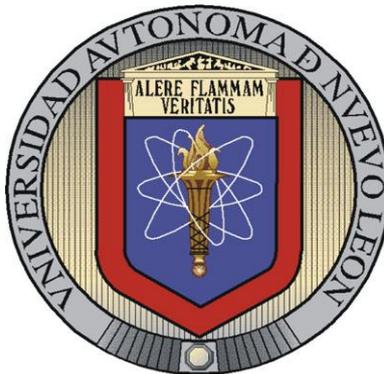


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**División de Estudios de Posgrado**



**TITULO**

**DIMENSIONES PSICOSOCIALES QUE PERMITEN LA PREVENCIÓN DE  
CONFLICTOS LABORALES DE EMPLEADOS EN MICROEMPRESAS DE  
CUENCA-ECUADOR**

**Tesis Doctoral presentado por**

Ángel Giovanni Quinde Alvear

**Directora de tesis**

Dra. Adriana Segovia Romo PhD

**Como requisito para obtener el grado de  
Doctor en Filosofía con Orientación en Administración**

Monterrey, N.L., México.

Julio, 2025

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSTGRADO**

**Comité doctoral de Tesis:**

**DIMENSIONES PSICOSOCIALES QUE PERMITEN LA PREVENCIÓN DE  
CONFLICTOS LABORALES DE EMPLEADOS EN MICROEMPRESAS DE  
CUENCA-ECUADOR.**

**Aprobación de la Tesis:**

---

**Presidente**

DRA. ADRIANA SEGOVIA ROMO

---

**Secretario**

DRA. JUAN BAUTISTA SOLIS MUÑOZ

---

**Vocal 1**

DR. JOEL MENDOZA GOMEZ

---

**Vocal 2**

DR. PEDRO YAMIL ASTUDILLO ARIAS

---

**Vocal 3**

SONIA LOZANO QUINTANILLA

**Monterrey, N.L., México.**

**Julio, 2025**

## DEDICATORIA

A Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza. A Él encomiendo este logro, fruto de años de esfuerzo, disciplina y fe. Su guía silenciosa me sostuvo en los momentos más exigentes y me dio luz cuando el camino parecía incierto.

A Julia, mi esposa, compañera incondicional de vida, por su amor, paciencia y apoyo inquebrantable durante cada etapa de este camino. Sin su comprensión y fuerza, este logro no habría sido posible. A mis hijos, Daniela y Andrés, quienes con su alegría, ternura y espontaneidad me recordaron cada día el verdadero propósito de mis esfuerzos. Ustedes son mi inspiración más profunda y mi mayor orgullo. A mis padres, por haber sembrado en mí los valores del trabajo honesto, la perseverancia y la humildad. Su ejemplo ha sido la base de todo lo que soy y todo lo que aspiro a ser.

A ustedes, gracias por sostenerme en cada paso, por creer en mí y por ser parte fundamental de este logro.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento a la Dra. Adriana Segovia, directora de esta tesis, por su excepcional guía académica, su permanente exigencia constructiva y su generosa disposición para acompañarme con rigor y calidez en cada etapa de este proceso doctoral. Su compromiso con la excelencia, su aguda visión crítica y su constante apoyo fueron fundamentales para la solidez y coherencia de este trabajo.

Asimismo, agradezco al Dr. Joel Mendoza y al Dr. Diego Trelles, codirectores de esta investigación, por su valiosa orientación, sus observaciones precisas y su dedicación incansable al desarrollo científico de esta propuesta. Sus aportes enriquecieron significativamente el enfoque teórico y metodológico, y su acompañamiento académico fue un estímulo constante para alcanzar los más altos estándares de calidad.

A cada uno de ustedes, gracias por su entrega, su generosidad intelectual y su confianza. Este logro también les pertenece.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Angel Giovanni Quinde

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: Julio 2025

## **ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS**

<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<b>MiPyMEs</b>	Micro, Pequeñas y Medianas empresas
<b>MIPRO</b>	Ministerio de Industrias y Producción - Ecuador
<b>SIM</b>	Sistema Integrado de Manufactura
<b>INSHT</b>	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo - España

## ÍNDICE GENERAL.

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>5</b>
<b>ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Antecedentes del problema a investigar.....</b>	<b>13</b>
1.1.1. <i>Hechos que contextualizan el problema.....</i>	14
1.1.2. <i>Las causas y la consecuencia de los hechos.....</i>	25
1.1.3. <i>Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar.....</i>	26
<b>1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema.....</b>	<b>26</b>
1.2.1. <i>Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Y) Solución de conflictos laborales.....</i>	28
1.2.2. <i>Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes.....</i>	30
1.2.3. <i>Gráfica de los antecedentes teóricos.....</i>	42
<b>1.3. Pregunta Central de Investigación.....</b>	<b>42</b>
<b>1.4. Objetivo General de la Investigación.....</b>	<b>42</b>
1.4.1. <i>Procesos Metodológicos de la Investigación.....</i>	43
<b>1.5. Hipótesis General de Investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>1.6. Metodología.....</b>	<b>43</b>
<b>1.7. Justificación de la Investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>1.8. Delimitaciones del estudio.....</b>	<b>44</b>
<b>1.9. Matriz de Congruencia.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Marco Teórico de la variable dependiente Y “Conflicto Laboral”.....</b>	<b>47</b>
2.1.1 <i>Teorías y definiciones de la Y.....</i>	47
2.1.2 <i>Investigaciones aplicadas sobre la variable Y.....</i>	53
<b>2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.....</b>	<b>56</b>
2.2.1 <i>Variable independiente X1 “Liderazgo”.....</i>	57
2.2.2 <i>Variable independiente X2 Sobrecarga de trabajo.....</i>	67
2.2.3 <i>Variable independiente X3 Desarrollo de habilidades.....</i>	74
3.2.2 <i>Variable independiente X4 Incentivos.....</i>	82
3.2.3 <i>Variable independiente X5 Apoyo familiar.....</i>	89
<b>2.3 Hipótesis Operativas.....</b>	<b>94</b>
2.3.1. <i>Modelo Gráfico de la Hipótesis.....</i>	95

2.3.2. <i>Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis</i> .....	95
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>97</b>
<b>3.1 Tipo y diseño de la investigación .....</b>	<b>99</b>
3.1.1 <i>Tipos de Investigación</i> .....	99
3.1.2 <i>Diseño de la Investigación</i> .....	100
<b>3.2 Métodos de recolección de datos .....</b>	<b>101</b>
3.2.1 <i>Operacionalización de las variables de la hipótesis</i> .....	101
3.2.2 <i>Elaboración de la encuesta</i> .....	107
3.2.3 <i>Métodos de evaluación de expertos</i> .....	107
<b>3.3 Población, marco muestral y muestra .....</b>	<b>108</b>
3.3.1. <i>Tamaño de la muestra</i> .....	109
3.3.2. <i>Sujetos de Estudio</i> .....	111
<b>3.4 Prueba Piloto.....</b>	<b>112</b>
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>115</b>
<b>4.1. Resultados finales.....</b>	<b>122</b>
4.1.1. <i>Estadística descriptiva del perfil del encuestado y la empresa</i> .....	122
4.1.2. <i>Análisis estadístico (Modelo de regresión lineal)</i> . ....	124
4.1.3. <i>Análisis de Resultados estadísticos</i> .....	124
<b>4.2. Comprobación de Hipótesis.....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>172</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Conflictos por país .....	16
<b>Tabla 2:</b> Audiencias del centro de mediación laboral .....	22
<b>Tabla 3:</b> Estadísticas de las MyPES en el Ecuador.....	23
<b>Tabla 4:</b> Matriz de congruencia .....	46
<b>Tabla 5:</b> Vertientes de liderazgo .....	64
<b>Tabla 6:</b> Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.....	96
<b>Tabla 7:</b> Operacionalización de las variables. ....	103
<b>Tabla 8:</b> Tamaño de las empresas. ....	108
<b>Tabla 9:</b> Universo de población objeto de estudio. ....	111
<b>Tabla 10:</b> Estadísticos de fiabilidad.....	113
<b>Tabla 11:</b> Estadísticos total-elemento.....	114
<b>Tabla 12:</b> Coeficientes .....	117
<b>Tabla 13:</b> Prueba de normalidad.....	118
<b>Tabla 14:</b> Coeficientes <sup>a</sup> .....	121
<b>Tabla 15:</b> Tipo de empresa .....	122
<b>Tabla 16:</b> Actividad económica de las empresas.....	122
<b>Tabla 17:</b> Distribución de participantes según genero .....	123
<b>Tabla 18:</b> Estadísticos descriptivos. ....	123
<b>Tabla 19:</b> Resumen del modelo <sup>b</sup> .....	124
<b>Tabla 20:</b> ANOVA <sup>a</sup> .....	125
<b>Tabla 21:</b> Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal .....	126
<b>Tabla 22:</b> Criterios para evaluar el nivel de impacto de los coeficientes $\beta$ .....	127
<b>Tabla 23:</b> Resultados de la Hipótesis.....	131
<b>Tabla 24:</b> Análisis por género.....	132
<b>Tabla 25:</b> Análisis por tipo de empresa.....	134

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Países con mayor conflictividad laboral .....	17
<b>Figura 2:</b> Línea del tiempo sustentos teóricos. ....	24
<b>Figura 3:</b> Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio.....	26
<b>Figura 4:</b> Antecedentes teóricos del problema.....	28
<b>Figura 5:</b> Antecedentes teóricos.....	42
<b>Figura 6:</b> Ubicación espacial .....	45
<b>Figura 7:</b> Modelo Gráfico de Variables.....	95
<b>Figura 8:</b> Dispersión. ....	116
<b>Figura 9:</b> Gráfico de Dispersión.....	119
<b>Figura 10:</b> Histograma.....	119
<b>Figura 11:</b> Gráfico Q-Q Evaluación de normalidad de los residuos.....	120
<b>Figura 12:</b> Distribución T student.....	129

# INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral de las micro empresas la gestión de conflictos se convierte en una tarea crucial para el mantenimiento de un ambiente laboral productivo y armonioso. Sin embargo, abordar los conflictos laborales va más allá de simplemente resolver disputas puntuales; implica comprender y atender las dimensiones psicosociales que subyacen en las interacciones entre los empleados (Thomas, 1992).

Carrión y Hernández (2018) explican que las dimensiones psicosociales abarcan aspectos emocionales, cognitivos y relacionales influyentes en el comportamiento laboral, especialmente significativos en las microempresas debido a la interacción directa y la carencia de estructuras formales. Estas dimensiones son clave para prevenir conflictos laborales, donde la comunicación efectiva, el manejo del estrés y el ambiente positivo son elementos cruciales. Estos aspectos fortalecen la cohesión del equipo y reducen las tensiones laborales. Además, mencionan que las dimensiones psicosociales pueden cultivar un entorno laboral donde la colaboración, la empatía y el respeto mutuo sean los pilares sobre los cuales se construye el éxito empresarial. En última instancia, esta aproximación no solo previene conflictos, sino que también promueve el crecimiento sostenible y la prosperidad tanto para la empresa como para sus empleados.

El objetivo de esta investigación es analizar las dimensiones psicosociales: liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar que permiten la prevención de conflictos laborales en las micro pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca en el Ecuador. Por lo que para lograr este objetivo se diseñó esta tesis en 4 capítulos que se exponen a continuación.

El primer capítulo de este trabajo de investigación proporciona una visión introductoria esencial. Aquí, se establecen los antecedentes que fundamentan el problema objeto de estudio, se clarifican la pregunta de investigación, los objetivos planteados y la hipótesis a evaluar. Además, se detalla la metodología

que guiará la investigación, destacando la importancia y justificación de este estudio.

En el segundo capítulo, se sumerge en el marco teórico, un componente crucial que aborda teorías relevantes, definiciones clave y estudios aplicados relacionados con la variable dependiente y las variables independientes. Este capítulo también establece la hipótesis general y las operativas, respaldándolas con gráficos y ecuaciones pertinentes. La estructura y relación con el marco teórico se detallan, brindando una comprensión clara del contexto conceptual.

El tercer capítulo se centra en la estrategia metodológica, donde se justifica y fundamenta el tipo y diseño de la investigación. Se describen los métodos de recolección de datos, se detalla la población y se establece el marco muestral y la muestra seleccionada. También se delinear los métodos de análisis que se aplicarán, proporcionando una guía completa para la investigación.

El capítulo 4 marca una fase relevante del estudio, presentando los resultados de la prueba piloto y la validación de las hipótesis planteadas. Este capítulo representa la concreción de la investigación, donde se evalúa y comprueba la validez de las hipótesis a través de los datos recopilados durante la prueba piloto.

Para finalizar se presenta las conclusiones y recomendaciones finales del estudio, además se incluye el sustento bibliográfico y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO**

En este capítulo se presenta los antecedentes del problema, se define la pregunta y el objetivo del estudio, así como la hipótesis general del mismo, también se incluye la justificación y delimitaciones.

Las microempresas en el Ecuador representan el 90% de la economía generada por las empresas del país; sin embargo, este sector ha sido vulnerado debido a la falta de políticas que garanticen la continuidad del negocio. Los conflictos laborales, al no ser resueltos de manera adecuada, generan pérdidas significativas, muchas veces asociadas a indemnizaciones injustificadas (MIPRO, 2019). En este sentido, la presente investigación busca identificar las dimensiones psicosociales que permitan solucionar los conflictos laborales de forma equitativa. En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), los propietarios como controladores del capital empresarial desempeñan un rol fundamental en la toma de decisiones estratégicas y en la supervisión general de las operaciones (Goleman, 2017).

Por otro lado, los supervisores, gerentes y jefes se encargan de la gestión diaria y la supervisión del personal, incluida la asignación de tareas y la resolución de conflictos laborales (Yukl, 2013). En cuanto a los funcionarios con personal a cargo, su responsabilidad radica en el liderazgo y la coordinación de equipos de trabajo, con énfasis en la motivación del personal y el logro de los objetivos organizacionales (Kotter, 2012). Estos roles y responsabilidades son fundamentales para el funcionamiento y el éxito de las Mipymes, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región (Schein, 2017; Lencioni, 2002), estos actores son los están en constante contacto con los empleados y trabajadores de las empresas.

### **1.1. Antecedentes del problema a investigar**

A continuación, se detallan las posibles causas y consecuencias del problema de estudio, para lo cual se sustenta en hechos teóricos contextualizados por varios autores.

### 1.1.1. ***Hechos que contextualizan el problema***

#### **a) Prevención de conflictos laborales en el Mundo**

En todos los países del mundo se presentan conflictos laborales ocasionados por la disconformidad en el convivir humano y la mayoría de los conflictos son por el mal manejo de recursos humanos y económicos (Ibarra et al., 2020).

En 2023, según Leali (2023), Francia experimentó una serie de huelgas masivas debido a una controvertida reforma de pensiones propuesta por el gobierno de Emmanuel Macron. La reforma, que eleva la edad de jubilación de 62 a 64 años, provocó protestas generalizadas y huelgas en múltiples sectores, incluyendo transporte público, refinerías de petróleo y servicios municipales. Las manifestaciones comenzaron en enero y se intensificaron en marzo cuando el gobierno utilizó el artículo 49.3 de la Constitución para aprobar la ley sin votación parlamentaria completa, lo que llevó a más protestas y dos votos de no confianza fallidos.

Asimismo, AlJazeera (2024), menciona que en Alemania, los trabajadores del transporte público llevaron a cabo huelgas en 2023 exigiendo mejores condiciones laborales y salarios más altos. Estas huelgas formaron parte de una ola más amplia de acciones laborales en el país, afectando significativamente el funcionamiento de servicios esenciales y destacando la creciente tensión entre trabajadores y empleadores sobre cuestiones de condiciones laborales.

Según Guez (2023), en Israel, las protestas laborales en 2023 estuvieron relacionadas con las reformas judiciales propuestas por el gobierno de Netanyahu. Estas reformas, vistas como una amenaza a la independencia judicial, movilizaron a grandes sectores de la sociedad, incluyendo sindicatos y organizaciones laborales, que organizaron huelgas y manifestaciones para expresar su descontento y preocupación por el impacto de estas reformas en la democracia y los derechos laborales.

Los autores anteriores proporcionan una visión detallada y basada en hechos sobre los conflictos laborales recientes en estas regiones, subrayando las razones detrás de las huelgas y protestas y su impacto en la sociedad.

Según ILOSTAT (2022), en el mundo en el periodo 2010 – 2021 se han presentado varias disputas laborales que han desencadenado en huelgas y suspensión de actividades, en la tabla 1 se puede observar el número de conflictos y los días perdidos por país:

**Tabla 1: Conflictos por país**

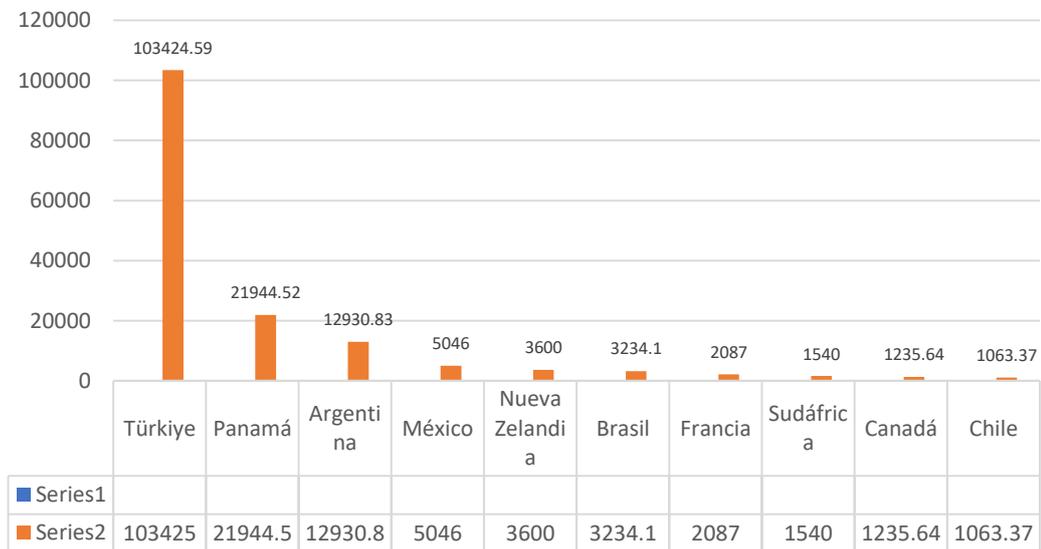
<b>País</b>	<b>Cantidad de Conflictos</b>	<b>Días perdidos</b>
<b>Australia</b>	3	34,8
<b>Corea</b>	3	68,1
<b>Costa Rica</b>	3	3,09
<b>Hong Kong</b>	3	0,18
<b>Hungría</b>	3	253,2
<b>Trinidad y Tobago</b>	3	0
<b>Ucrania</b>	3	6
<b>Isla de Man</b>	4	1,8
<b>Mongolia</b>	4	0,56
<b>Sri Lanka</b>	4	122,12
<b>Rusia</b>	4	30,8
<b>Suecia</b>	4	0
<b>Türkiye</b>	4	103424,59
<b>El Salvador</b>	5	6,6
<b>Suiza</b>	6	1,2
<b>México</b>	7	5046
<b>Sudáfrica</b>	7	1540
<b>Filipinas</b>	8	80
<b>Israel</b>	8	6,84
<b>Finlandia</b>	9	795
<b>Reino Unido</b>	9	21
<b>Argentina</b>	13	12930,83
<b>Brasil</b>	13	3234,1
<b>Bélgica</b>	15	6,9
<b>Portugal</b>	15	592,9
<b>Eslovaquia</b>	17	0
<b>Francia</b>	17	2087
<b>Noruega</b>	17	99,1
<b>Chequia</b>	18	0
<b>Lituania</b>	18	21,35
<b>Alemania</b>	19	68,6
<b>Austria</b>	19	0
<b>Canadá</b>	19	1235,64
<b>Chile</b>	19	1063,37
<b>España</b>	19	333,9
<b>Estados Unidos</b>	19	0
<b>Letonia</b>	19	0
<b>Mauricio</b>	19	0
<b>Malasia</b>	19	0
<b>Nueva Zelandia</b>	19	3600
<b>Panamá</b>	19	21944,52
<b>Polonia</b>	19	18,31
<b>Singapur</b>	19	0
<b>Tailandia</b>	19	0,04

Fuente: Datos tomados de ILOSTAT (2022)

En la tabla 1 se considera tanto la cantidad de conflictos como los días perdidos asociados con cada país, hay países con pocos conflictos y días perdidos altos como Turquía con 4 conflictos y 103424,59 días perdidos, también países con muchos conflictos, pero pocos días perdidos como Eslovaquia con 17 conflictos y 0 días perdidos. Algunos países muestran un equilibrio entre el número de conflictos y los días perdidos como Canadá con 19 conflictos y 1235,64 días perdidos.

También se puede observar patrones notables como países con días perdidos altos y pocos conflictos como el caso de Turquía con 4 conflictos que resultaron en 103424,59 días perdidos, lo cual es extremadamente alto en comparación con otros países, además Panamá con 19 conflictos y 21944,52 días perdidos también es notablemente alto, y Argentina que presenta 13 conflictos con 12930,83 días perdidos. En la figura 1 se muestran los países con más conflictos laborales en el periodo antes mencionado.

**Figura 1: Países con mayor conflictividad laboral**



Fuente: Elaboración propia

De Silver (2024) menciona que en los Estados Unidos, el número de conflictos laborales ha mostrado un notable incremento desde 2020. En 2023, se registraron 33 paros laborales mayores, definidos como aquellos que involucran al menos 1,000 trabajadores y duran al menos un turno completo.

Este es el número más alto desde 2000. Entre los paros más significativos se encuentran las huelgas de la *United Auto Workers* (UAW), SAG-AFTRA, y Kaiser Permanente, en el año 2022, los conflictos laborales también aumentaron considerablemente, con un incremento del 52% en comparación con el año 2021. En total, hubo 424 paros laborales, involucrando a 224,000 trabajadores. Los sectores más afectados fueron educación, servicios de salud, manufactura, comercio minorista e información.

En América Latina, según menciona Azul (2023), México ha experimentado varios conflictos laborales, principalmente en la industria manufacturera y maquiladora, donde los trabajadores han exigido mejores salarios y condiciones laborales. La huelga más significativa en 2023 involucró a más de 30,000 trabajadores de maquiladoras en Matamoros. También Konchinski (2023) en su análisis menciona que, en Brasil, las huelgas han sido prominentes en sectores como el transporte, educación y servicios públicos. En 2023, los trabajadores del metro de São Paulo realizaron varias huelgas exigiendo mejores condiciones laborales y aumentos salariales.

En Chile, las huelgas han sido frecuentes en el sector minero, con trabajadores exigiendo mejores condiciones laborales y mayores beneficios. La huelga de los mineros de Codelco en 2022 fue una de las más significativas, afectando la producción de cobre del país (MercoPress, 2022). De acuerdo con The Cuenca Dispatch (2021) en Ecuador desde hace 10 años aproximadamente no se han presentado conflictos laborales que hayan llevado a parar la producción de empresas, el último conflicto fue en la empresa de llantas ERCO en julio del 2010, en la que se suspendieron las actividades por 75 días y luego de unas 8 horas de mediación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales reiniciaron actividades laborales.

INSST (2022) en su publicación menciona que las dimensiones psicosociales se refieren a los aspectos emocionales, cognitivos y sociales del entorno laboral que afectan la salud mental y el bienestar de los trabajadores; algunas dimensiones psicosociales incluyen el estrés laboral que es un problema global que afecta a millones de personas en todo el mundo. Se estima que afecta

al 20-30% de los trabajadores europeos, también el acoso laboral puede tener consecuencias graves para la salud mental y emocional de los empleados.

También menciona que la discriminación en el trabajo basada en género, raza u otras características puede afectar negativamente la salud mental; el equilibrio entre vida laboral y personal puede causar estrés y agotamiento, además de las condiciones laborales inseguras o poco saludables también afectan la salud mental. El mismo autor menciona que las enfermedades psicosociales son trastornos mentales relacionados con el entorno laboral. Algunas de ellas incluyen, depresión como una de las principales causas de discapacidad en todo el mundo, la ansiedad también afecta a millones de personas y puede ser debilitante en el entorno del trabajo, el estrés postraumático que puede surgir después de experiencias traumáticas en el trabajo provocadas por una enfermedad o un accidente.

Según SUSESO (2023) en Chile durante el año 2022 el 67% de los trabajadores con enfermedades profesionales reconocidas de origen laboral tenían diagnósticos de salud mental, en el 2019, se estimó que el 15% de los adultos en edad de trabajar tenía un trastorno mental a nivel mundial, y cada año, se pierden 12,000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, con un costo de 1 billón de dólares en pérdida de productividad, en algunos países, se estima que las enfermedades mentales laborales pueden representar entre el 3% y el 4% del PIB.

En este contexto se analiza información bibliográfica mundial por lo que Kasih et al. (2022), realizaron un estudio comparativo entre Indonesia y tres países: China, Japón y Kazajstán, encontrando en su investigación teórica que solo se clasifican el efecto de los conflictos laborales mas no las causas que están provocándolos, estos resultados revelaron que la clasificación de disputas en el sistema de solución de relaciones laborales en Indonesia tiene un impacto en la dificultad de las partes para clasificar sus disputas ya que no tiene un proceso claro de tratamiento de conflictos laborales, en este caso se evidencia

que en estos países se puede resolver primero a través de un procedimiento no contencioso para luego tratarse en el contexto legal de ser necesario.

En Australia la Oficina Australiana de estadísticas (ABS, 2022) reportó a finales del 2021 un total de 32 conflictos laborales en los que estuvieron involucrados 5900 trabajadores y se perdieron 4600 días laborales por distintas causas, entre ellas se encuentran: por desacuerdos en incentivos un total de 13 conflictos, por condiciones de trabajo un total de 8 conflictos y por condiciones de seguridad y salud 2 conflictos, del total de conflictos solo 6 tuvieron que solucionarse con la intervención de terceros.

En Europa, específicamente España, la subdirección general de estadística cuantificó un total de 17.947 conciliaciones individuales. De estas, 12.235 (68,2%) fueron despidos, 1.401 (7,8%) reclamaciones de cantidad y 4.311 (24,0%) sanciones y causas varias, estos fueron resueltos a través del Organismo Extrajudicial de resolución de conflictos laborales (Ministerio de trabajo y Economía Social, 2021).

En América Latina, Santella (2015) menciona en su estudio que los conflictos laborales están presentes en toda actividad laboral, además estos conflictos pueden llevar a un populismo corporativista que busca la solución de determinados conflictos, sin embargo, esto puede desencadenar en el sindicalismo, además menciona que los países latinos con los conflictos laborales que han llevado a huelgas y paros son Brasil y Argentina.

Uno de los países que ha estudiado los conflictos laborales es Perú, es por eso que el estudio realizado por Morales (2019) describe como resuelven sus conflictos enfrentándolos y negociando, reconoce que los conflictos con mayor frecuencia son los generados por rumores, chismes y mentiras. También existen los que nacen por conflictos de valores o ética profesional, de interés, diferencias culturales, conflictos por metas, objetivos o presión laboral, por roles, relacionados a la amistad.

## **b) Evolución de conflictos laborales en el Ecuador**

Ecuador no es la excepción, por eso Ibarra et al. (2020) en su estudio analizan los conflictos entre empleadores y trabajadores de una planta de producción de muebles ubicada en Riobamba y entre los principales aspectos que causan conflictos laborales están desde legalizar empresas, establecer normas y fundamentalmente socializar ciertos mandatos para corregir el comportamiento de todos los miembros de las empresas con la finalidad de buscar su armonía y consecuentemente la estabilidad en ambiente de control adecuado.

Continuando el análisis de los conflictos laborales en Ecuador, Silva (2021) en su artículo publicado en la clavecuenca (diario digital), menciona que uno de los conflictos más notorios y que provocó el cierre temporal de una de las empresas más grandes del país, es el que ocurrió en julio del 2009 cuando la empresa decidió implementar un nuevo sistema de trabajo para sus obreros a través del sistema SIM (Sistema Integrado de Manufactura) que buscaba incrementar la productividad manteniendo los salarios, esta huelga costo al país millones de dólares. Por otro lado, en el estudio de Ibarra y Chango (2020) han analizado los conflictos laborales en dos empresas del Ecuador mencionando que el origen de todo conflicto laboral es el resultado de percibir cierta inconformidad en el desarrollo de sus actividades laborales, pudiendo estos conflictos atraer agresiones o una conducta hostil, que se pueden evitar con la creación de reglamentos internos para mantener un régimen disciplinario, donde se reconozcan los deberes y derechos de los trabajadores y empleadores, sin embargo, este estudio no hace referencia a las dimensiones que se deben identificar para la solución de conflictos laborales.

El Ministerio de trabajo del Ecuador en octubre del 2018 de acuerdo con Anchundia (2022) diseñó una guía para para la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales con el objetivo de prevenirlos, en empresas públicas y privadas para tratar de mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores, considerando que esta es la herramienta más cercana que apunta a identificar las dimensiones y buscar una solución a los conflictos laborales, este

programa es obligado legalmente al cumplimiento para empresas que cuenten con más de 10 trabajadores en su nómina.

Esta herramienta para evaluación de riesgos ha sido utilizada por varias empresas del país como se muestra en el estudio realizado por Anchundia (2022) en una Universidad de Ecuador y utilizando la Guía de evaluación de riesgos psicosociales del Ministerio de trabajo determina que el liderazgo o falta del mismo, la carga de trabajo, la doble presencia o apoyo familiar, la falta de formación y la ausencia de incentivos en el trabajo son las principales causas de conflictos laborales.

En Ecuador no existe información sobre un proceso para solución de conflictos laborales que haya sido validado, sin embargo, el MDT (2015) cuenta con una oficina mediadora de conflictos laborales que únicamente busca mediarlos entre las partes para resolver controversias evitando con este procedimiento acudir a la vía judicial. Según Mediación Laboral (2018) el informe de Gestión de la Unidad de Gestión de Mediación laboral para la dirección regional de trabajo y servicio público de Guayaquil, Ecuador presenta el número de casos de mediación laboral analizados por esta entidad en el periodo enero-diciembre de 2018. En la tabla 2 se observa la cantidad de intervenciones que se han dado en el centro de mediación, sin embargo, no se analizan las causas laborales por las que se llegó a la mediación.

**Tabla 2. Audiencias del centro de mediación laboral**

Mes	Número de intervenciones
Enero	28
Febrero	26
Marzo	44
Abril	48
Mayo	51
Junio	306
Julio	106
Agosto	261
Septiembre	97
Octubre	88
Noviembre	86
Diciembre	44
<b>Total de intervenciones</b>	<b>1185</b>

Fuente: Datos tomados de Ministerio de Trabajo (2018) Guayaquil, Ecuador

### c) Importancia de las micro y pequeñas empresas de Cuenca-Ecuador

Entre 2012 y 2014, se crearon 7023 pymes, alcanzando un total de 7023 unidades económicas. En los siguientes 2 años se vio una variación negativa, en 2015 las pymes disminuyeron en 1.33 % y en 2016 se vio una variación de -5.29 %, de manera que se perdieron 4962 empresas. En 2017 y 2018, se evidenció una ligera recuperación, pero no duró mucho tiempo ya que en 2019 se observó nuevamente un decrecimiento de 1.73 %. Con la pandemia, en 2020 las pymes disminuyeron en 17.67 %, llegando a un total de 59 644, como se observa en la tabla 3.

**Tabla 3: Estadísticas de las MyPES en el Ecuador**

Año	Cantidad de Mypes
2012	70909
2013	74683
2014	77932
2015	77058
2016	72970
2017	73667
2018	73962
2019	72686
2020	59644

Fuente: Inec (2021)

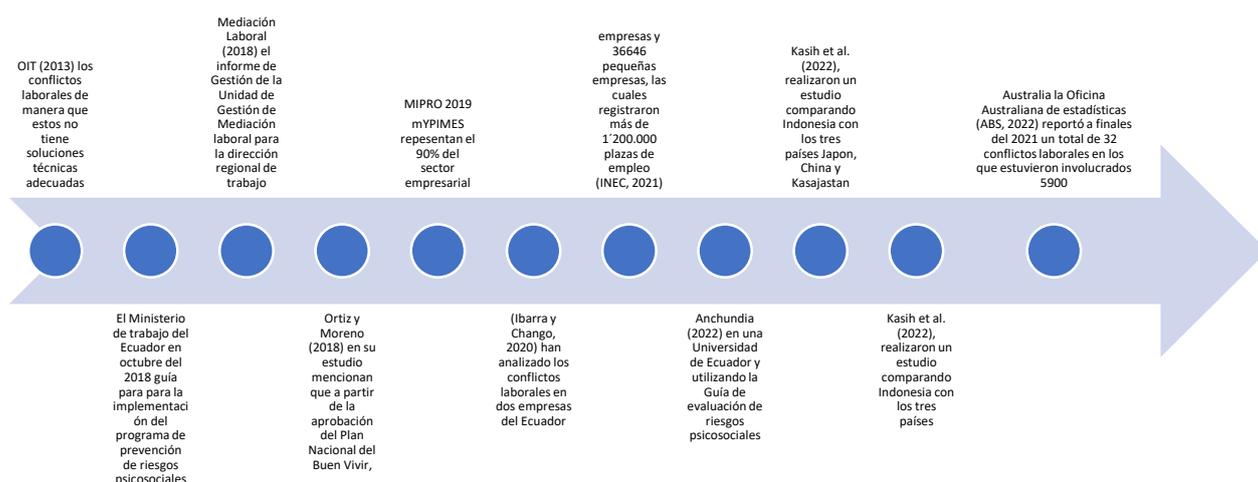
De acuerdo al boletín técnico publicado por Instituto Nacional de Estadísticos y Censos, Registro Estadístico de Empresas, INEC (2023), en Ecuador existen alrededor de alrededor de 1,288.415 empresas, de las cuales 1,150.627 son micro empresas, 57,123 son pequeñas y 15,539 medianas empresas de las cuales 59,033 micro empresas, 3,004 pequeñas, y 748 medianas empresas están en la ciudad de Cuenca.

Según Ortiz y Moreno (2018) en su estudio mencionan que a partir de la aprobación del Plan Nacional del Buen Vivir, se impulsó a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) en el Ecuador, en donde se beneficiaron distintos sectores como el manufacturero y el comercial, adicionalmente las MIPyMES ya constituidas contaron con diferentes propuestas que permitieron mejorar la eficiencia de sus procesos y por lo tanto su productividad, fundamentalmente por medio de la innovación en estos.

Las MiPyMEs ecuatorianas han experimentado cambios importantes, que van desde su creación hasta las mejoras en su productividad, a partir de un cambio en la visión gerencial y la incorporación de la innovación como uno de sus procesos continuos vitales, aun cuando se hace necesaria la participación más activa de la academia y la sistematización de las experiencias, por lo tanto, en el Ecuador las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) forma parte sustancial de dicho ciclo, en tanto que representan el 90% del sector empresarial, según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (2019).

A continuación, en la fig. 2 se presentan los estudios cronológicos de la evolución de la solución de conflictos laborales en el Ecuador.

**Figura 2: Línea del tiempo sustentos teóricos.**



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos**

Para la prevención de conflictos laborales pueden surgir varios problemas entre los cuales se puede ver que

Causas:

La falta de liderazgo genera problemas entre jerarquías organizativas, provocando conflictos entre los propietarios y sus subordinados.

La sobre carga de trabajo se da cuando no se programa o distribuye el trabajo equitativamente, provocando que los trabajadores perciban que las actividades son diferentes para cada uno de ellos a pesar de tratarse del mismo puesto de trabajo.

El desarrollo de habilidades se da cuando los programas de capacitación son deficientes y los trabajadores sienten desmotivación al no ser considerados, provocando deserción además de baja productividad disminuyendo la competitividad de la empresa.

La falta de planes de incentivos no se da o no son adecuados causando desmotivación en el trabajo y desinterés por el trabajo provocando la reducción en la productividad, los empleados valiosos pueden buscar otros trabajos y provocar rotación de personal.

Por último, la falta de apoyo familiar provoca que el tiempo de esparcimiento para compartir con la familia sea muy limitado lo que lleva a pensar que no se analizan las causas de los conflictos laborales de manera que estos no tiene soluciones técnicas adecuadas (OIT, 2013).

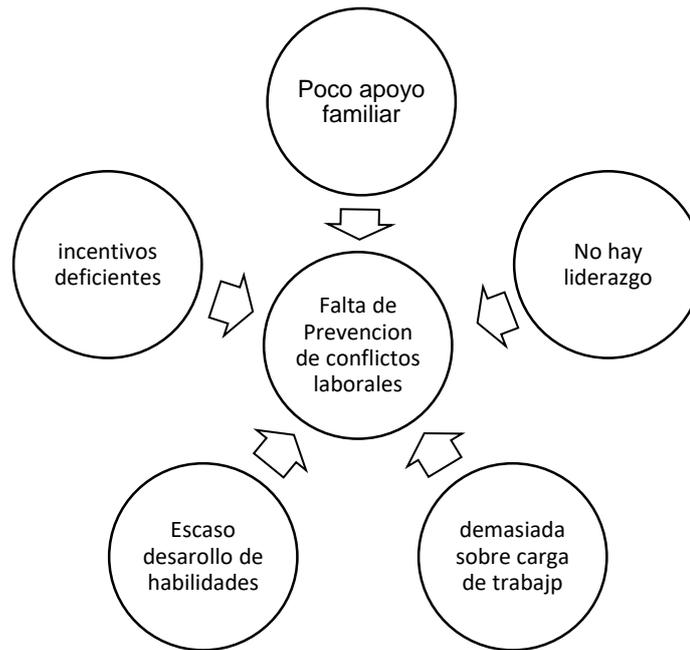
Consecuencia

Las consecuencias que conllevan conflictos laborales de acuerdo al estudio de Camacho y Mayorga (2017) pueden ser negativas tanto para el trabajador como para la empresa, en el trabajador se pueden dar físicas, psicológicas, familiares y violencia o acoso laboral; mientras que para la empresa puede representar perdidas por absentismo, pérdida de productividad debido a

condiciones de presentismo del trabajador y deseos de abandono del trabajo e incluso podrían desencadenar en asociaciones que lleven a generar huelgas o parada de actividades.

### 1.1.3. Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar

Figura 3: Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio



Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema

Los conflictos laborales son inevitables y son parte de la vida de las organizaciones ya que empleadores y empleados persiguen diferentes objetivos, además estos conflictos pueden ser positivos y negativos tanto para la empresa como para los trabajadores como mencionan Xi et al. (2021), además señalan que los conflictos entre empleadores y empleados generalmente conducen a una disminución de la producción y de los ingresos de los empleados, desempleo, falta de voluntad de la gerencia para discutir disputas con sus empleados y una alta tasa de despidos.

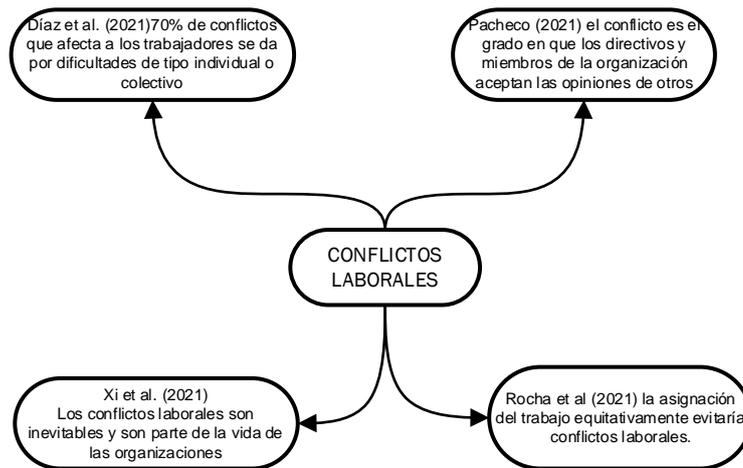
Continuando con el contexto del problema, Díaz et al. (2021) en su estudio, evaluó a 10 personas de entre 28 y 45 años de edad del área administrativa en almacenes “Éxito Villavicencio” para la prevención de conflictos laborales hacen un enfoque en el tema en el ámbito organizacional para el análisis cualitativo de datos se llegó a la conclusión el 70% de conflictos que afecta a los trabajadores se da por dificultades de tipo individual o colectivo, también se evidenció que el 72% se originan por situaciones de acoso laboral; el 19% por condiciones de seguridad y salud en el trabajo y un 7% por incumplimiento de pagos salariales o prestaciones sociales.

Pacheco (2021) en un estudio realizado a 15 gerentes/administradores y 96 empleados de pequeñas y medianas empresas hoteleras de Riobamba-Ecuador, a través de la herramienta estadística (IBM SPSS Statistics Versión 23) se llegó a la conclusión que el conflicto es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros en un 71%, y dentro de la dimensión condiciones laborales en la que se encuentra conocimiento, habilidad, responsabilidad, calidad y productividad se comprueba la hipótesis ya que el valor validando la hipótesis planteada.

Rocha et al. (2021) en su estudio desarrollado en Bogotá cuyo propósito fue generar un modelo para trabajo en equipo en pymes evitando conflictos laborales, en una muestra de 65 gerentes analizando las variables compromiso, experiencia, productividad, flexibilidad laboral, formación académica, remuneración, incentivos, roles y responsabilidades en la organización donde labora cada encuestado y utilizando el software SPSS, permite identificar que el 72% de los encuestados responde que asegurar la asignación del trabajo equitativamente evitaría conflictos laborales.

Como se puede observar en los estudios anteriores los conflictos laborales más que beneficiosos perjudican a la productividad y continuidad de las empresas.

**Figura 4: Antecedentes teóricos del problema.**



Fuente: Elaboración propia

### **1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Y) Solución de conflictos laborales**

Con el objetivo de sustentar teóricamente el problema se han analizado tres teorías sobre los conflictos laborales:

En el trabajo de investigación realizado por Ávila y Vivar (2020) en el que fundamentan su documento en la teoría del conflicto en materia laboral la cual está basada en la historia del manejo de los problemas en la que todo conflicto era negativo, dañino para la sociedad, en el ámbito organizacional se refería a que las gerencias no podían ver las necesidades de sus empleados, y se limitaba el crecimiento profesional por ello la evasión era la mejor solución para resolver conflictos.

Una segunda teoría es la de las relaciones humanas Flores (2005) señala que los conflictos son parte de la naturaleza de los seres humanos estos ocurren en cualquier organización y son inevitables por lo que deberían ser aceptados, y una tercera teoría es la interaccionista que se refiere a que un grupo estático se vuelve insensible a las necesidades de la organización y debe ser influenciado por los líderes, dentro del mismo estudio otra teoría es la planteada por Jiménez (2016) explica que la sociedad está directamente vinculada o esta influencia en el proceso del conflicto, siendo este necesario para el desarrollo de competencias.

Como se observa las teorías de los conflictos dan lugar a buscar una solución de los mismos acotando que estos pueden afectar a nivel empresarial, individual y la interacción de las dos vincula a la sociedad siendo necesario los conflictos para el desarrollo de competencias de los trabajadores, por lo antes expuesto se revisa a continuación tres definiciones de conflictos laborales.

Por lo expuesto en las teorías de solución de conflictos se puede mencionar la definición de solución de conflictos laborales expuesta por Bocharova y Rymanov (2022), la resolución preventiva de conflictos laborales es un conjunto de mecanismos económicos, gerenciales, legislativos, sociales, psicológicos y tecnológicos destinados a identificar, prevenir y resolver conflictos de relaciones laborales.

Continuando ahora con las definiciones de conflicto laboral, algunos autores definen a los conflictos laborales como una relación fallida entre personas en el ámbito laboral, por lo que Prats et al. (2020) que señalan que el ambiente laboral denota expectativas del desempeño que tiene el personal. Cuando el clima organizacional, de apoyo y respeto mutuo no existe, se manifiesta un ambiente hostil, en el cual las relaciones interpersonales constantemente se encuentran en conflicto laboral causando retardos constantes del personal, inasistencia, retraso en las gestiones, falta de mobiliario y equipo de oficina, instalaciones inadecuadas, trabajo en equipo, comunicación interna y externa.

Otra definición es la de Paradinas (2020) que la prevención de los conflictos no implica necesariamente evitarlos, reducirlos o terminar con ellos, sino que tiene que ver con diseñar estrategias efectivas que minimicen las alteraciones que provocan y mejoren las funciones constructivas para que se alcance el aprendizaje colectivo y mejoren la eficacia de una organización.

Por otro lado para el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018), la solución de conflictos trata de dirimir los antagonismos que se presenten tanto en el orden local como en el global fundamentando el análisis en el ámbito en donde se produce el conflicto en busca de hallar salidas constructivas dentro del

ámbito del derecho y la psicología, al mismo tiempo menciona también que los conflictos y su resolución es preventiva al adquirir unas capacidades y unas aptitudes de promoción de la paz, devastada por la resolución inadecuada de los conflictos.

No se han encontrado estudios empíricos realizados acerca de la solución de conflictos sin embargo, un acercamiento es el estudio realizado por Torrealba y García (2021) que identifican los factores que anteceden a la aparición de conflictos en los Hipermercados de Zulia, Venezuela, la población estudiada constituye 230 personas quedando 108 unidades informantes, los resultados del estudio arrojaron que para el personal los cambios internos de trabajo representan un 31%; los empleados no están percibiendo los cambios internos de trabajo adecuadamente (41%).

### **1.2.2. *Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes***

El trabajo históricamente ha representado riesgos para la salud como lo menciona Moreno (2011), pero siempre se ha puesto énfasis en los riesgos asociados a las condiciones físicas de trabajo, sin embargo se ha producido una atención que crece continuamente en los riesgos psicosociales; definidos como las situaciones y conductas que no pueden ser aceptadas en cualquier actividad laboral ya que pueden provocar consecuencias nocivas para la salud física y mental de los trabajadores, los riesgos psicosociales para poder evaluarse se dividen en dimensiones específicas.

Para establecer las dimensiones que lleven a la solución de conflictos laborales y definir las variables del estudio se revisó la Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial del Ministerio de trabajo de Ecuador (2018), que tiene por objetivo evaluar los factores de riesgo psicosocial en donde se detallan varias dimensiones tales como: Carga y ritmo de trabajo, Desarrollo de competencias, Liderazgo, Margen de acción y control, Organización del trabajo, Recuperación, Soporte y apoyo, Otros puntos importantes: Acoso discriminatorio, Acoso laboral, Acoso sexual, Adicción al

trabajo, Condiciones del Trabajo, Doble presencia (laboral – familiar), Estabilidad laboral y emocional y Salud auto percibida.

Algunas de estas dimensiones coinciden con otras herramientas de evaluación de riesgos como el CoPsoQ-ISTAS 21 del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2003) que analizan 15 dimensiones, entre ellas exigencias cuantitativas, doble presencia, exigencias emocionales, ritmo de trabajo, influencia, posibilidad de desarrollo, calidad de liderazgo, entre otras, y el Fpsico del Instituto de Seguridad e Higiene en el trabajo de España (2012) que evalúa las dimensiones, tiempo de trabajo, autonomía, carga de trabajo, demandas psicológicas, variedad y contenido del trabajo, participación y supervisión, intereses por el trabajador, desempeño de rol y relaciones de apoyo social, por lo que de acuerdo con este análisis se establecen las 5 dimensiones más importantes para esta investigación, en este contexto las variables de estudio son: Liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar enfocado en la metodología ISTAS 21 y notando que en cada una de las metodologías es un factor común.

Por lo tanto, de manera seguida se analiza la primera dimensión psicosocial “Liderazgo” que basada en lo expuesto anteriormente al ser mal llevada puede generar conflictos laborales.

- Liderazgo

La Actitud de un líder genera influencia en sus colaboradores y es el principal responsable del éxito o fracaso de una organización Moran (2017), por lo tanto, una de las variables a estudiar es el liderazgo ya que se puede notar en lo expuesto anteriormente que influencia directamente en la organización, a continuación, se revisan varias teorías:

En un estudio realizado por la revista digital Universia (2020) existen tres teorías de liderazgo, la teoría Situacional, la teoría Participativa y la Teoría de las Relaciones transformacionales, cada una de estas tiene características diferentes.

En la Teoría Situacional, los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de actuar de acuerdo a cómo se sucede dicha situación. Es decir, deben modificar los incentivos, las formas de motivación que emplean, las exigencias que promueven entre los empleados, las formas de tomar decisiones.

En la teoría participativa contempla el papel del otro en el proceso de toma de decisiones, sin afectar la posición del líder, aunque buscando siempre la contribución de los demás por sobre la imposición de formas de acción. el objetivo que buscan estas teorías es que los liderados se sientan valorados y comprometidos.

Por último, la teoría de relaciones o transformacionales lo importante no es únicamente el rendimiento del grupo, sino el máximo desarrollo del potencial de cada integrante. Un líder transformacional será aquel que consiga combinar el interés del grupo con el interés de cada individuo que lo integra. Para ello, busca ganarse la confianza de los mismos mediante una relación sólida de inspiración y cooperación mutua.

Luego de revisadas las teorías de liderazgo se pueden analizar que el mismo puede ser situacional, participativo o transformacional cada uno con sus propias características relacionándose directamente con la solución de conflictos ya que según Ramos et al. (2020) el papel del líder en el manejo y solución de conflictos laborales juega un rol muy importante, pues es el encargado de ver al conflicto como una oportunidad, ya que en los desacuerdos surge una potencia inherente para el crecimiento y el desarrollo, los conflictos son una ocasión para formar equipos de alto desempeño y desarrollar liderazgos excepcionales de esta manera ejerciendo un liderazgo participativo o transformacional.

Continuando con la forma en que se le conoce al liderazgo, en el trabajo realizado por Córdova (2021) en su trabajo de investigación pudo determinar la orientación del liderazgo directivo de las instituciones educativas. Por lo que mencionan que existe la necesidad de valorar los niveles de liderazgo y el impacto en la formación en la práctica educativa, por lo que el resultado es la definición que establecen los autores, un buen liderazgo directivo en las aulas

impulsa el trabajo colaborativo en conjunto y no desarrolla prácticas tradicionales discriminatorias y de persecución a los docentes.

Ocon et al. (2021) a través de su investigación de carácter documental plantea varias definiciones donde menciona que el conflicto no es casual ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder, la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía en el ámbito laboral.

Para Malik et al. (2020) el liderazgo empresarial abarca la coordinación y el fomento de un grupo de personas a través de la innovación, el aprovechamiento de oportunidades y la planificación del ambiente organizacional creativo para lograr objetivos comunes. Por otro lado, para Sandybayev (2019), el liderazgo es el arte de influir en los demás para que alcancen su máximo rendimiento, realizar cualquier tarea, objetivo o proyecto. Mientras que Jensen et al. (2019) considera que el liderazgo es dirigir e inspirar los esfuerzos individuales transformando y motivando a los empleados de la organización, a este tipo de liderazgo se lo llama transformacional.

Según Collante (2018) se centra en estudiar la importancia del liderazgo en las organizaciones, por lo que se analizan diferentes estilos de liderazgo recogidos en la literatura. Se pone de manifiesto que el estilo de liderazgo democrático es el considerado más adecuado en algunas empresas del sector tecnológico, en el Campo de Gibraltar. Este estilo de liderazgo influye en el clima organizativo, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador, así como en la resolución de los conflictos en el trabajo, esta investigación lanzó como resultado la predominancia evidente del estilo de liderazgo democrático frente a los otros estilos estudiados en este trabajo.

Con respecto a la forma como se ha estudiado la relación del liderazgo con la solución de conflictos laborales, Rodriguez (2020) en su estudio que tiene como propósito conocer la relación entre las variables resolución de conflictos

propuestos por Thomas y Kilmann y los estilos de liderazgo por Bass, en el mismo extraen una muestra de 144 docentes de la facultad de ingeniería y arquitectura de una universidad privada ubicada en el distrito de La Molina en Perú, determinaron que la percepción de la resolución de conflictos, la correlación entre el tipo de resolución de conflicto de competencia presenta correlación de 0.094 con el liderazgo Laissez faire, 0.269 con el liderazgo transaccional y 0.264 con el liderazgo transformacional.

- Sobrecarga de trabajo

Continuando con el análisis de las dimensiones psicosociales que pueden generar conflictos laborales, “la sobrecarga de trabajo” es tratada bajo las siguientes teorías:

La segunda variable sobrecarga de trabajo está sustentada por varios autores como Alegre (2021) que mencionan la teoría del sistema de trabajo equilibrado, este esquema de trabajo se fundamenta en un sistema de trabajo basado en controlar los elementos que pueden originar impactos positivos o negativos dentro de la función profesional, como el ambiente laboral que trata el espacio físico, la calidad higiénica, el ruido, el acondicionamiento que puede influir en el desenvolvimiento del trabajador al realizar sus labores, generando carga laboral negativa en el trabajador.

También Aguirre (2014) en su tesis doctoral realiza un estudio al escenario de trabajo de los pilotos de aeronaves comerciales de IFALPA, en la que analiza la carga laboral y los estresores que provocan conflictos laborales, por lo que investiga la teoría de la psicología social y Antropología de las organizaciones que consiste en analizar si las condiciones físicas del entorno de trabajo es decir mobiliario, iluminación, ventilación entre otras además de la capacidad de adaptarse a estos espacios..

Mientras que Bakker y Demerouti (2013) en Madrid – España mencionan que la teoría DRL (teoría de Demandas y Recursos Laborales) explica cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el

estrés laboral y la motivación y propone la existencia de relaciones recíprocas entre estas variables para no generar carga laboral o de trabajo excesivo que lleven a provocar conflictos laborales.

Para el presente estudio se denota más relevancia en la teoría de la psicología social y antropología de las organizaciones ya que representa un análisis integral tanto del entorno como del comportamiento del trabajador donde Aguirre (2014) establece estos factores son estresores laborales que a corto tiempo puede provocar conflictos laborales.

Entre las definiciones se encuentra un estudio realizado por Del Valle (2021) menciona que la sobrecarga mental está estrechamente asociada con el procesamiento de información y la constante toma de decisiones entre periodos cortos de tiempo, lo cual es un factor determinante de sobrecarga laboral, también la exigencia física desencadena serios problemas de malestares musculares al estar en una misma postura durante varias horas, todo esto es fuente central de eventos adversos y generadora de estrés.

Otra definición es la de Franco (2021) que menciona que la sobrecarga de trabajo crea diversos problemas para el trabajador ya que se incrementan las exigencias en las tareas ya sea por calidad o cantidad, es así que se acrecienta el nivel de estrés y produce efectos negativos en el estado de salud físico y mental del trabajador, además aumenta el ausentismo y que el horario de trabajo extendidos también genera sobrecarga laboral.

Mientras Escalante (2020) hace referencia a la sobrecarga de trabajo que define como la percepción de un trabajador por tener más actividades de lo que se siente capaz de poder manejar, es decir, lidia con demasiadas diligencias, eventos, experiencias, estímulos y demás, dichas situaciones que conllevan a sentir una mayor presión generado en quien lo padece preocupación, angustia, ansiedad, agotamiento, fatiga extrema e incapacidad notoria para poder cumplir con todas las demandas que lo rodean, además puede generarse producto a la exposición prolongada de factores estresantes afectando la calidad de vida de quien lo padece a nivel social, familiar y laboral.

La investigación realizada por Rivera (2018) compara el nivel de sobrecarga laboral del personal de dos establecimientos de salud de San Juan de Lurigancho en Lima – Perú, en una población 114 personas el resultado fue que el 24.6% presenta un nivel bajo, el 54.4% nivel medio y el 21.1% nivel alto del Personal del establecimiento de salud José Carlos Mariátegui y el 10.5% presenta nivel bajo, el 54.4% presenta un nivel medio, el 35.1% presenta un nivel alto del establecimiento de salud Cruz de Motupe. Por lo que existen diferencias significativas en el nivel de sobrecarga laboral del Personal de los establecimientos José Carlos Mariátegui y Cruz de Motupe del distrito de San Juan de Lurigancho; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < 0.05$  y U de Mann Whitney es de 799,500.

- Desarrollo de habilidades

La tercera variable de estudio es el “Desarrollo de habilidades”, que se analiza a través de las teorías planteadas por algunos autores que mencionan que el desarrollo de habilidades es esencial en las organizaciones ya que los trabajadores al ser tomados en cuenta en los procesos de desarrollo de habilidades comprenden exactamente como desarrollar su trabajo.

En la variable desarrollo de habilidades no se han encontrado teorías directamente relacionadas sin embargo, Toro (2017) en su trabajo de investigación realizado a los trabajadores de mantenimiento de la Universidad central del Ecuador menciona la teoría de necesidades humanas de Abraham Maslow que manifiesta que a medida que se satisface las necesidades de un nivel inferior, el ser humano va satisfaciendo las necesidades del nivel superior como respuesta a la satisfacción de las diferentes necesidades, y cómo se relaciona con el desarrollo habilidades

En este estudio se hace énfasis a las habilidades y/o competencias laborales como una propuesta para el manejo de conflictos en el área de mantenimiento planteado como una estrategia de mejora del desempeño de los trabajadores. Cedeño y García (2020) definen a las habilidades como la

integración de conocimientos, habilidades, valores, motivaciones, emociones, actitudes, aptitudes y modos de desempeño profesional acorde al desarrollo del país.

Continuando con las definiciones Cubeira et al. (2019) en su trabajo de investigación realizado en la Habana – Cuba en el que hacen un análisis de definiciones de habilidades profesionales o laborales y concluye que habilidades laborales a la disposición a efectuar la acción o el conjunto de acciones productivas de una manera consciente, utilizando correctamente, en situaciones dadas, los métodos oportunos de su realización, logrando adecuados resultados cualitativos y cuantitativos en el trabajo, la formación y desarrollo de habilidades debe transitar por una serie de etapas interrelacionadas, pero con cierta flexibilidad en su aplicación, las que permiten su iniciación, formación y desarrollo posterior, todo esto enmarcado a prevenir conflictos laborales entre trabajador-trabajador y directivo-trabajador.

Guzmán y Abreo (2017) se refieren a las habilidades laborales como al desempeño en el desarrollo de las actividades de manera más eficiente y basado en el que hacer, saber hacer y el saber ser que indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja, al desarrollar estos conocimientos, desarrolla sus habilidades creando una sensación de bienestar propiciando la solución de problemas interpersonales.

Dentro de los estudios empíricos Cedeño y García (2020) en su estudio a 25 secretarías de diferentes instituciones y seleccionadas de manera aleatoria en Ecuador analizan el nivel de escolaridad, elementos de la competencia, desempeño y capacitación; enfatizándose en los elementos de las competencias laborales, habilidades y destrezas dieron como resultados que las competencias laborales influyen en el rendimiento de las instituciones, según el criterio de 12 secretarías (48%), en tanto 13 secretarías (52%) plantearon que las competencias además de relacionarse con el rendimiento, solo se pueden apreciar en el rol que desempeñan, mostrando así: conocimientos, habilidades, motivaciones, asertividad, flexibilidad y valores éticos,

estéticos y morales, al identificar y evaluar estas competencias, se contribuye a prevenir conflictos laborales al asegurar que los empleados tengan las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar su rol de manera efectiva,

- Incentivos

Los incentivos son tomados en las organizaciones como motivacionales y estos pueden ser económicos y no económicos, de acuerdo a esto se revisan varias teorías, entre ellas mencionamos:

La cuarta variable a analizar “Incentivos”, Madero (2019), menciona la teoría de Herzberg en cuanto a incentivos monetarios y no monetarios, tomando en cuenta factores de higiene que tienen que ver directamente con el entorno que cuando este existe no causa satisfacción pero la falta del mismo produce insatisfacción además de los factores motivacionales que son los relacionados al cumplimiento de tareas y la ausencia de ellos no provoca satisfacción pero la presencia de estos motiva a los trabajadores, la negociación de estos dos factores es difícil puesto que pueden provocar conflictos internos.

Así también, Sliwka (2020) menciona que los incentivos o bonificaciones son medios para aumentar el rendimiento cuando se dispone de medidas objetivas que evalúan los aspectos clave del rendimiento y si los trabajadores tienen suficiente margen de maniobra para aumentarlo, también dice que estos esquemas de bonificación pueden causar distorsiones cuando los empleados trabajan en múltiples tareas y los esfuerzos para tareas importantes son difíciles de evaluar, sin embargo, motivan a las personas que exhiben una baja motivación por la tarea.

Ccorisapra (2022), menciona que los incentivos forman parte de las remuneraciones hacia el trabajador, pudiendo ser estos financieros y no financieros, también sostiene que los incentivos son aquellos pagos que una institución otorga a sus empleados y pueden ser significativos para unos, pero para otros no, ya que puede variar según la necesidad del empleado; además, los incentivos son identificados como recompensas. En tanto Uzarraga (2021)

en su artículo definen a los incentivos como bonificaciones económicas al trabajador por puntualidad, cumplimiento de y objetivos empresariales, mientras que los incentivos no económicos son incentivos no tangibles como servicio médico, mejoramiento del ambiente de trabajo y buen trato por parte de sus jefes inmediatos.

La definición de incentivo mencionada en el estudio de Dávila et al. (2022) dice que los incentivos son una retribución mediante resultados logrados y que los trabajadores obtienen por conseguir logros en la organización, además recalca que las organizaciones deben plantear incentivos no económicos ya que las personas aspiran en sus lugares de trabajo, estos pueden ser libertad en la toma de decisiones y mejoras en las condiciones físicas de los puestos de trabajo.

En el mismo trabajo desarrollado por Madero (2019) que tiene la finalidad de conocer la preferencia y el impacto que tienen los factores de la teoría de Herzberg sobre la satisfacción de los trabajadores utilizaron cuestionario con 25 ítems y se aplicó en una muestra conveniencia de 423 personas que trabajan en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, mientras que el incentivo económico ( $MD=4.69$   $DS=0.62$ ) es el aspecto monetario más importante, es por eso que la negociación de los incentivos económicos son complicados porque pueden generar conflictos interpersonales internos, la prevención de conflictos implica diseñar estrategias que consideren tanto los aspectos monetarios como los no monetarios para mantener un ambiente de trabajo saludable.

- Apoyo familiar

Por último, la variable apoyo familiar según Rodríguez y Dabos (2017) en su estudio integran la teoría sobre estrategias individuales para lograr el equilibrio trabajo-vida, que identifica los efectos en los individuos y en la organización que los emplea, además describe cómo los individuos se involucran en el esfuerzo de la construcción, mantenimiento y desmantelamiento de límites entre el trabajo y la vida personal, considerando no solo su propia percepción sobre los límites, sino también las percepciones que los terceros desarrollan

sobre éstos. En esta teoría argumenta que tarde o temprano estos demonios generan conflictos interpersonales y laborales.

La teoría el apoyo percibido es la que menciona Rojas (2021) en su trabajo de investigación que se refiere en términos generales a la medida en que la organización apoya vida familiar para que se dé tal apoyo tiene que haber dos componentes esenciales, las políticas organizacionales de apoyo hacia la familia, y los superiores y compañeros que la apoyan. A partir de estas dos teorías que se basan en el apoyo familiar brindado por las organizaciones sin dejar de lado las responsabilidades laborales, en las dos teorías cuando no se da el apoyo familiar se crean conflictos por doble presencia que se basa en pensar en las obligaciones familiares y mezclarlas con las obligaciones laborales.

Luego de analizar las teorías de apoyo familiar se inicia con las definiciones de la misma variable, y para Ren et al. (2021) en su estudio se refiere al apoyo familiar como la medida en que las demandas del ámbito familiar, los recursos y la capacidad de un individuo buscan cumplir con las demandas del ámbito laboral también dice que la descortesía familiar puede potencialmente amenazar o agotar los recursos de los objetivos y afectar su capacidad para cumplir con las responsabilidades laborales

En el mismo contexto, Bustos et al. (2019) en su trabajo define al apoyo familiar como las iniciativas que adquieren las organizaciones, para crear condiciones donde sus trabajadores cumplan de forma óptima con las responsabilidades laborales y familiares, logrando como resultado una relación más armónica entre la vida familiar sin dejar de lado las actividades laborales.

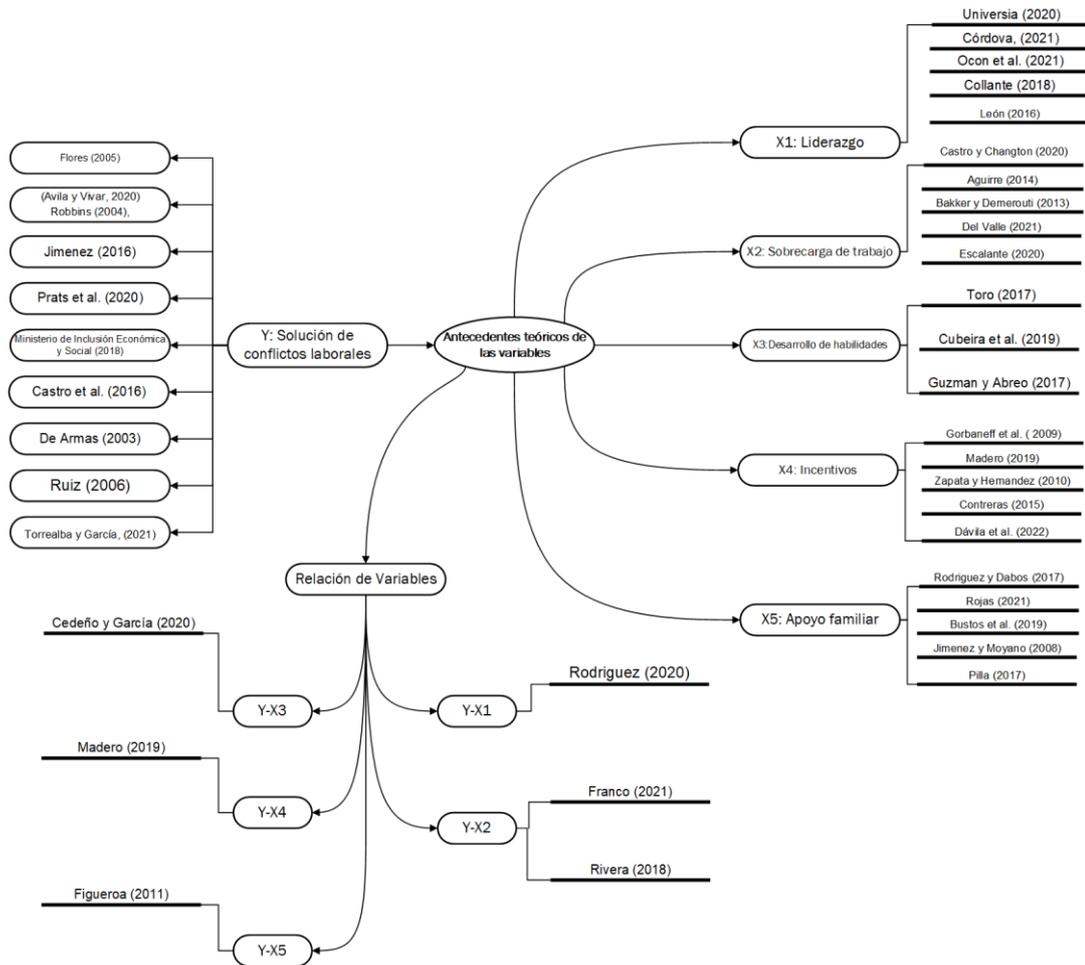
Chang et al. (2019) dicen que el apoyo familiar alivia las demandas y los desafíos laborales, este apoyo puede provenir del dominio del trabajo a través del apoyo de la organización, como políticas y prácticas favorables a la familia, y apoyo del supervisor para las necesidades relacionadas con la familia y extensión de la organización con beneficios a los miembros de la familia.

Baek et al. (2022) mencionan en su artículo que el apoyo familiar consiste en la conciliación de la vida laboral y personal. La interacción negativa entre el trabajo y la vida ocurre cuando los individuos consumen demasiados recursos para su rol como profesionales o miembros de la familia de tal manera que sienten que es difícil cumplir adecuadamente con el otro rol, en consecuencia, la exposición prolongada al conflicto de roles eventualmente provoca un deterioro de la salud psíquica.

En un análisis empírico Jiménez y Berrios (2022) analizan la relación existente entre conflictos laborales, el conflicto trabajo-familia en una muestra de 102 trabajadores del sector privado en Chile que operan bajo la modalidad de teletrabajo. Se aplicaron en línea tres cuestionarios de percepción y condiciones de teletrabajo con los que identificaron relaciones significativas y negativas entre los conflictos laborales que provoca el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia ( $r = -.572, p = .000$ )

### 1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos

Figura 5: Antecedentes teóricos.



Fuente: elaboración propia

### 1.3. Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son las dimensiones psicosociales que permiten la prevención de conflictos laborales de empleados en las micro y pequeñas empresas?

### 1.4. Objetivo General de la Investigación

Analizar las dimensiones psicosociales: liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar que permiten la prevención de conflictos laborales de empleados de las micro pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca en el Ecuador.

#### 1.4.1. **Procesos Metodológicos de la Investigación**

1. Analizar los antecedentes de la evolución de las micro y pequeñas empresas en el Ecuador y prevención de conflictos.
2. Revisar el marco teórico: teorías e investigaciones aplicadas que den sustento teórico a las variables.
3. Elaborar un instrumento para la medición de las variables.
4. Validar el instrumento y aplicarlo a la población seleccionada (muestra representativa).
5. Analizar los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis.
6. Redactar las conclusiones, recomendaciones e investigación futura.

#### 1.5. **Hipótesis General de Investigación**

Las dimensiones psicosociales que ayudan a la prevención de conflictos laborales de los empleados en las micro y pequeñas empresas son: liderazgo, no tener sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar.

#### 1.6. **Metodología**

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño no experimental y transversal. Se utilizará la técnica de investigación documental, bibliográfica y de campo y para validar toda la información se utilizará el software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) con una regresión lineal.

#### 1.7. **Justificación de la Investigación**

1. **Aportación Teórica:** Se aportará un análisis de las variables que intervienen directamente en la prevención de conflictos laborales y buscar una posible solución técnica al origen de los mismos, además en este trabajo se identifican las dimensiones psicosociales, beneficiando de esta manera a las áreas de talento humano y asesoría legal de las empresas. Por lo que una aportación teórica es la teoría de la psicología laboral en los estudios de

dimensiones psicosociales poniendo mayor énfasis en las estudiadas en este trabajo, la teoría es la realizada por Jiménez (2016), expone la teoría del conflicto social, entendiéndose ésta como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, también Calderón (2009) menciona la teoría de conflictos de Galtung para los estudios para la paz que se basa en la reducción de la violencia directa, reducción del sufrimiento u ofensa a las necesidades humanas básicas.

**2. Aportación Metodológica:** Se aporta al usar el método científico para realizar este proyecto y se hace una propuesta metodológica que ayudará a resolver un problema real con la elaboración de una encuesta con escala Likert, como herramienta de identificación de las causas de los conflictos para llevarlos a su prevención antes de llegar a instancias legales, la cual se podrá replicar en diferentes empresas.

**3. Aportación Práctica:** Esta investigación ayudará a

- A los trabajadores generando un ambiente de trabajo libre de conflictos permitiendo el desarrollo profesional en las empresas.
- Los empleadores a establecer estrategias de solución de conflictos permitiendo así dirigir sus empresas sin conflictos intralaborales evitando así costos por indemnizaciones por despidos.
- Al estado a generar mayor riqueza ya que las empresas no tendrían paradas por huelgas o paros innecesarios y así beneficiar a las familias de los trabajadores y la sociedad en general.

### **1.8. Delimitaciones del estudio**

1. Espaciales: La investigación se realizará en el Cantón de Cuenca (Municipio) de la provincia (Estado) del Azuay al sur del Ecuador.

**Figura 6:** Ubicación espacial



Fuente: Sánchez (2012)

2. Demográficas: El objeto de estudio son las micro y pequeñas empresas y el sujeto de estudio son los empresarios propietarios de las mismas.
3. Temporales: Es un estudio transeccional porque es en un momento dado.

## 1.9. Matriz de Congruencia.

**Tabla 4. Matriz de congruencia**

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	FUNDAMENTO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿Cuáles son las dimensiones psicosociales que permiten la solución de conflictos laborales en micro y pequeñas empresas?	Determinar las dimensiones psicosociales que pueden influir en la solución de conflictos laborales que se pueden generar dentro de las micro y pequeñas empresas localizadas dentro de la ciudad de Cuenca en el Ecuador.	<p>Ávila y Vivar (2020) Flores (2005) Jiménez (2016) Prats et al. (2020) Ministerio de Inclusión Económica y Social (2018) Castro et al. (2016) De Armas (2003) Ruiz (2006) Torrealba y García (2021)</p> <p>Universia (2020) Córdova, (2021) Ocon et al. (2021) Collante (2018) León (2016) Rodríguez (2020)</p> <p>Castro y Changton (2020) Aguirre (2014) Bakker y Demerouti (2013) Del Valle (2021) Escalante (2020) Franco (2021) Rivera (2018)</p> <p>Toro (2017) Cubeira et al. (2019) Guzman y Abreo (2017) Cedeño y García (2020)</p> <p>Gorbaneff et al. (2009) Madero (2019) Zapata y Hernandez (2010) Contreras (2015) Dávila et al. (2022) Madero (2019)</p> <p>Rodríguez y Dabos (2017) Rojas (2021) Bustos et al. (2019) Jimenez y Moyano (2008) Pilla (2017) Figuerola (2011)</p>	Las dimensiones psicosociales para la solución de conflictos laborales en micro y pequeñas empresas son tener liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y Apoyo familiar	<p>Y= Prevención de conflictos laborales</p> <p>X1 Liderazgo</p> <p>X2 Sobrecarga de trabajo</p> <p>X3 Desarrollo de habilidades</p> <p>X4 Incentivos</p> <p>X5 Apoyo familiar</p>

*Fuente: Elaboración propia*

Ya desarrollados los antecedentes teóricos del problema, definidos la pregunta y el objetivo del estudio, así como la hipótesis general del mismo, e incluidas la justificación y delimitaciones, se continuará en el siguiente capítulo con la revisión de la literatura.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El capítulo 2 se divide en tres partes, en la primera se presentan el marco teórico compuesto por teorías, definiciones y estudios empíricos de la prevención de conflictos laborales como variable dependiente, seguidamente en el segundo apartado se analizan cada una de las variables independientes como liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar o equilibrio trabajo-familia a través de teorías, definiciones y estudios empíricos que sustenten cada una de ellas, por último, en el tercer apartado se muestran las hipótesis operativas, la ecuación de las hipótesis y el grafico de relación de las hipótesis con la variable conflictos laborales.

### **2.1 Marco Teórico de la variable dependiente Y “Conflicto Laboral”**

Para el desarrollo de la variable Y conflicto laboral se analiza a través de teorías, definiciones y estudios aplicados con el fin de sustentar la misma, a continuación, se inicia con el análisis de las teorías:

#### ***2.1.1 Teorías y definiciones de la Y***

- **Teorías**

Con el fin de sustentar teóricamente la variable dependiente conflictos laborales, se analizan varios autores por lo que Turner (1975) en su investigación menciona la teoría del conflicto, originalmente teorizada por el filósofo Karl Marx, es la idea de que toda la sociedad está en constante conflicto debido a la falta de recursos. Marx pensó que el orden social establecido solo funciona porque los individuos en el poder pueden retener y restringir el acceso a los recursos para mantener a aquellos con recursos limitados en la fuerza laboral. En el mismo estudio también se refiere a la teoría del conflicto de Georg Simmel que señala que el conflicto es parte integrante y necesaria de las sociedades y de las relaciones humanas, sin ellos las sociedades no pervivirían.

Por otro lado, Sergi y Mariluz (1998) analizan la teoría de los salarios de Hicks que, en su modelo, describe el proceso de negociación por el cual las dos partes en conflicto se ven obligadas a realizar negociaciones sobre sus

propuestas salariales debido a los costes que para ambas supone soportar el no llegar a un acuerdo y en consecuencia la huelga. Del mismo modo, Lorenzo (2001), señala las teorías consensualistas de Richard Rorty en las que la organización de cualquier sistema social tiende a la auto compensación entre los actores y las fuerzas que articulan sus estructuras y su funcionamiento, los conflictos sociales son pues situaciones anómalas, fruto de una alteración en el discurso normal de la vida social.

Continuando con el análisis de la teoría de conflictos, Calderón (2009) en su artículo menciona la teoría de conflictos de Galtung que menciona que es de suma importancia contar con una teoría del conflicto tanto para los estudios para la paz que se basa en la reducción de la violencia directa, reducción del sufrimiento u ofensa a las necesidades humanas básicas, así como para los estudios sobre el desarrollo que se proyecta ir más allá de la satisfacción de las necesidades humanas básicas, buscando propuestas y estrategias para desarrollar y potenciar esas mismas necesidades.

Mientras que, Rivero (2012) menciona la teoría de materialista del conflicto laboral de Paul K. Edwards que plantea que puede hablarse de conflicto cuando la parte dominante perciba los comportamientos como una expresión de resistencia de la parte dominada en la situación de trabajo y cuando las acciones de respuestas evidencien que se les ha otorgado una significación social de conflicto laboral a los comportamientos desplegados, su planteamiento procura fijarse tanto en las dinámicas de cooperación y consentimiento como de resistencia que se viven en los centros de trabajo.

Otra teoría es la realizada por Jiménez (2016), expone que el conflicto laboral dentro de la denominada teoría del conflicto social, entendiéndose ésta como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo, también nos menciona sobre el conflicto laboral desde la teoría funcionalista y sistémica que se dieron durante la posguerra. En este tiempo se dio más relevancia a los problemas

surgidos durante la práctica del trabajo y no tanto a las luchas ideológicas y políticas.

Se puede señalar también lo mencionado por Caballero (2016) que indica en su investigación a la teoría de conflictos a través de la teoría de resolución de problemas de George Poyla 1965, partiendo de las causas que lo originan hasta el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta su dinámica, y la solución del conflicto a través de mecanismos de solución basados en metodologías de mediación, dando la posibilidad de estructurar de manera sistemática los elementos del problema y la manera de solucionarlo de acuerdo a su naturaleza.

En su investigación, Alzate (2020) explora la teoría de la personalidad como fuente de conflictos, donde ideas, pensamientos, emociones y valores pueden entrar en conflicto. Además, aborda la teoría de la negociación y mediación para resolver conflictos interpersonales en distintos ámbitos, como relaciones de pareja o laborales. También examina la teoría del conflicto intragrupal, analizando cómo afecta la capacidad del grupo para resolver disputas y perseguir objetivos. Finalmente, se refiere a la teoría del conflicto intergrupalo, destacando la complejidad en situaciones que involucran a grandes grupos, como naciones en guerra o disputas laborales.

Otra teoría es la mencionada por Alva (2022) es la teoría del tipo de liderazgo ideal en la que menciona que un buen líder puede evitar o prevenir conflictos a través de estrategias de mejora y participación de los trabajadores, sabiendo que existen varios tipos de liderazgo, sin embargo, cada tipo puede aportar a la prevención de los conflictos y evitar pérdidas por el mismo.

El presente estudio se sustenta en la prevención de conflictos laborales que se aproxima a la de resolución de problemas de George Poyla (1965) mencionada por Caballero (2016), esta teoría parte de las causas que originan el conflicto hasta buscar las acciones para prevenirlos a través de metodologías de mediación de acuerdo a su naturaleza.

- **Definiciones**

Los primeros investigadores que se han encontrado y que analizaron los conflictos laborales son: Infante (1998) en su investigación define al conflicto como una situación o resultado que se deriva de un proceso de percepciones complejas nacidas al interactuar con los otros. Implica, en este sentido, una toma de conciencia de que existe un problema que nos afecta o nos afectará y una búsqueda, a priori, de qué o quiénes son los causantes del mismo. Así mismo, Dubin (1960), que define al conflicto laboral como el hecho o amenaza de uso de la fuerza en cualquier relación social continua, siendo esta fuerza el intento de anular la oposición mediante un acto diseñado para producir daño a la otra parte llegando muchas veces a desencadenar en huelgas o bloqueo de actividades parciales o generales de una empresa u organización.

De la misma forma, Fernández (2003) define el conflicto como la incompatibilidad entre dos o más participantes individuales o colectivos en el ámbito laboral. Este implica conductas que buscan prevenir, obstruir o interferir en la acción de uno a través del otro, evidenciando partes con objetivos, orígenes y consecuencias propias. Se caracteriza por ser un conflicto social de partes oponentes que participan directamente en la producción y cuya relación es principalmente laboral.

También la Nations United (2007) en la asamblea sesenta y dos menciona que la prevención de conflictos laborales son establecer acciones de dialogo social y mecanismos de conciliación para evitar conflictos laborales serios y resultan en pérdidas de producción. La Organización Internacional del Trabajo (2007), que define la prevención de conflictos laborales constituye el núcleo central de las relaciones de trabajo equilibradas y susceptibles de crear un entorno laboral que impulse el crecimiento económico y el desarrollo.

Solís (2015), define al conflicto como una incompatibilidad de conductas, cogniciones que incluyen metas y afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social, además es la percepción de una divergencia de intereses o las creencias de las partes

de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse de manera simultánea o conjunta.

Continuando las definiciones, Trujillo (2016) en su publicación realizada en la revista anual de la OIT (Organización internacional del Trabajo) define a la prevención de conflictos laborales como el uso de medios y medidas para evitar el choque de intereses particulares de los trabajadores con sus empleadores o viceversa. Mientras que Caballero (2016) en su trabajo de investigación define a la prevención de conflictos laborales y en lo que respecta al proceso de su resolución, como el apoyo a las partes que intervienen en una relación de trabajo para que diriman sus diferencias o posiciones contrapuestas de manera pacífica y ordenada, con mecanismos como el diálogo social bipartito, disminuyendo al mínimo la interrupción del trabajo conflicto laboral.

También, Rossi (2018) menciona que prevenir conflictos es anticiparse a las diversas situaciones que pueden generar diferencias u oposición de intereses, si el conflicto aparece, establecer los cursos de acción que deben tomarse en pos de su resolución. Terán y Flores (2018), en su artículo definen que la prevención de conflictos laborales es establecer los medios adecuados para anticiparse a disputas e incompatibilidades de conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social, es decir dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Otra definición es la que expone Canafoglia (2019), que menciona que los conflictos son las disputas abiertas por cambios en las formas de producción, control y retribución del trabajo, que se transforman en reclamos, demandas y modos de resolución en un tiempo-espacio particular. Servais (2018) dice que la prevención de conflictos es el tratamiento de posibles consecuencias negativas de las actividades empresariales sobre los derechos del ser humano reclamados individual o colectivamente sobre condiciones de empleo o sobre una política empresarial. Además, cita a la OIT (1967) quien determina que cualquier trabajador actuando individualmente o conjuntamente con otros, debe tener derecho a presentar una queja sin temor a sufrir cualquier perjuicio.

Entre tanto, la International labour Office (2020) menciona que todas las disputas que surjan de la conclusión, existencia o terminación del empleo individual contratos y/o convenios colectivos de trabajo son definidos como conflicto laboral, además estos se dividen en dos categorías, los individuales que involucran un solo trabajador y los colectivos generalmente representados por un sindicato. Mientras que Meier (2020) en su investigación define al conflicto laboral como un sistema de interacción y negociación entre actores sociales presentes, cualquier cosa que pueda asumirse como perjudicial para uno de los dos genera un conflicto laboral.

Continuando con las definiciones, Vu y Tuan (2021) definen al conflicto laboral como las acciones para evitar las disputas surgidas en la relación laboral entre los trabajadores, el colectivo laboral y el patrón, además los conflictos laborales incluyen los conflictos laborales individuales entre trabajadores y patrones y los conflictos laborales colectivos entre colectivos laborales y patrones. Así como Rahimqulova (2021), en su estudio define los conflictos laborales individuales como los desacuerdos entre el empleador y un trabajador con respecto a la aplicación de leyes y otros actos normativos en materia laboral y condiciones laborales previstas en el contrato de trabajo.

En cuanto a las definiciones se puede citar a Cortese (2022) quien define al conflicto laboral como un proceso interaccional que se da entre dos o más partes en el que predominan las interacciones en las cuales las personas intervinientes lo hacen como seres con acciones, pensamientos, afectos y discursos, lo que debe quedar claro es que el conflicto es un proceso que en su evolución pasa por distintas fases, y que el o los problemas surgen ante el reclamo de una persona y la negativa de la otra.

Mientras que Santos y Gonzalez (2022) se refieren a los conflictos laborales como manifestaciones negativas de la interacción humana, la percepción negativa de la vivencia, la falta de habilidades para identificar las emociones y la incapacidad para afrontar la comunicación asertivamente, en

definitiva, los estilos de afrontamiento que la persona dispone para gestionar las discrepancias, son determinantes en la evolución y desenlace del conflicto.

Derecho (2023), menciona que la prevención de conflictos laborales es una habilidad crucial para los equipos directivos, ya que de su eficacia depende el mantenimiento de un clima laboral positivo, lo cual contribuye directamente al progreso y éxito de la empresa, de igual manera Losada y Briz (2024) dicen que la prevención del conflicto, es la etapa de latencia, de la que surgen indicios de su presentación. Si se logra gestionarlo desde ese momento, es probable que el conflicto no genere mayores perjuicios, como la afectación de vínculos que muchas veces no se vuelven a reparar.

Mesa (2024) en un análisis más contemporáneo dice que la prevención de conflictos laborales puede definirse como un conjunto de sistemas destinados a gestionar de manera eficiente los intereses de las partes involucradas. Este enfoque permite que las partes, de forma independiente o con la asistencia de un tercero, lleguen a un acuerdo extrajudicial antes de la fase de declaración, durante el juicio ordinario o incluso cuando se hayan agotado todas las vías legales de entendimiento.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente para este estudio se define la prevención de conflictos como todas las acciones para evitar disputas surgidas en una relación laboral (Vu y Tuan, 2021), que disminuyen la incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles (Terán y Flores, 2018).

### **2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y.**

En cuanto a las investigaciones aplicadas se menciona en la investigación de Malpartida (2016) donde el objetivo fue determinar los estilos de afrontamiento ante conflictos interpersonales del Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco-Perú. El estudio fue de nivel explicativo, de tipo observacional prospectivo, transversal y analítico, en la cual 60 enfermeras respondieron a una escala inventory sobre estilos de afrontamiento ante

conflictos, mediante  $r$  de Pearson de correlación con una significancia estadística, de las pruebas se consideró el valor  $p < 0.05$  y se utilizó el paquete estadístico SPSS. Se encontró que el 66,7% (40 enfermeros) tuvieron un nivel de afrontamiento medio; sin embargo, el 26,7% (16 enfermeros) mostraron afrontamiento alto y el 10,0% (6 enfermeros) presentaron afrontamiento bajo, por último, la relación de afrontamiento fue de  $p \leq 0,000$ .

Otro estudio aplicado realizado por Heredia (2016), con el objetivo de la establecer la relación en manejo de los conflictos laborales en los colaboradores de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. de Lima-Perú, el tipo de investigación fue de tipo descriptiva correlacional, desarrollada con un diseño no experimental de corte transversal. La hipótesis alterna es que existe relación entre el clima organizacional y el manejo de los conflictos laborales. La población estuvo conformada por 60 colaboradores administrativos. En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables fue de 0,000 menor que 0.05, concluyendo que existe una relación negativa muy alta entre el clima organizacional y el manejo de conflictos laborales.

Kamer et al. (2019) en su estudio que tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y las estrategias de gestión de conflictos de los gerentes de hospitales, centrándose en el contexto de 159 directivos de 159 hospitales privados en Estambul, utilizando la herramienta de Cuestionario de Liderazgo Multifactorial y el cuestionario de Cuestionario de Estrategias de Manejo de Conflictos, los resultados del estudio analizaron en cuanto al "Total de Estrategias de Gestión de Conflictos", se observa una diferencia significativa entre el personal y los gerentes, con el personal calificando las estrategias en promedio más bajo que los gerentes, como lo indica el valor de prueba  $t (-2,72)$  y el valor  $p (0,013)$ , lo que sugiere que los gerentes tienden a tener una percepción más favorable de las estrategias de gestión de conflictos en comparación con el personal.

Mientras que Abarca et al. (2020) realizan un estudio con el objetivo de determinar los tipos de conflictos laborales y el manejo de los mismos en el personal de enfermería del Hospital Regional Honorio Delgado de la ciudad de

Arequipa-Perú, la población de estudio estuvo conformada por 190 profesionales aplicando una encuesta realizan un análisis descriptivo y de asociación de variables utilizando el programa Infostat 2018, utilizando el estadístico  $\chi^2$  con nivel de significancia  $p < 0,05$ , los resultados fueron que los conflictos más frecuentes son comunicación-personal con un 44,8%, en segundo lugar el conflicto personal con 26,8%, seguido por el conflicto de comunicación con 15,8%. Además, en cuanto al manejo de conflictos, el 48,4% consideró al cooperativo como el más utilizado.

Haryanto et al. (2022) en su estudio cuyo objetivo es probar el papel del liderazgo transformacional en la moderación de la relación entre el conflicto laboral en la Compañía Ferroviaria de Yakarta-Indonesia en el cual encuestaron a 150 empleados de la empresa seleccionados para lo cual aplican una encuesta en línea, y utilizando un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), los resultados muestran que el liderazgo transformacional facilita negativamente la relación entre el conflicto laboral con un valor medio de correlación para conflicto de relación = 2,31; valor medio para conflicto de tarea = 2,48; valor medio para conflicto de proceso = 2,14, esto demuestra que los conflictos que ocurren todavía son relativamente fáciles de controlar y pueden gestionarse adecuadamente.

De acuerdo a los estudios aplicados revisados, los conflictos laborales generan pérdidas a nivel mundial en las empresas y directamente al estado y la sociedad por lo que se nota la importancia de estudiarlo en esta investigación, INSHT (2017), menciona que un buen liderazgo debe saber detectar e interpretar los signos que el día a día le genera en el entorno de trabajo para descubrir donde hay potenciales conflictos, las habilidades básicas en esta fase serían las capacidades de observación, de interpretación y de intuición que son características básicas en el liderazgo transformacional. al revisar a Haryanto et al. (2022), el liderazgo transformacional puede aportar a la prevención de conflictos solucionándolos antes de que se puedan presentar.

Por otro lado, Nunjar (2023) en su estudio para establecer un programa de resolución de conflictos en una población constituida por 30 docentes. Para la

compilación de información se utilizó como técnicas la observación y como instrumento un cuestionario con escala de Likert para la variable cultura organizacional. En cuanto a la variable independiente se diseñó un programa de resolución de conflictos dirigido a docentes. Según los resultados adquiridos, el nivel de la cultura organizacional en el Pre test resalta el nivel Regular con el 80% y en el post test el nivel Bueno con el 63.3%, lo cual denota una mejora. Asimismo, existe una mejora con el programa resolución de conflictos en las dimensiones implicación, consistencia, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional ( $S_b < 0.05$ ). En conclusión, el programa de resolución de conflictos mejora la cultura organizacional y cada uno de sus componentes, implicación, consistencia, adaptabilidad y misión dentro de la institución Educativa.

También, Díaz y Gutiérrez (2024) en su estudio realizado a 80 trabajadores que busca establecer la relación entre el conflicto organizacional y el desempeño laboral. Los hallazgos revelaron una correlación negativa significativa ( $-0,291$ ,  $p = 0,047$ ) entre el conflicto organizacional y el desempeño laboral en el Centro 1. En el Establecimiento de Salud 1, predominaron los conflictos organizacionales de nivel medio (66,0%), mientras que en el Establecimiento de Salud 2 predominaron los de nivel alto (48,5%). Respecto al desempeño laboral, se observó que el 57,4% de los empleados en el Centro 1 y el 69,7% en el Centro 2 mostraron un desempeño laboral medio. En conclusión, es importante el manejo eficaz de los conflictos organizacionales para mejorar el desempeño laboral en entornos de salud.

## **2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes**

De metodologías de evaluación de riesgos tanto del Ministerio de trabajo del Ecuador (2018) como del Instituto de Seguridad y Salud en el trabajo de España (2020) y el Manual del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España (2014) los cuales asocian a las dimensiones psicosociales liderazgo, Sobrecarga de trabajo, Desarrollo de habilidades, Incentivos y Apoyo familiar como un factor común de análisis. A continuación, se realiza un análisis de cada una de las variables independientes.

### **2.2.1 Variable independiente X1 “Liderazgo”**

La prevención de conflictos tiene un efecto profundo en los líderes que intentan lograr entornos de trabajo complejos y enrevesados, pero los líderes exitosos aceptan el conflicto para crear estilos de liderazgo inspiradores en estas situaciones desafiantes, la variable liderazgo se sustenta en teorías, definiciones y estudios aplicados con el fin de sustentarlos bibliográficamente a continuación.

#### **a) Teorías y definiciones de la variable independiente X1**

Se inicia el análisis de la variable independiente liderazgo con las teorías estudiadas por varios autores.

- **Teorías**

El análisis se inicia con la teoría de los rasgos de Thomas Carlyle (1840), que postula que las características personales, como el carisma, el entusiasmo y la valentía, distinguen a los líderes de aquellos que no lo son (Alcazar, 2020). Deshwal y Ashraf (2020) abordan las teorías conductuales del liderazgo de Shartle (1956), destacando la capacidad de aprendizaje del liderazgo en contraposición a la teoría de los rasgos. Además, examinan la teoría de contingencia, argumentando que el estilo de liderazgo más efectivo depende de variables situacionales, permitiendo a los líderes adaptarse según la naturaleza del grupo.

Martínez y Durango (2016) introducen otra teoría significativa, la teoría de la contingencia de Woodward (1965). Esta teoría se propone aislar las variables situacionales y definir el tipo de liderazgo que sería más efectivo en función de esas circunstancias. Por otro lado, Vasilescu (2019) aborda diversas teorías de liderazgo en su investigación, entre ellas la del Gran Hombre de Thomas Carlyle, que postula que la capacidad de liderazgo se hereda y se desarrolla durante la educación, así como la teoría de los Rasgos de Fiedler (1969), que se centra en el análisis de las características o rasgos de comportamiento para comprender los logros de los líderes.

En su investigación, Vasilescu (2019) explora la teoría de Contingencia y Situacional de Henry Mintzberg, Van de Ven, Drazin y Stephen Robbins (1960-1970). Esta teoría destaca la importancia de moldear las respuestas de los líderes para que estén más motivadas por la relación o la tarea, permitiendo diferentes enfoques, ya sea autoritarios o participativos. Por otro lado, Martínez y Durango (2016), el mismo autor, examinan la teoría del intercambio líder-miembro de Fred Dansereau, George Graen y William Haga (1975). La teoría sugiere que algunos miembros construyen una relación especial, denominada endogrupo, mientras que aquellos que no forman parte de este grupo se encuentran en el grupo externo.

El autor explora también, la teoría Transformacional, donde un líder ejerce una influencia idealizada sobre los seguidores, y la Transaccional, donde el desempeño se relaciona con recompensas contingentes, con un enfoque menos marcado en la emoción e inspiración. Asimismo, aborda la teoría del intercambio líder-miembro de Dansereau, Graen y Haga (1975), destacando la formación de un endogrupo entre algunos miembros, mientras que aquellos que no pertenecen se consideran en el grupo externo. Además, el autor explora nuevamente la teoría Transformacional, donde un líder ejerce una influencia idealizada sobre los seguidores.

Además, el mismo autor examina la teoría Transaccional, donde el desempeño se relaciona con recompensas contingentes, con un enfoque menos centrado en la emoción e inspiración. En el marco de esta teoría, se hace referencia al modelo de Fiedler (1978), que mantiene una lógica conductual en relación con el comportamiento del líder. Este modelo presenta un comportamiento crítico, directivo, autocrático y orientado a la tarea, en contraposición a un estilo democrático, permisivo, considerado y orientado a la persona. La elección entre estos enfoques dependerá de la situación de conflicto presente.

Otra teoría a considerar es la del comportamiento de Herbert (1978), la cual aborda el liderazgo en términos de relaciones interpersonales y orientación a tareas. Esta teoría sugiere que las personas pueden adquirir habilidades de liderazgo mediante entrenamiento y observación. Además, se analiza la teoría

del liderazgo Transformacional o Transaccional. En el caso del liderazgo transaccional, se destaca la creación de estructuras claras para los seguidores, estableciendo expectativas y consecuencias asociadas al cumplimiento o incumplimiento. Por otro lado, los líderes transformacionales se centran no solo en el desempeño del grupo, sino también en el logro de objetivos individuales y el desarrollo del potencial de cada miembro.

Asimismo, en su investigación, Ahmad y Gao (2017) destacan tres teorías de liderazgo. La primera es la teoría de liderazgo transformacional de Burns (1978), que se centra en comunicar una visión inspiradora e idealizada de metas colectivas para el futuro de la organización a los seguidores. Por otro lado, Deshwal y Ashraf (2020) abordan diversas teorías de liderazgo, incluyendo la teoría de rasgos de Carlyle y Galton, que reconoce una cualidad única en individuos extraordinarios. Consideran que el liderazgo es resultado de características personales que no se limitan a un número seleccionado de personas. Además, se analiza la teoría del comportamiento de Herbert (1978), la cual sostiene que el comportamiento del líder es un factor determinante en el liderazgo.

Por otro lado, Thomas Carlyle (1840) aborda la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985), centrada en líderes excepcionales con impacto extraordinario en seguidores y sistemas sociales. Ahmad y Gao (2017) introducen la teoría del liderazgo auténtico de Bennis (1989), destacando el fomento de capacidades psicológicas positivas y un clima ético. Además, presentan la teoría del liderazgo de servicio, que enfatiza el empoderamiento y desarrollo de seguidores, inspirándolos a actuar como líderes servidores. Estas teorías ofrecen perspectivas integrales sobre el liderazgo y su influencia a nivel individual y comunitario.

Alcazar (2020) también examina la teoría de los cinco factores de Goldberg (1990), la cual se fundamenta en la clasificación de rasgos de personalidad como extroversión, adaptabilidad, estabilidad emocional y apertura a experiencias. Por otro lado, en su texto, Martínez y Durango (2016) hacen referencia a la teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry (2003), que

conceptualiza a la organización como un espacio de interacción social y un modelo causal de motivación intrínseca, arrancando desde la satisfacción de las necesidades espirituales para proyectar el potencial individual hacia una mayor productividad y reducción de ausentismo, además de un aumento en el volumen de negocios. También se aborda la teoría de liderazgo auténtico de Bill George (2003), influenciada por el comportamiento ético de un líder.

Jaramillo y Silva (2023) en su estudio, mencionan la teoría del liderazgo empoderador como un modelo de liderazgo que destaca la importancia de fomentar un entorno de apoyo en el que los miembros del equipo puedan asumir la responsabilidad de su trabajo, tomar decisiones y desarrollar sus habilidades. Esta teoría parte del supuesto de que los líderes que empoderan a sus equipos contribuyen a aumentar su compromiso, motivación y productividad. Cruz (2024) Aborda la teoría de Burns (1978), quien propuso que los líderes transformacionales pueden motivar y entusiasmar a sus seguidores mediante la comunicación de una visión convincente. En este sentido, el liderazgo transformacional va más allá de la simple gestión de las tareas diarias, ya que implica inspirar a otros a alcanzar metas más ambiciosas y a contribuir al éxito organizacional.

Para el estudio, la teoría que más incide es la de liderazgo transformacional de Bass (1985) mencionada por Alcazar (2020) que se enfoca en líderes excepcionales que tienen efectos extraordinarios transformando valores, preferencias y aspiraciones individuales de sus seguidores en intereses colectivos.

- Definiciones

En el contexto de las definiciones, Esan (2018), sostiene que el líder tiene la capacidad de gestionar y armonizar conflictos tanto entre individuos como entre grupos, así como de superar situaciones de crisis y tomar decisiones para encontrar soluciones. Las divergencias entre estas teorías se fundamentan en supuestos fundamentales que se resumen a continuación.

En el análisis de diversas perspectivas sobre el liderazgo, se destaca la definición de Hughes (2009) que define al liderazgo en su forma más simple es la capacidad de influir en otros para lograr objetivos. En tal sentido también, Cortés et al. (2012) define al liderazgo como un proceso natural de influencia, que ocurre entre una persona y sus seguidores, el liderazgo está asociado con la eficacia y la calidad para el funcionamiento de cualquier organización y para inducir a sus seguidores a defender valores.

Asimismo, en el panorama de definiciones sobre liderazgo, Vázquez et al. (2014), definen al liderazgo como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo además es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común en función de una misión o proyecto compartido.

Además, Terrazas (2015) define al liderazgo como las cualidades de capacidad y entereza que favorecen la guía y el control que ejerce una persona hacia otros individuos, son aquellos intentos de influencia interpersonal que se ejerce sobre otros individuos, a los cuales se suma un proceso de comunicación en procura de cumplir ciertos objetivos y metas, menciona también que el liderazgo es crucial en el desempeño de las sociedades y puede ser concebido en el ámbito de las organizaciones, entidades y cualquier grupo humano.

En otra perspectiva, Navarro (2016) define el liderazgo como un orden social de relaciones entre los sujetos que se estructuran no solo a partir de las cualidades extraordinarias de su líder sino también de su trabajo, y de que estos dos elementos concuerden con las características y las necesidades de los seguidores y de la organización. Silva (2016), afirma en su investigación que el liderazgo es la capacidad de crear una visión convincente y de traducir la visión en realidades organizacionales, la idea de liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad en beneficio de la organización.

Mientras que Villanueva (2018) puntualiza que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido que implica el establecimiento de una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a su vez a las

personas y motivándolas. Mientras que, Asimismo, Mango (2018) en su artículo, el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Además, Botero (2018) dice que el liderazgo es una situación en la que una persona, en mérito de su capacidad resuelve los problemas cotidianos en la vida de un grupo u organización y encuentra seguidores que se someten a su influencia.

Otra definición de liderazgo es la planteada por Rosari (2019) define al liderazgo como una relación de influencia entre líderes y seguidores que pretenden cambios reales que reflejen sus propósitos mutuos, resultado del esfuerzo de todos. También, Del Campo y Nicanor (2020) que define, como aquel proceso de influencia entre líderes y colaboradores para alcanzar los objetivos y metas empresariales a través del cambio en el sector donde trabaje. Alcázar (2020), define al liderazgo como el proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común.

Adicionalmente, Cadevilla (2021), liderazgo es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional dicho de otra forma es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Del mismo modo, Genza (2021) que define como la relación de influencia interactiva entre diferentes partes interesadas que acuerdan trabajar juntas en una situación dada para realizar sus propósitos mutuos en general, con el fin de mejorar la enseñanza y el aprendizaje en particular.

En el análisis de diferentes vertientes de liderazgo, Ahmed y Al Amiri (2022) dice que es la capacidad del líder para comunicarse y comportarse de manera que eleve los intereses de sus seguidores y los motive a mirar más allá de su propio interés en beneficio del grupo siendo este un liderazgo transformacional, mientras que Ballina (2022) menciona al liderazgo como sinónimo de dirección, es decir, elemento racional a través del cual se alcanza todo lo planeado.

Otra definición más contemporánea es la de Sánchez (2023), que indica que el liderazgo transformacional tiene la responsabilidad de inspirar y motivar a sus seguidores para que logren alcanzar sus objetivos individuales. Además, se caracteriza por mantener una atención constante a las necesidades de cada colaborador, buscando ayudarlos a superarse continuamente. Este tipo de liderazgo promueve un cambio en la mentalidad del trabajador, impulsándolo a desarrollarse y crecer tanto en el ámbito laboral como en otros aspectos de su vida, lo que le permite cumplir con sus aspiraciones personales y profesionales.

Por último, Ccuiro (2024) menciona que el liderazgo tiene que ver con la habilidad de incidir de forma positiva en otros individuos para alcanzar objetivos compartidos. Involucra habilidades como la inspiración, la motivación, la toma de decisiones, la capacidad para encaminar y orientar en la delegación de tareas a otros hacia el logro de metas y resultados.

En este contexto, la definición que mejor se ajusta a los objetivos de este estudio es la de Cadevilla (2021), quien describe el liderazgo como un proceso de estructuración y utilización de recursos enfocados en el logro de metas.

A continuación, en la tabla 4, se presenta una breve descripción de algunas vertientes de liderazgo, sus conceptos clave y algunos autores asociados:

**Tabla 5:** Vertientes de liderazgo

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Concepto clave</b>	<b>Autores clave</b>
Liderazgo Transformacional	Se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar su máximo potencial y superar las expectativas. Los líderes transformacionales generan cambios significativos en las actitudes y valores de sus seguidores.	James MacGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1985)
Liderazgo Transaccional	Se basa en la transacción entre líderes y seguidores, donde se establecen expectativas y recompensas. Los líderes transaccionales utilizan incentivos y sanciones para motivar a los empleados a alcanzar metas específicas.	Max Weber (1922), James MacGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1985).
Liderazgo Carismático	Destaca la influencia personal del líder y su capacidad para inspirar y movilizar a otros a través de un carisma excepcional.	Max Weber (1922), Bernie Bass (1985), Bruce J. Avolio (1985)
Liderazgo Situacional	Proponer que el estilo de liderazgo debe adaptarse según la madurez y competencia de los seguidores.	Paul Hersey (1969), Ken Blanchard (1969).
Liderazgo Visionario	Se centra en la creación y comunicación de una visión convincente del futuro. Los líderes visionarios inspiran a otros proporcionándoles una dirección clara y emocionante	James Kouzes (1987), Barry Posner (1987)
Liderazgo Democrático/Participativo	Promueve la participación de los seguidores en la toma de decisiones. Valora la contribución de los miembros del equipo y busca consenso	Kurt Lewin (1940)
Liderazgo Autocrático	Involucra una toma de decisiones centralizada y un control directo por parte del líder	Max Weber (1922).
Liderazgo Transformativo	Similar al liderazgo transformacional, busca cambios profundos y sostenibles en las actitudes y valores de los seguidores.	James MacGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1985)
Liderazgo Ético	Pone énfasis en la toma de decisiones éticas y la promoción de comportamientos morales	Joanne B. Ciulla (1998)
Liderazgo Adaptativo	Se enfoca en la capacidad de los líderes para adaptarse a entornos cambiantes y abordar desafíos complejos	Ron Heifetz (1997), Marty Linsky (1997)
Laissez-Faire	Es un término que se utiliza para describir un estilo que permita una considerable libertad y autonomía para los subordinados.	François Quesnay (1758)

Fuente: Elaboración propia

Con base en la bibliografía revisada, el liderazgo se define como la capacidad del líder para comunicarse y comportarse de manera que eleve los intereses de sus seguidores y los motive a mirar más allá de su propio interés en beneficio del grupo siendo este un liderazgo transformacional (Ahmed y Al Amiri, 2022).

## **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X1 “Liderazgo”**

Dentro de las investigaciones aplicadas, Gray y Williams (2012) en su investigación encuestó a 32 gerentes minoristas de Phoenix, Estados Unidos de Norte América, para determinar sus estilos de liderazgo y cualquier posible correlación con los estilos de gestión de conflictos, entre los hallazgos de la investigación los gerentes minoristas exitosos exhiben estilos de liderazgo transformacional, para esto utilizó un cuestionario de liderazgo múltiple con escala Likert, además de utilizar el software SPSS para determinar la correlación entre las dos variables cuyos resultados fueron; las puntuaciones de gestión de conflictos fueron negativas y estadísticamente significativamente correlacionado con puntajes de liderazgo transaccional,  $r = -0,368$ ,  $p < 0,05$  y transformacional positivas  $p < .01$ .

Gonzalez et al. (2018) en su investigación en la cual el objetivo es indagar la incidencia del liderazgo transformacional en una empresa de Ambato Ecuador. Aplica encuestas y entrevistas a 50 empleados y gerentes del área técnica y administrativa, para recolectar información y tener indicadores del grado de liderazgo. Se observó que el 72% de la población consideró que no se mantiene un buen liderazgo en la empresa; un 24% consideró que el liderazgo es parcialmente bueno, solamente un 4% lo considero buena por lo que el autor plantea que esta situación desencadena conflictos laborales como: la desmotivación baja de productividad y la disminución del rendimiento.

En su estudio, Sandoval et al. (2021) investigan la relación entre los factores de liderazgo y la gestión de conflictos en directores de primaria en Sonora, México. Con un enfoque cuantitativo y diseño transversal, identifican dos grupos de directores según su capacidad de liderazgo. La correlación más destacada es de 0.76 entre la capacidad de liderazgo y la gestión de conflictos. Aunque la confirmación de la hipótesis no se menciona explícitamente, los resultados sugieren una conexión entre el liderazgo efectivo y la habilidad para manejar situaciones conflictivas en entornos escolares.

Como se observa en los estudios aplicados, el liderazgo negativo o que no sea de calidad puede provocar conflictos laborales, sin embargo, se ha encontrado información escasa de la influencia del liderazgo en los conflictos laborales en micro y pequeñas industrias, sin embargo, según INSHT (2017) menciona que un estudio relevante sobre las principales competencias de liderazgo que tienen los mejores directivos en las organizaciones de éxito, la resolución de problemas y conflictos es una de las competencias clave para la dirección de grupos.

Otro estudio es el de Lopez (2023) La investigación cuantitativa, descriptiva y no experimental, con una muestra de 10 trabajadores, utilizó encuestas para determinar los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que el 70% de los empleados percibe que el jefe transmite confianza, pero rara vez valora su creatividad o monitorea su trabajo; el 60% cree que el líder toma decisiones acertadas, aunque el 70% dice que no los motiva y nunca se han sentido seguros en su puesto. Se concluye que los aportes del personal no se reconocen ni aplican, y la falta de contratos formales genera inestabilidad.

Ramos (2024) en su investigación buscó establecer una propuesta de mejora del liderazgo para el clima laboral en Abai Business Solutions Perú S.A.C., Piura, 2024, a través de un estudio cuantitativo con 120 trabajadores y encuestas de 17 preguntas en escala Likert. Los resultados mostraron que el 35% considera que el líder casi siempre genera cambios, el 32% opina que el área administrativa se preocupa a veces por su bienestar, el 36% señala que comunica la misión y visión, el 40% menciona un sistema de seguridad laboral y el 34% afirma que hay comunicación horizontal. Se concluye que es necesario implementar estrategias para mejorar el liderazgo y el clima laboral, lo que facilitaría alcanzar objetivos y asegurar la eficiencia de los trabajadores.

En la revisión de estudios empíricos, se evidencia claramente que el liderazgo positivo desempeña un papel significativo en la prevención de conflictos laborales. La investigación ha demostrado de manera consistente que un liderazgo positivo, caracterizado por la promoción de relaciones saludables, la comunicación efectiva y la construcción de un ambiente de trabajo

colaborativo, contribuye a reducir la incidencia y la intensidad de los conflictos en el entorno laboral, por esa razón el liderazgo es analizado en el presente trabajo de investigación.

### **2.2.2 Variable independiente X2 Sobrecarga de trabajo**

La sobrecarga de trabajo, refiriéndose a las demandas físicas y mentales que experimenta un empleado, se aborda mediante un análisis bibliográfico que incluye teorías, definiciones y estudios aplicados. Estas perspectivas serán examinadas detenidamente en las secciones siguientes para comprender mejor la complejidad de este fenómeno laboral.

#### **a) Teorías y definiciones de la variable X2 sobrecarga de trabajo**

- **Teorías**

Se inicia el análisis de las teorías de liderazgo con la mencionada por Brown y Benson (2005) en su investigación hacen referencia a la teoría del establecimiento de objetivos de Locke (1968) que enfoca que las metas, mejoran el desempeño de los trabajadores ya que alientan a los empleados a esforzarse más y proporcionan indicadores para la dirección de los esfuerzos de trabajo. Salanoma et al. (2005) menciona la teoría social cognitiva del Psicólogo Albert Bandura (1961) que postula el efecto de interacción entre demandas y eficacia profesional, de manera que los trabajadores con altos niveles de autoeficacia aumentan sus conductas de afrontamiento activas en situaciones de sobrecarga laboral.

Igualmente, Skinner y Pocock (2008) en su escrito mencionan importancia de la cantidad de trabajo (sobrecarga de trabajo) y la explican a través de la teoría del ajuste persona entorno (P-E) de French y Col 1974 surge de un ajuste deficiente entre las capacidades y necesidades de una persona y las demandas y suministros proporcionados por el entorno. Por otro lado, Gil y García (2008), en su estudio menciona a la sobrecarga de trabajo a través de la teoría de autoeficiencia de Bandura (1977) que se basa en las creencias de que las personas tienen sobre sus capacidades en una situación específica para realizar

determinadas acciones que le permitan lograr un cierto nivel de ejecución muchas veces sobrepasando su nivel de acción.

Rodríguez y de Rivas (2011) mencionan la teoría de la deformación de King (1938), que sugiere que cuando las personas perciben suficientes recursos personales, no se sienten agobiadas; por el contrario, cuando estos recursos son insuficientes, experimentan tensión y adoptan estrategias de afrontamiento. También citan la teoría de esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996), que destaca el papel de los roles sociales al ofrecer oportunidades de contribución y reconocimiento, lo que incrementa la autoeficacia, la autoestima y el sentido de pertenencia. La falta de equidad entre esfuerzo y recompensa se señala como causante de distrés emocional, desgaste profesional y problemas de salud.

En este contexto, Chiang et al. (2013) mencionan la teoría de demanda-control de Karasek 1979 que hace referencia a que las exigencias psicológicas tienen una concepción esencialmente cuantitativa es decir volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo o la presión de tiempo y las interrupciones que obligan a dejar momentáneamente las tareas y volver a ellas más tarde, básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea.

Continuando la revisión de las teorías de sobrecarga de trabajo, Andrade y Landero (2015) en su estudio analizan que los individuos tienden a participar en una variedad de roles simultáneamente y bajo este supuesto, mencionan que Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal 1964 desarrollaron la teoría de rol. Dicha teoría propone que, al desempeñarse múltiples roles, el individuo se enfrenta a un aumento de exigencias que resultan difíciles de cumplir cuando son incompatibles, ocasionando una fricción entre roles que produce una tensión psicológica.

En una perspectiva complementaria, Kimura et al. (2018), mencionan la teoría transaccional de Lazarus 1984, que trata que los recursos personales

autoevaluados de los individuos moderan el efecto negativo de la sobrecarga de trabajo y muestra la evidencia de la interacción entre los recursos personales y las demandas laborales son limitadas. También, Máynez y Cavazos (2021) llamada teoría del estrés organizacional y se le conoce también como el modelo de demandas y recursos laborales de Hobfoll 1976 que sugiere que los recursos son valiosos, por lo que los individuos buscan mantener los que poseen y adquirir otros más deseables.

La teoría que mejor se alinea con el objetivo de este estudio es la del establecimiento de objetivos de Locke (1968), la cual se centra en las metas y el rendimiento de los trabajadores. Esta teoría no considera la carga excesiva de trabajo como un obstáculo, sino que destaca la capacidad del trabajador para asumir múltiples roles con el fin de crecer y desarrollarse.

### **Definiciones.**

A continuación, Bateman (1981), define la sobrecarga laboral como una acción que ocurre cuando una persona que está responsable de las tareas, simplemente no las pueden completar debido a recursos inadecuados como tiempo, mano de obra, equipo, o para trabajo que está más allá de su capacidad personal. Mientras que Coverman (1989) la sobrecarga laboral es tener demasiadas demandas de roles y muy poco tiempo para cumplirlos.

Asimismo, Elloy y Smith (2003), definen a la sobrecarga como la acumulación de múltiples demandas que exceden los recursos y puede ser cualitativa o cuantitativa. La sobrecarga cualitativa se refiere a una situación en la que una tarea es demasiado difícil de completar, mientras que la sobrecarga cuantitativa se experimenta cuando hay demasiadas tareas por hacer. Según Salanova (2003) en su definición menciona que la sobrecarga de trabajo puede ser cuantitativa por las demasiadas cosas que hacer en el tiempo disponible o cualitativa por las cosas demasiado complejas que superan las propias competencias para realizarlas y esta presión temporal en muchas ocasiones viene causada por el ritmo de trabajo impuesto.

En seguida, Brown y Benson (2005) conceptualizan a la sobrecarga de trabajo como la medida en que el desempeño laboral requerido en un trabajo es excesivo o se sobrecarga debido al desempeño requerido en un trabajo, además que los empleados pueden sentirse sobrecargados de trabajo como consecuencia de un número excesivo de objetivos de objetivos o actividades por cumplir en el ámbito laboral.

Mientras que Guerrero y Puerto (2007) define a la sobrecarga como a todo trabajo que implica algún grado de exigencia física y de recursos cognitivos para quien la ejecuta; es decir, una carga de trabajo derivada de las condiciones de la tarea. Elloy y Smith (2003), definen a la sobrecarga como la acumulación de múltiples demandas que exceden los recursos y puede ser cualitativa o cuantitativa. La sobrecarga cualitativa se refiere a una situación en la que una tarea es demasiado difícil de completar, mientras que la sobrecarga cuantitativa se experimenta cuando hay demasiadas tareas por hacer.

Rodríguez y de Rivas (2011) también la consideran como la cantidad de trabajo que se realiza en un momento dado además afirman que un volumen de trabajo asequible ofrece la oportunidad de disfrutar de la tarea, y conseguir los objetivos laborales, y su desarrollo profesional. Sin embargo, el exceso de trabajo no se conceptualizaría simplemente como un desfase o exceso en los requisitos para conseguir un nuevo reto, sino ir más allá de los límites humanos. Nasurdin y O'Driscoll (2012) la ven como cuando el empleado siente que tiene demasiadas responsabilidades o tareas en un período de tiempo definido.

Alcayaga (2016), señala que es el grupo de requerimientos físicos y mentales a los que se somete un trabajador dentro de su jornada de trabajo, es decir cuando los trabajadores piensan que sus responsabilidades laborales se les escapa de las manos. Por otro lado, Patlán (2013), menciona que se refiere a un exceso en la carga de trabajo o exceso de actividades, complejidad y dificultad en las actividades que debe efectuarse en un determinado tiempo y ocurre cuando el trabajador percibe que las demandas de trabajo exceden sus habilidades y recursos para cumplir con sus obligaciones laborales de manera

exitosa. Entretanto, para Pérez et al. (2017) es el antecedente de un conflicto que termina afectando a todos los ámbitos de la vida del trabajador y con el paso del tiempo, de manera definitiva, disminuyendo su salud física y su calidad de vida.

También Carballo et al. (2019) señalan que la sobrecarga laboral hace referencia a una situación en la que las demandas laborales superan los recursos disponibles para satisfacerlas y que se relacionan directamente con tensiones psicológicas y riesgos laborales, como el agotamiento acompañada de sentimientos de que se han gastado los recursos propios. Además, Altinay et al. (2019) mencionan que la sobrecarga de trabajo es cómo los empleados, dependiendo de su tiempo disponible, capacidad personal y otras limitaciones, perciben que se les asignan más responsabilidades y actividades de las que pueden manejar.

Lozada et al. (2021) en su definición mencionan que la sobrecarga de trabajo es el exceso de la cantidad de trabajo, que demanda desgaste físico o emocional para realizar actividades en exceso, las mismas que han sido asignadas en un periodo de tiempo determinado. El exceso de trabajo se da a notar cuando al trabajador se le empiezan a denominar tareas que sobrepasan las habilidades, el tiempo y los recursos que requiere para cumplir con las obligaciones de manera correcta, la sobrecarga de trabajo está relacionada con enfermedades que influyen de manera negativa dentro de la vida laboral activa.

Peña et al. (2022), la definen como como el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo por un lado y sus conocimientos y capacidades por otro, además que es una enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vía de desarrollo. También, Ríos (2023) define la sobrecarga de trabajo como una situación en la que un empleado enfrenta responsabilidades y tareas que superan su capacidad de gestión en el tiempo disponible. Caballero (2023) señala que la sobrecarga implica operaciones motoras y/o cognitivas, donde las exigencias físicas y

mentales determinan la carga laboral, generando condiciones estresantes que dificultan el cumplimiento de las tareas.

Por último, Matyska (2024) dice que la sobrecarga de trabajo se manifiesta como la carga de horas, el sacrificio del tiempo y la frustración por no poder finalizar las tareas dentro del plazo establecido. Las extensas jornadas laborales, especialmente cuando afectan a otros aspectos de la vida de los empleados, contribuyen a esta sensación de sobrecarga. Además de las largas horas, se suma la percepción de que hay demasiadas cosas por hacer en un tiempo limitado.

De lo expuesto por los autores Lozada et al. (2021) se puede definir a la sobrecarga laboral como el exceso de actividades asignadas a un trabajador para ser cumplidas y que no logra realizarlas en el tiempo establecido provocando esto frustración y desmotivación personal.

### ***b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X2 Sobrecarga de trabajo***

A propósito de estudios empíricos relacionados a la variable sobrecarga de trabajo:

En su estudio sobre empleo a tiempo completo, Skinner y Pocock (2008) investigaron la relación entre largas jornadas y conflicto laboral mediante una encuesta a 1435 trabajadores australianos. Aunque la sobrecarga de trabajo fue baja (media 2.86, desviación estándar 1.09), resultó ser un predictor significativo del conflicto laboral. El control sobre la programación de trabajo (media 2.62, desviación estándar 1.03) también fue un predictor relevante. El modelo de regresión confirmó que la sobrecarga de trabajo fue un predictor más fuerte del conflicto laboral ( $R^2$  ajustado: 0.25). En resumen, la hipótesis de la sobrecarga de trabajo como predictor clave del conflicto laboral fue respaldada, con factores adicionales como las horas y el control del horario siendo significativos en ambos grupos estudiados.

Pérez et al. (2017), en su estudio aplicado a una muestra de 86 trabajadores del sector público de seguridad de la Comunidad de Madrid-España, analizan la incidencia de la sobrecarga de trabajo tomando en cuenta los turnos nocturnos o rotativos. Se aprecia que en el caso de la subescala “conflicto en el trabajo” para aquellos participantes que trabajan durante el turno de tarde presentan un ligero aumento de la media de las puntuaciones ( $M = 3.28$ ,  $DT = .54$ ) frente a la media del resto del grupo en la misma dimensión ( $M = 2.99$ ,  $DT = .53$ ). En resumen, el grupo de turno de tarde puntuó ligeramente.

De igual manera, Vásquez y González (2020) analizan los factores que influyen en el estrés, entre ellos la sobrecarga laboral de las enfermeras que laboran en el Hospital Básico de Esmeraldas IESS en Ecuador, de acuerdo con la encuesta que se aplicó a las 30 enfermeras del área de emergencia el 83,33% consideran que la sobrecarga laboral es el factor que más influye en la generación de conflictos ya que estos provocan agotamiento, insomnio, sensación de espacio insuficiente e insatisfacción laboral, La sobrecarga laboral, en particular, puede provocar conflictos y una atención deficiente a los usuarios.

Galeano y Cortes (2022), en su artículo proponen una revisión sistemática de las publicaciones relacionadas con la sobrecarga laboral, el método llevado a cabo se basó en 30 artículos científicos revisados publicados entre 2012 y 2022. Los resultados permitieron ver los efectos en el colaborador, derivado del contenido o características de la tarea dependientes de la carga de trabajo, los resultados obtenidos demuestran que del 100% de bibliografía revisada demostró que provocó alto nivel de conflicto en el individuo, y la organización del trabajo, por otro lado, el 10% hace alusión al agotamiento, la fatiga alcanza un 7%.

Otro estudio aplicado es el de Rubio (2023) que tuvo como objetivo determinar la relación entre la sobrecarga laboral en los profesionales de enfermería en un hospital nacional de Lima en 2023, utilizando una muestra de 86 de 110 enfermeros seleccionados al azar. Se empleó un diseño descriptivo, no experimental y correlacional, con cuestionarios validados para evaluar la

sobrecarga laboral (K. Richardson de 0,931) y la calidad de vida (Alfa de Cronbach de 0,962). Los resultados revelaron que el 24,4% tenía un nivel medio y el 72,1% un nivel alto de sobrecarga laboral; en calidad de vida, el 41,9% reportó mala, el 45,3% regular y el 12,8% buena. Se concluyó que existe una relación negativa moderada entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de -0,434 y  $p < 0,05$ .

Castillo (2024) en su estudio que tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre la sobrecarga de trabajo y la generación de conflictos laborales e interpersonales en el trabajo de los servidores de una entidad pública aplicado a un total de 25 servidores públicos, según los datos recopilados, determinó que no existe relación entre las variables “sobrecarga de trabajo” y la generación de conflictos laborales o interpersonales en el trabajo obteniendo un nivel de significancia  $p = 0,000 \geq 0,05$  y encontrándose además que el valor de coeficiente de correlación de Pearson es de 0,999, reflejando que no existe correlación significativa entre ambas variables.

En conclusión, la revisión de los artículos anteriores subraya que la sobrecarga laboral, cuando alcanza niveles excesivos, incide negativamente generando conflictos en los equipos de trabajo. Este fenómeno se destaca en la investigación de Skinner y Pocock (2008), quienes exploraron la conexión entre largas jornadas laborales a tiempo completo y la aparición de conflictos en el ámbito laboral. Estos hallazgos resaltan la importancia de abordar de manera efectiva la sobrecarga laboral para mitigar tensiones y mantener un ambiente laboral armonioso, destacando la necesidad de estrategias de gestión que promuevan un equilibrio adecuado entre la carga de trabajo y la salud laboral.

### **2.2.3 Variable independiente X3 Desarrollo de habilidades**

El desarrollo de habilidades se revisa a través de teorías de autores que a lo largo de la historia han ido plasmando su conocimiento para poder utilizarlo en la actualidad, también con definiciones desde las más nuevas hasta las contemporáneas y estudios aplicados de autores que demuestran que el desarrollo de habilidades puede prevenir conflictos laborales.

### **a) Teorías y definiciones de la variable X3 Desarrollo de habilidades**

#### **Teorías.**

El análisis de las teorías del desarrollo de habilidades se inicia con Cardona (2005) menciona al desarrollo de habilidades a través de la teoría de las motivaciones de McClelland (1969) según la cual, la motivación de las personas, especialmente en el trabajo, se fundamenta en tres dimensiones: La necesidad de conseguir resultados específicos, la necesidad de ejercer autoridad y la necesidad de mantener buenas relaciones con el entorno social.

Mientras que, Hall y Lansbury (2006) estudian el desarrollo de habilidades a través de la teoría del capital humano de Becker (1964), que sugiere que, dado que los individuos se benefician de una formación general, mientras que las empresas se benefician de una formación más específica, los arreglos para cada una deben tratarse por separado. Además, Continuando, Kutzhanova et al. (2009) mencionan la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984) que propone una teoría constructivista del aprendizaje, enfatizando que el conocimiento social se crea en el conocimiento personal del aprendiz. De acuerdo con la teoría de habilidades emergentes de Fischer et al. (1990), tanto las condiciones internas como la motivación y externas como el apoyo, presión e incentivos son necesarias para respaldar el proceso de desarrollo de una habilidad. Los mismos autores mencionan la teoría de las habilidades de Lichtenstein y Lyons (2001) que se basa en que los empresarios tienen éxito en la medida en que tienen las habilidades necesarias, que lleguen al espíritu empresarial en diferentes niveles de habilidad; y que se pueda desarrollar la habilidad empresarial.

González (2010) que menciona la denominada teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1924) que contribuyó al establecimiento de las bases necesarias para el desarrollo de habilidades interpersonales en la solución de conflictos, como: escucha activa, ponerse en lugar del otro, diálogo entre las partes, utilización adecuada del lenguaje extraverbal (postura, tono de voz, gestos, entre otros); siendo estos los elementos fundamentales en el proceso

comunicacional para la solución de conflictos. Además, Pérez et al. (2011) mencionan la teoría “Y” de McGregor (1974) y explican que el trabajador siempre tiene intención de hacer las cosas bien por lo que la organización debe desarrollar sus habilidades y capacitar al personal para lograr esto.

Por su parte, Gooptu (2018) menciona en su trabajo el desarrollo de habilidades de acuerdo a las siguientes teorías, la primera sobre la construcción de habilidades de Braverman (1974) que se trata sobre la descualificación como una característica central de las relaciones capital-trabajo es decir en lugar de abordar las habilidades a través de la lente del capitalismo como sistema económico. Otra teoría es la del proceso laboral de Burawoy (1979) sobre la obtención del consentimiento de los trabajadores y el cumplimiento en las relaciones laborales es decir la construcción social de habilidades.

En igual forma, Ascon et al. (2019) en su escrito mencionan la teoría de las destrezas de Katz (1955) que trata de que las habilidades que pueden desarrollarse no necesariamente innatas y que se exteriorizan en el rendimiento no meramente potencial, destaca que los directivos necesitan tres habilidades básicas: técnicas, conceptuales y humanas. En este contexto, Tholen (2019) menciona la teoría del Capital Humano de Becker (1964), la cual resalta que la educación mejora las habilidades individuales y, por ende, su productividad laboral. Además, hace referencia a la teoría de la señalización de Kroch y Sjoblom (1994), la cual se centra en el desarrollo de habilidades y cómo esto permite a los empleadores evaluar a los posibles trabajadores según los costos de capacitación anticipados. Por último, el mismo autor alude a la teoría del cribado de Stiglitz (1975), que sugiere que los empleadores suelen carecer de información confiable y suficiente sobre la productividad inherente de los trabajadores.

Brown (2020) basándose en las teorías de las capacidades de Sen (1992) y Nussbaum (2011), colocan la agencia humana en una posición más central, evaluando si el desarrollo de habilidades ayuda a las personas a vivir vidas que tienen motivos para valorar, se centra en los funcionamientos que las personas

son realmente capaces de lograr, independientemente de si de hecho eligen lograrlos.

Pérez et al. (2020) manifiestan el método más exitoso para el desarrollo de habilidades se basa en la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura (1977), cuyo modelo consiste de cuatro pasos: presentación de principios conductuales; la demostración de los principios; las oportunidades para practicar los principios a través de juego de roles o ejercicios. Quiñones y Espíritu (2023) analizan la teoría del liderazgo transformacional, propuesta originalmente por James V. Downton en 1973. Destacan la importancia de preparar al capital humano con habilidades para anticipar y enfrentar el cambio. En un entorno laboral dinámico, las organizaciones esperan que sus empleados se adapten y contribuyan proactivamente. Los líderes deben fomentar el desarrollo de competencias para afrontar los desafíos y transformaciones futuras.

Losada y Briz (2024) mencionan la teoría de Sternberg y O'Hara (2005), destacan que existen tres aspectos de la inteligencia de las personas que son esenciales para la creatividad: las habilidades sintéticas, analíticas y prácticas. La habilidad sintética se define como la capacidad de ayudar a las partes a generar ideas nuevas, de alta calidad y adecuadas al conflicto planteado en el proceso de mediación. La habilidad analítica es la capacidad necesaria para brindar a las partes la oportunidad de evaluar el valor de sus propias ideas y las de los demás, y decidir cuál de ellas es viable para resolver el conflicto. La tercera y última habilidad en el pensamiento creativo es la práctica, que implica que las partes sepan cómo se presenta.

Para el presente estudio la teoría que tiene mayor relación con respecto a la prevención de conflictos es la teoría del Capital Humano de Becker (1964) que destaca que se debe invertir en la educación de los trabajadores y mejorar sus habilidades para volverlas más productivas; además la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1924) que establece un proceso comunicacional para la solución de conflictos.

## **Definiciones.**

Con respecto a las definiciones de desarrollo de habilidades, CEPAL (1996), menciona que las habilidades se definen como la capacidad de plantear y formular problemas, la capacidad analítica, la capacidad de trabajar en equipo, la disposición a aprender. Al mismo tiempo, Agut y Grau (2001) en su trabajo define a las habilidades como al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas. como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión. Además, define habilidades como la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo o la capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

De modo similar, Villasana y Dorrego (2007) define las habilidades sociales como aquellas conductas aprendidas que ponen en juego las personas en situaciones interpersonales para obtener o mantener reforzamiento del ambiente. Entendidas de esta manera, las habilidades sociales pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos de un individuo. Rodríguez y Posadas (2007), la habilidad se entiende entonces como acciones particulares, concretas, que se ajustan a los requerimientos de una situación, y en términos analíticos, se concibe como un indicador de competencia.

Además, Rodríguez (2007) menciona que la habilidad o destreza es una forma de relacionarse con las cosas, es una capacidad que nos permite estar en el mundo para resolver las situaciones que dicho mundo nos plantea. Las habilidades se remiten a conocimientos del sujeto puestos en acción. Un conocimiento se convierte en realidad cuando desciende a los hábitos. Duran et al. (2015) consideran que las habilidades sociales son un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

También, Ojeda y Hernández (2012) lo distinguen como el desarrollo de habilidades como la capacidad para realizar una tarea física o mental. Así también, Furguerle y Gratero (2010) las define como la capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubran las necesidades de comunicación interpersonal y/o responder a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva. Entonces, las personas en su proceder buscan fortalecer las habilidades para relacionarse con los demás, pues el hombre como ser social constantemente adecua sus comportamientos de acuerdo a modelos establecidos por la sociedad.

Asimismo, Fiszbein et al. (2016) en su investigación definen a las habilidades como la capacidad para negociar, relacionarse, colaborar y trabajar en un ambiente culturalmente diverso. De acuerdo con Sanguinet (2016), las habilidades son las capacidades de las personas para resolver de manera eficaz distintos problemas o para enfrentar situaciones nuevas o complejas. Por lo tanto, las habilidades influyen en cómo se desempeña una persona en su trabajo, cómo se lleva con sus familiares y amigos, cuán integrado está en la vida cívica de su ciudad, o qué hábitos de salud tiene. De este modo, el concepto de habilidades abarca dominios muy diversos, pero hay tres grandes grupos de habilidades que ameritan una clasificación o taxonomía. Se trata de las habilidades cognitivas, las socioemocionales y las físicas.

Para Berniell et al. (2016) las habilidades son el sostén del capital humano. Son las capacidades con las que cuenta una persona para resolver de manera eficaz distintos problemas, y no solo incluyen el conocimiento o el razonamiento abstracto, sino también aspectos de la personalidad, creencias y hasta destrezas físicas. Prada y Rucci (2016) dice que las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos, y en algunos casos conocimientos, que caracterizan a los individuos.

Así también, Barrón (2018) considera al desarrollo de habilidades como las competencias no cognitivas que están orientadas al desarrollo de aptitudes sociales; es decir se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo. Mientras que

Gontero y Albornoz (2019) la noción de habilidades implica no solo tener el conocimiento o la capacitación necesaria para realizar una tarea sino tener la capacidad de utilizar este conocimiento para responder a situaciones particulares y resolver los problemas que se presentan.

Otra definición es la expuesta por Grumedi (2020), dice que las habilidades laborales son aquellos conocimientos y habilidades utilizadas para desempeñar de manera correcta y exitosa una determinada actividad dentro del ámbito laboral, pueden dividirse en dos tipos, habilidades blandas o sociales que son aquellas relacionadas con lo interpersonal, la inteligencia y la personalidad, mientras que las habilidades profesionales o duras son el conocimiento de actividades específicas en el trabajo, por ejemplo, cursos de capacitación. Mientras que Euroinnova (2022), en su sitio web define que habilidades laborales son un conjunto de característica que posee una persona para ejecutar y llevar a cabo ciertas actividades dentro de lo laboral, es decir que tiene talento para realizarlo y con esto complementar sus conocimientos y competencias técnicas de cursos académicos realizados.

Vargas y Lara (2023) definen al desarrollo de habilidades como un proceso de enseñanza y aprendizaje destinado a que las personas adquieran competencias, conocimientos y habilidades para utilizar los procedimientos o actitudes necesarios para mejorar su desempeño y lograr los objetivos de la organización y/o institución a la que pertenecen o desean pertenecer. También, Reyes (2024) el desarrollo de habilidades son las capacidades y competencias específicas que una persona adquiere a lo largo de su formación y experiencia laboral, abarcando tanto las habilidades prácticas como los conocimientos aplicados en un entorno laboral. Idyd (2024) señala que el desarrollo de habilidades implica identificar, aprender y mejorar competencias tanto personales como profesionales. Esto abarca desde habilidades técnicas específicas hasta capacidades interpersonales y de autoconocimiento.

Para este estudio se considera al desarrollo de habilidades como el desarrollo de los conocimientos para desarrollar una actividad laboral de manera

correcta (Grumedi, 2020), utilizando su talento para negociar, relacionarse, colaborar y trabajar en un ambiente culturalmente diverso (Fiszbein et al., 2016).

***b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X3 Desarrollo de habilidades***

Dentro de las investigaciones aplicadas, Sacsara (2018) en su estudio cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y disputas laborales de los trabajadores en los centros asistenciales de salud de la Micro red de la Oroya en Huancayo-Perú, la metodología de investigación se basa en un diseño no experimental-transversal. Con una población de 120 trabajadores y 16 servicios organizacionales. Se evidencia en los resultados la existencia de pruebas suficientes, con Tau b-Kendall 0.51, y nivel de significancia menor a 0.003 unilateral, que las habilidades directivas están positivamente relacionadas con la reducción de disputas laborales de los trabajadores.

De la misma forma, Núñez (2021) realiza su investigación determinando la relación entre habilidades gerenciales para la solución de la conflictividad laboral en el ministerio de energía y minas en Lima-Perú. El método utilizado fue el hipotético-deductivo, diseño no experimental, descriptivo, correlacional. La población fue conformada por los 71 directivos, el tipo de muestreo fue no probabilístico censal, por lo tanto, se tomó como muestra al 100% de la población. Como resultado se obtuvo que en la variable de habilidades gerenciales un 40.85% es de nivel regular, 30.99% de nivel malo y un 28.17% de nivel bueno. Los resultados muestran que hay un vínculo favorable y significativo en las habilidades gerenciales para la solución de conflictos y productividad laboral, la hipótesis tiene una correlación de 0.764 por lo que se admite.

Se estudia la variable desarrollo de habilidades ya que en el análisis de los estudios aplicados se denota un vínculo con la prevención, según los mismos mencionan que existe una correlación positiva entre las habilidades y la búsqueda de soluciones a los conflictos laborales. El desarrollo de habilidades según CEPAL (1996), mejora la capacidad de plantear y solucionar problemas,

la capacidad de trabajar en equipo aportando de manera significativa a la prevención de disputas en el trabajo.

### **3.2.2 Variable independiente X4 Incentivos**

La cuarta variable independientes es incentivos y se analiza bibliográficamente en temas asociados con sueldos, salarios, bonificaciones como medios para motivar a los trabajadores, en los siguientes párrafos se revisan teorías, definiciones y estudios aplicados.

#### **a) Teorías y definiciones de la variable X4 Incentivos**

##### Teorías

Madero (2019) menciona la teoría de teoría de Herzberg (1968) que sostiene que existen dos factores que deben ser considerados, el primero factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción, y factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Continuando con las teorías de incentivos, Clark (2018) en su tesis doctoral menciona la teoría en base a metas de Locke (1968) en la cual señala que los incentivos financieros pueden aumentar la aceptación en el logro de objetivos y por ende una mejora en el desempeño del trabajo.

Mientras que Santangelo (2018) en su trabajo doctoral menciona la teoría de ERC de Alderfer (1972) que considera que las necesidades humanas se encuentran clasificadas conforme a una escala jerárquica, donde a diferencia de la propuesta de Maslow que propone 5 necesidades, la escala propuesta por Alderfer contiene tres necesidades (ERC), E son las Necesidades de existencia (fisiológicas, condiciones laborales, recompensas e incentivos), R son las necesidades de relación (sociales, reconocimiento) y C son las necesidades de crecimiento (autodesarrollo, perfeccionamiento personal).

Zapata y Hernández (2010) en su trabajo mencionan a la teoría de agencia de Jensen y Meckling (1976) que se basa en establecer una relación de agencia como un contrato donde existen una serie de cláusulas bajo las cuales una persona llamada el principal, contrata a otra denominada el agente para que realice determinado servicio en su nombre, si ambos contratantes son maximizadores de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el mejor provecho del principal con lo cual el principal puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante el establecimiento de incentivos adecuados para el agente. También menciona la teoría de los salarios de eficiencia desarrollada por Shapiro y Stiglitz (1984) que establece que, bajo ciertas condiciones, en algunos mercados, se pagan salarios por encima de los de salarios de reserva, llamados también sobre salario o incentivo.

Vargas (2013), trata en su investigación sobre los incentivos basándose en la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (1985) que se basa en el análisis de la capacidad de un individuo para elegir y realizar acciones en base a su decisión. Las personas auto determinadas se ven a sí mismas como las iniciadoras de su propia conducta, seleccionan los resultados y eligen una línea de actuación que las lleve a lograr esos resultados lográndose a través de los procesos motivacionales intrínsecos como los incentivos de tipo económico y no económico, estos incentivos y se relacionan con la satisfacción de ciertas necesidades humanas pueden ser promotores de una cultura más productiva.

Por otro lado, Martínez (2015) en su estudio menciona las teorías exógenas y teorías endógenas de Katzell y Thompson (1988) que se enfocan en las variables a nivel motivacional, y que pueden ser combinadas por agentes externos. Entre dichas variables destacan los incentivos organizacionales. La motivación externa, es una motivación que surge fuera del individuo, donde algo o alguien se vuelve o genera un incentivo; también menciona la teoría de las necesidades de Maslow (1991), es que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades primarias, pero también ayuda a cumplir las de orden superior, consiguiéndose muchas de las veces a través de incentivos y así conseguir el bienestar para el individuo.

El mismo autor menciona la teoría de la Integración Orgánica de Deci y Ryan (2000) que detalla las formas de motivación extrínseca y los factores contextuales que promueven los incentivos en los trabajadores, también analiza la teoría de control en las organizaciones de Miller (1992) aprecia el control organizacional como un problema mecánico de diseño de sistemas de incentivos y sanciones de manera que los empleados egoístas y desmotivados trabajarán para obtenerlos y así lograr los objetivos de la organización. El autor Camargo et al (2016) menciona la teoría de la gerencia en los sistemas de incentivos planteada por Carroll (1993) que se basa en que las organizaciones buscan la eficiencia en sus recursos incluyendo los trabajadores por lo cual la gestión de la compañía se ve influenciada por los efectos de los incentivos.

Por otro lado, Pablos (2016) se enfoca en la teoría motivacional de Huber (1996) que se sustenta en las relaciones de actitudes, necesidades y conductas y que la motivación puede ser interna o externa, llamadas intrínsecas o extrínsecas, respectivamente. La motivación interna, es aquella que surge dentro de un individuo y se dirige en sentido de un logro personal.

La teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (1985) se aproxima al objetivo del presente trabajo ya que una de sus dimensiones son los incentivos que dependen de la capacidad de un individuo para elegir y realizar acciones con base en su decisión, es decir los incentivos motivan a las personas a realizar actividades que no pensaban hacerlas por sí solas de acuerdo a la teoría motivacional de Huber (1996).

#### Definiciones.

Para empezar a tratar las definiciones de incentivo, Zapata y Hernandez (2010) también define a los incentivos como los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. Mientras que Jaén (2010) se refiere a los incentivos como la valoración que el individuo atribuye a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que concede a ciertos factores

externos como condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, etc. Los incentivos son elementos reforzadores que tienen un valor funcional para la persona. Gorbaneff et al. (2009) los ven como la promesa de una compensación por realizar una acción y esta compensación puede ser financiera y no financiera.

Mientras que, Hannoun (2011) en su trabajo de investigación menciona que los incentivos son lo que satisface las necesidades, y pueden ser reales que son a los cuales se dirige la conducta o son básicas como la sed, el hambre y la necesidad de vestido; sustitutos cuando la persona no puede acceder a los reales busca alternativas como por ejemplo a falta de agua accede a una fruta jugosa; positivos cuando constituyen un premio o recompensa como los incentivos positivos el elogio o un ascenso; negativos cuando estos influyen para que se haga o se deje de hacer algo; económicos es decir un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos; y no económicos son el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

También Aguiar (2012) menciona que el incentivo se considera una de las herramientas gerenciales que generan gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. Además, el mismo autor también define a incentivos como un factor determinístico e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación y que se constituyen en una herramienta fundamental para la gerencia de las organizaciones que valoran el desempeño del recurso humano. De modo idéntico, Vargas (2013) puntualiza a los incentivos como elementos importantes de la motivación del comportamiento en las organizaciones; se han usado para premiar o castigar el desempeño de los empleados al no otorgarlos o reducirlos.

Mientras que López et al (2015) menciona que incentivo es un elemento fundamental de la organización, es la voluntad de las personas, su esfuerzo individual al sistema de cooperación. Mientras que Ghasemi (2015) se refiere a los incentivos como un enfoque proactivo aplicado por la administración para

mejorar el desempeño de los empleados. El uso de incentivos puede incluir recompensas financieras y no financieras, puede ser útil para alentar a los trabajadores a involucrarse con los objetivos de la empresa. Camargo et al (2016) señala a los incentivos como un tipo de inversión que produce rendimiento en las personas, incrementando los aportes que estas hacen en la institución, es por eso que, es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización.

Juliani y Sad (2017) menciona que los incentivos son otra forma de compensación directa distinta de la salario y salarios que es sistema de compensación basado en el desempeño, además también definen como un componente de la compensación y ambos tienen una estrecha y decisiva relación en el logro de las metas y objetivos de la organización en su conjunto. Por su parte, Carranza (2017) describe como incentivos a las recompensas y sanciones, incluyendo las diferentes formas de distribución, según sea el caso, como asensos, vacaciones, bonificaciones por productividad e incluso incrementos salariales.

Mientras que Madero (2019) expone que los incentivos son un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas además son elementos que activan las actitudes, mejoran el comportamiento e impulsan a los individuos a realizar una acción. Corisapra et al. (2021) manifiesta en su definición que los incentivos son parte de los procesos de apoyo con la convicción de fortalecer las relaciones estructurales a través de la organización, considerando que son factores motivacionales.

Aguilar (2021) señala que son estímulos a la labor de un trabajador y en consecuencia el mejoramiento de su rendimiento y la productividad en la organización. El mismo autor también menciona que incentivo es un acto o promesa de mayor acción, también es llamado estímulo para una mayor acción y significa una remuneración adicional o beneficio para un empleado en reconocimiento al logro o mejor trabajo.

Santucci et al. (2023) en su estudio dice los incentivos son elementos motivacionales para que las personas persigan un objetivo determinado y es impulsada por estímulos situacionales, preferencias personales y la interacción de los dos. También, Pluxee (2024) conceptualiza a los incentivos como elementos o beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados como parte de un programa diseñado para motivarlos, recompensar su rendimiento y fomentar su compromiso con la organización. Estos incentivos buscan impulsar la motivación, premiar el esfuerzo y promover la lealtad, actuando como herramientas estratégicas para alcanzar objetivos específicos, mejorar la productividad y aumentar la satisfacción laboral.

Luego de revisar varios autores, se puede definir un incentivo como un proceso que genera una recompensa económica o no económica a una labor positiva para la organización (Corisapra et al., 2021), que beneficia y motiva al trabajador mejorando su desempeño y generando mayor productividad para la empresa.

#### ***b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X4 Incentivos***

Con respecto a los estudios aplicados, Aspiazu (2008) en su estudio analiza los conflictos laborales impulsados por profesionales de la salud, indagando dimensiones como las demandas por mejoras salariales, pagos adeudados utilizando una muestra de 175 instituciones de salud de Argentina, combinando el análisis de datos cuantitativos y cualitativos con datos proporcionados por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, los resultados fueron, en el caso de los profesionales de la salud, durante 2006-2008, las reivindicaciones se relacionan predominantemente con los salarios: en más del 50% de los conflictos los profesionales de la salud plantearon como demanda principal un aumento salarial.

Otro estudio es el de Qader (2021) cuyo objetivo fue investigar el efecto de los incentivos no monetarios y su relación con los conflictos internos

frecuentes y las peleas en la universidad de Erbil Polytechnic University de Kurdistan. Una muestra aleatoria estratificada, que se eligió, constaba de 234 miembros del personal académico para el análisis de datos se utilizó el enfoque descriptivo y el software SPSS. Los resultados muestran una relación positiva significativa entre los incentivos y la prevención de conflictos internos  $R=0,67^{**}$  que se indica con una fuerte correlación.

Del estudio aplicado, se observa que los incentivos como motivación no monetaria y monetaria inciden directamente en la generación de conflictos según Madero (2020), menciona que la conexión es directa entre los incentivos y la generación de conflictos, a pesar que la comprensión de los mecanismos específicos a través de los cuales estos incentivos actúan como desencadenantes o mitigadores de conflictos, además La durabilidad y la consistencia de los incentivos a lo largo del tiempo pueden tener un impacto en la generación de los mismos.

La hipótesis se comprobó con un valor de F de 4.939, el cual arrojó un valor de p de 0.000. Este resultado significativo lleva a rechazar la hipótesis nula de que no existe una relación lineal entre las variables dependientes e independientes, y permite concluir que sí existe una relación lineal entre la motivación de los empleados y los incentivos monetarios y no monetarios analizados en el estudio.

La prevención de conflictos laborales requiere un enfoque multifacético que combine la identificación precisa de las causas subyacentes con la implementación de estrategias efectivas de incentivos. Los estudios de Aspiazu (2008), Qader (2021) y Madero (2020) evidencian que tanto las mejoras salariales como los incentivos no monetarios pueden desempeñar un papel crucial en la reducción de tensiones y conflictos en el entorno laboral. Al adoptar un enfoque proactivo que incluya incentivos consistentes y duraderos, así como una profunda comprensión de los factores que generan conflictos, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, favoreciendo el bienestar de los empleados y la eficacia.

### **3.2.3 Variable independiente X5 Apoyo familiar**

La variable independiente apoyo familiar constituye una fuente de recursos materiales, afectivos, psicológicos y de servicios, que pueden ponerse en movimiento para hacer frente a diversas situaciones en el trabajo y que también se presenten en los hogares, por tanto, el apoyo familiar es revisado a continuación desde la óptica de autores que plantean teorías, definiciones y la aplicación de estudios con relación a la prevención y solución de conflictos laborales.

#### **a) Teorías y definiciones de la variable X5 Apoyo familiar**

##### Teorías

Continuando con las teorías de la variable apoyo familia, la teoría del Spillover de Piotrkowski (1978) que describe como los eventos ocurridos en una esfera vital, ya sean positivos o negativos, afectan a otra esfera vital, es decir, el efecto indirecto que la familia tiene sobre el trabajo y viceversa. Papí (2005) menciona la teoría de la interface de Poelmans (2001), esta teoría defiende que el conflicto se sitúa en las situaciones que generan la interacción de los dos escenarios y son de dos tipos: el primero se define por las interferencias que puede producir el trabajo sobre la familia y el segundo por las que la familia puede producir en el trabajo, Así, se podrán detectar elementos que causan este tipo de conflicto en cada ámbito y que interfieren en el otro.

También, Hammer et al (2005) argumenta la teoría de sistemas de Bronfenbrenner (1977) que conceptualiza a un individuo en relación con el sistema familiar, el sistema de trabajo y el sistema trabajo-familia, por lo que consideró que estos sistemas están interrelacionados y, por lo tanto, se afectan entre sí. De igual manera, Aguirre y Martínez (2006) consideran la teoría del ajuste de Dawis y Lofquist (1984) familia-trabajo, modelo teórico que plantea que el ajuste entre los ámbitos laboral y familiar está compuesto por la combinación de cuatro dimensiones: el conflicto trabajo-familia, el conflicto familia-trabajo, la facilitación trabajo-familia y la facilitación familia-trabajo. Las experiencias laborales positivas pueden enriquecer la vida familiar, facilitando el ajuste familia-trabajo. La ausencia de estos recursos y la presencia de estrés dentro del

entorno laboral produciría el conflicto entre estos dos ámbitos con perjudiciales efectos en la familia.

Boyar y Mosley (2007) mencionan a la teoría de la escasez de Bueno (1960) que se basa en las consecuencias negativas de roles múltiples (es decir, conflicto) crean altas demandas en un dominio limitan la capacidad de un individuo para cumplir demandas en otro dominio se ha utilizado ampliamente para explicar la interfaz trabajo-familia. También, Butler et al. (2011) mencionan sobre la Teoría de demandas-control de la deformación, el modelo especifica dos conjuntos de características laborales que interactúan para crear estrés y tensión ocupacional. En primer lugar, las demandas laborales son factores estresantes que emanan de la naturaleza física del trabajo. El segundo conjunto de características del trabajo consiste en el nivel de habilidad requerido para completar el trabajo y la autoridad de decisión.

Mientras que de nuevo Lavassani y Movahedi (2014) menciona la teoría de la frontera de Chen (2005) se enfoca en identificar los factores que crean el conflicto trabajo y familia, y trata de encontrar formas de manejar estas dos esferas y la frontera entre ellas, para lograr un equilibrio entre los roles relacionados con el trabajo y los roles relacionados con la familia.

Por otro lado, Lavassani y Movahedi (2014), han analizado la relación entre el trabajo y la familia desde la teoría de los límites de Pleck (1977) que se basa en exploración de las limitaciones y los conflictos en la relación entre el trabajo y la familia y el efecto negativo de la relación entre el trabajo y la familia que surgía de las limitaciones individuales y el conflicto de roles. Mientras que Andrade y Landero (2015) mencionan la teoría de la permeabilidad se basa en el concepto de permeabilidad asimétrica que existe entre trabajo y familia de Pleck (1977) y explica como el grado de flexibilidad de dicha frontera influirá en el nivel de integración de ambas esferas. Asimismo, en su estudio Rhnima et al. (2016) menciona en su trabajo la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll (2001) que postula que los trabajadores ven disminuida su reserva de

recursos cuando son confrontados a exigencias o amenazas provenientes del conflicto trabajo o de la familia y se ve disminuido el apoyo familiar en el trabajo.

Como se menciona en las teorías de apoyo familiar, los conflictos son más notorios ya que se manejan dos esferas fundamentales como son el trabajo y la familia y si no hay equilibrio como menciona Lavassani y Movahedi (2014) estos roles pueden generar por separado conflictos. El papel del apoyo familiar en la gestión de conflictos laborales y familiares ha sido un tema relevante en la investigación sobre el equilibrio entre trabajo y vida. Las teorías de apoyo familiar destacan la influencia significativa que las dinámicas familiares tienen en el bienestar y el rendimiento laboral. La idea central es que la interacción entre los roles familiares y laborales puede generar conflictos cuando no se logra un equilibrio adecuado.

En conclusión para el estudio en curso la teoría que se ajusta es la que menciona Aguirre y Martínez (2006) que respaldan la relevancia de la teoría del ajuste de Dawis y Lofquist (1984) en el contexto familia-trabajo. Este modelo teórico destaca que el ajuste entre los ámbitos laboral y familiar se configura a partir de cuatro dimensiones fundamentales: el conflicto trabajo-familia, el conflicto familia-trabajo, la facilitación trabajo-familia y la facilitación familia-trabajo. Esta perspectiva teórica ofrece una comprensión integral de cómo se entrelazan y afectan mutuamente la vida laboral y familiar de los individuos.

### Definiciones

En cuanto a las definiciones, Hammer et al. (2005) definieron el conflicto trabajo-familia como una forma de conflicto entre roles en el que las demandas del trabajo y la familia son incompatibles en algún aspecto, de modo que la participación en un rol se percibe como más difícil debido a la participación en el otro. Mientras que para Otalora (2007) el apoyo familiar es tratado como la consecución del equilibrio de estas dos formas de conflicto, ya sea trabajo-familia o familia-trabajo ya que estos provienen de la interferencia entre las distintas actividades necesarias para desarrollar los roles propios de la familia con aquellas actividades propias del rol en el trabajo y viceversa; es decir, la

interferencia entre las actividades del trabajo con las necesarias para cumplir con el rol familiar.

En tanto Boyar y Mosley (2007) lo analizan como la medida en que la participación en el trabajo o el hogar se facilita en virtud de la experiencia, las habilidades y las oportunidades adquiridas o desarrolladas en el hogar o el trabajo. Mientras que Rodríguez y Nouvilas (2008) define como una serie de presiones en el trabajo, tales como las características del horario laboral, los estresores de rol, el estatus dentro de la organización o las características de la tarea las mismas que son fuentes del conflicto en la familia.

Se puede incluir también la definición de Alvarez y Gómez (2010) que dice que el apoyo familiar es la forma de actuar en un contexto laboral y que está mediada por las experiencias de las personas en otras áreas de su vida, especialmente la que corresponde a la familia. Para Sanz y Rodríguez (2011) el conflicto trabajo-familia es definido como una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto. También Román (2012) dice que el apoyo familiar es cuando los miembros de la familia son a la vez trabajadores del negocio, en tanto que los propietarios del establecimiento son padres, madres, esposas y esposos. Esta situación es vivida con múltiples sentimientos, a veces contradictorios provocando conflictos internos y la preocupación por el manejo de la autoridad y sus límites.

En el mismo orden de ideas, en el trabajo de investigación de Gómez y Jiménez (2014) ven al apoyo familiar como crear las condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan de forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres. Por otro lado, Ero (2015) define el apoyo familiar como una forma de conflicto interrol particular que se desencadena cuando las presiones de los dominios laborales y familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto.

Gabini (2020) define al apoyo familiar y conflicto trabajo-familia (CTF) como la interferencia que ocurre entre los roles familiares y laborales, resultante de las presiones y demandas asociadas a cada dominio y que, además, puede llegar a tener efectos negativos sobre ambas esferas.

Luego de revisar las definiciones de varios autores, se puede definir al apoyo familiar, como la consecución del equilibrio, ya sea trabajo-familia o familia-trabajo ya que estos provienen de la interferencia entre las distintas actividades (Otalora, 2007), como una forma de conflicto entre roles en el que las demandas del trabajo y la familia son incompatibles en algún aspecto (Hammer et al., 2005).

#### ***b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X4 Apoyo familiar***

Comenzando el análisis de las investigaciones aplicadas, se inicia con el estudio de Aguirre y Martínez (2006), cuyo objetivo fue analizar el conflicto familia-trabajo, utilizando una muestra conformada por 67 participantes (34 varones y 33 mujeres). La relación entre los ámbitos familiar y laboral en Madrid-España ha sido evaluada mediante la escala de ajuste compuesta por cuatro subescalas: conflicto trabajo-familia (cuatro ítems;  $\alpha = 0,82$ ), facilitación trabajo-familia (tres ítems;  $\alpha = 0,73$ ), conflicto familia-trabajo (cuatro ítems;  $\alpha = 0,80$ ) y facilitación familia trabajo (tres ítems;  $\alpha = 0,70$ ), los resultados son que a mayores niveles de conflicto, la relación trabajo-familia es incompatible. Los resultados de la hipótesis son  $p \leq 0.05$  \*\*  $p \leq 0.01$  CTF: Conflicto Trabajo-Familia.

Otra investigación empírica es la de Jiménez et al. (2011) quienes analizaron la relación existente entre apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de 128 trabajadores técnicos y profesionales entre 20 y 49 años, pertenecientes a dos ciudades ubicadas en la región del Maule-Chile. Les aplicaron tres instrumentos de medición de las variables referidas. Al realizar el estudio de regresión se obtuvo la relación trabajo-familia ( $\beta = -0,386$ ;  $t[91] = -4,698$ ;  $p < 0,001$ ), relacionándose significativa y negativamente con el conflicto trabajo-

familia ( $r = -0,684$ ;  $p = 0,001$ ), es decir, que a mayores niveles de apoyo y satisfacción familiar, menores son los niveles de conflicto trabajo-familia.

La escasa información de estudios aplicados encontrados hasta el momento que relacionen a la variable apoyo familiar o equilibrio trabajo familia y la prevención o solución de conflictos laborales y más aún en micro y pequeñas empresas hace que la investigación tenga más relevancia en búsqueda de esta relación negativa que lleve a buscar cambios positivos y que estos aporten a la solución de los conflictos en las empresas en estudio.

### **2.3 Hipótesis Operativas.**

H1 = El liderazgo es una dimensión psicosocial que se relaciona positiva y significativamente con la prevención de conflictos laborales en las micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador.

H2 = La sobrecarga de trabajo es una dimensión psicosocial que incide negativa y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador.

H3 = El desarrollo de habilidades es una dimensión psicosocial que motiva positiva y significativamente la prevención de conflictos laborales en las micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador.

H4 = Los incentivos son una dimensión psicosocial que impactan positiva y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador.

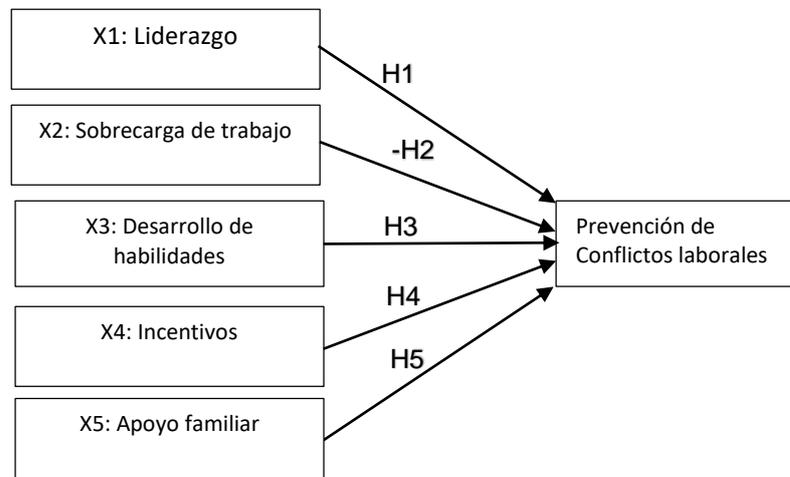
H5 = El Apoyo familiar es una dimensión psicosocial que incide positiva y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador.

### **Modelo esquemático de la hipótesis.**

$$Y = (X1-X2+X3+X4+X5)$$

### 2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis

Figura 7: Modelo Gráfico de Variables.



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

A continuación, se presenta la tabla 4 de relación estructural de la hipótesis con respecto al marco teórico.

**Tabla 6:** *Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.*

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Malpartida (2016)	X					X
Heredia (2016)	X					X
Abarca et al. (2020)		X				X
Chávarry (2020)	X					X
Gonzales et al. (2018)	X					X
Sandoval et al. (2021)	X					X
De León (2016)	X					X
Galeano y Cortes (2022)		X				X
Pérez et al. (2017)		X				X
Vásquez y González (2020)		X				X
SACSARA (2018)			X			X
Núñez (2021)			X			X
Aldaz (2022)			X			X
Aspiazu (2008)				X		X
Aguirre y Martínez (2006)					X	X
Jiménez et al. (2011)					X	X
Gabini (2020)		X			X	X
Alvarez y Gómez (2010)		X			X	X
Santangelo (2018)		X			X	X
Rodríguez y de Rivas (2011)		X	X		X	X
Alcazar (2020)		X	X			X
Farfan 2024					X	X

Fuente: Elaboración Propia

Ya desarrollado el marco teórico, con teorías, definiciones y estudios aplicados de la variable dependiente, analizadas las variables independientes liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar o equilibrio trabajo-familia con sus respectivos sustentos bibliográficos con teorías, definiciones e investigaciones aplicadas, mostradas las hipótesis operativas con su respectiva ecuación y gráfico, se continuará en el siguiente capítulo con la estrategia metodológica.

### CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica es sustentada en el método científico, por lo que en este capítulo se presenta el tipo de investigación, también el universo de estudio, la unidad de análisis la población, además del cálculo de la muestra. Seguidamente se detalla la operacionalización de las variables de estudio, se incluye las definiciones de cada una de ellas, se elabora el instrumento para el levantamiento de información con las respectivas escalas y por último se presenta el proceso de validación del contenido de los ítems de las variables (Ruiz et al., 2010). Para la verificación de la confiabilidad del instrumento se utiliza Alfa de Cronbach utilizando el software SPSS versión 21 y se confirma la variable a través de técnicas de análisis estadísticos multivariante utilizados para contrastar modelos que proponen relaciones causales entre las variables siendo teniendo varios métodos para el análisis de los datos.

Para determinar la relación entre variables dependientes e independientes, se pueden emplear varios métodos estadísticos, cada uno con sus propias características y aplicaciones específicas. La regresión lineal es uno de los métodos más conocidos y ampliamente utilizados, especialmente cuando se trata de modelar la relación entre una variable dependiente continua y una o más variables independientes. Esta técnica ajusta una línea recta (o un plano en el caso de múltiples variables independientes) a los datos, minimizando la suma de los cuadrados de las diferencias entre los valores observados y los valores predichos. La interpretación de los resultados incluye el coeficiente de regresión ( $\beta$ ), que indica el cambio en la variable dependiente por cada unidad de cambio en la variable independiente, y el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que proporciona una medida de cuánta variabilidad en la variable dependiente es explicada por las variables independientes.

Por otro lado, la regresión logística es útil cuando la variable dependiente es categórica, especialmente cuando se trata de variables binarias (por ejemplo, éxito/fallo). En este caso, la regresión logística modela la probabilidad de que ocurra uno de los dos posibles resultados. La interpretación de los resultados incluye el Odds Ratio, que indica cuánto cambia la probabilidad de que ocurra el

evento en la variable dependiente por cada unidad de cambio en la variable independiente, y los coeficientes de regresión, que se interpretan en términos de log-odds.

Otro método comúnmente utilizado es el Análisis de Varianza (ANOVA), que se emplea para comparar las medias de la variable dependiente entre tres o más grupos independientes. Este análisis es útil para determinar si existen diferencias significativas entre las medias de diferentes grupos. La interpretación de los resultados incluye el F-Estadístico, que mide la relación de la varianza entre los grupos a la varianza dentro de los grupos, y el p-valor, que determina si las diferencias observadas entre los grupos son estadísticamente significativas.

El Análisis de Covarianza (ANCOVA) combina elementos del ANOVA con la regresión lineal para controlar el efecto de una o más variables continuas (covariables) que podrían influir en la variable dependiente. La interpretación es similar al ANOVA, pero ajustando por las covariables incluidas en el modelo.

Además, existen técnicas más avanzadas como el Análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM), que permite modelar relaciones complejas entre múltiples variables dependientes e independientes, incluyendo variables latentes no observables. Los coeficientes de camino y los índices de ajuste del modelo son importantes para interpretar los resultados del SEM.

Finalmente, los Modelos Mixtos (Mixed Models) se utilizan para datos con múltiples niveles de agrupamiento, permitiendo incluir tanto efectos fijos como aleatorios. La interpretación incluye coeficientes de efectos fijos y la varianza de efectos aleatorios.

En conclusión, la elección del método estadístico adecuado depende de la naturaleza de las variables y la estructura de los datos. Cada uno de los métodos descritos proporciona un marco analítico robusto para abordar diferentes tipos de relaciones entre variables dependientes e independientes,

ofreciendo una variedad de herramientas para investigar problemas complejos en diversas disciplinas.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado en este trabajo de investigación, el proceso es de tipo cuantitativo porque se dispondrá de los datos recolectados para realizar la prueba de la hipótesis con base en análisis numéricos y estadísticos, utilizando un muestreo probabilístico. En este apartado, se describirán los tipos y diseños, constructos, instrumentos, dimensiones e indicadores, con los cuales se realizará la investigación de campo.

### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

#### ***3.1.1 Tipos de Investigación***

Este estudio es cuantitativo ya que tiene como objetivo principal es evaluar la hipótesis de investigación, determinando si es aceptada o rechazada según los resultados obtenidos mediante la aplicación del Modelo, tal como menciona Creswell (2009).

La investigación es de alcance descriptivo, según Neuman (2014), porque desempeña un papel fundamental en el avance del conocimiento científico, ya que permite documentar y proporcionar una representación precisa de las características y variables que se están estudiando. En este estudio se realiza la caracterización de los sujetos de investigación, recopilando información acerca de los conflictos laborales que se presentan en las empresas, la percepción de los dueños o directivos de las micro y pequeñas empresas frente a la prevención de conflictos, analizando las dimensiones principales que los generan. Estos datos se recolectan con el propósito de analizar el contexto de la prevención de conflictos, como un paso preliminar antes de llevar a cabo la correlación de variables.

Es correlacional ya que el objetivo del mismo es examinar la relación entre las variables prevención de conflictos y las dimensiones psicosociales que la

provocan. Las investigaciones correlacionales se enfocan en medir la fuerza y la dirección de la asociación entre las variables, es decir, si varían juntas y en qué grado lo hacen (Escobar y Bilbao, 2020).

Además, se clasifica como de alcance explicativo de acuerdo con las investigaciones de Bunge (2018), ya que tiene como objetivo determinar cómo las variables explicativas afectan o benefician la prevención de conflictos laborales. Según Arias (2012), la causalidad permite comprender las variables en el contexto de estudio. La medición se encarga de determinar si esta afectación es positiva o negativa, según lo indicado por Rojas (2011) y Hernández, Fernández y Baptista (2010). La recolección de datos se basa en la observación de las variables y se obtiene de forma espontánea a través del conocimiento y experiencia de los dueños o directivos de las micro y pequeñas empresas, según Arias (2001).

### ***3.1.2 Diseño de la Investigación***

De acuerdo con Hernández et al. (2010), el diseño de investigación implementado brinda los datos requeridos para el estudio y será no experimental por que las variables de estudio no se manipulan sino se estudian a través de constructos. Kerlinger y Lee (2002) sostienen que la investigación se considera transversal o transeccional, ya que se restringe a la observación del fenómeno tal como se presenta en su contexto original, tal como lo menciona Briones (2003). Además, Creswell (2009), también dice que una investigación transversal y transeccional son términos utilizados indistintamente para describir un diseño de investigación que se enfoca en recopilar datos en un solo momento o en un período breve de tiempo.

Se utiliza la técnica de recopilación bibliográfica para buscar teorías y estudios relacionados con la prevención de conflictos laborales y las dimensiones que los provocan, a través de la búsqueda en revistas científicas nacionales e internacionales, así como en los repositorios digitales de la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad Católica de Cuenca, en el área disciplinar de economía, administración, capital humano y

psicosociología y se utilizan diversas bases de datos, como ScienceDirect, Emerald Insight, Scopus, Google Académico, ProQuest, Redalyc.org y Scielo, entre otras.

### **3.2 Métodos de recolección de datos**

Para la recolección de datos, se realiza trabajo de campo que implica la recopilación directa de datos de los sujetos de estudio en el contexto donde ocurre el fenómeno investigado (Kani y Reza, 2022). Estos datos se denominan primarios, ya que son generados específicamente para abordar el problema de investigación en cuestión. En este proceso, se utiliza un instrumento de medición para recolectar datos directamente de los propietarios, directivos y mandos medios de las micro y pequeñas empresas.

La aplicación del instrumento de recolección de datos sigue una serie de pasos secuenciales. En primer lugar, se realiza una caracterización de la población de estudio, definiendo el perfil del encuestado. Luego, se procede a la elaboración del cuestionario, utilizando una escala tipo Likert para recopilar los datos, luego se valida el cuestionario con expertos con el fin de depurar el contenido de las preguntas. Después, se realiza una prueba piloto para evaluar la consistencia del instrumento, lo cual se abordará en detalle más adelante. A continuación, se aplica el instrumento ajustado a los sujetos de investigación, seleccionando una muestra conveniente en términos de tamaño. Los datos recopilados se analizan e interpretan, se realizan críticas inferenciales y se deducen los resultados. Por último, se elabora un informe de investigación que incluye los fundamentos y protocolos detallados hasta las conclusiones del estudio empírico (White y Cooper, 2022).

#### **3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis**

La operacionalización de variables se refiere al proceso mediante el cual la investigación científica cuantifica y mide conceptos abstractos para su aplicación práctica (García y Mendoza, 2003; Sabino, 1992). En la tabla 5 se exponen las variables operacionales junto con las medidas utilizadas. Es

importante destacar que la selección de las preguntas para medir estas variables se llevó a cabo mediante la utilización de encuestas previamente validadas en estudios generales. Esto permite adaptar las preguntas a los requisitos específicos de este estudio, con el fin de validar el instrumento utilizado. Los conceptos se extraen de bibliografía referente a las variables de estudio que sustentan la operacionalización.

**Tabla 7:** Operacionalización de las variables.

Variable	Definición	Confiabilidad	ITEMS
Y Prevención de conflictos laborales	Se define la prevención de conflictos como todas las acciones para evitar disputas surgidas en una relación laboral (Vu y Tuan, 2021), que disminuyen la incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles (Terán y Flores, 2018).	<p>Escala de Likert de 5 puntos probado en una muestra de 620 docentes de Instituciones de educación superior de Nigeria con un alfa de Cronbach de 0,772 (Abarca et al., 2020)</p> <p>Escala de Likert de 5 puntos Probado en una muestra de colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima con un alfa de Cronbach de 0,91 (Heredia, 2018).</p> <p>Escala de Likert de 5 puntos Probado en una muestra de 177 trabajadores de un hospital de Callao -Perú con un alfa de Cronbach de 0,979 (Reyes, 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No trato de imponer mi posición.</li> <li>2. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.</li> <li>3. Acepto críticas constructivas de parte de mis superiores y retroalimentación al grupo.</li> <li>4. Tengo predisposición para ayudar y/o capacitar al nuevo personal en la organización.</li> <li>5. Mantengo el control de las emociones ante algún tipo de incompatibilidad o conflicto.</li> <li>6. Trato de que no existan conflictos entre grupos.</li> <li>7. Busco que mis empleados se integren fácilmente al grupo de trabajo.</li> <li>8. Busco que el trabajo de mis empleados sea equitativo.</li> </ol> <p>1-2 (Abarca et al., 2020) 3-5 (Heredia, 2018) 6-8 (Reyes, 2018)</p>
X <sub>1</sub> Liderazgo	El liderazgo se define como la capacidad del líder para comunicarse y comportarse de manera que eleve los intereses de sus seguidores y los motive a mirar más allá de su propio interés en beneficio del grupo siendo este un liderazgo transformacional (Ahmed y Al Amiri, 2022).	<p>Escala de Likert de 5 puntos probado en una muestra de 620 docentes de Instituciones de educación superior de Nigeria con un alfa de Cronbach de 0,772 (Abarca et al., 2020)</p> <p>Escala de Likert de 5 puntos Probado en una muestra de colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y supervisión S.A. Lima con un alfa de Cronbach de 0,91 (Heredia, 2018).</p> <p>Escala de Likert de 5 puntos probado en una muestra de 15 docentes de Instituciones de educación de Lima – Perú</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incito al grupo a pensar en viejos problemas de nuevas maneras.</li> <li>2. Felicito personalmente cuando realiza un trabajo excelente.</li> <li>3. Considero que mantengo un buen liderazgo con mis empleados.</li> <li>4. Muestro coherencia entre el discurso y la acción del líder, para evitar confusión y desánimo en los seguidores.</li> <li>5. Tengo claro los objetivos de la tarea a emprender y los traduzco en guías de acción concretas a los</li> </ol>

		con un alfa de Cronbach de 0,862 (Chavarry, 2021)	seguidores en el área de trabajo. 6. Considero que ejerzo liderazgo en mi área de trabajo. 7. Busco que mis empleados proporcionen un buen servicio a los demás. 8. Trato de que mis empleados tengan un comportamiento adecuado dentro de su trabajo. 1-3 (Abarca et al., 2020) 4-6 (Heredia, 2018) 6-8 (Chavarry, 2021)
Variable	Definición	Confiabilidad	ITEMS
X <sub>2</sub> Sobrecarga de trabajo	Lozada et al. (2021) define a la sobrecarga laboral como el exceso de actividades asignadas a un trabajador para ser cumplidas y que no logra realizarlas en el tiempo establecido provocando esto frustración y desmotivación personal.	<p>Escala de Likert 5 puntos Probado en Centro de añejamiento organización y desarrollo personal SA de Esperanza Quetzaltenango Guatemala con un alfa de Cronbach de 0,91. (de Leon, 2016).</p> <p>Escala de Likert 5 puntos Probado en 200 trabajadores de la Unidad de Gestión educativa Local N° 3 de Lima -Perú, con un alfa de Cronbach de 0,984 (Charry, 2018)</p> <p>Escala de Likert 5 puntos Probado en 185 microempresas de la ciudad de México con un alfa de Cronbach de 0,72 (Callejas y Padilla, 2023)</p>	<p>1. Trato que mis empleados ayuden a otros cuando están sobrecargados de trabajo.</p> <p>2. Busco que mis empleados trabajen bajo directrices y políticas compatibles.</p> <p>3. Propicio que mis empleados reciban tareas y los recursos necesarios para cumplirlas.</p> <p>4. Cuando hay encargos a mis empleados por dos o más personas, busco que estos sean compatibles.</p> <p>5. Permito algunas pausas en el trabajo además de las reglamentarias.</p> <p>6. Procuero que el trabajo de mis empleados pueda realizarse sin interrupciones.</p> <p>7. Busco que mis empleados no tengan tareas muy repetitivas y de muy corta duración.</p> <p>8. Verifico que mis empleados no atiendan varias tareas al mismo tiempo. 1-2 (De León, 2016) 3-6 (Charry, 2018) 7-8 (Callejas y Padilla, 2023)</p>
X <sub>3</sub> Desarrollo de habilidades	Se considera al desarrollo de habilidades como el desarrollo de los conocimientos para desarrollar una actividad laboral de manera	Escala de Likert de 5 puntos Probado en una muestra española de 250 trabajadores, hombres y mujeres que viven en «familias dos carreras» con un alfa de Cronbach	<p>1. Me aseguro que mis empleados tengan la posibilidad de seguir capacitándose.</p> <p>2. Trato de que la empresa se interese en la formación de mis empleados.</p>

	correcta (Grumedi, 2020), utilizando su talento para negociar, relacionarse, colaborar y trabajar en un ambiente culturalmente diverso (Fiszbein et al., 2016).	de 0,83. (Martinez y Osca, 2001).  Encuesta aplicada a población de 18.518.444 trabajadores en España para determinar las condiciones de seguridad, (Almodovar y Pinilla, 2007)	3. Me aseguro que la empresa ponga a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para su desarrollo. 4. Promuevo que mis empleados hagan preguntas que brinden información descriptiva y específica para realizar su trabajo. 5. Ayudo a mis empleados a generar alternativas múltiples. 6. Busco que la empresa estimule y facilite las actividades formativas del trabajador. 7. Propongo un plan de desarrollo de habilidades para que mis empleados tengan plena confianza en sus capacidades. 8. Desarrollo habilidades en mis empleados de negociación ante un problema y asuman una actitud constructiva y de aprendizaje para ellos. 1-4 (Martinez y Osca, 2001) 4-8 (Almodovar y Pinilla, 2007)
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>ITEMS</b>
X <sub>4</sub> Incentivos	Se puede definir un incentivo como un proceso que genera una recompensa económica o no económica a una labor positiva para la organización (Corisapra et al., 2021), que beneficia y motiva al trabajador mejorando su desempeño y generando mayor productividad para la empresa.	Escala de Likert de 5 puntos Probado en centros asistenciales Essalud de la Microred La Oroya-Perú a una población de 120 trabajadores con un alfa de Cronbach de 0,993. (Sacsara, 2018).  Escala de Likert de 5 puntos Probado en 30 compañías de manufactura textil en Barranquilla-Colombia con un alfa de Cronbach de 0,93. (Garcia et al., 2024)	1. Propongo que la empresa asigne diferentes recompensas y planes de incentivos económicos. 2. Utilizo diferentes recompensas para impulsar los desempeños destacados. 3. Felicito de inmediato y aplico otras formas de reconocimiento a los logros significativos de mis empleados. 4. Busco que mis empleados estén de acuerdo con la remuneración que perciben. 5. Promuevo que en la empresa se fijen incentivos no económicos adicionales de forma adecuada. 6. Busco que los incentivos económicos fijados por la empresa valoren el aporte a los resultados obtenidos por mis empleados. 7. Trato que el sistema de sanciones se aplique de

			<p>manera equitativa en mis empleados.</p> <p>8. Busco que los incentivos no económicos que reciben mis empleados estén acorde a su rendimiento.</p> <p>1-5 (Garcia et al., 2024) 6-8 (Sacsara, 2018)</p>
X <sub>5</sub> Apoyo Familiar	<p>Gabini (2020) define al apoyo familiar como la interferencia que ocurre entre los roles familiares y laborales, resultante de las presiones y demandas asociadas a cada dominio y que, además, puede llegar a tener efectos negativos sobre ambas esferas.</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos Probado en 30 compañías de manufactura textil en Barranquilla-Colombia con un alfa de Cronbach de 0,93. (Garcia et al., 2024)</p> <p>Escala de Likert de 5 puntos Probado en a en una muestra de trabajadores chilenos. A 128 trabajadores técnicos y profesionales entre 20 y 49 años, pertenecientes a dos ciudades ubicadas en la región del Maule (Chile) con un alfa de Cronbach de 0,93. (Jimenez et al., 2018).</p>	<p>1. Trato que el trabajo no aparte de las actividades familiares a mis empleados.</p> <p>2. Promuevo que el trabajo no provoque en mis empleados agotamiento emocional que le impida contribuir con la familia.</p> <p>3. Procuro que el trabajo no interfiera con el tiempo de las familias de mis empleados.</p> <p>4. Con frecuencia las responsabilidades familiares hacen sentir cansado a mi personal.</p> <p>5. Procuro que mis empleados permanezcan en la empresa solo lo que dura la jornada laboral.</p> <p>6. Analizo y trato que las demandas de trabajo de mis empleados no interfieran con su vida familiar.</p> <p>7. Trato que las demandas de trabajo no interfieran con la vida familiar del grupo de trabajo.</p> <p>8. Intento que mis empleados no tengan que posponer cosas en el trabajo debido a las demandas de su tiempo en casa.</p> <p>1-3 (Garcia et al., 2024) 4-8 (Jimenez, et al., 2011)</p>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2 Elaboración de la encuesta**

Para evaluar el modelo y medir las variables, se creó un instrumento de medición (Anexo 1), que consiste en una encuesta originalmente compuesta por 76 preguntas o ítems basados en el marco teórico revisado. Sin embargo, al final se seleccionaron 48 preguntas distribuidas en 6 secciones y 8 preguntas de cada variable.

Además de 7 preguntas sociodemográficas que identifican el tamaño de la empresa, nombre de la empresa, tipo de empresa, número de RUC (Registro único de contribuyente), cargo de la persona que contesta el cuestionario, número de trabajadores fijos de la empresa y dirección de la empresa.

En el estudio también se agregan datos para identificar tanto al personal a encuestar como a las empresas participantes, siguiendo el enfoque utilizado por Saavedra et al. (2023). Además, para evaluar las respuestas de los participantes, se utiliza la escala Likert de 5 puntos. Esta escala permite que las respuestas varíen desde 1 Completamente de acuerdo, 2 En desacuerdo, 3 indiferente, 4 De acuerdo y 5 completamente de acuerdo (Medina et al., 2019).

La encuesta se realiza en dos versiones, la primera en word de manera impresa y la segunda a través de google forms, la cual es enviada a los propietarios de las micro y pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca- Ecuador. La versión impresa se aplica de manera presencial, además el instrumento evalúa cada una de las variables: la prevención de conflictos laborales como variable "Y" y las variables independientes X1 liderazgo centrándose en el estilo transformacional, X2 sobrecarga de trabajo, X3 desarrollo de habilidades, X4 incentivos y X5 apoyo familiar.

### **3.2.3 Métodos de evaluación de expertos.**

Luego de la realización de la encuesta, se procede a realizar la validación de las preguntas incluidas en la misma, las cuales están vinculadas al hecho de que provienen de estudios realizados previamente por otros autores que conocen o abordaron el tema en sus investigaciones. Así, para efecto de la evaluación formal de la encuesta se aplica el método de evaluación de expertos

(anexo 2) propuesto por Mendoza y Garza (2009); para esto se contó con la participación de seis especialistas entre los cuales tres de ellos son PhD expertos en el tema y tres son propietarios o responsables del personal de micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Para la validación los jueces o expertos califican cada pregunta en una escala de uno a 4, donde 1 es irrelevante; 2, poco relevante; 3, relevante, y 4, muy relevante; para cada ítem se calcula el promedio y las preguntas que están por debajo de 2 se eliminan, en el instrumento no se eliminaron preguntas ya que todas están por arriba de este valor (Anexo 3).

### 3.3 Población, marco muestral y muestra

De acuerdo al INEC (2023) en el censo en Ecuador existen alrededor de 1,246,162 empresas, de las cuales 1,167,255 son micro empresas, 58,076 son pequeñas, 15,667 medianas empresas y 5,164 son grandes empresas; de éstas 60,460 son micro empresas, 3,034 pequeñas, 749 medianas y 237 grandes empresas que están en la ciudad de Cuenca sumando 64,480 empresas en total, sin embargo, en el presente estudio se analizan las microempresas por lo que el universo de estudio es de 64,243 Microempresas, Ecuador. La clasificación del tipo de empresa se maneja de acuerdo a las ventas anuales y al número de personal ocupado, siendo así las empresas se clasifican de acuerdo a la tabla 6.

**Tabla 8:** Tamaño de las empresas.

Tamaño	Ventas	Personal Ocupado
Grande	\$5'000.001 o más	200 en adelante
Mediana B	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Mediana A	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Micro empresa	menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: Elaboración propia adaptada de INEC (2023)

La población a estudiar son las MIPyME de Cuenca de los sectores de manufactura y servicios ya que según el Ministerio de trabajo (2018) presentan mayor cantidad de conflictos laborales. Asimismo, para el estudio se utilizará una muestra no probabilística ya que según Hernández (2020) en este tipo de muestreo no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

También, Otzen y Manterola (2017) dicen que encuestar a todos los miembros seleccionados en una muestra aleatoria simple puede ser complicado debido a problemas como el acceso y localización de los participantes, su disponibilidad y disposición para participar, así como las limitaciones de recursos y tiempo. Localizar a individuos dispersos y coordinar con ellos puede ser difícil, y algunos pueden no estar disponibles o dispuestos a participar.

La selección se realiza mediante un muestreo no probabilístico (Madero, 2019). Esto podría limitar la generalización de los hallazgos a otros sectores o regiones del país, dado que no se utilizó un muestreo aleatorio que representara a toda la población de micro empresas.

### **3.3.1. Tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se pueden utilizar varias fórmulas, dependiendo si se conoce o no la población. Para el presente estudio en el que se conoce la población y de acuerdo con lo mencionado por Abasaheb y Subashini (2023) se debe utilizar la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Nz^2p(p-1)}{(N-1)e^2 + z^2p(p-1)}$$

Fuente: Ecuación tamaño de la muestra

Donde:  
N= 64243 Microempresas  
z= 1.96  
p= 0.5

$$q = 0.5$$

$$e = 0.1$$

De lo que se deduce que el tamaño de la muestra es:  
 **$n = 97$**  empresarios que van a ser encuestados.

También, como indica Rositas (2014), es fundamental definir claramente la población objetivo de la investigación, que consta de 64,243 empresas, antes de calcular el tamaño de la muestra. Se utiliza una fórmula de muestreo diseñada para este universo particular. La ecuación sugerida es:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1)\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + pq}$$

En donde:

$z$  = intervalo de confianza del 95% con un valor crítico  $Z=1.96$ ;

$p$  = probabilidad de éxito del 50%;

$q = (1-p)$  probabilidad de fracaso del 50%;

$N$  = Tamaño de la población objetivo

$e$  = error del muestreo aceptable del 5%

$$n = \frac{64243 * 0.25}{(64243 - 1)\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.25} = 381,88$$

El tamaño de la muestra es de 382 empresarios de microempresas de Cuenca. Por lo difícil del acceso a la información se utilizará la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra recomendada por Abasaheb y Subashini (2023) de 97 empresarios (tabla 7), que tengan personal a cargo, además de acuerdo a la consideración de Bethlehem (2021), utilizar un margen de error del 10% es adecuado cuando los recursos son limitados o con grandes poblaciones donde se busca una aproximación general. También es útil cuando los participantes son difíciles de contactar o hay alta variabilidad en la población.

**Tabla 9:** Universo de población objeto de estudio.

Tipo de empresa	Número de empresas	Muestra por tipo de empresa	Empresarios a encuestar
Micro empresas	64243	97	97

Fuente: elaboración propia

Nota: Se encuestará a empresarios dueños de las empresas.

Para elegir a los empresarios a encuestar se utiliza la base de datos del INEC (2023) y se aplica un muestreo aleatorio simple aplicado en una tabla de Excel donde se escoge la función de fórmulas matemáticas aleatorio que ayuda a determinar a quién se debe encuestar, de esta manera los empresarios a encuestar que se pueden observar en el anexo IV en donde constan los datos de contacto de cada uno de ellos, en caso de que uno o varios de los empresarios a encuestar no pudiese responder o llenar el instrumento, se ejecutaría la base de datos solo con el número aleatorio de los empresarios que no respondan.

### **3.3.2. Sujetos de Estudio**

El objeto de estudio son las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Cuenca, Ecuador y el sujeto de estudio son los empresarios propietarios de las mismas.

### **3.3 Métodos de análisis**

El método de análisis se refiere a las técnicas y procedimientos utilizados para examinar y evaluar los datos recopilados durante un estudio. Este proceso es crucial para interpretar la información de manera coherente y significativa, permitiendo llegar a conclusiones fundamentadas y generar nuevo conocimiento. Los métodos de análisis varían dependiendo del tipo de datos (cuantitativos o cualitativos) y del enfoque de la investigación (descriptivo, correlacional y explicativo) (Creswell, J y Creswell, D, 2018).

Para el desarrollo del estudio se utiliza la Regresión Lineal, según Treviño (2014), es un método que utiliza más de una variable predictora para pronosticar una variable respuesta. Es una técnica recomendable cuando dos o más variables independientes influyen en una variable dependiente (Hernández, 2000; Hanke y Reitsch, 1996; Guillén, 1992; Humbert y Blalock, 1972). El objetivo de la regresión con múltiples variables, según Newbold et al. (2013), es la predicción de la variable de resultado y la estimación del efecto marginal de cada variable predictora. Esto permite no solo identificar los factores, sino también cuantificarlos para determinar el grado de impacto, es decir, el tamaño del efecto (Spiegel, 1993; Rodríguez-Jaume y Mora, 2001; López y Montiel, 2008).

La elección del modelo adecuado depende del enfoque teórico y empírico del estudio. La Modelización de Ecuaciones Estructurales es útil para analizar relaciones causales complejas y considerar errores de medida en las variables, proporcionando una comprensión profunda de los constructos teóricos. Por otro lado, la Regresión Lineal es adecuada para predecir y cuantificar el impacto de múltiples variables independientes sobre una dependiente, permitiendo una estimación precisa del efecto de cada predictor.

Para la presente investigación, se ha decidido utilizar la Regresión Lineal debido a su capacidad para ofrecer una evaluación detallada y precisa del impacto de cada variable independiente, lo que garantiza resultados robustos y fiables (Montero, 2016).

### **3.4 Prueba Piloto.**

Según Mendoza y Garza (2009), la confiabilidad del instrumento se refiere a la consistencia en los resultados obtenidos al aplicar el mismo instrumento a un mismo sujeto de investigación en diferentes momentos. Esto se traduce en una mejora en la claridad del instrumento en términos de formato, redacción y comprensión de los ítems.

Para ello, se usa el Alpha de Cronbach desarrollado por Lee Cronbach en 1951 que es un procedimiento de análisis de fiabilidad que mide la confiabilidad

que tienen los datos recolectados (Darren y Mallery, 2003). Schrepp (2020) menciona que en las etapas iniciales de la investigación el coeficiente de confiabilidad de 0,6 o 0,5 puede ser suficiente tratándose de estudios en ciencias sociales, sin embargo, recomienda las siguientes reglas generales:  $\alpha > 0,9$  (Excelente),  $> 0,8$  (Bueno),  $> 0,7$  (Aceptable),  $> 0,6$  (Cuestionable),  $> 0,5$  (Deficiente) y  $< 0,5$  (Inaceptable).

En esta investigación se utiliza una prueba piloto con 32 sujetos en estudio pertenecientes a las mipymes de la ciudad de Cuenca Ecuador, la prueba piloto permitió refinar el instrumento de medición a 48 ítems que miden el constructo teórico con un Alfa de Cronbach para la escala general final de 0.896, que representa que la escala es muy confiable, ya que los ítems se agrupan bien y reflejan de forma consistente el fenómeno que se está estudiando (Hernández y Pascual, 2018).

**Tabla 10:** Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,896	0,903	6

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se muestra el valor que indica un alto nivel de consistencia interna entre los 6 ítems del instrumento. En general, un Alfa de Cronbach de 0,70 o más se considera aceptable, mientras que valores superiores a 0,80 indican una buena consistencia interna. Un valor de 0,896 sugiere que los ítems están altamente correlacionados y miden de manera consistente el mismo constructo subyacente.

**Tabla 11:** Estadísticos total-elemento.

Variables	Ítems con validez de contenido	Alfa $\alpha$	Ítems finales
Prevención de conflictos laborales	8	0,893	8
Liderazgo	8	0,867	8
Desarrollo de Habilidades	8	0,862	8
Sobrecarga de trabajo	8	0,888	8
Incentivos	8	0,869	8
Apoyo familiar	8	0,884	8

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se observa que todos los valores de Alfa de Cronbach para las variables oscilan entre 0,862 y 0,893, lo que indica una excelente consistencia interna en cada caso. Esto sugiere que los ítems son altamente coherentes entre sí y adecuados para medir sus respectivos constructos, lo que respalda la fiabilidad del instrumento de medición en general (Creswell, 2009).

En el presente capítulo se detalló la estrategia metodológica empleada, describiendo el tipo de investigación y el diseño adoptado. Se explican los métodos de recolección de datos, la determinación de la población y el cálculo de la muestra. Además, se especifica el sector y las personas a quienes se aplicará el instrumento de medición, identificando claramente el sujeto de estudio. También se presenta el método de análisis utilizado, así como la realización de la prueba piloto y la evaluación de la fiabilidad del instrumento diseñado. Toda esta información proporciona una base sólida para el desarrollo del capítulo 4, donde se analizarán los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis demográfico del perfil de los encuestados y de las empresas, junto con los datos descriptivos de cada una de las variables que integran el modelo propuesto, considerando el rango de respuesta de los ítems. Además, se presentan análisis estadísticos utilizando el software IBM SPSS Statistics 21 que según Pallant (2017), es un software ampliamente utilizado para el análisis estadístico en ciencias sociales, negocios, salud y otros campos. SPSS, que significa *Statistical Package for the Social Sciences*, proporciona herramientas para gestionar, analizar y visualizar datos facilitando el análisis estadístico complejo y el manejo de grandes conjuntos de datos.

### **Estadísticos básicos de los datos muestrales**

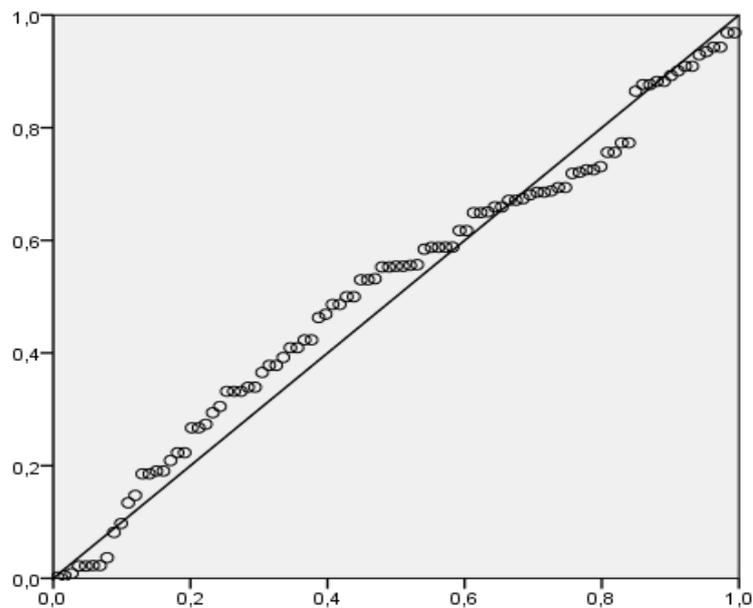
Montgomery et al. (2012) indican que los supuestos de la regresión lineal son fundamentales para garantizar la validez y precisión de los resultados del modelo, porque aseguran que las estimaciones de los coeficientes sean insesgadas, eficientes y consistentes. Estos supuestos permiten realizar pruebas estadísticas válidas, calcular intervalos de confianza y hacer predicciones con significancia estadística. Los mismos autores también expresan que entre los supuestos más relevantes se encuentran la linealidad; la independencia de los datos, la homocedasticidad, la normalidad de los errores, y la no multicolinealidad. La verificación de estos supuestos es un paso esencial en el análisis, ya que su incumplimiento puede invalidar las conclusiones del modelo. A continuación, se describen en detalle cada uno de estos supuestos y su importancia en el contexto de la regresión lineal.

Asimismo, Hernández et al. (2024) menciona que se debe realizar la verificación de los supuestos utilizando técnicas de diagnóstico como el análisis de residuos para linealidad al verificar visualmente mediante gráficos de dispersión entre las variables independientes y la dependiente, también para la independencia de los errores se puede evaluar utilizando el test de Durbin-Watson. Para la Homocedasticidad se puede verificar mediante gráficos de residuos o pruebas estadísticas como el test de Breusch-Pagan, en la

normalidad de los errores a través de la utilización de histogramas de los residuos, gráficos Q-Q, o pruebas estadísticas como el test de Shapiro-Wilks, por último, la No multicolinealidad se puede verificar mediante el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza (VIF) para cada variable independiente.

- Linealidad: La relación entre las variables independientes y la variable dependiente debe ser lineal. Esto significa que los cambios en la variable dependiente pueden describirse como una combinación lineal de los cambios en las variables independientes (Gonzalez y Quintana, 2006).

**Figura 8: Dispersión.**



Fuente: Grafico a partir de datos en SPSS

En la figura 8, los residuos parecen estar distribuidos de manera aleatoria, lo que sugiere que la relación entre las variables independientes y la variable dependiente es aproximadamente lineal (Field, 2017).

- Homocedasticidad: La varianza de los errores debe ser constante para todos los valores de las variables independientes. Esto significa que la dispersión de los errores es similar en todos los niveles de las variables predictoras (Gonzalez y Quintana, 2006).

La figura 8 no indica un patrón definido, lo cual sugiere que se cumple el supuesto de homocedasticidad. Los residuos están distribuidos de manera bastante uniforme, aunque hay algunas áreas con mayor concentración de puntos. Sin embargo, no hay un patrón claro o forma de embudo evidente, lo que sugiere que el supuesto de homocedasticidad se cumple razonablemente bien (Gujarati y Porter, 2009).

- Independencia de los errores: Los residuos (errores) de las observaciones deben ser independientes entre sí. No debe haber correlación entre los errores de las distintas observaciones (Vilà et. al., 2019).

**Tabla 12: Coeficientes**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,575 <sup>a</sup>	,330	,293	,32736	,330	8,967	5	91	,000	1,686

Fuente: Elaboración a partir de los datos de SPSS 21

Se demuestra que el supuesto se cumple con el coeficiente \*Durbin-Watson (DW), con un valor = 1.686 (tabla 12). Se interpreta como correcto al tener un valor entre de entre 1.5 y 2.5. Para Montgomery et al. (2012), si el valor tiende o es cercano a 2 indica que los residuos del modelo no están correlacionados entre sí, lo que cumple con el supuesto de independencia. Este supuesto asegura que cada observación aporta información única y no influye en las demás. Pero si  $DW < 1.5$ , indica autocorrelación positiva, sugiriendo que los errores tienden a seguir un patrón, y un  $DW > 2.5$  refleja autocorrelación negativa, donde los errores muestran una oscilación.

- Normalidad de datos: Los errores deben seguir una distribución normal. Este supuesto es especialmente importante para realizar

inferencias estadísticas y pruebas de hipótesis (Hernández et al., 2024).

**Tabla 13:** Prueba de normalidad

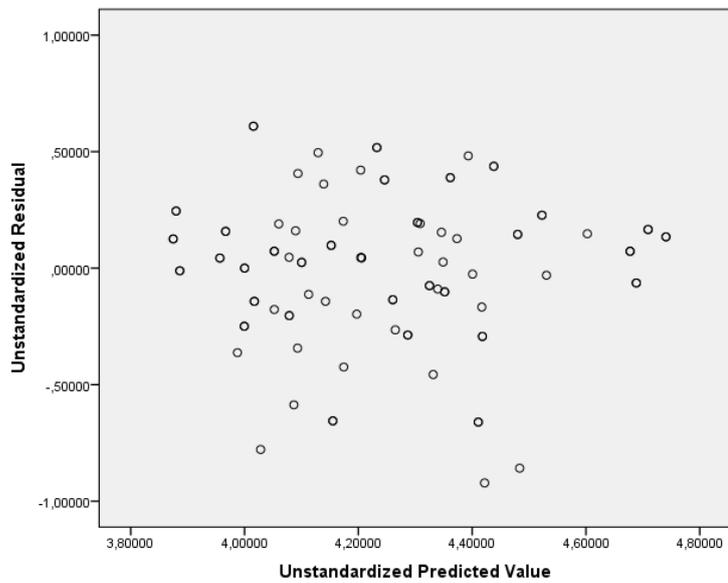
	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Standardized Residual	,057	97	,200*

Fuente: Elaboración propia a partir del modelamiento en SPSS

Se utilizaron las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov para los residuos estandarizados de un modelo de regresión, según Field (2017) esta prueba se utiliza para Muestras grandes (>50). Los resultados se presentan en la tabla 13. Para la prueba de Kolmogorov-Smirnov, el estadístico es 0.057 con 97 grados de libertad y un valor de significancia (p) de 0.200. Dado que el valor de p es mayor que el nivel de significancia común de 0.05, no se rechaza la hipótesis nula, indicando que no hay evidencia suficiente para afirmar que los residuos no siguen una distribución normal. D'Agostino (2017) menciona que un p-valor > 0.05 generalmente indica que no se rechaza la hipótesis nula, entonces, los datos no difieren significativamente de la distribución normal y los residuos estandarizados del modelo se ajustan bien a una distribución normal, cumpliendo así uno de los supuestos clave de los modelos de regresión.

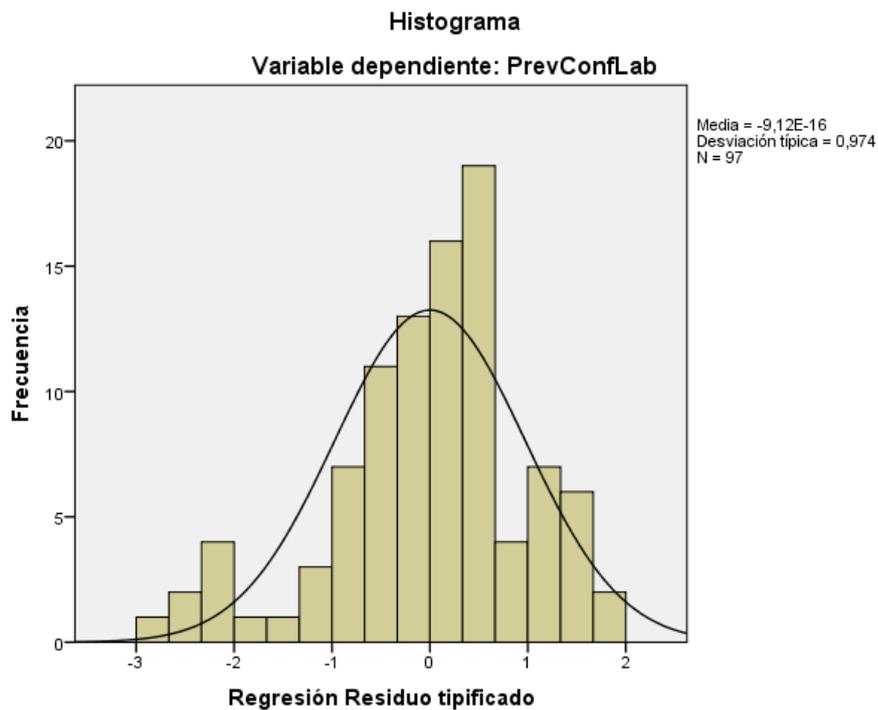
Además de la prueba anterior, se muestra en la figura 9 la dispersión de los datos y en la figura 10 el histograma de probabilidad normal. En ambas figuras se puede apreciar el comportamiento normal de los datos. También se puede ver que en la figura 9, los puntos están distribuidos de forma dispersa y sin seguir un patrón claro, lo que indica que el modelo cumple con dos supuestos importantes: la relación entre las variables es lineal y los errores tienen una variación constante, es decir el gráfico sugiere que el modelo de regresión se ajusta bien a los datos.

**Figura 9: Gráfico de Dispersión.**



Fuente: Grafico a partir de datos en SPSS

**Figura 10: Histograma**

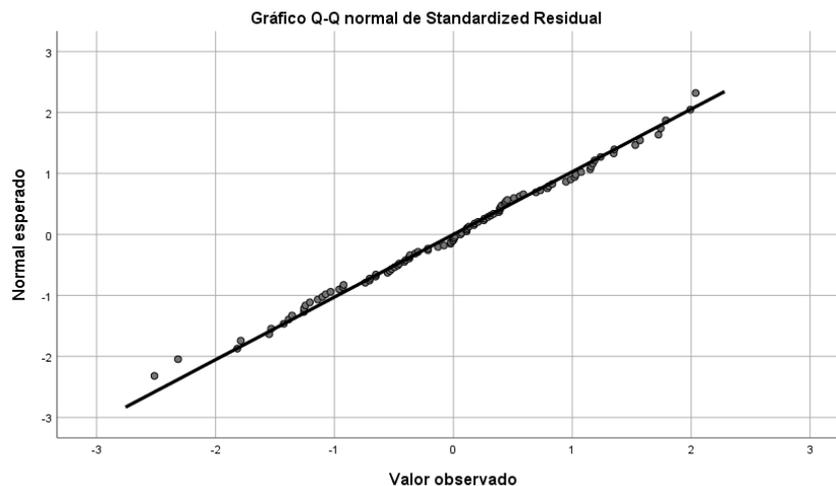


Fuente: Grafico a partir de datos en SPSS

El histograma en la figura 10 muestran que los residuos tipificados del modelo de regresión con Prevención de conflictos laborales como variable dependiente siguen una distribución que se aproxima a la normalidad, ajustándose razonablemente bien a la curva normal superpuesta, aunque con una ligera asimetría hacia la izquierda. La media de los residuos es

prácticamente cero ( $-9,12E-16$ ), esto indica que el modelo está bien ajustado, y la desviación típica es 0.974, se demuestra una dispersión moderada en los residuos. Con 97 observaciones, el comportamiento general de los residuos respalda los supuestos de normalidad.

**Figura 11:** Gráfico Q-Q Evaluación de normalidad de los residuos



Fuente: Grafico a partir de datos en SPSS

La figura 11 del gráfico Q-Q muestra que los residuos estandarizados siguen bastante bien la línea diagonal, e indica que los residuos se aproximan a una distribución normal. Hay algunas desviaciones en los extremos, pero en general, la mayoría de los puntos están alineados con la línea.

- No Multicolinealidad: Las variables independientes no deben estar altamente correlacionadas entre sí. La presencia de multicolinealidad puede dificultar la estimación precisa de los coeficientes de regresión (Méndez et al., 2014).

De acuerdo a lo que exponen Darren y Mallery (2003) la no multicolinealidad se refiere a la ausencia de una fuerte compensación lineal entre las variables independientes en un modelo de regresión. Este es un supuesto clave en la regresión lineal, la multicolinealidad puede dificultar la interpretación de los coeficientes de regresión y reducir la precisión de las estimaciones. Cuando no hay multicolinealidad, cada variable independiente contribuye de

manera única y distinguible a la explicación de la variabilidad de la variable dependiente. Esto asegura que las estimaciones de los coeficientes son estables y confiables.

En la tabla 14, las estadísticas de colinealidad (tolerancia y VIF) muestran que no hay problemas significativos de multicolinealidad en el modelo. Los valores de tolerancia cercanos superiores a 0,2 y los VIFs menores de 10 indican que las variables predictoras no están altamente correlacionadas entre sí, de esa manera asegura que el impacto de cada predictor en la variable dependiente se estima de manera confiable (Hair, 2019). Es decir, se observa que la Tolerancia y VIF son menores a 10, sugiriendo que no hay problemas significativos de multicolinealidad, según Gujarati y Porter (2009) valores de tolerancia superiores a 0.2 y VIF inferiores a 10 son ideales para evitar la multicolinealidad. Los valores de VIF fueron: X1 = 2,271; X2 = 2,703; X3 = 2,217; X4 = 2,215 y X5 = 2,082, indicando baja colinealidad y aceptable independencia entre las variables.

**Tabla 14: Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error		Tolerancia	VIF
1(Constante)	1,401	,437	,964		
X1	,264	,147	,232	,440	2,271
X2	,290	,140	,292	,370	2,703
X3	-,017	,105	-,021	,451	2,217
X4	,110	,108	,130	,452	2,215
X5	,06	,099	,028	,480	2,082

Fuente: Datos a partir de análisis en SPSS

Con base en la información presentada se observa que se cumplen los supuestos básicos dentro de los rangos permitidos por los diferentes expertos en estadística presentados, siendo así, se procede a aplicar la regresión lineal múltiple utilizando el software SPSS versión 21, para la prueba de hipótesis.

## 4.1. Resultados finales.

### 4.1.1. Estadística descriptiva del perfil del encuestado y la empresa

#### Datos Demográficos

Se recolectaron datos con la aplicación de 97 encuestas, permitiendo mostrar las características de los empresarios y los tipos de empresas encuestadas, para posteriormente analizar estadísticamente la información.

**Tabla 15:** Tipo de empresa

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Cantidad</b>
Micro empresa	97
Total	97

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 muestra que en total se tiene una muestra de 97 microempresas a encuestar y por ende 97 empresarios.

**Tabla 16:** Actividad económica de las empresas.

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Manufactura	56	58 %
Servicios	41	42 %
	97	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16, muestra la cantidad de empresas y la actividad a la que se dedican, siendo 56 que se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados y 41 empresas dedicadas a prestación de servicios, ya sean estos de importación de productos, financieras, de seguros y actividades similares a la asesoría.

**Tabla 17:** Distribución de participantes según género

<b>Genero</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	58	59.7%
Mujer	39	40.3 %
	97	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 muestra la distribución de género de los empresarios, siendo hombres el 60% y mujeres el 40%.

### **Estadísticos descriptivos**

En la Tabla 18 se muestran las variables de entrada, seleccionadas bajo el criterio de "Introducir" del software SPSS versión 21, que permite al investigador elegir las variables de investigación y de composición.

**Tabla 18:** Estadísticos descriptivos.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Prev. De Conflictos laborales	97	1	5	4,2423	0,38940
Liderazgo	97	1	5	4,3041	0,34228
Sobrecarga de trabajo	97	1	5	4,2113	0,39171
Desarrollo de habilidades	97	1	5	4,2668	0,47346
Incentivos	97	1	5	3,9650	0,46100
Apoyo familiar	97	1	5	4,0541	0,44778
N válido (por lista)	97				

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del SPSS

La tabla de estadísticas descriptivas muestra un análisis de los datos de las percepciones de 97 empresarios sobre variables laborales evaluadas en una escala de 1 a 5. La prevención de conflictos laborales, identificada como variable dependiente, alcanzó una media de 4,2423, lo que indica una valoración favorable (Hernandez et al., 2022). Entre las variables independientes, el liderazgo se posiciona con la media más alta (4,3041), seguido por el desarrollo de habilidades (4,2668) y la sobrecarga de trabajo (4,2113). Por su parte, los incentivos (3,9650) y el apoyo familiar (4,0541) obtuvieron las calificaciones más

bajas, lo que sugiere áreas que requieren atención y mejora. Las desviaciones estándar, que oscilan entre 0,34228 y 0,47346, reflejan una notable homogeneidad en las respuestas. (Hernandez et al., 2022)

#### **4.1.2. Análisis estadístico (Modelo de regresión lineal).**

En esta sección se aplica el modelo de regresión lineal múltiple para cumplir con el supuesto teórico de que más de una variable exógena predice una variable endógena, es necesario que múltiples variables independientes influyan en una variable dependiente (Hernández, 2000). Este principio es respaldado por Hanke y Reitsch (1996), quienes explican que el alcance del modelo de regresión lineal múltiple incluye una variable dependiente pronosticada por varias variables predictoras. Además, según Treviño (2014), el Modelo de Regresión Lineal Múltiple se considera una generalización del Modelo de Regresión Lineal Simple, porque permite explicar la variable de respuesta mediante múltiples variables independientes.

#### **4.1.3. Análisis de Resultados estadísticos**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico aplicado, el modelo de regresión lineal múltiple:

**Tabla 19:** Resumen del modelo<sup>b</sup>

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado
,920a	,846	,837

a. Predictores: (Constante), H5, H4, H3, H1, H2  
b. Variable dependiente: H6

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se muestra que el valor R de 0.920 indica una fuerte relación entre las variables predictoras y la variable dependiente. Este coeficiente de correlación múltiple sugiere que las variables independientes seleccionadas en el modelo tienen una asociación alta y positiva con la variable dependiente,

demostrando que el modelo es eficaz para predecir el comportamiento de Y a partir de las variables predictoras.

El valor  $R^2$  de 0.846 indica que el 84.6% de la variabilidad en la variable dependiente Y es explicada por las variables predictoras incluidas en el modelo. Esto significa que el modelo tiene un alto poder explicativo, es decir una gran parte de las variaciones en Y puede ser atribuida a las variaciones en las variables independientes. Un  $R^2$  alto como éste, sugiere que el modelo es muy adecuado para los datos y proporciona predicciones precisas.

El valor  $R^2$  ajustado de 0.837, significa que ajusta el  $R^2$  por el número de predictores en el modelo, incluso cuando se tiene en cuenta el número de variables predictoras, el modelo sigue siendo robusto. El  $R^2$  ajustado es útil porque penaliza la inclusión de variables innecesarias en el modelo y proporciona una medida más realista del poder explicativo del modelo cuando se comparan modelos con diferente número de predictores. Un  $R^2$  ajustado de 0.837 demuestra que el modelo no está sobreajustado y que las variables incluidas son relevantes para predecir Y (Agencia de Marketing digital Quito Ecuador, 2024).

**Tabla 20: ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	627,636	5	125,527	99,810	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	114,447	91	1,258		
	Total	742,082	96			

a. Variable dependiente: H6

b. Predictores: (Constante), H5, H4, H3, H1, H2

Fuente: Elaboración propia.

El ANOVA del modelo de regresión lineal múltiple indica que el valor estadístico F obtenido en la Tabla 20 ( $F = 99,810$ ;  $\text{Sig.} = 0,000$ ) mide si el conjunto de predictores (H1, H2, H3, H4 y H5) explica significativamente la variabilidad de la variable dependiente Y, comparando la varianza explicada por

el modelo con la varianza no explicada. De acuerdo con Field (2013) y Hair et al. (2014), un valor de F grande y un nivel de significancia menor a 0,05 indican que el modelo es estadísticamente aceptable, como ocurre en este caso (tabla 20).

La media cuadrática, que se obtiene dividiendo la suma de cuadrados entre los grados de libertad, refleja la varianza media explicada (125,527 en regresión) y la varianza media no explicada (1,258 en el residuo); según Kutner et al. (2004), un buen modelo debe mostrar una media cuadrática de regresión considerablemente mayor que la del error, lo cual se cumple aquí. Además, la tabla ANOVA demuestra no solo la significancia del modelo completo, sino que también valida la utilidad conjunta de los predictores, respaldando así que la regresión es pertinente para explicar la variable dependiente (Hair et al., 2014; Field, 2013).

**Tabla 21:** Resumen de los coeficientes del modelo de regresión lineal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta			Orden	Parcial	Semiparcial
	cero							
(Constante)	1,401	,437	,964	3,203	,002			
Liderazgo	,264	,147	,232	1,796	,000	,514	,185	,154
Desarrollo_de_Habilidades	,290	,140	,292	2,069	,000	,522	,212	,177
1 sobrecarga_de_trabajo	-,017	,105	-,021	-,160	,873	,396	-,017	-,014
Incentivos	,110	,108	,130	1,022	,000	,411	,106	,088
Apoyo_familiar	,06	,099	,028	,065	,000	,404	,007	,006

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 21 muestra las variables independientes (predictoras) y sus efectos sobre la variable dependiente, que en este caso es prevención de conflictos laborales (Y), La variable dependiente nunca aparece en esta tabla ya que no es un predictor de si misma (Hair, 2019). También, muestra que las variables liderazgo, desarrollo de habilidades e incentivos tienen una influencia positiva y significativa sobre la prevención de conflictos laborales. En particular,

el desarrollo de habilidades ( $p = .000$ ) y el liderazgo ( $p = .000$ ) destacan como los predictores más importantes. Por otro lado, la sobrecarga de trabajo no mostró un efecto significativo en el modelo ( $p = .873$ ), y apoyo familiar, aunque estadísticamente significativo, presenta un impacto muy bajo  $p = .000$  y ( $Beta = .028$ ). Estos resultados indican que fortalecer el liderazgo y el desarrollo profesional puede contribuir positivamente a la gestión de conflictos laborales.

El análisis de los coeficientes Beta tipificados revela que Desarrollo de Habilidades ( $Beta = 0,292$ ) es el predictor más influyente del modelo, indicando que, manteniendo constantes las demás variables, un incremento de una desviación estándar en esta variable produce un aumento de 0,292 desviaciones estándar en la variable dependiente. Liderazgo ( $Beta = 0,232$ ) también muestra una influencia positiva considerable, contribuyendo significativamente al aumento de la variable dependiente. Incentivos presenta un efecto positivo más moderado ( $Beta = 0,130$ ), lo que sugiere una participación secundaria en la predicción.

En contraste, Apoyo Familiar ( $Beta = 0,028$ ) ejerce un impacto muy bajo, prácticamente despreciable desde el punto de vista estadístico. Finalmente, Sobrecarga de Trabajo ( $Beta = -0,021$ ) tiene un efecto negativo mínimo y no significativo, indicando que no representa un factor relevante en la explicación de la variable dependiente. Comparando los resultados obtenidos con la tabla 22 de criterios para evaluar el impacto de Beta:

**Tabla 22:** Criterios para evaluar el nivel de impacto de los coeficientes  $\beta$

Rango de valores de coeficientes	Interpretación del impacto
0.00 a 0.09	1) Imperceptible
0.10 a 0.15	2) Perceptible
0.16 a 0.19	3) Considerable
0.20 a 0.29	4) Importante
0.30 a 0.50	5) Fuerte
> a 0.50	6) Muy fuerte

Fuente: elaboración con base en Rositas (2005).

Comparando los coeficientes Beta tipificados de la tabla 21 con los rangos establecidos por Rositas (2005) mostrados en tabla 22, se observa que Desarrollo de Habilidades (Beta = 0,292) se ubica en el rango de impacto importante (0,20 a 0,29), situándose en el límite superior de esta categoría y acercándose al nivel de impacto fuerte (0,30 a 0,50). Liderazgo (Beta = 0,232) también se clasifica como un predictor de impacto importante, reflejando una influencia significativa en la variable dependiente, aunque menor que la de Desarrollo de Habilidades. Por su parte, Incentivos (Beta = 0,130) se encuentra en el rango de impacto perceptible (0,10 a 0,15), indicando una participación secundaria pero detectada en el modelo.

En contraste, Apoyo Familiar (Beta = 0,028) y Sobrecarga de Trabajo (Beta = -0,021) se clasifican dentro del rango de impacto imperceptible (0,00 a 0,09), lo que confirma que su contribución al modelo es mínima o prácticamente nula desde el punto de vista estadístico. Esta comparación permite afirmar que solo Desarrollo de Habilidades y Liderazgo tiene un peso relevante en la predicción, mientras que el resto de los predictores presentan una influencia limitada o despreciable.

Análisis con t de student de una cola y de dos colas.

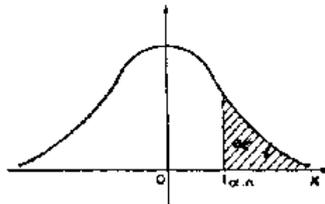
Field (2013), dice que el análisis de los coeficientes mediante la prueba t de Student permite evaluar la importancia individual de cada variable predictora en el modelo. En primer lugar, Desarrollo de Habilidades presenta un valor  $t = 2,069$  con una significancia de 0,000, lo que indica que su efecto sobre la variable dependiente es estadísticamente significativo; es decir, existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de que su coeficiente es igual a cero.

De manera similar, Liderazgo alcanza un valor  $t = 1,796$  con una significancia también de 0,000, confirmando su aporte significativo al modelo de acuerdo al valor crítico de t para  $gl = 96$  y  $\alpha = 0,10$  (dos colas), que es 1,660, de acuerdo a la figura 12. Esto se debe a que en una prueba de hipótesis bilateral (dos colas), el nivel de significancia total ( $\alpha$ ) se divide entre dos ( $\alpha/2$ ) para distribuir el error en ambos extremos de la distribución t. Es decir, un 5% de error en la cola inferior y un 5% en la cola superior cuando  $\alpha$  es 0,10. De este modo,

el valor t obtenido (1,796) supera el valor crítico (1,660), lo cual confirma que el coeficiente de la variable Liderazgo es estadísticamente significativo dentro del modelo.

Aplicando el mismo concepto de hipótesis bilateral (dos colas), en el caso de Incentivos, el valor  $t = 1,022$  no alcanza el umbral de significancia estadística bajo una prueba t de Student de dos colas ( $\alpha = 0,05$ ), lo que indica que no se puede afirmar con evidencia suficiente que esta variable tenga un efecto significativo sobre la variable dependiente (Hair, 2019).

**Figura 12:** Distribución T student



$\alpha/2$	0,40	0,30	0,20	0,10	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001	0,0005
1	0,325	0,727	1,376	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	318,3	636,6
2	0,289	0,617	1,061	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,33	31,60
3	0,277	0,584	0,978	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,22	12,94
4	0,271	0,569	0,941	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	0,267	0,559	0,920	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,859
6	0,265	0,553	0,906	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	0,263	0,549	0,896	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,405
8	0,262	0,546	0,889	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	0,261	0,543	0,883	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	0,260	0,542	0,879	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	0,260	0,540	0,876	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	0,259	0,539	0,873	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	0,259	0,538	0,870	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	0,258	0,537	0,868	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	0,258	0,536	0,866	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	0,258	0,535	0,865	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	0,257	0,534	0,863	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	0,257	0,534	0,862	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,611	3,922
19	0,257	0,533	0,861	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	0,257	0,533	0,860	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	0,257	0,532	0,859	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	0,256	0,532	0,858	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	0,256	0,532	0,858	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,767
24	0,256	0,531	0,857	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	0,256	0,531	0,856	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	0,256	0,531	0,856	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	0,256	0,531	0,855	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	0,256	0,530	0,855	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	0,256	0,530	0,854	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	0,256	0,530	0,854	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
40	0,255	0,529	0,851	1,303	1,648	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
50	0,255	0,528	0,849	1,298	1,676	2,009	2,403	2,678	3,262	3,495
60	0,254	0,527	0,848	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
80	0,254	0,527	0,846	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,415
100	0,254	0,526	0,845	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,174	3,389
200	0,254	0,525	0,843	1,286	1,653	1,972	2,345	2,601	3,131	3,339
500	0,253	0,525	0,842	1,283	1,648	1,965	2,334	2,586	3,106	3,310
$\infty$	0,253	0,524	0,842	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,090	3,291

Fuente: Aplicación de la Estadística en la Elaboración de Escritos Científicos (2023)

Por otro lado, Sobrecarga de Trabajo presenta un valor t de -0,160 con una significancia de 0,873, claramente superior al umbral de 0,05, lo que implica que su coeficiente no es estadísticamente significativo y, por tanto, no contribuye de manera importante al modelo. Finalmente, Apoyo Familiar muestra un valor t = 0,065 y una significancia de 0,000; aunque su p-valor es estadísticamente significativo, el valor t tan bajo y su bajo coeficiente Beta tipificado (0,028) indican que su efecto, si bien detectable estadísticamente, es prácticamente irrelevante en términos prácticos.

Estos resultados, considerando conjuntamente los valores de t y sus significancias, permiten concluir que Desarrollo de Habilidades, Liderazgo e Incentivos son predictores estadísticamente significativos para la variable dependiente, mientras que Sobrecarga de Trabajo carece de relevancia estadística en este modelo, y Apoyo Familiar, aunque significativo, ejerce un impacto mínimo.

La siguiente fórmula representa un modelo de regresión lineal y se utiliza para predecir el valor de una variable dependiente Y en función de varias variables independientes x, además se coloca los valores del modelo.

$$Y = b_0 + b_1X_1 - b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$
$$Y = 0,964 + 0.232X_1 + 0.2925X_2 - 0.21X_3 + 1.022X_4 + 0.065X_5$$

Gujarati y Porter (2010), recomiendan que al construir modelos de regresión, una variable independiente que no resulta estadísticamente significativa puede ser excluida, a menos que existan fundamentos teóricos que respalden su permanencia en el análisis por ejemplo si son parte del marco teórico ya que su exclusión causaría sesgos por omisión. Por lo que en este trabajo de investigación no se ha excluido las variables no significativas.

Coeficientes:

Los coeficientes son significativos en 4 variables ( $p < 0.05$ ), excepto la variable sobrecarga de trabajo que tiene una significancia de 0,873.

Liderazgo:  $B = 0.232$ , indicando que por cada unidad de aumento en  $X_1$ , Y aumenta en 0.232 unidades, manteniendo las otras variables constantes.

Desarrollo de habilidades:  $B = 0.292$ , indicando que por cada unidad de aumento en  $X_2$ ,  $Y$  aumenta en 0.292 unidades.

Sobrecarga de trabajo:  $B = -0.021$ , indicando que por cada unidad de aumento en  $X_3$ ,  $Y$  disminuye en -0.021 unidades.

Incentivos:  $B = 0.130$ , indicando que por cada unidad de aumento en  $X_4$ ,  $Y$  aumenta en 0.130 unidades.

Apoyo familiar:  $B = 0.28$ , indicando que por cada unidad de aumento en  $X_5$ ,  $Y$  aumenta en 0.28 unidades.

El modelo sugiere que las variables independientes Liderazgo y desarrollo de habilidades tienen un efecto predictor e influyente sobre  $Y$ , por sus coeficientes positivos y las variable sobrecarga de trabajo al ser negativa y con una significancia mayor a 0,05 no demuestra ser una predictora o influyente sobre la variable dependiente, también las variables incentivos y apoyo familiar al tener valores en  $t$  de 1,022 y 0,065 y  $B$  de 0.130 y 0.028 respectivamente no demuestran ser predictoras o influyentes en el modelo (James et al., 2023).

#### 4.2. Comprobación de Hipótesis

**Tabla 23:** Resultados de la Hipótesis.

HIPOTESIS	VALOR DE BETA	SIGNIFICANCIA	RESULTADOS
<b>H1 Liderazgo – Prevención de conflictos laborales</b>	,232	,000	APROBADA
<b>H3 Desarrollo de habilidades– Prevención de conflictos laborales</b>	,292	,000	APROBADA
<b>H2 Sobrecarga de trabajo – Prevención de conflictos laborales</b>	-,021	0,873	RECHAZADA
<b>H4 Incentivos – Prevención de conflictos laborales</b>	,130	,000	RECHAZADA
<b>H5 Apoyo familiar – Prevención de conflictos laborales</b>	,028	,000	RECHAZADA

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de resultados.

H1 (Hipótesis 1): Con un Beta de 0,232 y un valor de significancia  $p = 0,000$ , se observa que la relación entre Liderazgo y Prevención de Conflictos Laborales es positiva y estadísticamente significativa. Esto indica que el liderazgo contribuye de manera importante a la prevención de conflictos laborales, por consiguiente la hipótesis es aprobada.

H2 (Hipótesis 2): El coeficiente Beta de 0,292 muestra que Desarrollo de Habilidades es el predictor más influyente en la prevención de conflictos laborales. Con una significancia de  $p = 0,000$ , esta relación es estadísticamente significativa, lo cual permite aprobar la hipótesis correspondiente.

H3 (Hipótesis 3): El coeficiente Beta es negativo y muy bajo (-,021), con un valor de  $p$  de ,873, generando una ausencia de relación significativa. Por ello, la hipótesis es rechazada.

H4 (Hipótesis 4): A pesar de presentar un nivel de significancia aceptable ( $p = ,000$  y una Beta de ,130, el efecto de los incentivos sobre la prevención de conflictos laborales es limitado. En función de los criterios del estudio, la hipótesis se considera rechazada. Según Keith (2015) un predictor puede ser estadísticamente significativo y aun así tener un efecto insignificante. Por lo tanto, la significancia no debería ser el único criterio para retener variables en el modelo en la figura 12.

H5 (Hipótesis 5): Aunque la significancia estadística es alta ( $p = ,000$ ), el coeficiente Beta (,028) es muy bajo, indicando una influencia mínima. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis que plantea una relación significativa entre el apoyo familiar y la prevención de conflictos laborales.

### **Estudios complementarios**

Adicionalmente se analiza en la tabla 24 el modelo separando hombres, mujeres, empresas de manufactura y servicios con los siguientes resultados:

**Tabla 24:** Análisis por género

---

Correlaciones

---

SEXO		SEXO	PrevConf Lab	Liderazgo	Desarrollo_de_Habilidades	sobrecarga_de_trabajo	Incentivos	Apoyo_familiar	
HOMBRE	Correlación de Pearson	SEXO	1,000						
		PrevConfLab		1,000	,536	,593	,452	,439	,394
		Liderazgo		,536	1,000	,690	,539	,537	,572
		Desarrollo_de_Habilidades		,593	,690	1,000	,637	,534	,673
		sobrecarga_de_trabajo		,452	,539	,637	1,000	,662	,433
		Incentivos		,439	,537	,534	,662	1,000	,544
	Sig. (unilateral)	SEXO		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		PrevConfLab	0,000		,000	,000	,000	,000	,001
		Liderazgo	0,000	,000		,000	,000	,000	,000
		Desarrollo_de_Habilidades	0,000	,000	,000		,000	,000	,000
		sobrecarga_de_trabajo	0,000	,000	,000	,000		,000	,000
		Incentivos	0,000	,000	,000	,000	,000		,000
		Apoyo_familiar	0,000	,001	,000	,000	,000	,000	
		SEXO	1,000						
MUJER	Correlación de Pearson	SEXO	1,000						
		PrevConfLab		1,000	,420	,357	,260	,356	,349
		Liderazgo		,420	1,000	,641	,470	,645	,556
		Desarrollo_de_Habilidades		,357	,641	1,000	,445	,417	,621
		sobrecarga_de_trabajo		,260	,470	,445	1,000	,736	,394
		Incentivos		,356	,645	,417	,736	1,000	,483
	Sig. (unilateral)	SEXO		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		PrevConfLab	0,000		,004	,013	,055	,013	,015
		Liderazgo	0,000	,004		,000	,001	,000	,000
		Desarrollo_de_Habilidades	0,000	,013	,000		,002	,004	,000
		sobrecarga_de_trabajo	0,000	,055	,001	,002		,000	,006
		Incentivos	0,000	,013	,000	,004	,000		,001
		Apoyo_familiar	0,000	,015	,000	,000	,006	,001	
		SEXO	1,000						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

La matriz de correlaciones de la tabla 24 muestra que todas las variables analizadas se relacionan positivamente con la Prevención de Conflictos Laborales (PrevConfLab), tanto en hombres como en mujeres, aunque con diferencias en la magnitud de las correlaciones. En hombres (n=58), las asociaciones son moderadas y estadísticamente significativas, destacándose Desarrollo de Habilidades ( $r = .593$ ), Liderazgo ( $r = .536$ ) y Sobrecarga de trabajo ( $r = .452$ ), todas con valores  $p < 0.01$ , lo que indica una fuerte relación entre estos factores y la prevención de conflictos.

En mujeres (n=39), si bien las correlaciones también son positivas, son más débiles: Liderazgo (r = .420), Desarrollo de Habilidades (r = .357), e Incentivos (r = .356), y la relación con Sobrecarga de trabajo (r = .260) apenas alcanza significancia (p = .055), lo que sugiere menor consistencia. Estos resultados implican que, si bien los factores psicosociales influyen en la prevención de conflictos laborales en ambos grupos, su impacto es más pronunciado en hombres, sugiriendo la necesidad de adaptar las estrategias de intervención tomando en cuenta las diferencias de género en la percepción y el efecto de estas variables.

**Tabla 25:** Análisis por tipo de empresa

			Correlaciones						
TIPOEMPRESA		TIPOEMPRESA	TIPOEMPRESA	PrevConf Lab	Liderazgo	Desarrollo_de_Habilidades	sobrecarga_de_trabajo	Incentivos	Apoyo_familiar
MANUFACTURA	Correlación de Pearson	TIPOEMPRESA	1,000						
		PrevConfLab		1,000	,571	,495	,406	,407	,374
		Liderazgo		,571	1,000	,652	,466	,497	,605
		Desarrollo_de_Habilidades		,495	,652	1,000	,490	,410	,686
		sobrecarga_de_trabajo		,406	,466	,490	1,000	,697	,371
		Incentivos		,407	,497	,410	,697	1,000	,403
		Apoyo_familiar		,374	,605	,686	,371	,403	1,000
	Sig. (unilateral)	TIPOEMPRESA		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		PrevConfLab		0,000	,000	,000	,001	,001	,002
		Liderazgo		0,000	,000	,000	,000	,000	,000
		Desarrollo_de_Habilidades		0,000	,000	,000	,000	,001	,000
		sobrecarga_de_trabajo		0,000	,001	,000	,000	,000	,002
		Incentivos		0,000	,001	,000	,001	,000	,001
		Apoyo_familiar		0,000	,002	,000	,000	,002	,001
SERVICIOS	Correlación de Pearson	TIPOEMPRESA	1,000						
		PrevConfLab		1,000	,495	,566	,397	,429	,434
		Liderazgo		,495	1,000	,749	,600	,630	,616
		Desarrollo_de_Habilidades		,566	,749	1,000	,678	,571	,668
		sobrecarga_de_trabajo		,397	,600	,678	1,000	,666	,530
		Incentivos		,429	,630	,571	,666	1,000	,649
		Apoyo_familiar		,434	,616	,668	,530	,649	1,000
	Sig. (unilateral)	TIPOEMPRESA		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		PrevConfLab		0,000	,001	,000	,005	,003	,002

Liderazgo	0,000	,001		,000	,000	,000	,000
Desarrollo_de_Habilidades	0,000	,000	,000		,000	,000	,000
sobrecarga_de_trabajo	0,000	,005	,000	,000		,000	,000
Incentivos	0,000	,003	,000	,000	,000		,000
Apoyo_familiar	0,000	,002	,000	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

En la tabla 25 se muestra que en ambos tipos de empresa, manufactura y servicios, se observa una correlación positiva y significativa entre la prevención de conflictos laborales (PrevConfLab) y las variables analizadas, destacándose el liderazgo ( $r = .571$  en manufactura y  $.495$  en servicios) y el desarrollo de habilidades ( $r = .495$  y  $.566$ , respectivamente) como factores clave; además, los incentivos, el apoyo familiar y la sobrecarga de trabajo también muestran asociaciones positivas moderadas, indicando que en ambos sectores un entorno laboral favorable, caracterizado por buen liderazgo, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y soporte familiar, está relacionado con una mayor capacidad para prevenir conflictos, siendo en servicios el desarrollo de habilidades el predictor más fuerte.

En el capítulo 4 se presenta un análisis detallado de los resultados, comenzando con la identificación de los supuestos necesarios para la aplicación de Regresión lineal. Se exploran los resultados finales, que incluyen una revisión del perfil de los encuestados, el número total de participantes y el tipo de empresas donde se aplicó el instrumento, además del género de los encuestados. Se lleva a cabo un análisis estadístico mediante el modelo de regresión lineal validando los supuestos básicos que justifican su uso. Además, se calculan y analizan los resultados con estadísticas descriptivas, un resumen del modelo, ANOVA y los coeficientes del modelo. Finalmente, se evalúan las hipótesis de la investigación, aprobando dos de las cinco hipótesis planteadas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El objetivo general de analizar las dimensiones psicosociales: liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar, que permiten la prevención de conflictos laborales en empleados de micro empresas de la ciudad de Cuenca, Ecuador, se logró mediante un enfoque sistemático y basado en evidencia. En primer lugar, se desarrolló un marco teórico sólido que sustentó conceptualmente estas dimensiones, identificando su impacto en la dinámica laboral. Luego, se elaboró y validó un instrumento de medición confiable que permitió evaluar cuantitativamente estas variables en una muestra representativa de 97 empleados de empresas seleccionadas.

La pregunta de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones psicosociales que ayudan a la prevención de conflictos laborales de empleados en las micro y pequeñas empresas?, fue respondida mediante un enfoque cuantitativo basado en la metodología científica, integrando teoría, recolección de datos y análisis estadístico (Creswel, 2014). Se identificaron las dimensiones psicosociales clave (liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar) mediante una revisión exhaustiva del marco teórico y estudios previos, como los de Bass y Avolio (1994) sobre liderazgo transformacional y Bakker y Demerouti (2007) sobre la Teoría de Recursos y Demandas Laborales.

El desarrollo de habilidades encuentra sustento en la teoría de necesidades humanas de Maslow (Toro, 2017), que relaciona la autorrealización con el crecimiento profesional y la prevención de conflictos. En cuanto a los incentivos, se recurrió a la teoría de los dos factores de Herzberg (Madero, 2019), que distingue entre factores de higiene e impulsores de motivación. Finalmente, el apoyo familiar se fundamenta en la teoría del equilibrio trabajo-vida (Rodríguez y Dabos, 2017), que considera que un entorno laboral flexible favorece la armonía personal y reduce tensiones. Esta integración teórica fortaleció el diseño del modelo estadístico aplicado y permitió validar empíricamente las relaciones entre estas dimensiones y la prevención de conflictos.

El análisis de los datos, realizado mediante modelos de regresión lineal, mostró que cada una de las dimensiones psicosociales contribuye de manera

significativa a la prevención de conflictos laborales, destacando especialmente el liderazgo y los incentivos como los factores con mayor impacto. Estas conclusiones se contextualizaron en las particularidades de las empresas estudiadas, permitiendo una comprensión integral de las relaciones entre las variables. Finalmente, los resultados obtenidos no solo cumplieron con el objetivo planteado, sino que también ofrecieron una base sólida para proponer recomendaciones prácticas orientadas a la mejora del clima laboral y la gestión de conflictos en el ámbito empresarial local.

El *primer objetivo metodológico* de analizar los antecedentes de la evolución de las micro y pequeñas empresas en el Ecuador y la prevención de conflictos, se alcanzó mediante una revisión exhaustiva de literatura y fuentes secundarias, centradas en dos ejes principales: Evolución de las micro y pequeñas empresas en Ecuador y la prevención de conflictos laborales. Se recopiló información sobre el desarrollo histórico y el contexto actual de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en Ecuador, considerando aspectos económicos, sociales y regulatorios. Este análisis incluyó datos estadísticos proporcionados por instituciones oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y estudios previos realizados en el ámbito empresarial ecuatoriano.

Además, se abordaron los desafíos que enfrentan las Microempresas, como la informalidad, la limitada capacidad financiera y la alta rotación de personal, identificando su impacto en el clima organizacional y los conflictos laborales. El marco teórico incorporó teorías y modelos psicosociales que explican cómo dimensiones como el liderazgo, la carga laboral, el desarrollo de habilidades, los incentivos y el apoyo familiar contribuyen a prevenir conflictos en el entorno laboral. Tal revisión permitió establecer la relación entre estas dimensiones y el contexto de las Microempresas en Ecuador.

El *segundo objetivo metodológico* se cumplió mediante una revisión exhaustiva de teorías fundamentales, como la Teoría de las Necesidades de Maslow y la Teoría de los Recursos y Demandas Laborales (Bakker y Demerouti, 2013), junto con estudios empíricos que validaron la relación entre variables psicosociales y la prevención de conflictos. Lo anterior, permitió estructurar un modelo conceptual coherente que sustentó las hipótesis y el diseño del

instrumento. El *tercer objetivo*, la elaboración de un instrumento de medición, incluyó la definición de dimensiones, diseño de ítems tipo Likert y validación por expertos. Tras una prueba piloto y ajustes, se aplicó el Alfa de Cronbach para el análisis de confiabilidad, garantizando un instrumento válido y confiable.

El *cuarto objetivo* consistió en validar y aplicar el instrumento para confirmar y garantizar la diversidad y relevancia de los ítems. El *quinto objetivo*, analizar los resultados estadísticos, se efectuó mediante la técnica de regresión lineal en SPSS. Se evaluaron coeficientes de regresión, valores p determinando la aceptación o rechazo de las hipótesis y midiendo la capacidad explicativa del modelo mediante el R<sup>2</sup> ajustado.

En el estudio Dimensiones Psicosociales que permiten la Prevención de Conflictos Laborales de Empleados en Micro Empresas de Cuenca-Ecuador, se cumplieron los principios de la metodología científica y se comprueba al aplicar los principios propuestos por Thomas y Tymon (1982) para garantizar la relevancia y utilidad práctica de la investigación. Estos principios se implementaron de la siguiente manera: la *relevancia descriptiva* entendida como la capacidad de representar fielmente los fenómenos estudiados, se aseguró al reflejar fielmente los fenómenos psicosociales observados en el entorno laboral de las microempresas; la *relevancia de objetivos* que se refiere a la alineación entre los propósitos del estudio y las necesidades del contexto se cumplió al alinear las variables dependientes con la meta de prevenir conflictos laborales.

La *validez operativa* relacionada con la posibilidad de intervenir en el fenómeno mediante variables manipulables, se alcanzó al diseñar un modelo que permite evaluar el impacto de factores como el liderazgo, los incentivos y el desarrollo de habilidades; la *no obviedad* que implica generar conocimientos más allá del sentido común, se logró al aportar evidencias empíricas sobre relaciones complejas entre variables psicosociales; y finalmente la oportunidad se cumplió al presentar resultados en un tiempo adecuado para abordar los problemas identificados. En conjunto, estos elementos demuestran que la investigación se desarrolló conforme a los principios de la metodología científica, aportando evidencia rigurosa y aplicable.

En esta tesis se siguió el proceso propuesto por Whetten (1989) para el desarrollo teórico, estructurando el estudio en torno al qué, cómo y por qué. En la etapa del qué, se identificaron las variables clave que influyen en la prevención de conflictos laborales: liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar. En el cómo, se definieron las relaciones entre estas variables, explicando de qué manera interactúan para impactar en la variable dependiente, es decir, la prevención de conflictos. Finalmente, en el por qué, se justificaron estas relaciones a partir de fundamentos teóricos sólidos y evidencia empírica, mostrando cómo las dimensiones psicosociales contribuyen al mejoramiento del entorno laboral y a la reducción de tensiones. Este enfoque permitió construir un modelo conceptual robusto, delimitando su aplicabilidad en el contexto de micro y pequeñas empresas de Cuenca, Ecuador, y asegurando la coherencia y relevancia de los resultados obtenidos.

### **Discusión de resultados**

La *hipótesis H1* que aborda al liderazgo como una dimensión psicosocial que se relaciona positiva y significativamente con la prevención de conflictos laborales en las microempresas de Cuenca, Ecuador, fue **aprobada** y se ve respaldada por estudios de autores como Haryanto et al. (2022), quienes evaluaron el impacto del liderazgo transformacional en la moderación del conflicto laboral en una empresa ferroviaria en Yakarta, Indonesia. con una muestra de 150 empleados, También, Rodríguez (2020) concluyendo que el liderazgo transformacional tiene una correlación significativa con la capacidad de prevenir y manejar conflictos en entornos laborales.

La *hipótesis H3* de desarrollo de habilidades abordándola como una dimensión psicosocial que motiva positiva y significativamente la prevención de conflictos laborales en las microempresas de Cuenca, Ecuador, se **aprueba** y confirma lo estudiado por Sacsara (2018), quien probó que el desarrollo de habilidades incide en la prevención de conflictos laborales en centros asistenciales de salud en Huancayo, Perú. con 120 trabajadores y 16 servicios organizacionales.

La *hipótesis H2* la sobrecarga de trabajo como una dimensión psicosocial incide negativa y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las microempresas de Cuenca, Ecuador, fue **rechazada** y esto contradice los estudios aplicados presentados en el marco teórico como los de Skinner y Pocock (2008) quienes evidenciaron mediante un estudio con 1.435 trabajadores australianos que la sobrecarga de trabajo fue un predictor fuerte del conflicto laboral, incluso más que el control sobre el horario de trabajo. Asimismo, Vásquez y González (2020) identificaron que el 83,33% de las enfermeras encuestadas en Esmeraldas (Ecuador) señalaron la sobrecarga como principal fuente de conflictos, provocando agotamiento, insomnio e insatisfacción laboral. Además, Galeano y Cortes (2022), en una revisión sistemática de 30 estudios, concluyeron que la sobrecarga laboral genera altos niveles de conflicto en individuos y organizaciones.

La *hipótesis H4* Los incentivos son una dimensión psicosocial que impacta positiva y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las microempresas de Cuenca, Ecuador. También fue **rechazada** y contradice los estudios aplicados presentados en el marco teórico como los de Qader (2021), quien investigó el efecto de los incentivos no monetarios en la prevención de conflictos internos en la Universidad Politécnica de Erbil, Kurdistán. Con una muestra de 234 empleados. Y el de Madero (2019), que realiza su estudio a 230 trabajadores de una empresa manufacturera en México, comprobando esta relación.

Por último, la *hipótesis H5* Apoyo familiar es una dimensión psicosocial que incide positiva y significativamente en la prevención de conflictos laborales en las microempresas de Cuenca, Ecuador, fue **rechazada** contradiciendo estudios como el de Jiménez et al. (2011). Este trabajo analizó la relación entre apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en 128 trabajadores técnicos y profesionales en Chile. Además, del de Aguirre y Martínez (2006), quienes evaluaron el conflicto familia-trabajo en una muestra de 67 participantes en Madrid, España.

## **Aportaciones Teóricas**

### **- H1 Liderazgo y prevención de conflictos laborales**

Este estudio contribuye al marco teórico del liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio (1994), al examinar su impacto en la prevención de conflictos laborales dentro del contexto de microempresas ecuatorianas. En estas organizaciones, el estilo de liderazgo no puede analizarse de forma aislada, ya que está influido por la cultura organizacional local. De acuerdo con las dimensiones culturales de Hofstede, Ecuador presenta un alto nivel de colectivismo (IDV = 8) y una marcada distancia al poder (PDI = 78). Estas características reflejan una fuerte orientación hacia el respeto a la autoridad y la cohesión grupal, lo que condiciona positivamente la aceptación de figuras de liderazgo que promuevan el bienestar colectivo. En este entorno, el liderazgo transformacional, caracterizado por el carisma, la inspiración y la atención a las necesidades del equipo (Hofstede, 2001), resulta especialmente efectivo para prevenir conflictos, ya que se adapta bien a la estructura jerárquica aceptada socialmente y fortalece el compromiso del grupo. Así, el estudio demuestra que la efectividad del liderazgo en la prevención de conflictos está estrechamente vinculada al contexto cultural en el que se ejerce.

A diferencia de otros contextos, este estudio sugiere que el liderazgo transformacional, combinado con un enfoque en la cercanía interpersonal, es especialmente efectivo para prevenir conflictos laborales en ambientes donde la jerarquía y el trabajo en equipo son valorados (Bass y Avolio, 1994). Además, este trabajo amplía la teoría de Denison (1990) sobre cultura organizacional, al demostrar que, en el contexto ecuatoriano, un estilo de liderazgo que fomente la participación y el reconocimiento de los empleados puede ser clave para reducir tensiones. Esta perspectiva enriquece el entendimiento del liderazgo en culturas con alta dependencia en relaciones interpersonales y fortalece la aplicabilidad de estas teorías en entornos laborales con recursos limitados.

### **- H3 Desarrollo de habilidades y prevención de conflictos**

Este estudio, sin embargo, aborda una brecha al analizar la aplicación de programas de capacitación adaptados a las competencias locales en microempresas ecuatorianas, donde las relaciones laborales están

estrechamente ligadas a la cultura comunitaria (Cepal y OIT, 2014). Esto enriquece el marco teórico al destacar la importancia de adaptar las estrategias de desarrollo de habilidades a contextos específicos. Desde la perspectiva de Hofstede (1980), este trabajo sugiere que el desarrollo de habilidades, en culturas colectivistas como la ecuatoriana, fomenta la armonía y el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo, contribuyendo a la prevención de conflictos. Esto expande el conocimiento sobre cómo las competencias laborales pueden ser herramientas clave en entornos donde las relaciones interpersonales tienen un peso significativo.

- H2 Sobrecarga de trabajo y su impacto negativo, aunque se formuló la hipótesis de que la sobrecarga de trabajo tendría un efecto negativo y significativo en la prevención de conflictos laborales, los resultados del presente estudio no confirmaron dicha relación en el contexto de las microempresas de Cuenca. Este hallazgo contradice lo planteado por la **Teoría de Recursos y Demandas Laborales** (Bakker y Demerouti, 2007), que sostiene que en contextos de alta demanda y escasos recursos, como suele ocurrir en las microempresas ecuatorianas, la sobrecarga genera estrés y agrava los conflictos laborales. Sin embargo, la ausencia de significancia estadística sugiere que otros factores podrían estar mediando esta relación. Una posible explicación se encuentra en la **Teoría del Compromiso Organizacional** (Meyer y Allen, 1991), que plantea que los empleados con alto compromiso afectivo tienden a percibir las altas exigencias laborales con menor negatividad, amortiguando su impacto sobre los conflictos. En este sentido, es posible que en las microempresas analizadas exista una fuerte identificación emocional con el trabajo o con la organización, lo cual neutraliza los efectos adversos de la sobrecarga. Por tanto, aunque no se comprobó la hipótesis, el resultado permite explorar nuevas vías teóricas y resalta la necesidad de estudiar variables mediadoras como el compromiso o la cultura organizacional.

- H4 Incentivos y su impacto en la prevención de conflictos, que planteaba que los incentivos tienen un efecto positivo y significativo en la prevención de conflictos laborales fue rechazada en este estudio, ya que los resultados no mostraron una relación estadísticamente significativa. Este hallazgo contradice lo esperado desde enfoques teóricos como el de Hofstede

(2001). Llenando una brecha en la literatura al explorar cómo la cultura influye en la efectividad de diferentes tipos de incentivos. Este aporte también se vincula con la teoría de Denison (1990), al mostrar que una cultura organizacional basada en la participación y el reconocimiento puede mejorar significativamente el clima laboral y reducir tensiones en entornos donde los recursos monetarios son limitados (Denison, 1990). Esto proporciona una nueva perspectiva sobre el rol de los incentivos en contextos de alta sensibilidad cultural.

- H5 Apoyo familiar y su rol en la prevención de conflictos.

La hipótesis que proponía al apoyo familiar como un factor significativo en la prevención de conflictos laborales no fue confirmada, ya que no se encontró una relación estadísticamente significativa. Esto contradice lo planteado por Jiménez y Berrios (2022) y por Hofstede (2001), quienes destacan que en culturas colectivistas como la ecuatoriana, el apoyo familiar contribuye al equilibrio trabajo-vida y a reducir tensiones laborales. Una posible explicación es que, en microempresas con vínculos familiares o comunitarios, el límite entre lo laboral y lo personal es difuso, lo que puede reducir la percepción de conflicto. Además, los trabajadores podrían no asociar directamente el apoyo familiar con la dinámica laboral, lo que debilita su impacto como variable predictora.

### **Implicaciones prácticas**

Los resultados del estudio ofrecen beneficios y una utilidad significativa tanto para la sociedad como para las microempresas y sus empleados. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones prácticas que pueden contribuir al mejoramiento del entorno laboral, fortalecer la gestión empresarial y promover un clima organizacional más armónico, impactando positivamente en todos los niveles mencionados. Para las empresas, los hallazgos ofrecen estrategias claras que mejoren la gestión organizacional, destacando la importancia del liderazgo efectivo y los programas de incentivos como factores clave para prevenir conflictos laborales. Estas prácticas no solo contribuyen a un clima laboral positivo, sino que también reducen costos asociados a la rotación de personal, y los conflictos internos, incrementando así la productividad y sostenibilidad empresarial, además, fomentan el desarrollo de habilidades y equilibrar la carga laboral permite optimizar el desempeño de los empleados, generando resultados positivos para la organización (Chiavenato, 2017).

Para los empleados, las estrategias mencionadas promueven ambientes de trabajo más saludables y satisfactorios, impactando de manera directa en su bienestar y calidad de vida (Baker y Demerouti, 2013). Por otro lado, desde un enfoque social, la mejora de las condiciones laborales en micro y pequeñas empresas, que representan un sector importante del empleo en Ecuador, fortalece la economía local y contribuye a la cohesión social. Un ambiente laboral armónico reduce tensiones laborales que podrían derivar en conflictos mayores, creando un beneficio colectivo que trasciende del lugar de trabajo hacia la estabilidad y el desarrollo de las comunidades (OIT, 2018). Estos resultados destacan la utilidad de integrar prácticas basadas en evidencia para construir entornos laborales más efectivos y justos.

### **Limitaciones y estudios futuros**

La presente investigación presentó algunas limitaciones que, si bien no impidieron su desarrollo, sí influyeron en el alcance de los resultados. Una de las principales fue el tamaño y tipo de muestra, aunque se trabajó con 97 empleados de microempresas de Cuenca, Ecuador, la selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico (Madero, 2019). Esto podría limitar la generalización de los hallazgos a otros sectores o regiones del país, dado que no se utilizó un muestreo aleatorio que representara a toda la población de micro y pequeñas empresas.

Otra limitación fue la naturaleza auto informada del cuestionario utilizado, las respuestas de los participantes pudieron estar influenciadas por sesgos de percepción o deseabilidad social, pudiendo afectar la objetividad en la medición de las dimensiones psicosociales. Además, no se consideraron variables contextuales adicionales, como factores económicos o culturales específicos, que podrían influir en la prevención de conflictos laborales. A pesar de estas limitaciones, los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para futuras investigaciones que puedan abordar estas restricciones y ampliar el alcance de los hallazgos.

*Recomendaciones:* Con base en los resultados obtenidos, se recomienda ampliar el alcance poblacional del estudio para incluir otras regiones y sectores económicos del país. Esto permitiría evaluar si las dimensiones psicosociales identificadas (liderazgo, sobrecarga de trabajo, desarrollo de habilidades, incentivos y apoyo familiar) tienen un impacto similar en contextos laborales diferentes. La utilización de un muestreo probabilístico en futuras investigaciones garantizaría una mayor representatividad de los hallazgos y facilitaría la generalización de las conclusiones a un ámbito más amplio. Se sugiere explorar nuevas dimensiones psicosociales como la comunicación organizacional, la equidad laboral y el clima organizacional, para complementar y enriquecer los resultados actuales.

Asimismo, sería valioso incorporar un enfoque cualitativo que complemente los datos cuantitativos obtenidos. Métodos como entrevistas o grupos focales podrían proporcionar una visión más detallada y contextualizada sobre las experiencias de los empleados en relación con las dimensiones psicosociales y los conflictos laborales. Realizar estudios longitudinales permitiría analizar cómo estas dimensiones impactan a lo largo del tiempo en la prevención de conflictos laborales, proporcionando evidencia sobre la sostenibilidad de las mejoras implementadas en el ambiente laboral.

Por último, se recomienda desarrollar y evaluar intervenciones específicas basadas en las dimensiones más influyentes, como liderazgo e incentivos, para medir su eficacia directa en la prevención de conflictos laborales. Otras líneas de investigación podrían incluir análisis comparativos entre micro y pequeñas empresas frente a medianas y grandes organizaciones, para identificar diferencias en el impacto de estas dimensiones. También sería interesante explorar factores demográficos como género, edad o antigüedad laboral, que podrían influir en la percepción de las dimensiones psicosociales y su efecto en los conflictos laborales, contribuyendo a un conocimiento más integral y aplicable.

## Bibliografía

- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(57), 470-478. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v19n57/1695-6141-eg-19-57-460.pdf>
- Abasaheb, S., & Subashini, R. (2023). Aneuvering Of Digital Transformation: Role Of Artificial Intelligence In Empowering Leadership -An Empirical Overviewse. *International Journal of professional*, 8(5), 01-18. Obtenido de <https://www.openaccessojs.com/JBReview/article/view/1838/858>
- Agencia de Marketing digital Quito Ecuador. (15 de 12 de 2024). *ndmarketingdigital*. Recuperado el 02 de 01 de 2025, de [https://ndmarketingdigital.com/como-interpretar-r2-y-r2-ajustado/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ndmarketingdigital.com/como-interpretar-r2-y-r2-ajustado/?utm_source=chatgpt.com)
- Aguiar, M., Pérez, F., & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas tendencias*, 3(9), 33-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>
- Aguilar, K. (2021). *Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa Call Center Konecta Chiclayo 2018*. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo, Perú: Tesis doctoral. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3481/1/TL\\_AguilarMu%C3%B1ozKiara.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3481/1/TL_AguilarMu%C3%B1ozKiara.pdf)
- Aguirre, C. (2014). *Estresores laborales y calidad de vida en pilotos hispanoparlantes de aeronaves comerciales*. . Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Aguirre, Z., & Martinez, M. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *Mapfre Medicina*, 17(1), 18-28. Obtenido de <https://sid-inico.usal.es/idocs/F8/ART9377/influencia.pdf>
- Agut, S., & Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 9(1), 1-12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other EthicsRelated Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55032159/2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667596988&Signature=cVaMlywr7P7ID~ho~bL3WYHA2TnQd9NMLRriYuohbO3cFpD9hGfXW4M16422r0-RilNzLDFjHjff9TDHhyGgXIXhHA7mC4rxCISaTMPwQHwcYzphkRJGrenqoB~6Ctd~OKHVExQyJi19Esx4voyNaz4fD>
- Ahmed, G., & Al Amiri, N. (2022). THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE FOUNDING LEADERS OF THE UNITED ARAB EMIRATES: SHEIKH ZAYED BIN SULTAN AL NAHYAN AND SHEIKH RASHID BIN SAEED AL MAKTOUM. *International Journal of Technology, Innovation and Management*, 2(1), 23-40. Obtenido de <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtim/article/view/58/24>
- Alcayaga, A. (23 de mayo de 2016). *Universidad San Sebastián*. Obtenido de <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>
- Alcazar, P. (diciembre de 2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext)

- Aldaz, O. (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de salud de un establecimiento de la Red de Salud Cajamarca*. Chiclayo: Tesis Doctoral. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97189/Aldaz\\_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97189/Aldaz_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alegre, J. (2021). Concepciones contemporáneas de trabajo: un recorrido por sus posicionamientos, fundamentos e implicaciones. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 14(1), 22. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/141846/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/141846/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- Alegría, R., & Alarcón, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Vincula Téctica EFAN*, 7(2), 33-48. Obtenido de <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/download/82/82/205>
- AlJazeera. (02 de 02 de 2024). *AlJazeera news*. Obtenido de <https://www.aljazeera.com/news/2024/2/2/germany-transport-disrupted-as-bus-tram-workers-strike-over-pay-hours>
- Al-Qathmi, A., & Zedan, H. (2021). The Effect of Incentive Management System on Turnover Rate, Job Satisfaction and Motivation of Medical Laboratory Technologists. *Health Services Research and Managerial Epidemiology*, 8(1), 1-13. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2333392820988404>
- Altinay, L., De Dai, Y., Chang, J., Lee, C. H., Long, W., & Chan, Y. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2017-0613/full/html>
- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia latina*, 4691-4715.
- Alvarez, A., & Gómez, I. (2010). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a07.pdf>
- Alzate, R. (1994). TEORÍA. *Escuela Universitaria de Trabajo Social*, 26.
- Andrade, L., & Landero, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología: (Universidad de Antioquía)*, 7(1), 185-198. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280338>
- Andrade, L., & Landero, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquía*, 7(1), 185-198.
- Ascon, J., Garcia, M., & LAjara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. un acercamiento desde las perspectiva de las instituciones de educación superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(4), 1-29. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177/145>
- Aspiazu, E. (2008). Una aproximación a los conflictos laborales de los profesionales de la salud en Argentina. *El trabajo como cuestión central*, 1(1), 1-20. Obtenido de [https://aset.org.ar/congresos-antteriores/9/ponencias/p6\\_Aspiazu.pdf](https://aset.org.ar/congresos-antteriores/9/ponencias/p6_Aspiazu.pdf)

- Azul, D. (1 de marzo de 2023). *nacla reporting on the americas since 1967*. Obtenido de <https://nacla.org/news/2019/03/01/labor-spring-mexico%E2%80%99s-maquilas>
- Baek, S., Yoon, J., & Won, J. (2022). Mediating Effect of Work–Family Conflict on the Relationship Between Long Commuting Time and Workers' Anxiety and Insomnia. *Safety and Health at Work, 1*(1), 1-7. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2093791122001482?token=DB3F115E07EBA20FA829E887831D962E754212F91AB44DF026D5B0E2DE28C379939234EBF11F1EDE029DB9A2F16BF8FA&originRegion=us-east-1&originCreation=20230219074934>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology, 107*-115. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622013000300003](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003)
- Ballina, F. (2022). Crítica al concepto de liderazgo en la teoría administrativa norteamericana. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 11*(21), 31-52. Obtenido de <https://ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/182/606>
- Bateman, T. (1981). Work Overload. *Business Horizons, 24*(5), 23-27. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ251094>
- Berniell, L., De la Mata, D., Bernal, R., Camacho, A., Barrera, F., Álvarez, F., . . . Vargas, J. (26 de 10 de 2016). *Scioteca Espacio de conocimiento abierto*. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/936>
- Bocharova, I., & Rymanov, A. (2022). Prevention and Resolution. *13*(1), 1-13. doi:<http://doi.org/10.4018/IJSSMET.295559>
- Bologna, E. (2018). *Métodos Estadísticos de Investigación* (1a Edición ed.). Cordoba, Argentina: Brujas. Obtenido de <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/download/files/original/043a3685cf6dd93840e0133cb74328757621acc5.pdf>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: Consideraciones críticas de Lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas, 3*(4), 134-144. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Boyar, S., & Mosley, D. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 71*(1), 265-281. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000577>
- Bravo, J. (2017). *Los incentivos laborales y su relación en la productividad de la empresa XYGO S.A., distrito de Miraflores, año 2017*. Miraflores-Perú: Informe de Investigación. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12262>
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management, 30*(1), 99-124. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601104269117>
- Brown, T. (2020). Pathways to Agricultural Skill Development in the Indian Himalayas. *Journal of South Asian Development, 15*(2), 270-292. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0973174120943081>

- Bustos, M., Villagran, C., & Jimenez, A. (2019). *Equilibrio trabajo familia y apoyo social en mujeres emprendedoras de la región del Maule*. Talca - Chile: Universidad de Talca. Obtenido de <https://dspace.ugal.cl/handle/1950/11873>
- Butler, A., Grzywacz, J., Bass, B., & Linney, K. (2011). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 155-169. Obtenido de <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317905X40097>
- Caballero, C. y. (2016). Aplicabilidad de la Teoría del Conflicto en materia laboral en Colombia. *Relaciones laborales y derecho de empleo*, 22.
- Caballero, J. (2023). *Sobrecarga laboral y seguridad del paciente en la unidad de cuidados intensivos de un hospital de Lima, 2023*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121480/Caballero\\_RJM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121480/Caballero_RJM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cadevilla, A. (2021). Consideraciones teóricas sobre la gerencia y el liderazgo. *Revista Transdisciplinaria del Saber*, 2(1), 1-14. Obtenido de <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/1447/1303>
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos*, 27.
- Callejas, M., & Padilla, D. (2023). Impacto y efectos de los conflictos en la productividad empresarial. *investigacióngate.net*, 2(2), 1-12. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Michell-Callejas/publication/376029710\\_Impacto\\_y\\_efectos\\_de\\_los\\_conflictos\\_en\\_la\\_productividad\\_empresarial/links/65675f48b1398a779dc6dce5/Impacto-y-efectos-de-los-conflictos-en-la-productividad-empresarial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michell-Callejas/publication/376029710_Impacto_y_efectos_de_los_conflictos_en_la_productividad_empresarial/links/65675f48b1398a779dc6dce5/Impacto-y-efectos-de-los-conflictos-en-la-productividad-empresarial.pdf)
- Camargo, S., Cortés, A., Abreu, A., Suarez, M., & Jiménez, W. (2016). Los incentivos y actores de los Sistemas de Salud de Costa Rica, Estados Unidos, Canadá, Chile y Ecuador - 2015. *Universidad y Salud*, 18(2), 385-406. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-71072016000200018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072016000200018)
- Canafoglia, E. (2019). En clave de conflicto: dinámica de la industria regional y trabajo en Mendoza, Argentina. *Iconos: Revista de Ciencias Sociales*(63), 125-146. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-12492019000100125&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-12492019000100125&script=sci_arttext)
- Carballo, a., Varela, J., & Bande, B. (2019). The Direct and Indirect Effects of Self-Efficacy on Salespeople's Emotional Exhaustion and Work Family Conflict: A Study Using the Job Demands Resources Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 363-376. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cjas.1503>
- Cardona, M. (2005). Las capacidades en las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples en los jóvenes. *Revista Universidad Eafit*, 41(140), 25-42. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514003.pdf>
- Carranza, R. (2017). *Propuesta De Un Modelo De Gestión De Incentivos Estratégicos Para Mejorar El Desempeño Laboral En Los Trabajadores De La Municipalidad*

- Provincial De Chachapoyas - Amazonas 2016*. Chiclayo-Perú: Tesis Doctoral. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19060/carranza\\_gr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19060/carranza_gr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrión, M. Á., & Hernández, T. (2018). Factores psicosociales y desgaste psíquico en ámbito laboral. *Salud Uninorte*, 34(3), 705-714. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v34n3/2011-7531-sun-34-03-705.pdf>
- Castillo, B. (2024). *Sobrecarga de trabajo y su relación con la satisfacción laboral en una entidad pública*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140583/Castillo\\_NBY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140583/Castillo_NBY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ccorisapa, J. (2022). Influencia de los incentivos laborales en el compromiso afectivo del personal financiero de cajas municipales. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 13(2), 9-14. Obtenido de <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/375e/432>
- Ccorisapa, J., Machaca, J. Q., Chavez, H., & Castañeda, E. (2021). Influence of Work Incentives on the Normative Commitment of Financial Personnel of Municipal Savings Banks. *Applied Human Factors and Ergonomics International*, 21(1), 1-9. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Jeferson-Ccorisapa-Quintana/publication/360038215\\_Influence\\_of\\_Work\\_Incentives\\_on\\_the\\_Normative\\_Commitment\\_of\\_Financial\\_Personnel\\_of\\_Municipal\\_Savings\\_Banks/links/625f85639be52845a911ce9e/Influence-of-Work-Incentives-](https://www.researchgate.net/profile/Jeferson-Ccorisapa-Quintana/publication/360038215_Influence_of_Work_Incentives_on_the_Normative_Commitment_of_Financial_Personnel_of_Municipal_Savings_Banks/links/625f85639be52845a911ce9e/Influence-of-Work-Incentives-)
- Ccuiro, M. (2024). *Habilidades blandas en la resolución de conflictos en docentes de cuatro instituciones educativas públicas de UGEL Pichari*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/149570/Ccuiro\\_LM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/149570/Ccuiro_LM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cedeño, K., & García, R. (2020). Las competencias laborales y el cumplimiento del rol de las secretarías. *Sinapsis*, 1(16), 1-6. Obtenido de <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/267>
- CEPAL. (1996). La formación de habilidades básicas y la capacitación para capacitación para. *Revista de la CEPAL*, 59(1), 53-70. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12026/059053070\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12026/059053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cezar, M., Alves, C., Capa, M., Fontella, C., & Silveira, L. (2016). Carga de trabajo y factores asociados: estudio en un puerto marítimo de Brasil. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 24(1), 1-10. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/rlae/a/PZphkNnvSzQXTHPqYk4ZvwJ/?lang=es&format=pdf>
- Chang, X., Kalliath, P., Chan, C., & Kalliath, T. (2019). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work-family enrichment and job-related well-being. *Stress and Health*, 36(1), 97-104. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smi.2918>
- Changton, C. y. (2020). CARGA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE VIDA DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL GENERAL MARTÍN ICAZA, PERIODO OCTUBRE 2019- MARZO 2020 . *Universidad Técnica de Babahoyo*, 42-70.

- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chávarry, R. (2020). *Comunicación organizacional y conflictos laborales en la IEP Santísima Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador - 2020*. Arequipa-Perú: Trabajo de titulación. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1261>
- Chiang, M., Gómez, N., & Sigoña, M. (2013). Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. *Salud de los Trabajadores*, 21(2), 111-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839307002.pdf>
- Cieza, J., & Chávarry, P. (2022). *Propuesta de incentivos de reconocimiento para el desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad San Juan de Licupis Cajamarca*. Cajamarca: Tesis Doctoral. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78138/Cieza\\_SJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78138/Cieza_SJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Clark, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur*. Sonora: Tesis Doctoral. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/16807/1/1080290352.pdf>
- Comyn, P. (2010). Skill intensity and skills development in Bangladesh manufacturing enterprises. *Journal of Education and Work*, 26(4), 402-430. Obtenido de <https://www-tandfonline-com.vpn.ucacue.edu.ec/doi/full/10.1080/13639080.2012.660137?scroll=top&needAccess=true>
- Contreras, S. (2015). *realizado en la empresa IRVIX S.A. de la ciudad de Cuenca Ecuador en la que concluye que los incentivos son una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas*. Cuenca: Unuversidad del Azuay.
- Cortés, J., Hernández, M., Marchena, T., Marqueti, M., & Nava, M. (2012). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Enfermería Neurológica*, 12(2), 84-94. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene132f.pdf>
- Cortese, G. (2022). Análisis del conflicto como punto de partida para su resolución. *Manual Básico para la formación de mediadores*, 12.
- Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social forces*, 67(4), 965-982. Obtenido de <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/67/4/965/2232323>
- Creswell, J. (2009). *Research design Qualitative, and Mixed Methods Approaches*. Lincoln: Sage. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/cresswel-2009-diseo-de-investigacion-metodos-cualitativo-cuantitativo-y-mixto-d4pqk8qw56np>
- Creswell, John, & Creswell, D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Quinta edición ed.). Londres: SAGE Publications, Inc. Obtenido de [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Cruz, A. (2024). *Influencia del Liderazgo corporativo en el rendimiento de los trabajadores de una entidad financiera en la ciudad de Pisco, 2024*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de

- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150653/Cruz\\_VAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150653/Cruz_VAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cubeira, D., Bravo, M., & Morales, Y. (2019). La formación de habilidades profesionales en la educación superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(2), 426-440. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572019000500010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572019000500010)
- D'Agostino, R. (2017). *Goodness-of-Fit-Techniques*. New York: Routledge. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780203753064/goodness-fit-techniques-ralphb-agostino>
- Darren, G., & Mallery, P. (2003). *SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia sencilla*. Boston: Allyn & Bacon. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1457632>
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). INCENTIVOS LABORALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD*, 14(1), 576-583.
- De Armas, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educación*, 125-136.
- De León, M. (2016). *Liderazgo Y Conflictos Laborales*. QUETZALTENANGO: Tesis de grado. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- De Silver, D. (4 de enero de 2024). *Pew research center*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/short-reads/2024/01/04/2023-saw-some-of-the-biggest-hardest-fought-labor-disputes-in-recent-decades/>
- Del Campo, A. U., & Nicanor, R. (2020). El comportamiento de las mypes de Acapulco. *Revista Relayn-Micro y pequeñas empresas en Latinoamérica*, 4(1), 15-24. Obtenido de <https://www.iuatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/234>
- Del Valle, K. (2021). *La sobrecarga laboral del personal de enfermería que influye en la atención de los pacientes*. Manabí: Revista San Gregorio.
- Delgado, C., Veas, I., Avalos, M., & Gahona, o. (2021). El rol de la inteligencia emocional y del conflicto trabajofamilia en la satisfacción laboral, el desempeño percibido y la intención de abandono de los docentes. *Información Tecnológica*, 32(1), 169-178. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v32n1/0718-0764-infotec-32-01-169.pdf>
- Derecho. (20 de 11 de 2023). *Unir la Universidad en Internet*. Obtenido de <https://www.unir.net/derecho/revista/gestion-conflictos-laborales/>
- Deshwal, V., & Ashraf, A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43. Obtenido de [https://shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ\\_Commerce\\_V8\\_N1\\_005.pdf](https://shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ_Commerce_V8_N1_005.pdf)
- Díaz, M., & Gutiérrez, M. (2024). *Conflicto organizacional y desempeño laboral del personal de salud de dos centros de salud I-3 Sullana, 2024*. Sullana: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/149414?show=full>

- Dillman, D. (2022). Fifty years of survey innovation. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 154(1), 9-38. doi:<https://doi.org/10.1177/07591063221088317>
- Dubin, R. (1960). A Theory of Conflict and Power in Union-Management Relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 13(4), 501-518. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2520201>
- Duran, S., Parra, M., & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 77(31), 200-215. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3251/Potenciaci%3%b3n%20de%20habilidades%20para%20el%20desarrollo%20de%20emprededo%20res%20exitosos%20en%20el%20contexto%20universitario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Elloy, D., & Smith, C. (2003). Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management*, 10(1), 55-65. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527600310797531/full/html>
- Ero, A. (2015). *La interfaz familia-trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional*. Vigo - España: Tesis Doctoral. Obtenido de [http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La\\_interfaz\\_familia\\_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/619/La_interfaz_familia_trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Esan, C. (24 de mayo de 2018). *ESAN deja huella*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-papel-del-lider-en-el-manejo-y-resolucion-de-conflictos>
- Escalante, M. (2020). *La sobrecarga de trabajo y su r colaboradores de las empresas elación con el nivel de satisfacción laboral en los textiles del cantón Ambato que pertenecen a la Cámara de Industrias de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31524>
- Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y Educación superior* (2 ed., Vol. 1). Barranquilla, Colombia: Lulu.com. Obtenido de <https://urlzs.com/oTFeu>
- Estrada, S. (2006). Modelo De Liderazgo En Organizaciones Cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295-300. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Euroinnova. (octubre de 2022). *Euroinnova International online education*. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/habilidades-laborales-ejemplo>
- Fernandez, M. (2003). Génesis y dinámica del conflicto laboral: aportaciones a un modelo multidimensional y sistémico. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 1(1), 1-10. Obtenido de [https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1986/vol1/arti2.htm#\\_Hlk445617870](https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1986/vol1/arti2.htm#_Hlk445617870)
- Field, A. (2017). *Discovering statics using IBM SPSS Statistics* (5 ed.). Resino Unido: Sage. Obtenido de <https://collegepublishing.sagepub.com/products/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics-5-257672>

- Fiszbein, A., Cosentino, C., & Cumsille, B. (2016). El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública. *Washington, DC: Diálogo Interamericano y Mathematica Policy Research*, 1(1), 1-77. Obtenido de [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1031/El\\_desaf%  
o\\_del\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_en\\_America\\_Latina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1031/El_desaf%c3%ado_del_desarrollo_de_habilidades_en_America_Latina.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Flores, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. *Espacios*, 24. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260241.html>
- Franco, D. (2021). *Relación de la sobrecarga de trabajo y el estrés laboral en el área de crédito de una institución financiera pública de la ciudad de Quito*. Quito: Creative commons.
- Freedman, D. (2009). *Statistical Models: Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press. Obtenido de [https://assets.cambridge.org/97805217/43853/frontmatter/9780521743853\\_](https://assets.cambridge.org/97805217/43853/frontmatter/9780521743853_frontmatter.pdf)  
[frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97805217/43853/frontmatter/9780521743853_frontmatter.pdf)
- Furguerle, J., & Gratero, C. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 4(2), 216-228. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640217>
- Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 26(1), 352. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/686/68662655005/html/>
- Gaddi, D. (2016). *La mediación reflexiva como*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399552/daga1de1.pdf?sequence=1>
- Galeano, N., & Cortes, S. (2022). LA SOBRECARGA LABORAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 1(3), 1-30. Obtenido de <https://docplayer.es/229805768-Articulo-la-sobrecarga-laboral-y-sus-consecuencias-en-la-salud-de-los-trabajadores.html>
- García, J., Paz, A., & Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 268-283. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/41655>
- García, M., & Mendoza, G. (2023). Proceso de investigación en universidades venezolanas: dificultades y posibles soluciones. *Telos*, 25(1), 71-88. doi:<https://doi.org/10.36390/telos251.06>
- Genza, G. (2021). But what is Leadership? A Systematic Review of the Leadership Concept in View of Heightened Educational Leadership in Africa. *Journal of Education and Practice*, 12(9), 127-137. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/2d86/9ea318134f8ad4001d38018a23a9dd6e27c6.pdf>
- Ghasemi, F., Mohammadfam, I., Reza, A., & Mahmoudi, S. (2015). Safety and Health at Work. *Surprising Incentive: An Instrument for Promoting Safety Performance of Construction Employees*, 6(3), 227-232. Obtenido de

- <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2093791115000281?token=61A3817752675CB5022F8C7E2E82A3CE97EEA0CDBC8704F6603D767D83BD58353EB7E48BC4E7F2A94F8E14C5073B1890&originRegion=us-east-1&originCreation=20221109043141>
- Gil, P., & García, J. (2008). Efectos De La Sobrecarga Laboral Y La Autoeficacia Sobre El Síndrome De Quemarse Por El Trabajo (Burnout) Un Estudio Longitudinal En Enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329-337. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243016308012.pdf>
- Gómez, V., & Jimenez, A. (2014). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 289-302. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v11n2/v11n2a10.pdf>
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina. *Macroeconomía Del Desarrollo*(199), 5-86. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/S1900029\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/S1900029_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gonzalez, I., & Quintana, A. (2006). Linealidad, algo más que r2: un ejemplo práctico. *Revista CENIC Ciencias Biológicas*, 37(2), 87-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1812/181220540004.pdf>
- Gonzalez, J., Paredes, M., López, R., Núñez, V., & Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 240-249. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- Gooptu, N. (2018). JSAD Special Issue on Skill Development in India. *Journal of South Asian Development*, 13(3), 241-248. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0973174118822391>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 2(21), 73-91. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v11n21/v11n21a6.pdf>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). EL CONCEPTO DE INCENTIVO EN ADMINISTRACIÓN. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Revista de Economía Institucional*, 2(21), 73-91.
- Gray, E., & Williams, J. (2012). Retail Managers: Laissez-Faire Leadership Is Synonymous with Unsuccessful Conflict Management Styles. *Scientific Research*, 1(3), 13-16. Obtenido de [https://www.scirp.org/pdf/OJL20120300001\\_53517209.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJL20120300001_53517209.pdf)
- Grumedi. (agosto de 2020). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/habilidades-laborales/>
- Guerrero, J., & Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1015>
- Guez, J. (24 de julio de 2023). *France 24*. Obtenido de <https://www.france24.com/en/middle-east/20230725-israeli-doctors-walk-out-general-strike-threatened-after-passage-of-judicial-reform-law>

- Guillén, M. (1992). *Análisis de regresión múltiple* (2da Edición ed., Vol. 1). 2014: Centro de Investigaciones Sociológicas. Obtenido de <https://libreria.cis.es/libros/analisis-de-regresion-multiple/9788474766486/>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2009). *Econometría*. Guadalajara: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://archive.org/details/econometria\\_-\\_damodar\\_n-\\_gujarati\\_202102/page/n3/mode/2up](https://archive.org/details/econometria_-_damodar_n-_gujarati_202102/page/n3/mode/2up)
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría* (Quinta edición ed., Vol. 1). México: The McGraw-Hill. Obtenido de <https://files.uagrm.edu.bo/entidad/161/file/indexed/Ecomod/An%C3%A1lisis%20econom%C3%A9trico%20con%20Eviews%209/Econometria-Damodar-N-Gujarati-5ta%20Ed.pdf>
- Guzman, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum empresarial*, 22(2), 5-30.
- Hall, R., & Lansbury, R. (2006). Skills in Australia: Towards Workforce Development and Sustainable Skill Ecosystems. *Journal of Industrial Relations*, 48(5), 575-592. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022185606070106>
- Hammer, L., Cullen, J., Neal, M., Sinclair, R., & Shafiro, M. (2005). The Longitudinal Effects of Work-Family Conflict and Positive Spillover on Depressive Symptoms Among Dual-Earner Couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 138-154. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/2005-03471-005>
- Hanke, J., & Reitsch, A. (1996). *Pronósticos en los negocios* (5ta Edición ed., Vol. 1). Mexico: Pearson. Obtenido de [https://cbtis177.edu.mx/pdf/biblioteca\\_virtual/admon\\_rec\\_humanos/Pronosticos\\_en\\_los\\_Negocios\\_Reitsch\\_5a\\_Ed.pdf](https://cbtis177.edu.mx/pdf/biblioteca_virtual/admon_rec_humanos/Pronosticos_en_los_Negocios_Reitsch_5a_Ed.pdf)
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Mendoza: Trabajo De Investigación Doctoral. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Haryanto, B., Suprpti, A., Taufik, A., & Maminirina, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent bussines and management*, 9(1), 1-27. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2022.2105578?needAccess=true&role=button>
- Heredia, E. (2018). *Clima organizacional y manejo de conflictos laborales en los colaboradores administrativos de la empresa Mantenimiento y Supervisión S.A. Lima - 2016*. Lima-Perú: Trabajo de titulación. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/823>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Paez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>
- Hernández, Freddy; Usuga, Olga; Mazo, Mauricio. (2024). *Modelos de Regresión con R*. España: Pearson. Obtenido de [https://fhernanb.github.io/libro\\_regresion/index.html](https://fhernanb.github.io/libro_regresion/index.html)

- Hernández, H., & Pascual, A. (2018). VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE INVESTIGACION PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL. *Revista de Investigación agraria y ambiental*, 9(1), 157-163. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6383705.pdf>
- Hernández, O. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 3. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Hernández, R. (2000). *Metodología de la Investigación* (Primera edición ed., Vol. 1). Mexico: MCGRAW-HILL. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2022). *Metodología de la Investigación* (séptima ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 02 de 2024, de <https://es.slideshare.net/slideshow/metodologa-de-la-investigacin-roberto-hernndez-sampieri-253051010/253051010>
- Hubert, M., & Blalock, J. (1972). *Social statics* (Primera Edición ed., Vol. 1). New york: Mc-Graw-Hill. Obtenido de <https://archive.org/details/socialstastic000blal/page/n5/mode/2up>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029. Obtenido de [https://web.archive.org/web/20180729100300id\\_/https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3070679A8CC4979D43539D27815584F2/S1368980009990395a.pdf/div-class-title-time-for-leadership-development-interventions-in-the-public-healt](https://web.archive.org/web/20180729100300id_/https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3070679A8CC4979D43539D27815584F2/S1368980009990395a.pdf/div-class-title-time-for-leadership-development-interventions-in-the-public-healt)
- Ibarra, M., Vallejo, M., & Arias, I. (2020). Conflictos laborales en las empresas comerciales e industriales en el Ecuador. *CONCIENCIA DIGITAL*, 3(1.1), 314-333. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1133>
- Idyd. (26 de 01 de 2024). *Identidad y desarrollo*. Obtenido de <https://identidadydesarrollo.com/desarrollo-de-habilidades/>
- ILOSTAT. (15 de 11 de 2022). *International Labour Organization*. Obtenido de ILOSTAT: [https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer24/?lang=es&segment=indicator&id=STR\\_TSTR\\_ECO\\_NB\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer24/?lang=es&segment=indicator&id=STR_TSTR_ECO_NB_A)
- INEC. (Octubre de 2021). Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. Quito, Pichincha, Ecuador.
- INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2022/Principales\\_Resultados\\_REEM%202022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Principales_Resultados_REEM%202022.pdf)
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico. *Revista de Psicología social*, 13(3), 485-493. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347498760349733>

- INSHT. (2017). Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (I): el análisis. *Notas Técnicas de Prevención*, 1(1096), 1-10. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1096.pdf/759f5aff-fd34-4bd5-81d5-2fca6c7058c2>
- INSHT. (2017). Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación. En M. Bestratén, *Notas Técnicas de Prevención* (Vol. 1097, págs. 2-10). Barcelona: INSHT. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1097.pdf/cfb9556e-dd14-49c1-b8b2-8c25836244bc>
- INSST. (2022). *Estadísticas y datos nacionales riesgos psicosociales*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y salud en el trabajo. Obtenido de <https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales/estadisticas-y-datos-nacionales-riesgos-psicosociales>
- International labour Oficce. (2020). Individual and collective labour disputesettlement systems a comparative review. *Protect funded by the European Union*, 3-119. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_760828.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_760828.pdf)
- Jaén, M. (2010). *Predicción Del Rendimiento Laboral A Partir De Indicadores De A Partir De Indicadores De Percepción De Factores Psicosociales*. Madrid: MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf>
- James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2023). *An Introduction to Statistical*. California: Springer. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-0716-1418-1>
- Jaramillo, J., & Silva, R. (2023). *Relación entre el liderazgo empoderador y la satisfacción laboral en las empresas de construcción en Lima Metropolitana, 2023*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673619/Jaramillo\\_QJ.pdf?sequence=14&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673619/Jaramillo_QJ.pdf?sequence=14&isAllowed=y)
- Jensen, U., Andersen, L., Bro, L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A., . . . Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095399716667157>
- Jimenez, A., & Berrios, A. (2022). Condiciones de Teletrabajo, Conflicto TrabajoFamilia y Carga Mental en Trabajadores/as del sector privado en Chile. *Revista de Investigacion Psicologica*, 1(27), 95-180. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rip/n27/2223-3032-rip-27-95.pdf>
- Jiménez, A., & Berrios, A. (2022). Condiciones de Teletrabajo, Conflicto Trabajo-Familia y Carga Mental en Trabajadores/as del sector privado en Chile. *Revista de Investigacion Psicologica*(27), 95-108. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322022000100095&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322022000100095&script=sci_arttext)
- Jimenez, A., & Moyano, E. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Universum (Talca)*, 1(23), 116-133.
- Jimenez, A., Mendiburo, N., & Olmedo, P. (2011). Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(2), 317-329. Obtenido de

- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-47242011000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242011000200011)
- Jimenez, E. (2016). El Conflicto Laboral: perspectivas y dimensiones. *ULL*, 6.
- Juliani, T., & Sad, F. (2017). Analysis of incentive, work discipline, and education levels that influence employee performance. *Journal of Applied Management*, 15(2), 355-361. Obtenido de <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1097>
- Kamer, H., Ateş, M., & Faikoğlu, R. (2019). The relation between leadership styles and conflict management strategies of hospital managers. *The European Proceedings of Social & Behavioural Scienc*, 71(1), 30-44. Obtenido de <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.10.02.4>
- Kani, K., & Reza, M. (2022). *Social Research: Definitions, Types, Nature, and Characteristics*. Singapore: Springer Nature Singapore. doi:10.1007/978-981-19-5441-2\_3
- Kasih et al. (2022). Classification of Industrial Relations Disputes Settlement in Indonesia: Is it Necessary? *Hasanuddin Law Review*, 79-94.
- Keith, T. (2015). *Multiple Regression and Beyond: An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling* (Tercera edición ed.). New York: Routledge. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Multiple\\_Regression\\_and\\_Beyond/hj73DwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Multiple_Regression_and_Beyond/hj73DwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&printsec=frontcover)
- Kimura, T., Bande, B., & Fernandez, P. (2018). Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal*, 36(6), 736-745. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323731830029X>
- Konchinski, V. (24 de octubre de 2023). *Brasil de Fato*. Obtenido de <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/24/in-2023-workers-have-already-organized-14-strikes-against-privatization-in-7-brazilian-states>
- Kutzhanova, N., Lyons, T., & Lichtenstein, G. (2009). Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193-210. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0891242409336547>
- Lavassani, K. M., & Movahedi, B. (2014). Developments In Theories And Measures Of Work-Family Relationships: From Conflict To Balance. *Investigación Contemporánea en Gestión y Administración de Organizaciones*, 1(2), 6-19.
- Leali, G. (6 de marzo de 2023). *Político*. Obtenido de <https://www.politico.eu/article/france-emmanuel-macron-strike-faces-decisive-strikes-against-macrons-pensions-reform/>
- Liebscher, E. (2012). Un método de selección universal en modelos de regresión lineal. *Open Journal of Statistics*, 2(2), 153-162. doi:<http://dx.doi.org/10.4236/ojs.2012.22017>
- Loayza, G., Troya, L., González, E., & Sánchez, L. (2022). La sobrecarga y el estrés en el ámbito laboral, analizado desde la óptica del trabajador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3569-3586. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2485/3673>
- Lopez, K. (2023). *estilos de liderazgo en el clima laboral del restaurante Viavia cafe Ayacucho S.A.C., Ayacucho, 2023*. Ayacucho: ULADECH. Obtenido de

- [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/36407/CLIMA\\_LABORAL\\_ESTILOS\\_DE\\_LIDERAZGO\\_LOPEZ\\_DE\\_LA\\_CRUZ\\_KELLY\\_KARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/36407/CLIMA_LABORAL_ESTILOS_DE_LIDERAZGO_LOPEZ_DE_LA_CRUZ_KELLY_KARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, S., Meléndes, L., & Viasus, J. (2015). Estructuración social mediante la gestión de incentivos. una revisión a los principales conceptos desde el control de gestión. *Revista estudiantes fac.cienc.econ.*, 1(1), 71-77. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/CREFCE/article/view/3882/2976>
- Lorenzo, P. (2001). PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO SOCIAL. *Norba: Revista de Historia*, 237-254. Obtenido de <https://dehesa.unex.es/handle/10662/9560>.
- Losada, B., & Briz, M. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho*, 29(1), 1-25. Obtenido de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rd/n29/2393-6193-rd-29-e3694.pdf>
- Losada, B., & Briz, M. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho*, 1(29), 1-25. Obtenido de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rd/n29/2393-6193-rd-29-e3694.pdf>
- Lozada, D., Paredes, M., Viloria, H., & Rivadeneira, D. (2021). Riesgos en el uso de Whatsapp: sobrecarga y desgaste profesional en docentes universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 219-226. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n1/2218-3620-rus-13-01-219.pdf>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29(2153), 1-18.
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*, 29(2153), 1-18. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Madero, S. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29(1), 1-18. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Maglio, A., Molina, M., Raimundi, M., & Gonzalez, M. (2014). El Apoyo Familiar en la Interfaz Familia-Trabajo. Construcción de una escala para su evaluación. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y - e Avaliação Psicológica*, 1(37), 187-202. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645433010.pdf>
- Maldonado, G. (2010). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España Un estudio empírico. *Contaduría y Administración*, 57(3), 41-65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523153003>
- Malik, A., Khan, N., Faisal, Shaha, Javed, S., Rishad, & Mohammad. (2020). An investigation on leadership styles for the business productivity and sustainability of small medium enterprises (sme's). *International Journal of Entrepreneurship*, 24(5), 1-10. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Dr-Sarfaraz-Javed/publication/348150489\\_AN\\_INVESTIGATION\\_ON\\_LEADERSHIP\\_STYLES\\_FOR\\_THE\\_BUSINESS\\_PRODUCTIVITY\\_AND\\_SUSTAINABILITY\\_OF\\_SMALL\\_MEDIUM\\_ENTERPRISES\\_SME'S/links/6017eb63a6fdcc071ba98cb2/AN-INVESTIGATION-ON-LEADER](https://www.researchgate.net/profile/Dr-Sarfaraz-Javed/publication/348150489_AN_INVESTIGATION_ON_LEADERSHIP_STYLES_FOR_THE_BUSINESS_PRODUCTIVITY_AND_SUSTAINABILITY_OF_SMALL_MEDIUM_ENTERPRISES_SME'S/links/6017eb63a6fdcc071ba98cb2/AN-INVESTIGATION-ON-LEADER)
- Malpartida, M. (2016). *Estilos de afrontamiento ante conflictos interpersonales y su influencia en el nivel de productividad laboral de los profesionales de*

- enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano de Huánuco - 2016*. Huánuco-Perú: Tesis cuarto nivel. Obtenido de <http://distancia.udh.edu.pe/handle/123456789/579>
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 57-58. Obtenido de [https://www.scirp.org/pdf/OJL\\_2018031915130184.pdf](https://www.scirp.org/pdf/OJL_2018031915130184.pdf)
- Martinez, J. (2015). Una Investigación Sobre La Motivación Laboral En El Sector Turístico: Implicaciones Para La Dirección De La Empresa. *Revista de turismo y desarrollo local*, 8(18), 1-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8068903.pdf>
- Martinez, L., & Durango, C. (2016). Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento. *Espacios*, 37(37), 22. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373724.html>
- Matheus, A., Romero, R., & Parroquín, P. (2017). Validación por expertos de un instrumento para la identificación de Habilidades y Competencias de un profesional en el área de Logística. *CULCyT*, 14(63), 227-238. Obtenido de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/2206/2001>
- Matyska, K. (11 de 03 de 2024). *Timeular*. Obtenido de <https://timeular.com/es/blog/sobrecarga-de-trabajo/>
- Máynez, A., & Cavazos, J. (2021). Consecuencias del agotamiento laboral en tiendas de conveniencia. *Investigación administrativa*, 50(128), 1-18. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782021000200003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000200003)
- MDT. (2015). *Créese el Centro de Mediación Laboral, con sede principal en la ciudad de Quito*. Quito: MDT. Obtenido de [https://app-vlex-com.vpn.ucacue.edu.ec/search-advanced/jurisdiction:EC/\\*](https://app-vlex-com.vpn.ucacue.edu.ec/search-advanced/jurisdiction:EC/*)
- Mediación laboral dirección regional de trabajo y servicio público de Guayaquil. (2018). Informe de Gestión Enero - diciembre 2018. *Ministerio de trabajo*, 15.
- Medina, B., Gasca, M., & Camargo, L. (2019). Technology transfer model for the competitiveness of medium-sized companies. *Espacios*, 40(42), 18. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p18.pdf>
- Meier, P. (2020). Relaciones laborales como sistema autopoietico. *Revista MAD*, 1(42), 56-72. Obtenido de <https://boletincorteidh.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/59351/62821>
- Méndez, I. M., Méndez, I., & Murata, C. (2014). Conglomerados como solución alternativa al problema de la multicolinealidad en modelos lineales. *DOCENCIA E INVESTIGACIÓN CLÍNICA*, 15(2), 39-46. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-ciencias-clinicas-399-articulo-conglomerados-como-solucion-alternativa-al-S1665138315000166>
- Mendoza, J. (2019). *Ejecución presupuestal del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Moyobamba*. Tarapoto-Perú: Trabajo de investigación.
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 6(1), 17-32. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12508/1/A2.pdf>

- MercoPress. (24 de junio de 2022). *MercoPress South Atlantic News Agency*. Obtenido de <https://en.mercopress.com/2022/06/24/chilean-miners-lift-strike-after-agreement-with-codelco>
- Mesa, F. (2024). El arbitraje como solución en conflictos colectivos de trabajo: un análisis del procedimiento en la legislación laboral venezolana. *Revista jurídica del trabajo*, 5(14), 53-80. Obtenido de <http://revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/198/187>
- Ministerio de inclusión económica y social. (2018). GUÍA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. *Ministerio de Inclusión Económica y Social*, 8. Obtenido de [https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador\\_de\\_guia\\_para\\_soluci%C3%B3n\\_de\\_conflictos0950374001540215605.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf)
- MIPRO. (2019). *Informe de gestión 2019*. Quito: MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA.
- Montero, R. (2016). Modelos de regresión lineal múltiple. En R. Montero, *Documentos de Trabajo en Economía Aplicada*. (págs. 1-60). Granada: Universidad de Granada. Obtenido de [https://www.ugr.es/~montero/matematicas/regresion\\_lineal.pdf](https://www.ugr.es/~montero/matematicas/regresion_lineal.pdf)
- Montgomery, D., Peck, E., & Vining, G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis*. New Jersey: Wiley. Obtenido de [https://ia601801.us.archive.org/33/items/introduction-to-linear-regression-analys/Introduction\\_to\\_Linear\\_Regression\\_Analys.pdf](https://ia601801.us.archive.org/33/items/introduction-to-linear-regression-analys/Introduction_to_Linear_Regression_Analys.pdf)
- Morales, R. (Diciembre de 2019). La solución de conflictos empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Análes Científicos*, 421-436.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011000500002](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002)
- Nasurdin, A., & O'Driscoll, M. (2012). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian academics. *New Zealand Journal of Psychology*, 41(1), 38. Obtenido de <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/Nasurdin1.pdf>
- Nations United. (2007). Follow-up to the implementation of the World Summit for Social Development and of the twenty-fourth special session of the General Assembly. *General Assembly*, 1(64), 62-122. Obtenido de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/422/18/PDF/N0742218.pdf?OpenElement>
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/16148/22915>
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2013). *Estadística para Administración y Economía* (8va Edición ed., Vol. 1). Madrid: Pearson. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf>

- Nunjar, A. (2023). *Programa de resolución de conflictos para mejorar la cultura organizacional de una Institución Educativa, Bellavista, Sullana, 2023*. Sullana: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120093/Nunjar\\_MAH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120093/Nunjar_MAH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Núñez, L. (2021). *Habilidades gerenciales y productividad laboral en el ministerio de energía y minas, 2021*. Lima: Tesis doctoral. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67372/N%c3%ba%c3%b1ez\\_CLG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67372/N%c3%ba%c3%b1ez_CLG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- OIT. (2018). El trabajo decente para el desarrollo sostenible. *Segmento de Políticas Estratégicas* (págs. 1-14). Ginebra: OIT. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/consejo-de-administracion-de-la-oit/actas-y-decisiones-de-la-332a-reunion-marzo-de-2018>
- Ojeda, A., & Hernadez, J. (2012). Las Competencias Laborales: Una Construcción Recíproca Entre Lo Individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, O. (febrero de 2007). *OIT Dialogo Social*. Obtenido de <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm>
- Otalora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20(34). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922007000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000200007)
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)
- Pablos, M. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*. Extremadura: Tesis Doctoral. Obtenido de [https://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia\\_e\\_investigacion/419drh.pdf](https://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf)
- Pallant, J. (2017). *A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7 ed.). London: Routledge. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003117452/spss-survival-manual-julie-pallant>
- Papí, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. 5(5), 91-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1369915.pdf>
- Paradinas, M. d. (2020). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *Holos*(36), 1-12. Obtenido de <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8260/pdf>
- París, S. (2005). *La Transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz*. Universidad Jaime I de Castellón de la Plana , Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad. Castellon de la Plana:

- Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10456/paris.pdf>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 216-227. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593013/28066593013.pdf>
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 29(1), 445-455. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314000813?token=90920EDF2E11DBECE24A812FB47D0B117913EE1E6DB9908DA32DBF07D16A2220D2C135108F4CCD9A262CFDD5B497226&originRegion=us-east-1&originCreation=20221103123121>
- Peña, D., Toala, M., & Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Revista científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 29-40.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(33), 1-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Pérez, V., Palací, F., & Topa, G. (2017). CULTURA DE CONCILIACIÓN Y CONFLICTO TRABAJO/FAMILIA EN TRABAJADORES CON TURNOS LABORALES. *Revista Acción Psicológica*, 14(2), 193-210. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646013.pdf>
- Pilla, L. (2017). *El clima social familiar de los empleados y su impacto en la productividad de la empresa eléctrica Riobamba S.A.* Ambato: FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES .
- Pluxee. (12 de 01 de 2024). *Pluxee*. Obtenido de <https://www.sodexo.co/blog/incentivos-para-empleados-bonos-dinero/>
- Prada, F., & Rucci, G. (2016). Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo. *Banco Interamericano de desarrollo*, 1(1070), 1-99. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60310390/Instrumentos-para-la-medicion-de-las-habilidades-de-la-fuerza-de-trabajo20190816-98038-1b8cfh7-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667706609&Signature=fnMQeL1iMNJ1sfNCHIFECJIJxTvHViQoFLoS3RU3cT7dfTWIWBzWBB4WPZQMIO>
- Qader, A. (2021). The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction. *Studies Applied Economics*, 39(7), 1-13. Obtenido de <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5223>
- Quiñones, L., & Espiritu, F. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y representaciones*, 11(3), 1-23. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v11n3/2310-4635-pyr-11-03-e1871.pdf>
- Rahimqulova, L. (2021). The Procedure For Resolving Individual Labour Disputes In Uzbekistan, Post-Soviet Countries And Some Developed Countries. Comparative-Legal Analysis. *Ilkogretim Online*, 20(3), 1494-1507. Obtenido de <https://www.ilkogretim-online.org/fulltext/218-1612856212.pdf>

- Ramos, K. (2024). *Propuesta de mejora del liderazgo para el clima laboral en la empresa de telecomunicaciones Abai business solutions PERÚ S.A.C., PIURA, 2024*. Chimbote: ULADECH Católica. Obtenido de [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/37995/AMBIENTE\\_LABORAL\\_EMPRESA\\_RAMOS\\_PUCCIO\\_KATHERINE\\_MARIANELY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/37995/AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA_RAMOS_PUCCIO_KATHERINE_MARIANELY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ren, S., Babalola, M., Ogonnaya, C., Hochwarter, W., Akemu, O., & Mintah, P. (2021). Employee thriving at work: The long reach of family incivility and family support. *Wiley Journal of Organization Behavior*, 43(1), 1-19. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.2559>
- Reyes, C. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018*. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo . Callao: Universidad Cesar Vallejo . Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes\\_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, I. (04 de 04 de 2024). *Cognos Online*. Obtenido de <https://cognosonline.com/10-habilidades-laborales/#:~:text=las%20habilidades%20laborales%3F,Son%20las%20capacidades%20y%20competencias%20espec%C3%ADficas%20que%20una%20persona%20adquiere,y%20tareas%20de%20manera%20exitosa>
- Rhima, A., Richard, P., Núñez, J., & Pousa, C. (2016). El conflicto trabajo-familia como factor de riesgo y el apoyo social del supervisor como factor protector del agotamiento profesional. *Ciencia Ergo Sum*, 23(3), 204-227. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/104/10448076005/10448076005.pdf>
- Ríos, K. (06 de 08 de 2023). *Payfit*. Obtenido de <https://payfit.com/es/contenido-practico/sobrecarga-de-trabajo/>
- Rivera, D. (2018). *Sobrecarga laboral del personal de dos establecimientos de salud del distrito de San Juan de Lurigancho 2018*. Perú: Universidad Cesar Vallejo-posgrado.
- Rivero, J. (2012). Teorías analíticas e interpretativas sobre el conflicto en el centro de trabajo. *Estudios*, 2(2), 34-48. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4147796>
- Rodriguez, H. (2007). El Paradigma De Las Competencias Hacia La Educación Superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 15(1), 145-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>
- Rodriguez, M., & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 219-242. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052017000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052017000100015)
- Rodriguez, M., & Nouvilas, E. (2008). *El Conflicto Entre El Trabajo Y La Familia Como Fuente De Estrés: El Papel Modulador De Las Atribuciones*. Madrid: Infocop. Obtenido de [https://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=2089](https://www.infocop.es/view_article.asp?id=2089)

- Rodriguez, M., & Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212107.pdf>
- Rodriguez, P. (2020). Relación entre la percepción de la Resolución de Conflictos y los Estilos de Liderazgo en Docentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una Universidad Privada del Distrito de La Molina, 2018. *Universidad Ricardo Palma*, 52-68. Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3424/POS-RRHH-T030\\_41521462\\_M%20%20PATRICIA%20AURORA%20RODRIGUEZ%20TOLEDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3424/POS-RRHH-T030_41521462_M%20%20PATRICIA%20AURORA%20RODRIGUEZ%20TOLEDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, R., & de Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 72-88. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion4.pdf>
- Rojas, E. (2021). *Caracterización familia-trabajo en el sector hidrocarburos*. Bogota-Colombia: Corporación Universitaria Escuela de ciencias UNITEC.
- Román, P., Padrón, M., & Ramirez, T. (2012). Trabajo y familia: ¿cómo se articula esta frágil relación? *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, 19(60), 229-253. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n60/v19n60a8.pdf>
- Rosari, R. (2019). Leadership definitions application for lectures leadership development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17-28. Obtenido de <https://journal.ugm.ac.id/leadership/article/view/2/pdf>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/316085928\\_Los\\_tamano\\_de\\_las\\_muestras\\_en\\_encuestas\\_de\\_las\\_ciencias\\_sociales\\_y\\_su\\_repercusion\\_en\\_la\\_generacion\\_del\\_conocimiento\\_Sample\\_sizes\\_for\\_social\\_science\\_surveys\\_and\\_impact\\_on\\_knowledge\\_generation](https://www.researchgate.net/publication/316085928_Los_tamano_de_las_muestras_en_encuestas_de_las_ciencias_sociales_y_su_repercusion_en_la_generacion_del_conocimiento_Sample_sizes_for_social_science_surveys_and_impact_on_knowledge_generation)
- Rossi, C. (2018). El trabajo y las relaciones laborales en las teorías del management Una aproximación crítica. *Ec-Revista De Administración Y Economía*, 1(2), 19-29. Obtenido de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/295>
- Rubio, V. (2023). *Sobrecarga laboral y calidad de vida del profesional de enfermería en un hospital nacional, Lima 2023*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120998/Rubio\\_AV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120998/Rubio_AV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, Y. (2006). Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial. *Universitat Jaume*, 8.
- Saavedra, G. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo may o zonal Tarapoto en el año 2016*. Perú: Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16679>
- Saavedra, R., Taxis, M., & Beltrán, E. (2023). Análisis del desempleo en la actividad emprendedora de los sectores económicos: emprendimiento por oportunidad

- o necesidad. *Contaduría y Administración*, 68(2), 250-270. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3391>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* (Vol. 1). Caracas: Lumen. Obtenido de [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)
- Sacsara, N. (2018). Las habilidades directivas y su relación con la calidad de vida laboral en centros asistenciales de Essalud – Microred La Oroya. *Tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Administración UNCP*, 1(1), 118-125. Obtenido de [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5502/T010\\_21262678\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5502/T010_21262678_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salanoma, M., Grau, R., & Martínez, I. (2005). Demandas Laborales Y Conductas De Afrontamiento: El Rol Modulador De La Autoeficacia Profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Salanova, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(3), 224-246. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318057001.pdf>
- Sanchez, J. (2023). *Liderazgo transformacional y gestión de conflictos laborales en los colaboradores del centro distribución de una empresa Retail, villa El Salvador - 2023*. Lima: Autónoma Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2865/Sanchez%20Rodriguez%2c%20Jahaira%20Airam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval, P., Encinas, A., Gutierrez, Y., & Vera, J. (2021). Liderazgo directivo: su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10(7), 69-84. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/354153365\\_liderazgo\\_directivo\\_su\\_relacion\\_con\\_apoyo\\_institucional\\_y\\_eficacia\\_colectiva\\_ante\\_situaciones\\_de\\_conflicto](https://www.researchgate.net/publication/354153365_liderazgo_directivo_su_relacion_con_apoyo_institucional_y_eficacia_colectiva_ante_situaciones_de_conflicto)
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational. *Akkaya Science Publishing*, 1(1), 47-55. Obtenido de <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/837688>
- Sanguinet, P. (2016). Las habilidades para el trabajo y la vida en América Latina. *Reporte de Economía y Desarrollo*, 8(10), 67-77. Obtenido de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/08-PS-X.pdf>
- Santangelo, A. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia*. Buenos Aires-Argentina: Tesis doctoral. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>
- Santella, A. (2015). Relaciones laborales y conflicto laboral en América Latina: Una crítica de la tesis corporativista populista de Francisco Zapata. *Conicet*, 15.
- Santos, G. y. (2022). Conflictos Laborales Y Las Relaciones Interpersonales En El Personal De Enfermería De Un Hospital Público Del Conurbano Bonaerense. *Revista científica de la fundación MenteClara*, 7(274), 15.
- Santucci, M., Días, A., Sotomayor, S., & Carro, B. (2023). Factores motivacionales en modelos sostenibles de la industria de la moda. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 11(1), 3-23. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/41358>

- Sanz, A., & Rodriguez, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: El Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 93-102. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200002&script=sci\\_arttext&lng=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200002&script=sci_arttext&lng=en)
- Schlotz, W., Hellhammer, J., Schulz, P., & Stone, A. (2004). Perceived Work Overload and Chronic Worrying Predict Weekend–Weekday Differences in the Cortisol Awakening Response. *Psychosomatic Medicine*, 66(2), 207-214. Obtenido de [https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/Abstract/2004/03000/Perceived\\_Work\\_Overload\\_and\\_Chronic\\_Worrying.7.aspx](https://journals.lww.com/psychosomaticmedicine/Abstract/2004/03000/Perceived_Work_Overload_and_Chronic_Worrying.7.aspx)
- Schreep, M. (s.f.). On the Usage of Cronbach’s Alpha to Measure Reliability of UX Scales.
- Schrepp, M. (2020). On the Usage of Cronbach’s Alpha to Measure Reliability of UX Scales. *Journal of Usability Studies*, 15(4), 247-258. Obtenido de [https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS\\_Schrepp\\_Aug2020.pdf](https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Schrepp_Aug2020.pdf)
- Sergi, M., & Mariluz, M. (1998). El conflicto en las relaciones laborales. Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 6(17), 81-107. Obtenido de [http://revecap.com/revista/numeros/17/pdf/jimenez\\_marco.pdf](http://revecap.com/revista/numeros/17/pdf/jimenez_marco.pdf)
- Servais, J. (2018). Derecho Internacional del Trabajo y resolución de conflictos laborales transnacionales. *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 1(144), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6757569>
- Sihame, B., & Moyosolu, A. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5. Obtenido de <https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/1/3.full.pdf>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315. Obtenido de <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000265885400005>
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work–life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(6), 303-315. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/1038411108095761>
- Sliwka, D. (2020). Bonuses and performance evaluations. *I Z A Worl of labour*, 1(478), 1-11. Obtenido de <https://wol.iza.org/articles/bonuses-and-performance-evaluations/long>
- Solis, J. (2015). La justicia social y los conflictos laborales. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 1(2), 94-120. Obtenido de <https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/revciejupol/article/view/7151>
- Surana, S., & Singh, A. (2013). The impact of role stressors and work overload on job burnout. *Int. J. Intelligent Enterprise*, 2(1), 64-83. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Anup-Singh-20/publication/264816288\\_The\\_impact\\_of\\_role\\_stressors\\_and\\_work\\_overload](https://www.researchgate.net/profile/Anup-Singh-20/publication/264816288_The_impact_of_role_stressors_and_work_overload)

- [\\_on\\_job\\_burnout/links/5b4d8130aca27217ff9b179d/The-impact-of-role-stressors-and-work-overload-on-job-burnout.pdf](#)
- SUSESO. (13 de abril de 2023). *Superintendencia de Seguridad Social*. Obtenido de <https://www.suseso.cl/605/w3-article-705997.html>
- Teran, F. y. (2018). Manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI - UCIN del Hospital Regional Docente de Cajamarca – 2018. *Escuela de posgrado UCV*, 31. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27814/flores\\_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27814/flores_si.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*, 18(35), 7-28. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n35\\_a02.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n35/n35_a02.pdf)
- The Cuenca Dispatch. (09 de marzo de 2021). *Periódico original en Ingles de Ecuador*. Obtenido de <https://thecuencadispatch.com/social-inequality-in-ecuador-at-10-year-high-as-poverty-increases/>
- Tholen, G. (2019). The limits of higher education institutions as sites of work skill development, the cases of software engineers, laboratory scientists, financial analysts and press officers. *Studies in Higher Education*, 44(11), 283-298. Obtenido de <https://www.tandfonline-com.vpn.ucacue.edu.ec/doi/full/10.1080/03075079.2018.1490894>
- Thomas, K. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2488472>
- Toro, C. (2017). *Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Creative Commons.
- Trujillo, H. (2016). Estudio sobre los conflictos laborales y los mecanismos de solución en el sector público de Colombia. *Organización Internacional del Trabajo*, 5-60. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/genericdocument/wcms\\_561227.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/genericdocument/wcms_561227.pdf)
- Turner, J. (1975). Marx and Simmel Revisited: Reassessing the Foundations of Conflict Theory. *Social Forces*, 53(4), 618-627. Obtenido de <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/53/4/618/2230078>
- Uzarraga, G. (2021). Incentivos, buen trato y la rotación de los operadores en la industria maquiladora. *Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies - Geplat papers*, 2(2), 1-17. Obtenido de <http://geplat.com/papers/index.php/home/article/view/52/49>
- Vargas, J. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia*, 5(1), 154-175. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v5n9/v5n9a10.pdf>
- Vargas, M., & Lara, D. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina*, 7(2), 9608-9630. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6056/9187>
- Vargas, M., Huérfano, E., & Aguirre, B. (2022). Liderazgo transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral. *Revista Expresiones*, 9(17), 19-25. Obtenido de <https://revistas.uniagustiniana.edu.co/index.php/expresiones/article/download/197/208/432>

- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective. *Annals-Economy*, 4(1), 47-52.
- Vásquez, S., & González, Y. (2020). El estrés y el trabajo de enfermería: Factores Influyentes. *mas vita Revista de Ciencias de la Salud*, 2(2), 51-59. Obtenido de <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/masvita/article/view/85/520>
- Vásquez, S., & González, Y. (2020). EL ESTRÉS Y EL TRABAJO DE ENFERMERÍA: FACTORES INFLUYENTES. *Revista de ciencias de la salud más vita*, 2(2), 51-59. Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2021/08/1284113/85-texto-del-articulo-267-1-10-20200829.pdf>
- Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. Obtenido de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663351/REICE\\_%202012.%2005\\_6.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663351/REICE_%202012.%2005_6.pdf?sequence=1)
- Vilà, R., Torrado, M., & Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE*, 12(2), 1-10. Obtenido de <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/download/reire2019.12.222704/28913/61419>
- Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 18(1), 183-195. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79666219/13-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667541707&Signature=Z~1IB6NVyj2ycyYPTU~RyiXT6QvJ~y22tyatPolf4gAeVxaXlgbwuQMtOrLn4SPFWmXPHfv1nZ2KE6Ulzyz1-nSrEV3xpl7BGfq52V7~DnRIF3zsw2cc7xqBsbVgjQ66b4skiHPaFovo5Efx6pGLTm3S>
- Villasana, N., & Dorrego, E. (2007). Habilidades sociales en entornos virtuales de trabajo colaborativo. *RIED*, 10(2), 45-74. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20542/habilidades-sociales.pdf>
- Vu, D., & Tuan, M. (2021). Labor disputes and illegal strikes in sustainable development of Vietnam's industrial parks. *E3S Web of Conferences*, 258( 07047), 8.
- White, R., & Cooper, K. (2022). Case Study Research. En R. White, & K. Cooper, *Qualitative Research in the Post-Modern Era* (Vol. 1, págs. 233-285). Illinois: Springer. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-030-85124-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85124-8_7)
- Xi. (2021). Conflicto de relaciones laborales en China: un análisis de la medida del conflicto, la solución del conflicto y los resultados del conflicto. *La revista internacional de gestión de recursos humanos*, 1-37.
- Zapata, G., & Hernandez, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*(29), 56-86.
- Zapata, G., & Hernandez, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y gestión*, 29(29), 56-86. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n29/n29a04.pdf>
- Zulaica, M. (1992). La teoría de incentivos y los contratos pesqueros. *Revista de Estudios Agrosociales*, 1(160), 101-121. Obtenido de

[https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_reas/r160\\_03.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_reas/r160_03.pdf)

## ANEXOS.

<b>ANEXO I: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO II: FORMATO DE VALIDEZ DE EXPERTOS.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO III: PROMEDIOS DE VALIDEZ DE EXPERTOS .....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO IV: UNIVERSO DE POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>185</b>

## ANEXO I: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

	Dimensiones psicosociales que permitan la prevención de conflictos laborales en micro y pequeñas empresas de Cuenca-Ecuador					
<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</b>	<b>Instrucciones para el llenado de la encuesta</b> a) Por favor leer detenidamente b) Por favor anotar en la casilla la relevancia de cada grupo de ítems el número que usted considere de acuerdo a las siguientes escalas: 1 completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Indiferente, <b>3</b> 4 De acuerdo, 5 Completamente de acuerdo c) El cuestionario se compone de 48 ítems y le tomará alrededor de 10 minutos responderlo. d) Agradeceremos conteste todo sin excepción.					
<b>FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN</b>						
Información sociodemográfica						
1 Empresa (opcional): _____ 2 RUC (opcional?): _____ 3 Cargo: _____ 4 Tipo de empresa    Micro empresa <input type="checkbox"/> Pequeña empresa <input type="checkbox"/> mediana 5 Número de trabajadores: _____ 6 Dirección (opcional): _____ 7 Sector:        Comercial <input type="checkbox"/> Manufactura <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/>						
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
		1	2	3	4	5
1	No trato de imponer mi posición.					
2	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.					
3	Acepto críticas constructivas de parte de mis superiores y retroalimentación al grupo.					
4	Tengo predisposición para ayudar y/o capacitar al nuevo personal en la organización.					
5	Mantengo el control de las emociones ante algún tipo de incompatibilidad o conflicto.					
6	Trato de que no existan conflictos entre grupos.					
7	Busco que mis empleados se integren fácilmente al grupo de trabajo.					
8	Busco que la carga de trabajo de mis empleados sea equitativa.					
<b>N°</b>	<b>Ítems</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
		1	2	3	4	5
9	Incito al grupo a pensar en viejos problemas de nuevas maneras.					
10	Felicito personalmente cuando realizan un trabajo excelente.					

11	Considero que mantengo un buen liderazgo con mis empleados.					
12	Muestro coherencia entre el discurso y la acción como líder, para evitar confusión y desánimo en los seguidores.					
13	Tengo claro los objetivos de la tarea a emprender y los traduzco en guías de acción concretas para los seguidores en mi área de trabajo.					
14	Considero que ejerzo liderazgo en mi área de trabajo.					
15	Busco que mis empleados proporcionen un buen servicio a los demás.					
16	Procuró que mis empleados tengan un comportamiento adecuado dentro de su trabajo.					
<b>N°</b>						
<b>Ítems</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Trato de que mis empleados ayuden a otros aun cuando están sobrecargados de trabajo.					
18	Busco que mis empleados trabajen bajo directrices y políticas compatibles.					
19	Propicio que mis empleados reciban las tareas y los recursos necesarios para cumplirlas.					
20	Cuando hay encargos a mis empleados por dos o más personas, busco que estos sean compatibles.					
21	Permito algunas pausas en el trabajo además de las reglamentarias.					
22	Procuró que el trabajo de mis empleados pueda realizarse sin interrupciones.					
23	Busco que mis empleados no tengan jornadas de trabajo extensas fuera del horario habitual.					
24	Aseguro que las tareas asignadas sean comprendidas claramente y ejecutadas de manera eficiente.					
<b>N°</b>						
<b>Ítems</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25	Me aseguro de que mis empleados se capaciten constantemente.					
26	Trato de que la empresa se plantee un sistema de formación continua para los empleados.					
27	Me aseguro de que la empresa ponga a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para su desarrollo.					
28	Promuevo que mis empleados hagan preguntas que brinden información descriptiva y específica para realizar su trabajo adecuadamente.					
29	Ayudo a mis empleados a generar alternativas múltiples.					

30	Analizo que la capacitación que recibe mi empleado sea acorde a sus funciones.					
31	Propongo un plan de desarrollo de habilidades para que mis empleados tengan plena confianza en sus capacidades.					
32	Desarrollo habilidades en mis empleados de negociación ante un problema y para que asuman una actitud constructiva y de aprendizaje para ellos.					
<b>N°</b>						
<b>Ítems</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
33	Propongo que la empresa asigne diferentes recompensas y planes de incentivos económicos.					
34	Utilizo diferentes tipos de recompensas para impulsar los desempeños destacados.					
35	Felicito de inmediato y aplico otras formas de reconocimiento a los logros significativos de mis empleados.					
36	Busco que mis empleados estén de acuerdo con los incentivos que perciben.					
37	Promuevo que en la empresa se fijen incentivos no económicos adicionales de forma adecuada.					
38	Busco que los incentivos económicos fijados por la empresa, valoren el aporte a los resultados obtenidos por mis empleados.					
39	Trato de que el sistema de sanciones se aplique de manera equitativa entre mis empleados.					
40	Busco que los incentivos no económicos que reciben mis empleados estén acorde a su rendimiento.					
<b>N°</b>						
<b>Ítems</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41	Trato de que el trabajo no aparte de las actividades familiares y personales a mis empleados.					
42	Promuevo que el trabajo no provoque en mis empleados agotamiento emocional, que les impida contribuir con la familia.					
43	Procuró que el trabajo no interfiera con el tiempo asignado a las familias de mis empleados.					
44	Busco estrategias que ayuden a aminorar la fatiga que experimenta mi personal debido a las responsabilidades familiares					
45	Procuró que mis empleados permanezcan en la empresa solo lo que dura la jornada laboral.					
46	Promuevo actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores					

47	Planteo mecanismos para que mis trabajadores puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar.						
48	Intento que mis empleados no tengan que posponer cosas en el trabajo debido a las demandas de su tiempo en casa.						
<p>Una vez terminada la evaluación de los ítems se solicita de la manera más atenta se envíe al correo <a href="mailto:angel.quinde@uanl.edu.mx">angel.quinde@uanl.edu.mx</a> para continuar con el proceso de investigación.  Atentamente Giovanni Quinde Alvear – Estudiante de Doctorado  Gracias por formar parte de esta investigación</p>							

## ANEXO II: FORMATO DE VALIDEZ DE EXPERTOS

	Dimensiones psicosociales que permitan la prevención de conflictos laborales en micro y pequeñas empresas de Cuenca-Ecuador					
<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN</b>	<p><b>Instrucciones para el llenado de la encuesta</b></p> <p>a) Por favor leer detenidamente.</p> <p>b) Por favor anotar en la casilla la relevancia de cada grupo de ítems el número que usted considere de acuerdo a las siguientes escalas:  <b>1 irrelevante, 2 poco relevante, 3 relevante, y 4 muy relevante</b> evaluando el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición correspondiente.</p> <p>c) El cuestionario se compone de 48 ítems y le tomará alrededor de 10 minutos responderlo.</p> <p>d) Agradeceremos conteste todo sin excepción.</p>					
<b>FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>Prevención de conflictos laborales</b>						
N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	No trato de imponer mi posición.	Se define la prevención de conflictos como todas las acciones para evitar disputas surgidas en una relación laboral (Vu y Tuan, 2021), que disminuyen la incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles (Terán y Flores, 2018).				
2	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.					
3	Acepto críticas constructivas de parte de mis superiores y retroalimentación al grupo.					
4	Tengo predisposición para ayudar y/o capacitar al nuevo personal en la organización.					
5	Mantengo el control de las emociones ante algún tipo de incompatibilidad o conflicto.					
6	Trato de que no existan conflictos entre grupos.					
7	Busco que mis empleados se integren fácilmente al grupo de trabajo.					
8	Busco que la carga de trabajo de mis empleados sea equitativa.					
<b>Liderazgo</b>						
N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	Incito al grupo a pensar en viejos problemas de nuevas maneras.	El liderazgo se define como la capacidad del líder para comunicarse y comportarse de manera que eleve los intereses de sus seguidores y los motive a mirar más allá				
2	Felicito personalmente cuando realiza un trabajo excelente.					
3	Considero que mantengo un buen liderazgo con mis empleados.					

4	Muestro coherencia entre el discurso y la acción del líder, para evitar confusión y desánimo en los seguidores.	de su propio interés en beneficio del grupo siendo este un liderazgo transformacional (Ahmed y Al Amiri, 2022).				
5	Tengo claro los objetivos de la tarea a emprender y los traduzco en guías de acción concretas a los seguidores en el área de trabajo.					
6	Considero que ejerzo liderazgo en mi área de trabajo.					
7	Busco que mis empleados proporcionen un buen servicio a los demás.					
8	Trato de que mis empleados tengan un comportamiento adecuado dentro de su trabajo.					

### Sobrecarga de trabajo

N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	Trato de que mis empleados ayuden a otros aun cuando están sobrecargados de trabajo.	Lozada et al. (2021) define a la sobrecarga laboral como el exceso de actividades asignadas a un trabajador para ser cumplidas y que no logra realizarlas en el tiempo establecido provocando esto frustración y desmotivación personal.				
2	Busco que mis empleados trabajen bajo directrices y políticas compatibles.					
3	Propicio que mis empleados reciban las tareas y los recursos necesarios para cumplirlas.					
4	Cuando hay encargos a mis empleados por dos o más personas, busco que estos sean compatibles.					
5	Permito algunas pausas en el trabajo además de las reglamentarias.					
6	Procuró que el trabajo de mis empleados pueda realizarse sin interrupciones.					
7	Busco que mis empleados no tengan jornadas de trabajo extensas fuera del horario habitual.					
8	Aseguro que las tareas asignadas sean comprendidas claramente y ejecutadas de manera eficiente.					

### Desarrollo de habilidades

N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	Me aseguro de que mis empleados se capaciten constantemente.	Se considera al desarrollo de habilidades como el				

2	Trato de que la empresa se plantee un sistema de formación continua para los empleados.	desarrollo de los conocimientos para desarrollar una actividad laboral de manera correcta (Grumedi, 2020), utilizando su talento para negociar, relacionarse, colaborar y trabajar en un ambiente culturalmente diverso (Fiszbein et al., 2016).				
3	Me aseguro de que la empresa ponga a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para su desarrollo.					
4	Promuevo que mis empleados hagan preguntas que brinden información descriptiva y específica para realizar su trabajo adecuadamente.					
5	Ayudo a mis empleados a generar alternativas múltiples.					
6	Analizo que la capacitación que recibe mi empleado sea acorde a sus funciones.					
7	Propongo un plan de desarrollo de habilidades para que mis empleados tengan plena confianza en sus capacidades.					
8	Desarrollo habilidades en mis empleados de negociación ante un problema y para que asuman una actitud constructiva y de aprendizaje para ellos.					

### Incentivos

N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	Propongo que la empresa asigne diferentes recompensas y planes de incentivos económicos.	Se puede definir un incentivo como un proceso que genera una recompensa económica o no económica a una labor positiva para la organización (Corisapra et al., 2021), que beneficia y motiva al trabajador mejorando su desempeño y generando mayor				
2	Utilizo diferentes tipos de recompensas para impulsar los desempeños destacados.					
3	Felicito de inmediato y aplico otras formas de reconocimiento a los logros significativos de mis empleados.					
4	Busco que mis empleados estén de acuerdo con los incentivos que perciben.					
5	Promuevo que en la empresa se fijen incentivos no económicos adicionales de forma adecuada.					
6	Busco que los incentivos económicos fijados por la empresa, valoren el aporte a los resultados obtenidos por mis empleados.					

7	Trato de que el sistema de sanciones se aplique de manera equitativa entre mis empleados.					
8	Busco que los incentivos no económicos que reciben mis empleados estén acorde a su rendimiento.					
<b>Apoyo Familiar</b>						
N°	Ítems	Definición de la variable	Relevancia			
			1	2	3	4
1	Trato de que el trabajo no aparte de las actividades familiares y personales a mis empleados.	Gabini (2020) define al apoyo familiar como la interferencia que ocurre entre los roles familiares y laborales, resultante de las presiones y demandas asociadas a cada dominio y que, además, puede llegar a tener efectos negativos sobre ambas esferas.				
2	Promuevo que el trabajo no provoque en mis empleados agotamiento emocional, que les impida contribuir con la familia.					
3	Procuro que el trabajo no interfiera con el tiempo asignado a las familias de mis empleados.					
4	Busco estrategias que ayuden a aminorar la fatiga que experimenta mi personal debido a las responsabilidades familiares					
5	Procuro que mis empleados permanezcan en la empresa solo lo que dura la jornada laboral.					
6	Promuevo actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores					
7	Planteo mecanismos para que mis trabajadores puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar.					
8	Intento que mis empleados no tengan que posponer cosas en el trabajo debido a las demandas de su tiempo en casa.					
<p>Una vez terminada la evaluación de los ítems se solicita de la manera más atenta se envíe al correo <a href="mailto:angel.quinde@uanl.edu.mx">angel.quinde@uanl.edu.mx</a> para continuar con el proceso de investigación.  Atentamente Giovanni Quinde Alvear – Estudiante de Doctorado  Gracias por formar parte de esta investigación</p>						

### ANEXO III: PROMEDIOS DE VALIDEZ DE EXPERTOS

Ítems		1	2	3	4	5	6	Suma	Promedio
1	No trato de imponer mi posición.	3	4	4	4	3	3	21	3,50
2	Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.	4	3	3	4	4	3	21	3,50
3	Acepto críticas constructivas de parte de mis superiores y retroalimentación al grupo.	2	4	3	4	4	2	19	3,17
4	Tengo predisposición para ayudar y/o capacitar al nuevo personal en la organización.	2	4	3	4	4	3	20	3,33
5	Mantengo el control de las emociones ante algún tipo de incompatibilidad o conflicto.	4	3	3	4	4	3	21	3,50
6	Trato de que no existan conflictos entre grupos.	4	4	3	4	4	3	22	3,67
7	Busco que mis empleados se integren fácilmente al grupo de trabajo.	3	4	4	4	4	4	23	3,83
8	Busco que la carga de trabajo de mis empleados sea equitativa.	3	4	3	4	4	4	22	3,67
9	Incito al grupo a pensar en viejos problemas de nuevas maneras.	4	3	3	4	4	3	21	3,50
10	Felicito personalmente cuando realizan un trabajo excelente.	4	4	4	4	4	4	24	4,00
11	Considero que mantengo un buen liderazgo con mis empleados.	4	3	4	4	4	3	22	3,67
12	Muestro coherencia entre el discurso y la acción como líder, para evitar confusión y desánimo en los seguidores.	4	4	3	4	4	3	22	3,67
13	Tengo claro los objetivos de la tarea a emprender y los traduzco en guías de acción concretas para los seguidores en mi área de trabajo.	4	4	4	4	4	4	24	4,00
14	Considero que ejerzo liderazgo en mi área de trabajo.	1	4	4	4	4	3	20	3,33

15	Busco que mis empleados proporcionen un buen servicio a los demás.	3	4	4	4	4	3	22	3,67
16	Procuro que mis empleados tengan un comportamiento adecuado dentro de su trabajo.	2	4	4	4	4	3	21	3,50
17	Trato de que mis empleados ayuden a otros aun cuando están sobrecargados de trabajo.	1	3	3	4	4	3	18	3,00
18	Busco que mis empleados trabajen bajo directrices y políticas compatibles.	3	4	3	4	4	3	21	3,50
19	Propicio que mis empleados reciban las tareas y los recursos necesarios para cumplirlas.	3	4	3	4	4	3	21	3,50
20	Cuando hay encargos a mis empleados por dos o más personas, busco que los puedan realizar	3	4	3	4	4	3	21	3,50
21	Permito algunas pausas en el trabajo además de las reglamentarias.	3	4	3	4	4	3	21	3,50
22	Procuro que el trabajo de mis empleados pueda realizarse sin interrupciones.	4	1	3	4	4	3	19	3,17
23	Busco que mis empleados no tengan jornadas de trabajo extensas fuera del horario habitual	3	4	3	4	4	3	21	3,50
24	Aseguro que las tareas asignadas sean comprendidas claramente y ejecutadas de manera eficiente	4	3	3	4	4	4	22	3,67
25	Me aseguro de que mis empleados se capaciten constantemente.	4	4	4	4	4	4	24	4,00
26	Trato de que la empresa se plantee un sistema de formación continua para los empleados.	4	4	4	3	4	3	22	3,67
27	Me aseguro de que la empresa ponga a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para su desarrollo.	4	4	4	4	4	4	24	4,00

28	Promuevo que mis empleados hagan preguntas que brinden información descriptiva y específica para realizar su trabajo adecuadamente.	3	4	3	4	4	3	21	3,50
29	Ayudo a mis empleados a generar otras alternativas para desarrollar su trabajo	4	4	4	4	4	4	24	4,00
30	Analizo que la capacitación que recibe mi empleado sea acorde a sus funciones	4	4	4	4	4	4	24	4,00
31	Propongo un plan de desarrollo de habilidades para que mis empleados tengan plena confianza en sus capacidades.	4	4	4	4	4	4	24	4,00
32	Desarrollo habilidades en mis empleados de negociación ante un problema y para que asuman una actitud constructiva y de aprendizaje para ellos.	3	4	4	4	3	3	21	3,50
33	Propongo que la empresa asigne diferentes recompensas y planes de incentivos económicos.	4	4	3	3	4	3	21	3,50
34	Utilizo diferentes tipos de recompensas para impulsar los desempeños destacados.	4	4	3	4	4	3	22	3,67
35	Felicito de inmediato y aplico otras formas de reconocimiento a los logros significativos de mis empleados.	4	3	4	4	4	3	22	3,67
36	Busco que mis empleados estén de acuerdo con los incentivos que perciben.	4	3	4	4	4	3	22	3,67
37	Promuevo que en la empresa se fijen incentivos no económicos adicionales de forma adecuada.	4	4	3	4	4	3	22	3,67
38	Busco que los incentivos económicos fijados por la empresa, estén acorde a los resultados obtenidos por mis empleados.	4	4	3	4	4	4	23	3,83
39	Trato de que el sistema de sanciones se aplique de	4	4	3	4	4	4	23	3,83

	manera equitativa entre mis empleados.								
40	Busco que los incentivos no económicos que reciben mis empleados estén acorde a su rendimiento.	1	4	3	4	4	4	20	3,33
41	Trato de que el trabajo no aparte de las actividades familiares y personales a mis empleados.	1	4	4	4	4	3	20	3,33
42	Evito que el trabajo provoque en mis empleados agotamiento emocional, que les impida contribuir con la familia.	3	3	4	4	4	4	22	3,67
43	Evito que el trabajo interfiera con el tiempo asignado a las familias de mis empleados.	2	4	4	4	4	3	21	3,50
44	Busco estrategias que ayuden a aminorar la fatiga que experimenta mi personal debido a las responsabilidades familiares	3	4	3	4	4	3	21	3,50
45	Procuro que mis empleados permanezcan en la empresa solo lo que dura la jornada laboral.	3	4	3	3	4	3	20	3,33
46	Promuevo actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores	3	4	4	4	4	4	23	3,83
47	Planteo mecanismos para que mis trabajadores puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar.	3	4	4	3	4	3	21	3,50
48	Intento que mis empleados no tengan que posponer cosas en el trabajo debido a las demandas de su tiempo en casa.	1	3	4	3	4	2	17	2,83

## ANEXO IV: UNIVERSO DE POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

---

Muestra	Aleatorio	Correo electrónico
1	62816	ecoedgar@yahoo.com
2	46488	serviciocliente3@atyco.com.ec
3	24519	viviana.salazar@hotmail.com
4	46291	struc_sport2012@yahoo.es
5	38701	larocapegaplus@outlook.es
6	8050	marcelo_urgilez_a@hotmail.com
7	33915	ing.llopez@hotmail.com
8	11934	sebasmedina12@gmail.com
9	62955	vroman@unidadborja.edu.ec
10	41080	inclinic@yahoo.com
11	32071	maria_bermeo@laitaliana.com.ec
12	47330	mcarchi_00@hotmail.com
13	45954	centrocomercialelvergel@hotmail.com
14	27704	cuencarobertoq@hotmail.com
15	5516	lube.123@hotmail.com
16	21655	negociosmac@hotmail.com
17	7283	contabilidad@bioncomedica.com
18	46972	asistente.legal@kascla.com
19	56858	robonate@yahoo.com
20	8323	xf2469@gmail.com
21	37152	grupojuridicoequipaz@hotmail.com
22	31496	danielasalazar@hotmail.es
23	9345	cgbcontadores@hotmail.com
24	7917	sebasmedina12@gmail.com
25	43763	sact_cuenca@yahoo.es
26	46501	neyo3333@hotmail.com
27	21624	ascontorres@hotmail.com
28	44206	alibojor@hotmail.com
29	21594	luzmilajarcob@gmail.com
30	39084	rapid_red@hotmail.com
31	21173	wmdestudiojuridico@hotmail.com
32	5320	alexcarmen_2478@hotmail.com
33	56329	soluciones.soluciones@yahoo.com
34	29981	secretarias.2012@hotmail.com
35	64052	lcazorlamatute@hotmail.com
36	28922	dianapatricia@hotmail.es
37	23704	cespesan@hotmail.com
38	27426	jennytituana@hotmail.com

---

---

39	50470	mil-200@hotmail.es
40	22805	corpadvice@hotmail.com
41	47885	m.tcarrillo@hotmail.com
42	56897	secretaria@clegalecuador.com
43	29829	gabyale.pal@hotmail.com
44	9450	dianis_soledad@hotmail.com
45	35458	miriamjavi5@hotmail.com
46	55620	tania.pesantez@ucuenca.edu.ec
47	32239	ginarivera_medina1@hotmail.com
48	43726	e.du.amon@hotmail.com
49	45710	maguxitatqm@hotmail.com
50	51266	decorarte6@gmail.com
51	5032	mariapazcj@hotmail.com
52	37049	hernanstc19@gmail.com
53	12908	comitechorro@yahoo.es
54	5036	yramaichazu@gmail.com
55	4196	heri112@hotmail.com
56	39303	notaria15cuenca@hotmail.com
57	44166	ingtec.dad@gmail.com
58	46365	marceflores2607@hotmail.com
59	6172	lolavintimilla@gmail.com
60	14573	torrescuenca2009@hotmail.com
61	39808	fannysaguay87@gmail.com
62	17179	electronica.duran@hotmail.com
63	49467	mariauxiliadora@salesianos.org.ec
64	13374	helendoroncuenca90@gmail.com
65	44232	leonardbernalp@hotmail.com
66	27916	kathycuesta@gmail.com
67	14278	quiperz73@hotmail.com
68	53746	notaria14cuenca@gmail.com
69	58486	jaimefarfani@gmail.com
70	10990	limpiezaalbyclean@yahoo.com
71	31424	antonialg64@hotmail.com
72	54657	mariela_p1977@hotmail.com
73	20559	contabilidad1@southimport.com.ec
74	46366	fabianpalacioschoa@yahoo.com
75	255	hectorriera1206@hotmail.com
76	59800	marikour@gmail.com
77	16456	asesordeimpuestos@hotmail.com
78	38534	mema8626@gmail.com

---

---

79	56191	anipau_yanez@hotmail.com
80	26789	sussy2506@hotmail.com
81	63646	contab1@homeroortega.com
82	46247	ximenaflor@hotmail.com
83	23030	gaboromero9@outlook.com
84	41657	priscila_roche@hotmail.com
85	44567	monica.ortiz@funcionjudicial.gob.ec
86	21864	d.pesantez@hotmail.com
87	45723	ing.astudilloc@hotmail.com
88	33397	freiza@etapanet.net
89	15128	tborjatapia@gmail.com
90	50580	dra.bety_astudillo@hotmail.com
91	52882	fldriventowin@hotmail.com
92	57289	elyhub@gmail.com
93	6955	cgarnicav@yahoo.com
94	12520	dleosaav@hotmail.com
95	46530	molinazeaconstrucciones@hotmail.com
96	52519	mafercoronelz@hotmail.com
97	8573	induragasa@hotmail.com

---

Fuente: Elaboración propia, cálculo de muestreo aleatorio simple Excel.