de la matriz de componentes principales proyectó resultados diversos para toda la guía.

Para la obtención de las cargas factoriales (valores Eigen), la rotación inicial se presentó

en cuatro factores, en los que los ítems "Puedo entender con facilidad lo que piensan mis pacientes", "Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis pacientes" y "Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros" se agrupaban en el factor cuatro; todos estos ítems pertenecen a la dimensión de Falta de Realización (tabla 1).

**Tabla 1.** Matriz de componentes rotados en cuatro factores para la escala de Maslach Burnout Inventory (HSS)

| Ítems  | Componente |      |      |      |
|--|------------|------|------|------|
|  | 1          | 2    | 3    | 4    |
| N1EE Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.   | .810       |      |      |      |
| N2EE Al final de la jornada me siento agotado.   | .793       |      |      |      |
| N3EE Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo. | .738       |      |      |      |
| N6EE Trabajar con pacientes todos los días es una tensión para mí.   | .647       |      |      |      |
| N8EE Me siento "quemado", "fatigado" por el trabajo.   | .741       |      |      |      |
| N13EE Me siento frustrado por mi trabajo.  | .524       |      |      |      |
| N14EE Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.   | .418       |      |      |      |
| N16EE Trabajar en contacto directo con los pacientes me produce mucho estrés.                              | .591       |      |      |      |
| N20EE En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.                                       |            |      |      | .639 |
| N4PA Puedo entender con facilidad lo que piensan mis pacientes.  | .356       |      |      | .651 |
| N7PA Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis pacientes.                                |            |      |      | .600 |
| N9PA Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.                    |            |      |      | .600 |
| N12PA Me encuentro con mucha vitalidad.  |            | .484 |      |      |
| N17PA Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis pacientes.                                   |            | .716 |      |      |
| N18PA Me encuentro animado después de trabajar junto con los pacientes.                                    |            | .704 |      |      |
| N19PA He realizado muchas cosas que merecen la pena este trabajo.  |            | .636 |      |      |
| N21PA Siento que se trata de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.                       |            | .571 |      |      |
| N5D Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos.   |            |      | .507 |      |
| N10D Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.             |            |      | .664 |      |
| N11D Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.                                     |            |      |      |      |
| N15D Realmente no me importa lo que le ocurrirá a algunos de los pacientes a los que tengo atender.        |            | .343 | .531 |      |
| N22D Siento que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas.                                       |            |      | .442 |      |

Fuente: Elaboración propia.

Varianza explicada 46.315

Cuando la rotación se forzó a tres factores, todos los ítems correspondientes al Agotamiento Emocional se agruparon en el factor 1, excepto "En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades", que se colocó en el factor 3, en el que predominan los ítems de Despersonalización (tabla 2).

Congruentemente, todos los ítems correspondientes a la dimensión Falta de Realización se agruparon en el factor 2, en el que no se incluyó ningún ítem de otras dimensiones (tabla 2).

Por su parte, los ítems correspondientes a la dimensión de Despersonalización fueron los que se presentaron más dispersos, ya que dos de ellos: "Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos" y "Siento que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas", se agruparon en el factor 1 y los otros tres en el factor 3; además, estos dos ítems que se agruparon en el factor 1 son los que obtuvieron los valores Eigen más bajos y no aceptables, con .371 y .351, respectivamente (tabla 2).

Tabla 2. Matriz de componentes rotados en tres factores para la escala de Maslach Burnout Inventory (HSS)

| Ítems  | Componente |                              |      |
|--|------------|------------------------------|------|
|  | 1          | 2                            | 3    |
| N1EE Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.   | .793       |                              |      |
| N0EE Al final de la jornada me siento agotado.   | .748       |                              |      |
| N1EE Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo. | .714       |                              |      |
| N1EE Trabajar con pacientes todos los días es una tensión para mí.   | .694       |                              |      |
| N1EE Me siento "quemado", "fatigado" por el trabajo.   | .758       |                              |      |
| N1EE Me siento frustrado por mi trabajo.   | .636       |                              |      |
| N1EE Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.  | .536       |                              |      |
| N1EE Trabajar en contacto directo con los pacientes me produce mucho estrés.                               | .625       |                              |      |
| N0EE En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.  |            |                              | .441 |
| N1PA Puedo entender con facilidad lo que piensan mis pacientes.  |            | .495                         |      |
| N1PA Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis pacientes.                                |            | .596                         |      |
| N1PA Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.                    |            | .563                         |      |
| N1PA Me encuentro con mucha vitalidad.   |            | .615                         |      |
| N1PA Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis pacientes.                                    |            | .681                         |      |
| N1PA Me encuentro animado después de trabajar junto con los pacientes.                                     |            | .636                         |      |
| N1PA He realizado muchas cosas que merecen la pena este trabajo.   |            | .561                         |      |
| N1PA Siento que se trata de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.                        |            | .574                         |      |
| N2D Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos.   | .371       |                              |      |
| N1D Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.              |            |                              | .637 |
| N1D Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.                                      |            |                              | .456 |
| N1D Realmente no me importa lo que le ocurrirá a algunos de los pacientes a los que tengo que atender.     |            |                              | .545 |
| N2D Siento que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas.  | .351       |                              |      |
| Fuente: Elaboración propia.  |            | Varianza explicada de 41.653 |      |
| Salud Uninorte. Barranquilla (Col.) 2016; 32 (2): 218-227  |            |                              | 223  |

## DISCUSIÓN

Tomando en cuenta que la confiabilidad de un instrumento se calcula mediante el método alfa de Cronbach y que los valores igual o mayores a 0.60 son considerados en el límite inferior de aceptabilidad (25, 26, 27), existen reportes en estudio con profesores en los que se revelan cifras de alfa de Cronbach de 0.89 para la globalidad de la escala, de 0.92 para la dimensión de Agotamiento Emocional, en Despersonalización de 0.76 y para Falta de Realización de 0.55 (28).

Por su parte, Olivares, Mena, Jélvez-Wilke y Macía (29) en profesionales de servicios muestran valores de alfa para toda la escala de 0.74 para Agotamiento Emocional de 0.86, en Despersonalización de 0.72 y para Falta de Realización de 0.76.

Para Cañadas de la Fuente, San Luis, Lozano, Vargas, García de la Fuente (30), las alfas para cada dimensión se reportaron de la siguiente manera: un 0.88 para Agotamiento Emocional, 0.77 para Falta de Realización y 0.58 en Despersonalización en profesionales de la salud.

Otro estudio realizado en profesionales sanitarios mexicanos (31) muestra valores alfa para la dimensión de Agotamiento Emocional de 0.81, en Despersonalización 0.32 y en falta de Realización Personal de 0.80, indicando haber obtenido valores aceptables en cada dimensión.

Meda, Moreno, Rodríguez, Morante, Ortiz (32) en la validación de la escala de Maslach Burnout Inventory en psicólogos mexicanos refieren que los valores de alfa para las dimensiones de Agotamiento Emocional y Baja Realización fueron ampliamente aceptables, no así para Despersonalización (0.53).

Manso (33), en una encuesta a asistentes sociales chilenos, obtuvo que la confiabilidad obtenida para las subescalas Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal fueron de 0.82, 0.80 y 0.85, respectivamente.

Para Gil-Monte y Peiró (34), los valores de fiabilidad de las escalas según alfa de Cronbach fueron 0.72 para Realización Personal en el trabajo, 0.87 para Agotamiento Emocional y 0.57 para Despersonalización.

Comparando los resultados anteriores con los de este estudio observamos cifras por debajo de las reportadas por Buzzetti (28) en cuanto a la globalidad de la escala, la dimensión Agotamiento Emocional y Despersonalización, no así para la dimensión de Falta de Realización, en la que la cifra es superior (0.73); sin embargo, cifras muy similares se observan al comparar con el estudio de Olivares et al. (29) para la globalidad de la escala, para Agotamiento Emocional y en Falta de Realización, con excepción de la dimensión de Despersonalización, en la que en este estudio las cifras están muy por debajo, como en la mayoría de los estudios reportados (32), pero por arriba de las de Hernández, Llorens y Rodríguez (31) en cuanto a la dimensión de Despersonalización se refiere.

Otros estudios, como el de Manso (33) y Gil-Monte y Peiró (34), refieren altos valores de alfa para cada dimensión; aun así la dimensión de Despersonalización es la que obtiene cifras más bajas.

En este trabajo se obtuvieron cifras de varianza explicada del 46.3 % para cuatro factores y de 41.6 % ajustado a tres factores. En todo caso estas cifras fueron muy similares a las reportadas por Gil-Monte y Peiró (34), siendo

de un 48.9 % para cuatro factores y ajustado a tres factores del 43.7 % de la varianza total.

Olivares et al. (29) y Meda et al. (32) obtuvieron cifras de varianza explicada también similares a nuestro estudio de 42.4 y 46.9 % en la matriz de componentes rotados en tres factores.

Además, los mismos autores (29) en su validación del MBI-HSS explican que eliminaron por baja carga factorial los ítems "Me siento frustrado por el trabajo" y "En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades" de la dimensión Agotamiento Emocional, mientras que a "Siento que estoy haciendo un trabajo demastado duro" lo eliminaron más que por su baja carga factorial por haberse inclinado hacia el tercer factor, cosa que no sucedió en nuestro estudio; la mayoría de sus ítems se mantuvieron en un factor; solo el ítem "En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades," mencionado también por Olivares et al. (29), se ubicó con los de baja realización en el trabajo. Sin embargo, para Buzzetti y cols. (28), todos los ítems de la dimensión Agotamiento Emocional se cargaron para un solo factor.

En el trabajo de Manso (33), los ítems "Siento que estoy haciendo un trabajo demastado duro", "El trabajar en contacto directo con... me produce mucho estrés" y "En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades", correspondientes a la dimensión de Agotamiento Emocional, saturaron para el factor de Despersonalización.

Para Gil-Monte y Peiró (34), los 9 ítems de la dimensión de Agotamiento Emocional se integraron en un factor, solo que junto con ellos el ítem "Me encuentro con mucha vitalidad", de la dimensión de Baja Realización, también se integra a ellos.

Lo mismo pasa con la dimensión de Falta de Realización en el trabajo: mientras que en el estudio de Olivares et al. (29) los ítems "Me encuentro con mucha vitalidad" y "Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo" fueron retirados del estudio, en el de Buzzetti y cols. (28) todos los ítems cargaron para factores distintos, mientras que en Gil-Monte y Peiró (34) el ítem "Me encuentro con mucha vitalidad", de la dimensión de Baja Realización, también se establece en el de Agotamiento Emocional. En este trabajo todos los ítems de la dimensión de Falta de Realización en el trabajo se ubicaron en un solo factor.

Por último, los ítems de la dimensión Despersonalización muestran un comportamiento diferente: mientras que en Olivares et al. (29) los cinco ítems se ubicaban en un solo factor y se integraba el de "Siento que estoy haciendo un trabajo demastado duro", de la dimensión de Agotamiento Emocional, en el nuestro, cuatro de ellos se integran a un factor, pero los ítems "Creo que trato a algunos... como si fueran objetos" y "Siento que los... me culpan de algunos de sus problemas" se agrupan con los de Agotamiento Emocional. Diferente pasa en el estudio de Buzzetti y cols. (28), en el que los ítems "Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago ese trabajo" y "Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente" se agrupan en distintos factores. Sin embargo, en Gil-Monte y Peiró (34), además de permanecer todos sus ítems en el mismo factor, dos ítems de la dimensión de Agotamiento Emocional se unen a ellos: "Trabajar con... todos los días es una tensión para mí" y "Trabajar en contacto directo con los... me produce mucho estrés".

Tomando los criterios de interpretación de Muñiz et al. (35) y de Prieto y Muñiz (36) hemos obtenido un alfa de Cronbach en el rango de adecuada pero con déficit para la escala completa y valores que catalogan como bueno para el Agotamiento Emocional, adecuado para la Falta de Realización e inadecuado para la Despersonalización.

Del análisis de valores Eigen, el Agotamiento Emocional fue el que se presentó más sólido y congruente, la Falta de Realización la que presentó 3 ítems con valores no aceptables y la Despersonalización la que presentó mayor dispersión de sus ítems.

Asumimos que la escala está en el rango de aceptable para su utilización, tomado con precaución los valores que se obtengan para despersonalización.

**Conflicto de intereses:** ninguno.

**Financiación:** recursos propios.

## REFERENCIAS

1. Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Registro y notificación de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y lista de la OIT relativa a las enfermedades profesionales* (Informe 1). 2002. Disponible en: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/.../wcms\\_112630.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/.../wcms_112630.pdf)
2. Organización Internacional del Trabajo (OIT). *La definición de los accidentes de trabajo*. 2015. Disponible en: [http://white.oit.org.pe/ssos/documentos/cobertura\\_riesgos/ssoc/anexoii.html](http://white.oit.org.pe/ssos/documentos/cobertura_riesgos/ssoc/anexoii.html)
3. Rey P, Lasaga, M. *Indemnización a los trabajadores: temas relacionados*. En: J. Mager *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. España: Editorial Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; 1998.
4. Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Seguridad y Salud en el trabajo*. 2016. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang-es/index.htm>.
5. Gil-Monte P. El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) como fenómeno transcultural. *Información Psicológica* 2007; 91: 4-11.
6. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). *Europa contra el estrés* 2014;79. Disponible en: [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/.../Rev\\_INSHT/2014/79/SST79.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/.../Rev_INSHT/2014/79/SST79.pdf)
7. Thornton G. *Over half of business owners feeling increasingly stressed*. International Business Report. 2010. Disponible en: [http://www.granthornton.am/en/news/feeling\\_increasingly\\_stressed](http://www.granthornton.am/en/news/feeling_increasingly_stressed)
8. Vera M. En el sistema capitalista los individuos viven para trabajar, no trabajan para vivir. *Seminario de la UAM* 2013; 19(22): 4-5.
9. Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). *Memoria Estadística* 2014. 2014. Disponible en: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/memoria-estadistica-2014>
10. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). *Información sobre Accidentes y Enfermedades de Trabajo Nacional 2005-2014*. 2014. Disponible en: [autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Nacional%202005-2014.pdf](http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Nacional%202005-2014.pdf).
11. Rodríguez J, Moreno T. Encabeza México estrés laboral: OIT. *24 HORAS* 2015, mayo;18. Disponible en: <http://www.24-horas.mx/encabeza-mexico-estres-laboral-oit/>
12. Maslach C, Jackson S. *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychology Press; 1981.
13. Freudenberg, H. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues* 1974;30: 159-165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
14. Gil-Monte PR., Peiró J.M. *Desgaste Psíquico en el Trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Síntesis; 1997.

15. Gil-Monte PR. *El Síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide; 2005.
16. Ferrando J, Pérez J. Un instrumento para medir quemazón profesional en los docentes: adaptación catalana del Maslach Burnout Inventory (MBI). *Rev. Psiquiatría de la Facultad de Medicina* 1996; 23(1): 11-18.
17. Morales P. *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas; 2011. Disponible en: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
18. Selye H. A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature* 1936;138: 32-32. doi:10.1038/138032a0
19. Karasek R. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 1979;24: 285-311. doi: 10.2307/2392498
20. Gil-Monte P, Peiró J, Valcárcel P. A causal model of burnout process development: An alternative to Golembiowski and Leiter models. En: *VII Congreso Europeo sobre Trabajo y Psicología Organizacional*. Győr, Hungría; 1995.
21. Jones J. W. *The Staff Burnout Scale For Health Professionals (SBS-HP)*. Park Ridge, Illinois: London House; 1980.
22. Barraza A, Carrasco R, Arreola, M. G. Burnout Estudiantil. Un estudio exploratorio. En: Barraza A, Gutiérrez D, Ceniceros D. (Ed.). *Alumnos y profesores en perspectiva*. Durango: Universidad Pedagógica de Durango. 2008. p. 68-84.
23. Maslach C, Jackson S E. *Maslach Burnout Manual*. California: Palo Alto; 1986.
24. Diario Oficial de la Federación. Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud. 1984. Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rlgsmis.html>
25. Nunnally JC. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill; 1967.p. 640.
26. Huh J, Delorme D, Reid L. Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs* 2006;40: 90. doi: 10.1111/j.1745-6606.2006.00047.x
27. Hair J, Anderson R, Tatham R, Black, W. *Análisis Multivariante 5ª ed*. Madrid: Prentice Hall; 1999.
28. Buzzetti M. *Validación del Maslach Burnout Inventory (MBI), en dirigentes del Colegio de Profesores AG de Chile*. (Tesis Licenciatura). Universidad de Chile, Santiago; 2005. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137677>
29. Olivares V, Pucheu J, Jálvez C, Macía F. Validez factorial del Maslach Burnout Inventory Human Services (MBI-HSS) en profesionales chilenos. *Universitas Psychologica* 2014;13(1):145-159. doi: 10.111144/Javeriana.UPSY13-1.vfimb
30. Cañadas G, San Luis C, Lozano L, Vargas C, García I, de la Fuente E. Evidencia de validez factorial de Maslach Burnout Inventory y estudio de los niveles de burnout en profesionales sanitarios. *Rev Latinoam Psicol* 2014;46(1): 44-52. doi: 101822973
31. Hernández C, Llorens S, Rodríguez A. Burnout en personal sanitario: validación de la escala MBI en México. *Fórum de recerca* 2011;16: 837-846.
32. Meda R, Moreno B, Rodríguez A, Morante E, Ortiz G. Análisis Factorial confirmatorio del MBI-HSS en una muestra de psicólogos mexicanos. *Psicología y Salud* 2008;18(1): 107-116.
33. Manso, J. Estructura factorial del maslach burnout inventory-version human services survey-en Chile. *Interamerican Journal of Psychology* 2006;40(1):111-114.
34. Gil-Monte P, Peiró J. Validez factorial de Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema* 1999;11(3): 679-689.
35. Muñiz J, Fidalgo A M, García-Custo E, Martínez R, Moreno R. *Análisis de ítems*. Cuadernos de Estadística nº 30. Madrid: La muralla; 2005.
36. Prieto G, Muñiz J. Un modelo para evaluar la calidad de los tests utilizados en España. *Papeles del Psicólogo* 2000;77: 65-72.

## Anexo 04

# TABLA DE VALIDACIÓN: ELABORACIÓN DEL TEST DE HABILIDADES PARA LA GESTIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

REVISTA IIPSI  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
UNMSM

ISSN IMPRESA: 1560 - 909X  
ISSN ELECTRÓNICA: 1609 - 7475  
VOL. 11 - N.º 2 - 2008  
PP. 183 - 200

## ELABORACIÓN DEL TEST DE HABILIDADES PARA LA GESTIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

LUIS VICUÑA P.,<sup>1</sup> HÉCTOR HERNÁNDEZ V., MILDRED PAREDES T. Y JOSÉ RÍOS D.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, LIMA, PERÚ  
(RECIBIDO EL 31/10/2008, ACEPTADO EL 16/12/2008)

### RESUMEN

El presente informe reporta a la comunidad científica el producto de la elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos, cuyo objetivo es determinar las habilidades para gestionar exitosamente la gestión de conflictos. Se parte que este es el resultado de la compleja interacción de cinco habilidades: comunicación, compromiso, perspectiva, control emocional, y empatía; en base a estos supuestos factores se construyó el test, el que fue puesto a consideración de jueces y análisis estadísticos del comportamiento de sus componentes dentro del todo, habiendo encontrado que el test mide lo que se propone desde el punto de vista de los jueces y que los factores son partes que relacionan significativamente con el todo, a su vez para conocer el error de medición se utilizó el método del test retest y el método de la consistencia interna de Cronbach, por ambos métodos el coeficiente hallado supera al 0,80.

De lo hallado se concluye que los factores propuestos subyacen en la habilidad de gestión en la negociación del conflictos y el test mide dentro del margen de error permitido.

**Palabras clave:** Habilidad, gestión, negociación, conflicto.

### ABSTRACT

The present report reports to the scientific community the product of the elaboration of the test of abilities for the management in the negotiation of conflicts, whose objective is to determine the abilities to manage the management of conflicts successful; part that this is the result of the complex interaction of five abilities: communication, commitment, perspective, emotional control, and empathy; on the basis of these supposed factors the test was constructed, the one that was put to consideration of judges and statistic analyses of the behavior of its components within the whole, having found that the test measures what it sets out from the point of view of the judges and who the factors are parts that they significantly relate to the whole, his you see to know the error measurement was used the method of the test retest and the method of the internal consistency of Cronbach, by both methods the found coefficient surpasses to the 0,80.

*Of the found thing one concludes that the proposed factors proposed they underlie in the ability of management in the negotiation of the conflicts and the test measures within the allowed allowable error.*

**Keywords:** Ability, management, negotiation, conflict.

## INTRODUCCIÓN

Sin lugar a mucha discusión, vivimos en una época en la que casi todo se negocia. La negociación se encuentra, sin discriminación de los grupos sociales, como una forma de relación permanente. Las naciones, los gobiernos, las empresas, los gremios y las personas, utilizan gran parte de su energía en procesos de negociación. La persona se enfrenta también a negociaciones cotidianas, tales como cuando va a adquirir una vivienda, o tal vez un carro, o ponerse de acuerdo para pasar un fin de semana.

La convivencia dentro de la sociedad enfrenta los deseos y necesidades de las personas; lo que favorece a uno parece perjudicar a otro, este hecho afecta nuestra "imagen pública" y lo que es más importante a la relación entre las partes, que deben cuidarse mediante estrategias comunicativas para resolver los conflictos y avanzar hacia acuerdos satisfactorios y lo más duraderos posible.

Sin lugar a duda, las habilidades de negociación implican el uso apropiado de técnicas de comunicación pues se elaboran estrategias, tácticas y estilos de negociación, así mismo cuando se prepara la discusión, la comunicación no verbal como herramientas para disminuir la agresión y facilitar las relaciones, atenuando en lo posible las consecuencias negativas cuando el conflicto no ha sido resuelto eficazmente.

Desde este punto de vista, nuestro objetivo consiste en elaborar un test que permita medir las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. Para lo cual nos proponemos despejar las interrogantes:

¿En qué medida los componentes de comunicación, compromiso, control emocional, perspectiva, y empatía son habilidades para la gestión en la negociación de conflictos?

¿El test, a través de los componentes para medir habilidades para la gestión en la negociación de conflictos, cumple su propósito con el menor error de medición permitido?

De lo planteado se desprende que nuestro principal resultado será identificar los componentes de la comunicación que tienen mayor incidencia en la gestión cuando se negocia conflictos. Las unidades participantes son profesionales vinculados a la administración del conocimiento, específicamente directores de centros educativos del nivel primario y secundario; asimismo, el test que pretendemos elaborar permitirá detectar las habilidades de las personas que cumplen funciones directivas en la gestión de la negociación de conflictos y comprobar la confiabilidad de los indicadores para medir con el menor error posible las habilidades para gestionar la negociación de conflictos; y proporcionar a la comunidad científica normas que permitan obtener el perfil diagnóstico de las personas que asuman cargos como mediadores de conflictos o también como directivos de organizaciones de diferentes índoles.

La importancia del presente estudio está asociada a las confrontaciones humanas inevitables en el proceso de socialización; la habilidad para enfrentarlas y resolverlas saludablemente es posible en la medida que se consiga interdependencia positiva de las metas (Fauvet, 1975, en Munduate, L. y Martínez, J. M., 1998). Para Deutsch (1973), los conflictos actúan como el motor transformador de la sociedad y el impulso íntimo de superación. Observamos que los conflictos, desde estos puntos de vista, son impulsores, por ello no debemos evitarlos sino optimizar las habilidades que conducen a la eficacia de las medidas pertinentes de carácter transformador, para lo cual es necesario tener herramientas válidas y confiables que permitan identificar y predecir el éxito de la gestión durante la negociación, de esta manera se podrá evitar fracasos que acarreen consecuencias negativas no sólo para las personas involucradas sino para su entorno.

El test tendrá como componentes: los tipos y estilos así como los elementos de la negociación (Malaret, 2001); otro componente será el lenguaje y las técnicas de comunicación, que tiene que ver con los tipos de comunicación (Rodríguez, 1993), tanto la comunicación verbal como la no verbal, ambos aplicados en situación de conflicto donde la habilidad de escuchar activamente, el cálculo en la discusión, la cooperación, la identificación de señales y barreras, son de vital importancia dentro del enfoque sociocultural, de actuación de un individuo dentro de una colectividad (Jenney y Arendt, 1992).

La negociación es un medio alternativo de resolución de conflictos entre las personas y entre las organizaciones e instituciones, sin la presencia de terceros, en la cual las partes en conflicto exponen y defienden sus puntos de vista. Constituye un proceso de comunicación entre las partes a través del cual ellas mismas dan solución al conflicto llegando a un mutuo acuerdo que privilegie sus intereses.

La negociación, según Fischer, R. y Ury, W. (1981), también es una comunicación de un lado al otro y viceversa, que se utiliza para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses compartidos y otros controvertidos. Para Gulliver, P. (1979), la negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes. Mientras que Shea, G. (1983) califica a la negociación creativa como un proceso en el que dos o más personas se reúnen y, a través de discusiones en las que interviene la imaginación y la creatividad, se enfrentan a un problema y llegan a una solución innovadora, la que mejor satisface a las necesidades e intereses de las partes, y consigue el compromiso de todos en el cumplimiento del acuerdo.

Sea cual sea la temática implícita en una negociación, ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles, en búsqueda de armonizar criterios, donde se neutraliza el sentimiento de perdedor.

El conflicto es el estado de indecisión en que vive la persona ante situaciones que le generan mínimamente dos conductas de aproximación ante dos situaciones diferentes, con la peculiaridad que sólo una de ellas puede emitir. Otras veces el conflicto define la situación donde queremos evitar dos conductas, pero necesariamente tendremos que optar por una.

Hay situaciones más complicadas aún donde la misma situación genera dos conductas contradictorias.

Los conflictos nos conducen a penosos estados, penosos porque implican reacciones emocionales ambivalentes, donde, incluso cuando nos llevan al agrado, sobreviene el sufrimiento causado por la privación o la inhibición de otro de los componentes, con sus consecuentes estados emocionales; estos estados con tales peculiaridades podemos identificarlos en los siguientes tipos estudiados experimentalmente por Hovland y Miller, en Kimble. G, (1969):

*Aproximación-Aproximación*, ejemplo el mismo día programan dos espectáculos de nuestro agrado en el mismo horario, como es lógico tendremos que optar por uno de ellos.

*Evitación-Evitación*, en este conflicto hay dos opciones, las dos son "feas" para nosotros, pero tenemos que optar por una; por ejemplo en casos necesarios cuando o se toma un purgante o le ponen una enema, o se queda con hambre o come el platillo que no le agrada.

*Aproximación-Evitación*, hay situaciones donde, la complejidad del hecho nos pone en situación crítica para elegir porque es la misma situación, hecho o estímulo el que no genera dos reacciones diferentes; por ejemplo a una persona le agrada la playa por el sol, el atractivo del paisaje, pero le tiene terror al agua fría, o también me agrada aprobar el curso, pero me fastidia estudiar, o en las organizaciones me agradan mis derechos pero no cumplir con mis deberes.

¿Se aprenden los conflictos? Sí. ¿Podemos aprender a ser conflictivos? Sí. podemos distinguir que en los conflictos hay dos componentes, el primero es el subyacente a las conductas que son de carácter natural y corresponden a las emociones, y el segundo componente son los disparadores o los iniciadores de la conducta conflictiva, que en el común de los casos son aprendidos, por ejemplo el cine o el teatro en un inicio son neutrales no generan reacción emocional, pero la experiencia con ellos, se habrán conectado a otros estímulos que sí producían emociones placenteras, por ejemplo, las golosinas o la compañía, o el espectáculo en sí mismo, que desencadenaron reacciones emocionales que fueron adornando de "color" y de "temperatura" a tales acontecimientos. Modelo parecido puede extenderse a los alimentos, a las personas, a las acciones, a los roles y funciones, a los fenómenos a los comportamientos organizacionales y hacia el mismo recurso humano.

En la medida que aprendamos que el conflicto nos puede generar ganancias secundarias, corremos el riesgo de utilizarlo como herramienta; por ejemplo, cuando decimos de alguien "No le hagamos renegar que le puede subir la presión y morirse", ¿qué está ocurriendo?, pues aquella persona, con sus reacciones autonómicas ante estados de cólera, ha descubierto que nos puede manipular con sus somatizaciones, o también cuando las personas que nos gratifican de diferentes formas utilizan la situación conflictiva para que se inviertan los roles, y seamos ahora nosotros quienes lo gratificamos.

En sí el conflicto es para el hombre otra herramienta de control de la conducta, que se utiliza individualmente en las relaciones personales y que las personas la van orquestando basándose en las aproximaciones o en las evitaciones que más o menos se encuentran distribuidas en el grupo o entre los miembros de una organización, para hacerlo notorio y formar alianzas en los causales del conflicto compartido, para hacer fuerza o presión a fin de obtener beneficios y estos no son más que atenuar bajo la esperanza que estamos en camino de la solución definitiva.

Los conflictivos saben bien que jamás se resolverán al cien por ciento las causales, saben además que el hombre requiere sentirse bien, pero como este es un estado transitorio, es fácil encontrar una nueva causa de conflicto, alimentarla y volver a mantener viva la esperanza de resolverlo siempre con el apoyo de todos.

Este proceso organizacional descrito funciona también en lo íntimo, en lo personal, cuando es uno mismo quien busca un motivo para sentirse mal y hacer sentir mal, para buscar luego la forma de solucionarlo y encontrar la tranquilidad y el consuelo de ser un efectivo negociador, sin reparar que fue él mismo quien generó, con la complicidad de una persona de su entorno, que hasta podría ser muy querido. Al parecer vivir en armonía, en paz, en apoyo solidario, es un deseo posible de alcanzar; sin embargo, es el mismo individuo quien renuncia a ello cada momento de su vida.

Desde esta perspectiva, no podemos esperar que no existan conflictos, estos están; por ello será buena práctica desarrollar el hábito de pensar cuánto de nuestra cuota hemos puesto en el presente conflicto, y cuando lo hayamos resuelto, cuánto tiempo pasaremos hasta alimentar o construir uno nuevo.

Como no podemos evitar que ocurran los conflictos, hagamos algo interesante con ellos, desarrollemos habilidades que nos sirvan para crecer, esto ocurrirá cuando la solución de un conflicto resulte un producto, sobre el cual generaremos una nueva necesidad, hacia un nuevo producto, buscando que cada causa sea sustentable y que los productos resulten sostenibles, esto es una vida adulta y no neurótica, donde echamos la culpa a los demás, al sistema y a todo lo genérico, en estos casos la búsqueda de la solución suele ser fenomenológica, existencial, que actúa como un consuelo para continuar soportando la vida que nos tocó vivir y negándonos la posibilidad de asumir el rol adulto en el manejo del conflicto.

La habilidad es un componente de la inteligencia (Cronbach, L., 1972; Guilford, 1986) que se refiere a la capacidad o la aptitud potencial para ejecutar una tarea, una destreza que aún no ha sido aprendida; implica las habilidades figurativas, simbólicas, semántica y conductual, que las personas son capaces de aprender en cuanto existe la base biológica que permite procesar, dentro de un periodo madurativo, la solución correcta de problemas de estos tipos, a partir de los cuales ocurre la organización de nuevos conocimientos expresados en lo que podemos llamar conductas manifiestas y exitosas, que en el presente estudio nos servirán para la negociación de conflictos.

Las habilidades consideradas en el presente estudio son: de comunicación, de compromiso, de control emocional, de perspectiva, de empatía. Estas habilidades implican fundamentalmente el uso eficaz de herramientas de interacción donde la comunicación verbal y no verbal es el canal que permite la decodificación y encodificación que demandan de habilidades figurativas, simbólicas semánticas y conductuales, que se expresan en cómo se escucha, cómo se responde gestual y posturalmente, cómo se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal.

Otra habilidad tiene que ver con la capacidad de la persona para involucrarse con el conflicto, en el sentido de sentirse cómodo participando en su solución, se expresa en la identificación con el papel de negociador lejos del compromiso por normatividad o por necesidad.

---

La habilidad de perspectiva, en el sentido de J. Piaget (1969): como la representación mental, por la cual la persona es capaz de reconstruir mentalmente un percepto desde la óptica de un tercero o del otro, se expresa cuando la persona es capaz de interpretar un acontecimiento no linealmente sino a partir del dato observable llegar a la interpretación total, como a partir de un plano percibimos un sólido.

La habilidad de control emocional se refiere al uso de recursos personales o potenciales para evitar que la carga emocional que llega al negociador en el lenguaje verbal y no verbal, en el compromiso normativo irracional y en el compromiso de necesidad, así como la anticipación interpretativa a partir de un hecho o indicador, termine por bloquear emocionalmente, irritando o asumiendo posturas preferenciales, o estresándolo, disminuyendo la eficiencia y eficacia negociadora.

La empatía es otra de las habilidades que se presenta mediante la capacidad del negociador para abandonar sus puntos de vista y asumir en cada instante los puntos de vista de la persona o las personas en conflicto.

Si las personas tienen las habilidades descritas y aplicadas a la negociación estará en condiciones de:

Descubrir cuándo los conflictos "están a punto" o si ya maduraron lo suficiente como para someterse a un proceso de mediación, es decir se estará en condiciones de configurar los siguientes requisitos:

- Cuando los conflictos son extremadamente complejos y prolongados en el tiempo.
- Cuando los esfuerzos por controlar o administrar el conflicto bilateralmente, es decir, por las propias partes contendientes, han llegado a un "impasse".
- Cuando ninguno de los oponentes está dispuesto a seguir tolerando los costos crecientes de una escalada del conflicto.

Comprender la necesidad de elaborar el mapa del conflicto, puesto que negociar supone aplicar un conjunto de técnicas que parten del sentido común y del cultivo de habilidades para acercar a las partes y reflejar sus necesidades y preocupaciones. Los negociadores y los posibles mediadores necesitan un mapa de las vías conceptuales, o "mapa del conflicto" implícito en la discrepancia, en el que deben detallar al menos lo siguiente:

- los motivos que han dado pie al conflicto (las causas normalmente son varias),
- los problemas de relación entre las partes,
- las discrepancias en la interpretación de los hechos,
- los intereses incompatibles,
- las barreras estructurales,
- las diferencias de valores,
- los obstáculos que se oponen al arreglo los procedimientos destinados a encauzar o resolver la disputa,
- los factores individuales o estructurales que podrían mejorar la relación los puntos de coincidencia y los valores comunes.

Un buen "mapa del conflicto" permitirá después elaborar una buena agenda de negociaciones. El tema del conflicto, diagnóstico y alternativas de afrontamiento, son prioritarios en el trabajo profesional del psicólogo en todas sus áreas de aplicación, incluyendo la investigación básica.

La habilidad para la gestión implica el uso de recursos verbales y no verbales para realizar las acciones pertinentes en dirección a las metas; la eficiencia y eficacia dependerán de la conjunción de las herramientas seleccionadas y utilizadas en la elaboración estratégica del abordaje y afrontamiento.

Conocer los componentes que optimizan la gestión de la negociación de conflictos permitirá, por sus consecuencias, mejorar el sentimiento de autovalía personal y reconocimiento social, como efectivo solucionador de problemas.

En nuestro país donde la diversidad cultural es una de las barreras para lograr metas comunes este tipo de estudio tiene un efecto positivo hacia la búsqueda o conciliación de metas.

El presente estudio permitirá reducir, además, las improvisaciones mediante la detección de los pasos y características funcionales que debemos tener:

- En el abordaje de la conciliación que podrá reducir tiempo y costos en las confrontaciones.
- En ambientes laborales, podrá conducir en el menor tiempo a la solución de conflictos.
- En ambientes académicos, los malos entendidos y la emergencia de conflictos por desgaste o estrés podrán prevenirse o afrontarlos con solvencia.
- En la familia, los terapeutas familiares tendrán una herramienta que les permita evaluar cómo gestionar la negociación de los conflictos para el abordaje con el menor costo por quiebre emocional.

De lo descrito se desprende que los conflictos son situaciones donde necesariamente habrá un punto de vista o decisión a tomar en contra de otro, generando estados antagónicos de aproximación-aproximación, evitación-evitación y aproximaciones y evitaciones múltiples, donde la habilidad del negociador consiste en destacar lo valioso de los dos puntos de vista o situaciones, pero que, a la luz de las circunstancias, de los recursos y del momento actual, sólo es posible asumir un punto de vista o situación y que este proceso sea asimilado con tolerancia, capaz de contrarrestar reacciones emocionales. Este es el papel de la comunicación en símbolo y signo, conseguir que las personas arriben a un desenlace que resulte conveniente y productivo bajo las circunstancias actuales; es decir, el negociador debe poseer habilidades verbales y no verbales para arribar con éxito a la solución del conflicto. De ser así, tales recursos adquiridos y desarrollados por el mediador conducirán a cualquier situación crítica, a convergencias favorables donde las habilidades verbales y no verbales para colocar información tienen un rol fundamental, de esta manera estamos en condiciones de sustentar la siguiente hipótesis:

H1. Las técnicas de comunicación verbales y no verbales relacionan significativamente con los indicadores de habilidad para la gestión de la negociación del conflicto.

## **MÉTODO**

La presente investigación es de tipo aplicada, con método correlacional comparativo, diseño transversal (Hernández, R. y otros 2003).

La muestra fue aleatoria representativa al 0.05 con un nivel de confianza del 0.95 habiendo elegido a 115 instituciones educativas de las cuales sólo 105 directores colaboraron con el presente estudio.

La primera fase consistió en los procedimientos de validación; empezamos por la validez de contenido de la tabla de consistencia mediante el criterio de expertos, luego se elaboró el test piloto el cual fue aplicado para la validación semántica de los ítems. Habiendo efectuado las correcciones y ajustes pertinentes, se elaboró la prueba definitiva, la misma que fue aplicada a la muestra. Con los resultados se averiguó el error de medida mediante los métodos de confiabilidad: consistencia interna y el test retest.

Los ítems fueron analizados por el poder discriminativo utilizando el coeficiente biserial y tetracórico.

La validez del cuestionario se determinó mediante el método de constructo orientado al conocimiento de la variabilidad y la estructura de los componentes para lo cual se correlacionó cada subtest con la puntuación total y con cada uno de ellos. Finalmente, con los resultados depurados, se elaboró la norma interpretativa que facilita la elaboración del perfil diagnóstico de la habilidad para la gestión en la negociación del conflicto.

## **RESULTADOS**

### **Validez de contenido**

La tabla de especificaciones con las operacionalizaciones, indicadores y los ítems fueron consultados con expertos en negociación de conflictos, psicólogos consultores, consejeros familiares, religiosos católicos, abogados en la parte civil y algunos dirigentes sindicales, quienes debían opinar sobre tres puntos específicos: Si las cinco dimensiones consideradas son válidas desde el punto de vista de su experiencia; si las operacionalizaciones son pertinentes; y si los ítems hacen referencia a las dos primeras. Fueron diez expertos en total y sus respuestas se validaron con el análisis del Ji cuadrado (véase resultados en la tabla N.º 1).

### **Análisis de ítems**

Para verificar en qué medida los ítems discriminan los criterios de respuesta a partir de los examinados, que en más del 80% declaran poseer el atributo respecto al 20% que se declara contrario, y habiendo calculado los valores promedios de las respuestas escalares y contrastado mediante la razón crítica de diferencia medias, se ha encontrado los valores que se muestran en la tabla N.º 2, además hemos calculado mediante el coeficiente biserial la correlación ítem-test total como doble criterio para discriminar y validar las unidades de medición del test en estudio.

Tabla N.º 1. Valores Ji cuadrado a tres criterios de apreciación de expertos.

| Dimensión                | % de aceptación | Ji cuadrado       | Operacionalización   | % de aceptación | Ji cuadrado       | Ítem | % de aceptación | Ji cuadrado       |
|--------------------------|-----------------|-------------------|--|-----------------|-------------------|------|-----------------|-------------------|
| Comunicación             | 90              | 49 <sup>***</sup> | Elabora mensajes verbales y no verbales  | 90              | 49 <sup>***</sup> | a.   | 80              | 25 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | b.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | c.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | d.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | e.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | f.   | 70              | 16 <sup>**</sup>  |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | g.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | h.   | 90              | 23 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | i.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | j.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
| Compromiso               | 100             | 81 <sup>***</sup> | Elaboración de respuestas de apoyo a la satisfacción de mediar en la búsqueda de solución del conflicto.                             | 100             | 81 <sup>***</sup> | a.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | b.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | c.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | d.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | e.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | f.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | g.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | h.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | i.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | j.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
| Percepción               | 90              | 49 <sup>***</sup> | Respuestas a partir de la reestructuración mental de la postura cognitiva y emocional del interlocutor                               | 90              | 49 <sup>***</sup> | a.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | b.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | c.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | d.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | e.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | f.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | g.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | h.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | i.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | j.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
| Control<br>límite: total | 90              | 49 <sup>***</sup> | Elaboración de respuestas que regulan y controlan las reacciones emocionales que emergen de situaciones conflictivas o conductivas   | 90              | 49 <sup>***</sup> | a.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | b.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | c.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | d.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | e.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | f.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | g.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | h.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | i.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | j.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
| Empatía                  | 90              | 49 <sup>***</sup> | Habilidad para seleccionar los mensajes desde el punto de vista de terceros para obtener la aceptación de la gestión y de la pérdida | 90              | 49 <sup>***</sup> | a.   | 90              | 49 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | b.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | c.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | d.   | 90              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | e.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | f.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | g.   | 80              | 29 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | h.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | i.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |
|                          |                 |                   |  |                 |                   | j.   | 100             | 81 <sup>***</sup> |

Tabla N.º 2. Razón crítica de diferencia de medias por cada ítem y correlaciones biserials ítem test total del test de habilidades para la gestión en la negociación del conflicto.

| Ítemos | Media Alto | Varianza Alto | Media Bajo | Varianza Bajo | Diferencia | EE.  | t     | r ítem-test total | Ítemos |
|--------|------------|---------------|------------|---------------|------------|------|-------|-------------------|--------|
| 2      | 5          | 0,43          | 4,05       | 0,62          | 1          | 0,22 | 4,49  | 0,40+             | 2      |
| 7      | 4,9        | 1,23          | 3,9        | 1,42          | 1          | 0,36 | 2,82  | 0,31+             | 7      |
| 11     | 4,9        | 0,75          | 3,95       | 1,47          | 0,95       | 0,33 | 2,92  | 0,30+             | 11     |
| 16     | 5,5        | 0,44          | 4,29       | 0,78          | 1,19       | 0,24 | 4,95  | 0,50+             | 16     |
| 22     | 5,4        | 0,53          | 4,19       | 0,54          | 1,24       | 0,23 | 5,5   | 0,38+             | 22     |
| 25     | 4          | 1,66          | 2,81       | 1,2           | 1,24       | 0,37 | 3,35  | 0,41+             | 25     |
| 29     | 5          | 0,81          | 3,43       | 1,58          | 1,62       | 0,34 | 4,8   | 0,56+             | 29     |
| 33     | 3,4        | 2,34          | 2,57       | 1,48          | 0,86       | 0,43 | 2,01  | 0,29+             | 33     |
| 39     | 2,4        | 1,19          | 2,38       | 0,9           | 0          | 0,32 | 0     | 0,04              | 39     |
| 45     | 3,2        | 1,8           | 2,67       | 1,46          | 0,57       | 0,39 | 1,45  | 0,20+             | 45     |
| 1      | 5          | 1,43          | 4,57       | 1,2           | 0,43       | 0,35 | 1,21  | 0,16              | 1      |
| 4      | 2,7        | 0,98          | 2,57       | 1,86          | 0,1        | 0,37 | 0,26  | 0,11              | 4      |
| 9      | 2,8        | 2,56          | 2,67       | 1,75          | 0,1        | 0,45 | 0,21  | 0,004             | 9      |
| 14     | 4          | 2,19          | 3,14       | 1,65          | 0,86       | 0,43 | 2,01  | 0,29**            | 14     |
| 23     | 4          | 1             | 3,57       | 1,58          | 0,48       | 0,35 | 1,36  | 0,22+             | 23     |
| 31     | 5,2        | 0,44          | 4,14       | 0,98          | 1,05       | 0,26 | 4,03  | 0,34**            | 31     |
| 35     | 4,7        | 1,17          | 3,9        | 0,75          | 0,76       | 0,3  | 2,51  | 0,33**            | 35     |
| 38     | 4          | 1,66          | 2,86       | 1,36          | 1,1        | 0,38 | 2,89  | 0,33**            | 38     |
| 41     | 5          | 0,57          | 3,57       | 1,48          | 1,43       | 0,31 | 4,57  | 0,37**            | 41     |
| 46     | 3          | 2             | 2,14       | 0,98          | 0,86       | 0,38 | 2,28  | 0,18              | 46     |
| 3      | 5          | 0,71          | 3,76       | 1,32          | 1,29       | 0,31 | 4,13  | 0,37**            | 3      |
| 6      | 5,1        | 0,6           | 3,86       | 0,88          | 1,29       | 0,27 | 4,84  | 0,38**            | 6      |
| 10     | 5          | 1,19          | 3          | 1,52          | 2,05       | 0,36 | 5,7   | 0,53**            | 10     |
| 15     | 5,4        | 0,33          | 4,24       | 0,56          | 1,14       | 0,21 | 5,54  | 0,38**            | 15     |
| 19     | 5,7        | 0,3           | 3,9        | 2,37          | 1,81       | 0,36 | 5,07  | 0,52**            | 19     |
| 27     | 5,2        | 1,3           | 3,62       | 1,57          | 1,57       | 0,37 | 4,25  | 0,42**            | 27     |
| 34     | 3,4        | 2,52          | 2,86       | 1,27          | 0,52       | 0,42 | 1,23  | 0,16              | 34     |
| 42     | 5,3        | 0,98          | 3,62       | 2,24          | 1,71       | 0,39 | 4,38  | 0,37**            | 42     |
| 47     | 5,3        | 0,39          | 3,38       | 1,38          | 1,9        | 0,29 | 6,55  | 0,54**            | 47     |
| 50     | 5          | 0,43          | 3,76       | 0,66          | 1,29       | 0,23 | 5,66  | 0,51**            | 50     |
| 8      | 4,7        | 1,37          | 2,95       | 1,19          | 1,71       | 0,35 | 4,92  | 0,53**            | 8      |
| 13     | 5,1        | 0,66          | 2,9        | 1,8           | 2,19       | 0,34 | 6,4   | 0,63**            | 13     |
| 17     | 4,3        | 1,56          | 2,71       | 1,54          | 1,62       | 0,38 | 4,22  | 0,48**            | 17     |
| 21     | 3,7        | 2,51          | 2,9        | 0,85          | 0,76       | 0,4  | 1,91  | 0,25+             | 21     |
| 26     | 4,6        | 1,2           | 3,24       | 1,13          | 1,33       | 0,33 | 4     | 0,38**            | 26     |
| 30     | 3          | 2,29          | 3,19       | 1,39          | -0,2       | 0,42 | -0,46 | -0,05             | 30     |
| 36     | 4,9        | 1,32          | 3,81       | 0,63          | 1,1        | 0,31 | 3,59  | 0,39**            | 36     |
| 40     | 5,3        | 0,78          | 3,05       | 1,57          | 2,24       | 0,33 | 6,7   | 0,61**            | 40     |
| 44     | 4,9        | 0,56          | 3,57       | 1,2           | 1,33       | 0,29 | 4,61  | 0,56**            | 44     |
| 48     | 5,1        | 0,37          | 3,33       | 1,17          | 1,76       | 0,27 | 6,49  | 0,50**            | 48     |
| 5      | 4,9        | 0,66          | 3,76       | 1,32          | 1,14       | 0,31 | 3,72  | 0,42**            | 5      |
| 12     | 5,4        | 0,43          | 3,9        | 1,13          | 1,48       | 0,27 | 5,42  | 0,49**            | 12     |
| 18     | 5,1        | 0,66          | 3,71       | 0,97          | 1,38       | 0,28 | 4,97  | 0,49**            | 18     |
| 20     | 5          | 0,81          | 3,43       | 1,58          | 1,52       | 0,34 | 4,52  | 0,47**            | 20     |
| 24     | 5,3        | 0,59          | 4,43       | 0,91          | 0,86       | 0,27 | 3,21  | 0,23+             | 24     |
| 28     | 5,2        | 0,66          | 3,1        | 1,51          | 2,14       | 0,32 | 6,66  | 0,49**            | 28     |
| 32     | 3,1        | 1,71          | 2,29       | 0,87          | 0,81       | 0,35 | 2,31  | 0,28**            | 32     |
| 37     | 4,5        | 1,39          | 2,81       | 1,2           | 1,67       | 0,35 | 4,74  | 0,48**            | 37     |
| 43     | 4,1        | 2,03          | 3          | 1,43          | 1,14       | 0,41 | 2,82  | 0,28**            | 43     |
| 49     | 2,9        | 2,37          | 2,76       | 1,9           | 0,14       | 0,45 | 0,32  | 0,04              | 49     |

Tabla N.º 3. Correlaciones intersubtest y test total del test de habilidades para la gestión en la negociación del conflicto.

| Habilidades       | Comunicación       | Compromiso         | Perspectiva        | Control Emocional  | Empatía            | Test Total |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------|
| Comunicación      | 1                  |                    |                    |                    |                    |            |
| Compromiso        | 0,58 <sup>+</sup>  | 1                  |                    |                    |                    |            |
| Perspectiva       | 0,50 <sup>+</sup>  | 0,42 <sup>+</sup>  | 1                  |                    |                    |            |
| Control Emocional | 0,62 <sup>+</sup>  | 0,62 <sup>+</sup>  | 0,41 <sup>+</sup>  | 1                  |                    |            |
| Empatía           | 0,54 <sup>+</sup>  | 0,57 <sup>+</sup>  | 0,43 <sup>+</sup>  | 0,63 <sup>+</sup>  | 1                  |            |
| Test Total        | 0,83 <sup>++</sup> | 0,80 <sup>++</sup> | 0,69 <sup>++</sup> | 0,84 <sup>++</sup> | 0,80 <sup>++</sup> | 1          |

(\*)  $P < 0,001$ (\*\*)  $P < 0,0001$ 

### Confiabilidad

La verificación del nivel de error de medición fue mediante el análisis de consistencia interna ítem, test total, además del coeficiente de Cronbach y el coeficiente del test retest, encontrando: Por la consistencia interna e ítem test total, los coeficientes hallados son significativos dejando entrever que los ítems agrupados en cinco factores miden dentro de los errores permitidos, tal como puede verse en la tabla N.º 4.

Tabla N.º 4. Coeficiente de confiabilidad por consistencia interna con la fórmula de Cronbach.

| Ítemes | Media $\bar{x}$<br>horras/mes ítem | Varianza $s^2$<br>horras/mes ítem | r ítem - Total | r Múltiple | Confiabilidad $\alpha$<br>horras/mes ítem |
|--------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------|------------|---|
| V2     | 203,82                             | 378,52                            | 0,39           | 0,59       | 0,83                                      |
| V7     | 204,18                             | 372,59                            | 0,48           | 0,75       | 0,83                                      |
| V11    | 203,75                             | 385,88                            | 0,23           | 0,59       | 0,84                                      |
| V16    | 203,86                             | 381,37                            | 0,35           | 0,75       | 0,83                                      |
| V22    | 203,92                             | 373,92                            | 0,58           | 0,75       | 0,83                                      |
| V25    | 203,22                             | 383,88                            | 0,28           | 0,77       | 0,83                                      |
| V29    | 203,80                             | 370,43                            | 0,60           | 0,82       | 0,83                                      |
| V33    | 204,55                             | 401,71                            | -0,11          | 0,67       | 0,84                                      |
| V39    | 204,00                             | 379,17                            | 0,45           | 0,74       | 0,83                                      |
| V45    | 203,32                             | 379,47                            | 0,45           | 0,66       | 0,83                                      |
| V1     | 204,07                             | 382,70                            | 0,35           | 0,75       | 0,83                                      |
| V4     | 203,50                             | 382,23                            | 0,43           | 0,71       | 0,83                                      |
| V9     | 204,07                             | 381,74                            | 0,29           | 0,56       | 0,83                                      |
| V14    | 204,67                             | 396,17                            | -0,01          | 0,53       | 0,84                                      |
| V23    | 204,15                             | 375,82                            | 0,38           | 0,69       | 0,83                                      |
| V31    | 204,95                             | 410,24                            | -0,28          | 0,59       | 0,85                                      |
| V35    | 204,34                             | 383,29                            | 0,28           | 0,74       | 0,83                                      |
| V38    | 204,18                             | 370,40                            | 0,52           | 0,79       | 0,83                                      |
| V41    | 203,94                             | 387,13                            | 0,24           | 0,67       | 0,83                                      |
| V46    | 204,26                             | 377,71                            | 0,35           | 0,74       | 0,83                                      |
| V3     | 203,69                             | 381,28                            | 0,41           | 0,72       | 0,83                                      |
| V6     | 204,97                             | 383,24                            | 0,25           | 0,63       | 0,83                                      |
| V10    | 204,32                             | 381,78                            | 0,28           | 0,69       | 0,83                                      |
| V15    | 204,25                             | 383,11                            | 0,29           | 0,58       | 0,83                                      |
| V19    | 204,08                             | 389,40                            | 0,14           | 0,65       | 0,84                                      |
| V27    | 205,06                             | 395,00                            | 0,02           | 0,69       | 0,84                                      |
| V34    | 204,70                             | 388,02                            | 0,16           | 0,66       | 0,84                                      |
| V42    | 203,60                             | 379,65                            | 0,45           | 0,75       | 0,83                                      |
| V47    | 204,08                             | 395,55                            | 0,01           | 0,63       | 0,84                                      |
| V50    | 204,23                             | 386,25                            | 0,18           | 0,68       | 0,84                                      |
| V8     | 204,41                             | 392,47                            | 0,06           | 0,60       | 0,84                                      |
| V13    | 203,90                             | 380,88                            | 0,30           | 0,50       | 0,83                                      |
| V17    | 204,31                             | 391,64                            | 0,10           | 0,64       | 0,84                                      |
| V21    | 203,90                             | 383,32                            | 0,30           | 0,64       | 0,83                                      |
| V26    | 203,84                             | 388,46                            | 0,16           | 0,70       | 0,84                                      |
| V30    | 203,90                             | 372,96                            | 0,72           | 0,79       | 0,83                                      |
| V36    | 204,49                             | 375,91                            | 0,39           | 0,51       | 0,83                                      |
| V40    | 204,11                             | 369,39                            | 0,65           | 0,76       | 0,83                                      |
| V44    | 204,01                             | 374,78                            | 0,54           | 0,66       | 0,83                                      |
| V48    | 204,72                             | 387,36                            | 0,17           | 0,63       | 0,84                                      |
| V5     | 203,59                             | 379,42                            | 0,45           | 0,68       | 0,83                                      |
| V12    | 203,80                             | 385,12                            | 0,25           | 0,67       | 0,83                                      |
| V18    | 204,44                             | 387,58                            | 0,18           | 0,73       | 0,84                                      |
| V20    | 203,96                             | 388,98                            | 0,15           | 0,50       | 0,84                                      |
| V24    | 203,63                             | 379,60                            | 0,50           | 0,65       | 0,83                                      |
| V28    | 203,85                             | 379,59                            | 0,28           | 0,49       | 0,83                                      |
| V32    | 204,46                             | 376,00                            | 0,41           | 0,80       | 0,83                                      |
| V37    | 204,09                             | 378,44                            | 0,44           | 0,70       | 0,83                                      |
| V43    | 203,86                             | 378,51                            | 0,48           | 0,67       | 0,83                                      |
| V49    | 204,73                             | 399,70                            | -0,07          | 0,59       | 0,84                                      |

Coeficiente de confiabilidad por consistencia interna utilizando la fórmula de Cronbach para un total de 50 ítemes.

Confiabilidad total = 0,8368    Confiabilidad corregida = 0,8548

Por el método del test retest, con un intervalo de dos meses entre la primera y segunda aplicación con un grupo de sesenta directores de Instituciones Educativas hemos obtenido los siguientes coeficientes:

Tabla N.º 5. Coeficiente de confiabilidad por el método del test retest, con intervalo de dos meses en un grupo de sesenta directores cien directores de instituciones educativas en el periodo lectivo 2006.

| Habilidades       | r11    |
|-------------------|--------|
| Comunicación      | 0,86** |
| Compromiso        | 0,81** |
| Perspectiva       | 0,84** |
| Control Emocional | 0,80** |
| Empatía           | 0,86** |
| Test total        | 0,91** |

(\*\*)  $P < 0,0001$

## DISCUSIÓN

Partimos en el presente estudio que las habilidades para la gestión en negociación del conflicto se expresan por la interacción de un conjunto de factores que se sintetizan en la adecuada gestión del conflicto, es decir, el éxito para conseguir que se logre la claridad, se consiga la mayor transparencia y, dentro de los intereses contrapuestos, emerja la solución donde las partes, pese a reconocer que no han conseguido el 100% de sus expectativas, sin embargo, han logrado la satisfacción de haber encontrado soluciones conciliatorias a partir de las cuales podrán continuar su desarrollo personal, grupal u organizacional.

Las habilidades inherentes a este proceso son, en primer lugar, la comunicación, el compromiso, la perspectiva, el control emocional y la empatía; estos cinco componentes tienen la siguiente base para gestionar adecuadamente el conflicto. El mediador debe tener la capacidad para encodificar sus ideas y decodificar la información de sus oponentes desde el punto de vista de estos, haciendo uso de la empatía para no contaminar los mensajes de los oponentes con sus propias interpretaciones que pueden llevarlo a sesgar la información; esta tarea implica tiempo y muchas veces el mediador se involucra en asuntos que no le incumben directamente a él ni al negociador y sin embargo asume esta responsabilidad por el alto compromiso con esta labor, es decir que sus afectos sean positivos, que se sienta importante ante tal labor, y que al mismo tiempo esté convencido que perdería mucho si abandonara o dejara a medias una transacción.

Este compromiso a su vez requiere que el negociador no sólo cumpla con su misión, sino que tenga la visión clara de lo que va a ocurrir si se resuelve el conflicto en la forma A, en la forma B o en cualquier otra forma específica, puesto que la perspectiva tiene que ver con la representación mental que efectúa el negociador anticipándose a los acontecimientos; tales posibilidades le plantean riesgos que pueden irritarlo emocionalmente, exigiendo al

negociador el control emocional que no se consigne sólo deseándolo, sino al parecer existe como un factor inherente a la personalidad.

El presente estudio, al encontrar que estos factores se correlacionan fuertemente con la puntuación total, nos muestra que son partes constitutivas del todo medido, en la negociación del conflicto, por tanto podemos afirmar que el modelo asumido es válido y el instrumento desarrollado lo mide dentro del margen de error permitido.

## CONCLUSIONES

1. El test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos resulta válido por los métodos de contenido y constructo.
2. El test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos ha demostrado confiabilidad en la medición por los métodos de la consistencia interna por la fórmula de Cronbach y por el método del test retest.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Deutsch, M. (1993). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press, New Haven.
2. Jenney, R.W., y Arendt, H. (1992). "Intracultural Tact vs. Intercultural Tact", en Wats, R.J., e IDE, S. (eds). *Politeness in Language. Studies in its history, theory and practice*, Mouton-De Gruyter, Berlin, pp. 21-41.
3. Malaret, J. (2001). *Manual de negociación y mediación*. Madrid: Colex.
4. Munduate, L., y Martínez Riquelme, J.M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
5. Rodríguez, J.M. (1993). *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbao, pp.91-105.

**Anexo 05**  
**BASE DE DATOS DEL “TEST SÍNDROME DE BURNOUT”**

| BURNOUT |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |    |    |    |     |              |    |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|----|----|----|-----|--------------|----|
| N°      | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | IT7 | IT8 | IT9 | IT10 | IT11 | IT12 | IT13 | IT14 | IT15 | IT16 | D  | E  | C  |     | -0.433734812 |    |
| 1       | 2   | 4   | 0   | 1   | 3   | 5   | 2   | 2   | 3   | 3    | 1    | 0    | 1    | 2    | 2    | 5    | 10 | 19 | 7  | 179 |              | 36 |
| 2       | 2   | 2   | 5   | 3   | 2   | 4   | 2   | 2   | 5   | 2    | 5    | 4    | 1    | 2    | 4    | 2    | 15 | 12 | 20 | 149 |              | 47 |
| 3       | 0   | 5   | 1   | 2   | 5   | 2   | 5   | 1   | 1   | 4    | 0    | 0    | 0    | 4    | 1    | 3    | 5  | 26 | 3  | 183 |              | 34 |
| 4       | 1   | 5   | 2   | 1   | 5   | 1   | 5   | 1   | 1   | 2    | 1    | 1    | 3    | 2    | 1    | 2    | 5  | 21 | 8  | 199 |              | 34 |
| 5       | 2   | 4   | 0   | 1   | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   | 5    | 0    | 0    | 1    | 2    | 1    | 2    | 7  | 21 | 5  | 182 |              | 33 |
| 6       | 4   | 1   | 1   | 4   | 5   | 2   | 1   | 3   | 4   | 4    | 1    | 2    | 5    | 2    | 5    | 2    | 15 | 15 | 16 | 168 |              | 46 |
| 7       | 0   | 5   | 1   | 2   | 3   | 2   | 6   | 1   | 2   | 5    | 1    | 2    | 1    | 4    | 3    | 3    | 7  | 26 | 8  | 173 |              | 41 |
| 8       | 3   | 1   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 0   | 4   | 2    | 4    | 2    | 4    | 1    | 1    | 2    | 8  | 9  | 17 | 149 |              | 34 |
| 9       | 1   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 0   | 1   | 3    | 2    | 1    | 1    | 5    | 1    | 4    | 4  | 24 | 6  | 194 |              | 34 |
| 10      | 0   | 2   | 1   | 0   | 2   | 1   | 5   | 1   | 2   | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 6  | 19 | 12 | 170 |              | 37 |
| 11      | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 0    | 2    | 2    | 3    | 3    | 8  | 14 | 12 | 167 |              | 34 |
| 12      | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 3   | 2    | 2    | 0    | 2    | 2    | 4    | 4    | 6  | 16 | 14 | 167 |              | 36 |
| 13      | 2   | 3   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 2   | 5    | 1    | 3    | 5    | 3    | 5    | 2    | 20 | 20 | 17 | 124 |              | 57 |
| 14      | 0   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 5    | 1    | 0    | 0    | 6    | 1    | 5    | 5  | 26 | 5  | 192 |              | 36 |
| 15      | 1   | 2   | 1   | 1   | 4   | 1   | 2   | 1   | 0   | 6    | 4    | 1    | 4    | 2    | 4    | 2    | 5  | 18 | 13 | 165 |              | 36 |
| 16      | 0   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 0   | 1   | 4    | 2    | 2    | 3    | 5    | 3    | 5    | 6  | 20 | 10 | 171 | -0.631002204 | 36 |
| 17      | 1   | 2   | 4   | 1   | 2   | 3   | 5   | 2   | 1   | 6    | 0    | 1    | 4    | 5    | 4    | 2    | 8  | 22 | 13 | 172 | 0.661771544  | 43 |
| 18      | 0   | 5   | 1   | 2   | 5   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2    | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 9  | 20 | 11 | 179 | -0.693362104 | 40 |
| 19      | 1   | 5   | 3   | 2   | 5   | 2   | 5   | 2   | 1   | 5    | 0    | 0    | 2    | 5    | 3    | 1    | 7  | 26 | 9  | 181 |              | 42 |
| 20      | 0   | 4   | 1   | 1   | 5   | 1   | 5   | 0   | 0   | 5    | 2    | 2    | 2    | 5    | 2    | 4    | 4  | 28 | 7  | 189 |              | 39 |
| 21      | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 5    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 15 | 22 | 13 | 169 |              | 50 |
| 22      | 0   | 6   | 1   | 2   | 4   | 2   | 4   | 3   | 2   | 5    | 1    | 1    | 1    | 4    | 2    | 4    | 8  | 27 | 7  | 173 |              | 42 |
| 23      | 4   | 5   | 1   | 4   | 4   | 4   | 5   | 1   | 3   | 5    | 1    | 3    | 0    | 3    | 4    | 2    | 16 | 24 | 9  | 167 |              | 49 |
| 24      | 3   | 4   | 3   | 1   | 5   | 1   | 5   | 1   | 0   | 5    | 0    | 0    | 0    | 5    | 5    | 1    | 6  | 25 | 8  | 178 |              | 39 |
| 25      | 2   | 5   | 0   | 2   | 5   | 1   | 5   | 1   | 0   | 3    | 0    | 0    | 1    | 5    | 1    | 2    | 6  | 25 | 2  | 193 |              | 33 |
| 26      | 1   | 5   | 0   | 1   | 5   | 1   | 2   | 2   | 0   | 3    | 0    | 0    | 1    | 5    | 1    | 5    | 5  | 25 | 2  | 183 |              | 32 |
| 27      | 1   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 0   | 4    | 0    | 0    | 1    | 5    | 4    | 5    | 7  | 20 | 8  | 179 |              | 35 |
| 28      | 0   | 5   | 0   | 2   | 4   | 1   | 5   | 1   | 0   | 3    | 3    | 2    | 2    | 4    | 1    | 4    | 6  | 25 | 6  | 175 |              | 37 |
| 29      | 0   | 6   | 0   | 1   | 5   | 1   | 5   | 2   | 2   | 3    | 2    | 1    | 1    | 4    | 3    | 4    | 5  | 27 | 8  | 175 |              | 40 |
| 30      | 0   | 6   | 1   | 1   | 5   | 1   | 5   | 0   | 2   | 4    | 2    | 1    | 1    | 3    | 2    | 4    | 3  | 27 | 8  | 175 |              | 38 |
| 31      | 0   | 5   | 1   | 2   | 5   | 5   | 4   | 5   | 0   | 5    | 2    | 5    | 2    | 5    | 1    | 3    | 17 | 27 | 6  | 183 |              | 50 |
| 32      | 1   | 5   | 2   | 2   | 4   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3    | 3    | 3    | 2    | 5    | 1    | 4    | 10 | 25 | 11 | 171 |              | 46 |
| 33      | 2   | 5   | 1   | 3   | 4   | 1   | 6   | 0   | 2   | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 1    | 4    | 8  | 27 | 10 | 179 |              | 45 |
| 34      | 3   | 4   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 0   | 6    | 1    | 0    | 0    | 3    | 3    | 3    | 9  | 21 | 5  | 173 |              | 35 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |     |  |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----|--|----|
| 35 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 0 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 2 | 18 | 14 | 17 | 142 |  | 49 |
| 36 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 6  | 25 | 9  | 192 |  | 40 |
| 37 | 0 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5  | 25 | 7  | 192 |  | 37 |
| 38 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5  | 26 | 6  | 193 |  | 37 |
| 39 | 0 | 4 | 1 | 1 | 3 | 0 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 0 | 5 | 1 | 5 | 4  | 27 | 6  | 193 |  | 37 |
| 40 | 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 6  | 26 | 10 | 192 |  | 42 |
| 41 | 0 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 7  | 28 | 10 | 199 |  | 45 |
| 42 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 0 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 6  | 26 | 9  | 192 |  | 41 |
| 43 | 0 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3  | 26 | 9  | 193 |  | 38 |
| 44 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 7  | 19 | 14 | 177 |  | 40 |
| 45 | 0 | 5 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5  | 27 | 7  | 192 |  | 39 |
| 46 | 1 | 4 | 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 1 | 5 | 3 | 5 | 5  | 25 | 6  | 192 |  | 36 |
| 47 | 0 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 8  | 16 | 13 | 171 |  | 37 |
| 48 | 1 | 5 | 0 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 3 | 7  | 27 | 2  | 180 |  | 36 |
| 49 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 17 | 23 | 12 | 177 |  | 52 |
| 50 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5  | 21 | 9  | 170 |  | 35 |
| 51 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 11 | 25 | 10 | 182 |  | 46 |
| 52 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 10 | 27 | 3  | 182 |  | 40 |

## Anexo 06

### BASE DE DATOS DEL “TEST DE HABILIDADES PARA LA GESTIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS”

| Nº | NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |     |     |
|----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | IT1                       | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | IT7 | IT8 | IT9 | IT10 | IT11 | IT12 | IT13 | IT14 | IT15 | IT16 | IT17 | IT18 | IT19 | IT20 | IT21 | IT22 | IT23 | IT24 | IT25 |   | IT26 | IT27 | IT28 | IT29 | IT30 | IT31 | IT32 | IT33 | IT34 | IT35 | IT36 | IT37 | IT38 | IT39 | IT40 | IT41 | IT42 | IT43 | IT44 | IT45 | IT46 | IT47 | IT48 | IT49 | IT50 |     |     |     |     |     |
| 1  | 5                         | 4   | 6   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4    | 3    | 4    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4 | 5    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 2    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3   | 3   | 179 |     |     |
| 2  | 1                         | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 5    | 3    | 5    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 2 | 2    | 2    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 6    | 2    | 2    | 4    | 3    | 4    | 2    | 6    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 2    | 2    | 3    | 3    | 6   | 2   | 3   | 3   | 149 |
| 3  | 1                         | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5    | 3    | 3    | 3    | 2    | 5    | 5    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4 | 5    | 2    | 4    | 5    | 3    | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 6    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 3    | 3    | 183 |     |     |     |     |
| 4  | 3                         | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 6   | 5   | 4   | 5    | 4    | 3    | 5    | 2    | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 6 | 5    | 5    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 199 |     |     |     |     |
| 5  | 3                         | 6   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 2    | 4    | 5    | 5 | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 4   | 182 |     |     |     |
| 6  | 2                         | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4 | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3   | 4   | 168 |     |     |
| 7  | 2                         | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4 | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 3   | 3   | 173 |     |     |
| 8  | 3                         | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3    | 4    | 5    | 3    | 4    | 5    | 3    | 5    | 1    | 5    | 2    | 2    | 3    | 2    | 1    | 1    | 3 | 3    | 2    | 1    | 6    | 1    | 5    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 2    | 2    | 4    | 1    | 2    | 3    | 2    | 2    | 3    | 3    | 6    | 2    | 3    | 6    | 149 |     |     |     |     |
| 9  | 4                         | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4 | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 2   | 4   | 194 |     |     |
| 10 | 1                         | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4 | 4    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 3   | 3   | 170 |     |     |
| 11 | 4                         | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4 | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4   | 167 |     |     |     |
| 12 | 3                         | 3   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4 | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3   | 4   | 167 |     |     |
| 13 | 1                         | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2    | 2    | 3    | 3    | 4    | 1    | 1    | 1    | 4    | 3    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    | 1 | 5    | 4    | 1    | 6    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 1    | 3    | 2    | 1    | 2    | 1    | 2    | 1    | 4    | 4    | 6    | 1    | 4    | 6    | 1   | 124 |     |     |     |
| 14 | 1                         | 1   | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 5   | 5    | 2    | 2    | 3    | 5    | 4    | 5    | 3    | 2    | 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 6    | 2 | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 3    | 5    | 6    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 3    | 5    | 2    | 4    | 192  |      |      |     |     |     |     |     |
| 15 | 3                         | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 3 | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4   | 165 |     |     |     |
| 16 | 1                         | 1   | 2   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4    | 5    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4 | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4   | 3   | 171 |     |     |
| 17 | 3                         | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4 | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3   | 4   | 172 |     |     |
| 18 | 1                         | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 2    | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5 | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 2    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 2    | 2    | 179 |     |     |     |     |
| 19 | 4                         | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 181 |     |     |     |
| 20 | 2                         | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 1    | 1    | 2    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5 | 5    | 5    | 1    | 4    | 4    | 2    | 5    | 2    | 5    | 2    | 5    | 5    | 4    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 2    | 5    | 3    | 4    | 2    | 5   | 4   | 189 |     |     |
| 21 | 4                         | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3 | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 3    | 169 |     |     |     |     |
| 22 | 1                         | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4   | 3   | 4   | 173 |     |
| 23 | 1                         | 1   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3   | 3   | 167 |     |     |
| 24 | 3                         | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3 | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4   | 4   | 178 |     |     |
| 25 | 3                         | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 6    | 4    | 3    | 3    | 4    | 6    | 4 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 6    | 2    | 5   | 1   | 3   | 4   | 193 |
| 26 | 3                         | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4    | 2    | 3    | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 4    | 4    | 6    | 4    | 3    | 3    | 4    | 6    | 4 | 2    | 5    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 2    | 5    | 1   | 3   | 4   | 183 |     |
| 27 | 4                         | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3    | 2    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5 | 4    | 2    | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3   | 4   | 4   | 179 |     |
| 28 | 1                         | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3   | 4   | 175 |     |     |
| 29 | 1                         | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 2    | 2    | 2    | 4    | 5    | 4    | 2    | 4    | 3    | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4 | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 3    | 2   | 175 |     |     |     |
| 30 | 1                         | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4    | 4    | 2    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 2    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4 | 5    | 2    | 4    | 4    | 3    | 5    | 2    | 5    | 2    | 2    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 2    | 5    | 3    | 3   | 175 |     |     |     |
| 31 | 1                         | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 5   | 5    | 4    | 3    | 3    | 2    | 6    | 5    | 4    | 3    | 5    | 2    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4 | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 4    | 5    | 3    | 6    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 3    | 3    | 3   | 183 |     |     |     |
| 32 | 2                         | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4 | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 2   | 3   | 171 |     |     |
| 33 | 2                         | 3   | 2   | 4   | 3   | 1   | 5   | 5   | 5   | 4    | 2    | 3    | 2    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4 | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2   | 2   | 179 |     |     |
| 34 | 4                         | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 2   | 3   | 3   | 4    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 2    | 2 | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 5    | 3    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4   | 173 |     |     |     |
| 35 | 2                         | 2   | 1   | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 5    | 5    | 2    | 2    | 2    | 5    | 2    | 2    | 5    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2 | 2    | 2    | 2    | 5    | 2    | 5    | 2    | 2    | 5    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 5    | 2    | 5    | 5   | 142 |     |     |     |
| 36 | 4                         | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |     |     |