# Identificación de factores determinantes de conflictos laborales en el personal cosechero de arándanos

**Nicolás Magner [1]*, Juan Arias[2] y Carolina Martorell[2]**

[1] Departamento de Economía Agraria. Facultad de Ciencias Agronómicas. Universidad de Chile
[2] Facultad de Ciencias Silvoagropecuarias. Universidad Mayor
* Autor para correspondencia: nmagner@uchile.cl

**Abstract**

**N. Magner, J. Arias and C. Martorell. Identification of Factors Determining Labor Conflicts in Blueberry Reapers.** Labor conflicts constitute an area of relevant theoretical and practical study in order to understand organizational behavior. There exist situations and labor conflicts that influence the agricultural company and to know them is part of an appropriate management. In this sense, the aim is to approach and transform them into growth opportunities and productivity increases. The present work identifies causes of conflicts within a group of blueberry reapers through information generated from the application of a field survey. The information was analyzed through the application of multivariate methods, specifically factorial analysis of principal components in order to determine factors that represent causes of conflict. In this study, the factors named "labor causes" and “interpersonal causes" were obtained with 55,64% and 57,89% of the explained variance, respectively. Finally, by means of an analysis of hierarchical conglomerates, three segments or groups of workers in relation to the causes of identified conflicts were determined. They were, "Concerned over labor situation" equivalent to 24% of the sample, "Concerned over labor climate and discrimination" corresponding to 54% of the sample, and "Concerned over interpersonal relations" equivalent to the remaining 22%.

**Key words:** Labour Agricultural Administration, Labour Conflicts.

## INTRODUCCION

Actualmente las empresas se sustentan cada vez más en el desarrollo de grupos humanos, activando la cooperación de todos los individuos del grupo que forman la organización. Esto requiere de una mayor participación en la definición de las metas y objetivos de la empresa por parte del personal, teniendo en cuenta que el aumento de la eficiencia y resultado económico global se traducirán en mejores condiciones de trabajo. Los sistemas de gestión y administración que responden a estos cambios deben estar basados en la confianza mutua, y requieren entonces de instrumentos y canales para el tratamiento de resolución de conflictos, lo que determina finalmente que estos instrumentos tienen una importancia estratégica en el éxito de una organización (Chiavenato, 2000; Davis y Newstrom, 2001).

Dentro de este contexto, un conflicto es un enfrentamiento intencional entre dos o más partes dentro de un grupo, que se manifiesta como hostilidad o desacuerdo, que surge a propósito de un derecho, lo que implica que en el curso de restablecer ese derecho se quiebra la resistencia de una de las partes involucradas. Es difícil hablar de conflictos sin imaginarse situaciones, siendo el plano laboral donde frecuentemente se producen diferencias que generan conflictos. Al respecto, existe una amplia teoría que aborda esta temática, estudiando mecanismos para resolver conflictos a través del análisis de su origen, causa y estrategias para mitigarlos y solucionarlos de tal forma que el sistema laboral se beneficie. La empresa, al ser un sistema dinámico, se enfrenta con muchas situaciones diarias que pueden ocasionar conflictos, las que en la teoría se pueden clasificar en “Causas laborales” y “Causas interpersonales” (Chiavenato, 2000; Billikopf, 2002).

Las causas laborales están definidas, en parte, por causas externas o ajenas a la organización, las que guardan relación con el medio donde se inserta la empresa, el marco jurídico vigente que fija deberes y obligaciones contractuales, asignaciones, previsiones, garantías, entre otras y que tienen como característica una menor flexibilidad de cambio, ya que por definición no dependen directamente de la administración empresarial. Las causas laborales, además, son a menudo asociadas a causas internas o propias de la organización, las que son múltiples

dependiendo de factores como la administración, que fija cargos y responsabilidades a los empleados, cambios estructurales dentro de la organización como proceso de ajuste dado en función de la movilidad de los cargos, absorción de una mayor carga laboral o priorización de funciones, despidos, nuevas contrataciones, entre otras (Chiavenato, 2000; Arancibia, 2003).

Por otro lado, las causas interpersonales son asociadas con características intrínsecas del trabajador, como la edad, nivel de estudio y antigüedad en la empresa. Diversos autores señalan que existen fuentes de conflictos asociadas a este grupo de causas interpersonales que se identifican como choques de personalidades, diferencias en el sistema de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza del trabajador y del grupo de trabajo al cual éste pertenece (Fremont y Rosenzweig, 1970; Bandura, 1977; Gordon, 1997; Chiavenato, 2000; Davis y Newstrom, 2001).

Según lo anterior, la administración laboral acepta que la temática de resolución de conflictos laborales es una herramienta de apoyo importante para promover un mejor entendimiento y rendimiento de los trabajadores, donde el conocimiento de las fuentes de conflicto es un tema de experiencia, siendo también posible identificar patrones comunes que los generan, como estructura salarial, jornadas de trabajo, seguridad y salud, evaluación de desempeño, entre otros. Es por ello que se hace fundamental conocer cuáles son las influencias del medio externo e interno sobre el clima laboral, para así obtener mejoras en la productividad de la mano de obra, tanto en cantidad como en calidad (Krech *et al.*, 1962; Hatch, 1993; Chiavenato, 2000; Davis y Newstrom, 2001). Pese a lo anterior, no se registran investigaciones enfocadas en el sector agropecuario que identifiquen causas o focos de conflictos, que a su vez contribuyan a conocer y comprender la problemática del conflicto laboral, basándose en causas que provocan desacuerdos, aportando de manera cuantitativa y comprobable una fuente confiable del origen de estos conflictos, de modo que se puedan mejorar los sistemas empresariales en función de prácticas administrativas que permitan aumentar la productividad a través de la prevención de causas de conflictos. Es por esto que la presente investigación se fijó los siguientes objetivos: identificar y describir factores que representan las causas de conflictos laborales más frecuentes en el personal cosechero de arándanos, y determinar grupos homogéneos de trabajadores en función de factores que representan causas de conflictos laborales y variables sociodemográficas del personal cosechero de arándanos.

## MATERIALES Y METODO

### Marco del estudio

El universo de esta investigación se define como una población finita de individuos (70), de ahora en adelante trabajadores que se desempeñaron al año 2005, como trabajadores encargados de labores de cosecha en un huerto de arándanos, de los cuales se obtiene información relevante para la investigación. El marco del estudio corresponde al registro de trabajadores cosecheros de la temporada año 2005, facilitado por una empresa productora de arándanos de la localidad de Quinta de Tilcoco, Región de Valparaíso, Chile.

### Tamaño de la muestra

A partir del marco definido anteriormente (70), se extrajo una muestra según muestreo de poblaciones finitas, al azar, considerando un nivel de confianza 95,5%, una proporción (desconocida) de individuos que poseen la característica de la población del 0,8, y un error máximo admitido del 5%. Se estableció una muestra de 55 individuos.

### Variables implicadas en la investigación

Las variables consideradas en la investigación son de dos tipos. Las primeras, consisten en variables descriptivas de los individuos estudiados, las cuales se recabaron a través de información proporcionada por la empresa estudiada. El segundo tipo de variables, fueron recopiladas a partir de la aplicación de una encuesta a cada individuo seleccionado al azar, de modo de recoger la percepción de éstos en temas relacionados con probables situaciones causantes de conflictos laborales.

Para el planteamiento del primer tipo de variables (variables descriptivas), se seleccionaron variables relacionadas con la edad del individuo, el nivel de estudio y la antigüedad de éste en la empresa, esperando obtener diferencias significativas en los grupos de trabajadores determinados en esta investigación. El sexo no fue una variable considerada pues la totalidad de individuos del marco de estudio son de sexo femenino. A continuación se describen las variables descriptivas analizadas.

**Edad**: Variable que representa la experiencia que tiene cada individuo en situaciones laborales. Lo anterior podría determinar diferencias en la percepción relacionada con la generación de conflictos pues, según autores como Chiavenato (2000) y Billikopf (2002), los objetivos y necesidades laborales son causas directas de conflictos y varían de acuerdo a la edad de los individuos.

**Nivel de estudio**: Dicha variable representa el nivel de expectativas laborales de cada uno de los trabajadores, considerando que un mayor nivel de capacitación se relaciona directamente con una mayor inversión personal en tiempo y recursos financieros, lo que determina una mayor expectativa de salario, lo cual genera conflictos, los que variarán dependiendo del nivel de estudios de los trabajadores (Chiavenato, 2000).

**Antigüedad laboral dentro de la empresa**: Esta variable determina la experiencia y el nivel de conocimiento de la cultura organizacional predominante dentro de la empresa, la que según Davis y Newstrom (2001), es un conjunto de convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, que desembocan en el sistema social de leyes, valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional. Chiavenato (2000), señala que la cultura organizacional mantiene directa relación con conflictos laborales al representar valores, significados y normas que guían el comportamiento de los empleados.

El segundo grupo de variables fueron afirmaciones diseñadas en torno a fuentes de conflictos en el plano laboral. Según Davis y Newstrom (2001), las fuentes de conflictos pueden deberse a:

- **Cambio organizacional**: Los individuos sostienen opiniones diferentes sobre la dirección a seguir, las rutas a adoptar y su probabilidad de éxito, los recursos por emplear y los resultados probables.
- **Choques de personalidad**: El concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento de la organización, pues todos los trabajadores piensan, sienten, observan o actúan de manera distinta, lo que provoca, generalmente, situaciones de conflicto.
- **Diferentes sistemas de valores**: Cada persona posee sus propias convicciones y sistemas de valores, lo que genera situaciones de conflicto.
- **Amenazas al estatus**: Cuando el estatus o rango social se ve amenazado, mantener la posición se convierte en una fuente de conflictos en tanto que una persona se empeña en mantener su imagen deseada.
- **Percepciones contrastantes**: Cada persona percibe las cosas de diferente manera como resultado de su experiencia previa y sus expectativas. Esto puede dar lugar a conflictos si los trabajadores no aprenden a ver las cosas como las ven los demás.
- **Falta de confianza**: La confianza es una red que ofrece oportunidades de acción y enriquece el tejido social de una organización. Cuando alguien tiene un motivo real o percibido para no confiar en una persona, el potencial de conflicto aumenta.

**La encuesta**

La encuesta incluyó una breve presentación del equipo investigador y objetivos de la investigación, además de un cuestionario conformado por un 100% de preguntas cerradas[1], relativas a situaciones que causan conflictos en el plano laboral, aplicando a la teoría características particulares de la actividad agrícola.

**Método estadístico**

El método estadístico utilizado consiste en la aplicación de dos técnicas multivariantes, las cuales son el análisis factorial de componentes principales y el análisis de conglomerados jerárquicos.

El análisis factorial de componentes principales se define como un análisis de interdependencia, por lo cual no se hace distinción entre variables dependientes e independientes. Según Luque (2001), el análisis factorial comprende diferentes métodos que permiten examinar la estructura subyacente en un conjunto de variables y condensar la información que contienen, revelando las dimensiones fundamentales y simplificando las relaciones existentes entre las variables observables. En síntesis, este método intenta explicar, según un modelo lineal, un conjunto extenso de variables observables mediante un conjunto reducido de variables

[1] En el mismo contexto, un cuestionario conformado por preguntas cerradas limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes (Luque, 2001).

hipotéticas llamadas factores. Un aspecto esencial del análisis factorial radica en que los factores no sean directamente observables, obedeciendo a conceptos de naturaleza más abstracta que las variables originales (Malhotra, 1997; Lévy y Varela, 2003).

El método de conglomerados jerárquicos es una técnica comúnmente utilizada para la segmentación indirecta de individuos, pues determina grupos homogéneos según la existencia de factores o componentes principales determinados con el análisis factorial anterior. Esta técnica tiene como principal objetivo clasificar a una población en un reducido número de grupos mutuamente excluyentes y exhaustivos. Luque (2000) define este tipo de análisis como un método de interdependencia, cuyo propósito es formar grupos a partir de un conjunto de elementos. En esta misma línea, Salvador (2001) y Lévy y Varela (2003), destacan que el análisis de conglomerados es el nombre genérico con el que se suele designar a una enorme variedad de métodos, que pueden usarse para encontrar entidades similares entre sí (sean éstas objetos o sujetos), en un conjunto determinado. En el caso de esta investigación, se seleccionó la distancia euclídea al cuadrado como medida de distancia o de similitud, para establecer una medida de evaluación de contrastes entre los individuos. En relación al método empleado, se estima que el método de Ward presenta una serie de ventajas debido a que utiliza la varianza para evaluar las distancias entre grupos. En este caso, se intenta minimizar la suma de los cuadrados de los grupos que se pueden formar en cada paso, pues los grupos se van formando de manera que se produzca el menor aumento de las sumas de los cuadrados (Malhotra, 1997; Luque, 2000).

## RESULTADOS

### Descripción de los empleados encuestados

En esta sección se describen las características globales de la muestra encuestada a través de análisis de tendencia central, medidas de dispersión y análisis de frecuencia, lo que permite configurar una visión agregada de las características más importantes del personal sujeto de investigación. Adicional a lo anterior, se analiza el grado de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores encuestados según las afirmaciones presentadas en la encuesta (Cuadro 1).

### Características sociodemográficas de los empleados encuestados

Las características de la población, en cuanto a la edad, muestran que el 52% de los trabajadores tienen menos de 35 años de edad, lo que evidencia una fuerza laboral joven, considerando que sólo el 14% de los trabajadores tiene edades que fluctúan entre los 35 a 45 años.

En cuanto a la antigüedad laboral, los trabajadores permanecen en la empresa en promedio por tres años. Sin embargo, se evidencia que sólo un pequeño porcentaje de los trabajadores lo hace más de 4 años (2,0%), lo que es característico de trabajos temporales.

En relación al nivel de estudio de los trabajadores, la mayor parte de los encuestados ha cursado de manera incompleta la educación básica, y sólo un 20% ha finalizado sus estudios de enseñanza media.

### Causas de conflictos laborales valorados por los empleados encuestados

A través de una encuesta se evaluaron causas de conflictos laborales, de acuerdo a la opinión de las temporeras de la empresa en estudio. Dichas opiniones fueron medidas mediante una serie de proposiciones valoradas por las temporeras en una escala de Likert de 5 niveles, desde (1) “Muy en desacuerdo” a (5) “Muy en Acuerdo”. Las respuestas fueron ordenadas según el valor de su promedio, considerando que promedios entre 3,5 y 5,0 corresponden a niveles de acuerdo, entre 2,5 y 3,5 a niveles de indiferencia, y por debajo de 2,5 a niveles de desacuerdo o reprobación.

**Nivel de aprobación (5,00 – 3,50).** En relación a las situaciones valoradas dentro de un nivel de aceptación, destacan afirmaciones como *“Trabajar directamente con la empresa evita conflictos legales”, “Cuando tengo un problema, conversar con mis compañeros los aumenta”, “Las instrucciones poco claras son causa de problemas” y “Mantener una buena relación con mis superiores es fundamental para poder trabajar”*, dentro de las cuales prevalecen situaciones asociadas a las relaciones laborales del empleado con la empresa, superiores y compañeros, lo que destaca la importancia otorgada a las relaciones interpersonales en situaciones de conflictos.

**Cuadro 1.** Valoración de probables situaciones causantes de conflictos laborales.

| Valoración de los Conflictos Laborales | Promedio | Desv. Est. |
|---|---|---|
| Trabajar directamente con la empresa evita conflictos legales | 4,34 | 1,06 |
| Cuando tengo un problema, conversar con mis compañeros los aumenta | 4,34 | 0,82 |
| Las instrucciones poco claras son causa de problemas | 4,08 | 1,19 |
| Mantener una buena relación con mis superiores es fundamental para poder trabajar | 4,02 | 0,80 |
| Mantener una buena relación con mis compañeros de labor es importante para no generar problemas | 3,92 | 1,05 |
| El que la persona con la cual tengo un conflicto se ponga en mi posición me relaja y facilita el que podamos arreglar nuestras diferencias | 3,74 | 0,88 |
| El lograr que la persona con quien tengo un problema admita que yo tengo la razón evita conflictos | 3,72 | 0,97 |
| Que mi opinión sea escuchada por mis compañeros ayuda a solucionar conflictos | 3,68 | 0,94 |
| Cuando tengo un problema, conversar con mi jefe es útil | 3,66 | 1,30 |
| Tener un jefe irrespetuoso hacia mí, me produce rabia o rechazo | 3,58 | 1,07 |
| Que valoren mi experiencia es importante para solucionar problemas | 3,52 | 0,89 |
| Cuando aumenta la cantidad de compañeros de trabajo aumentan los problemas | 3,48 | 1,09 |
| Trabajar con personas del sexo opuesto genera problemas | 3,36 | 1,31 |
| Plantear un problema en grupo genera temor en mis compañeros | 3,32 | 1,20 |
| Estar dispuesto a cambiar es fundamental para evitar conflictos con las personas que trabajan a mi lado | 3,18 | 1,00 |
| Que un compañero critique mi trabajo me provoca malestar y enojo | 3,14 | 0,97 |
| Problemas en la familia generan problemas en el trabajo | 2,86 | 1,18 |
| Trabajar con otros cosecheros es problemático | 2,82 | 0,96 |
| Las burlas de mis compañeros generan enojos o problemas | 2,78 | 1,02 |
| Las exigencias en el trabajo son una causa de problemas | 2,76 | 1,15 |
| El pago a trato genera problemas con mis compañeros de trabajo | 2,68 | 1,13 |
| La nacionalidad genera conflictos en el trabajo | 2,46 | 1,07 |
| La discapacidad física genera problemas en el trabajo | 2,38 | 0,92 |
| La forma de cosechar genera problemas con mis compañeros | 2,38 | 0,99 |
| Trabajar con un contratista genera menos conflictos en el trabajo | 2,12 | 1,33 |

**Nivel de indiferencia (3,50 – 2,50).** Dentro de las afirmaciones que causan indiferencia entre los trabajadores encuestados destacan las situaciones asociadas a aspectos personales como *"Problemas en la familia generan problemas en el trabajo" y "Estar dispuesto a cambiar es fundamental para evitar conflictos con las personas que trabajan a mi lado"*. Además, son indiferentes circunstancias asociadas a situaciones generadas dentro de un grupo de trabajo, dentro de las cuales destacan *"Que un compañero critique mi trabajo me provoca malestar y enojo", "Trabajar con otros cosecheros es problemático", "Cuando aumenta la cantidad de compañeros de trabajo aumentan los problemas", "Trabajar con personas del sexo opuesto genera problemas" y "Plantear un problema en grupo genera temor en mis compañeros"*.

**Nivel de desaprobación (2,50 - 1,00).** Dentro de las afirmaciones ubicadas con promedios que muestran desaprobación, destacan situaciones relacionadas con discriminación laboral, como lo son *"La nacionalidad genera conflictos en el trabajo", "La discapacidad física genera problemas en el trabajo" y "La forma de cosechar genera problemas con mis compañeros"*. Lo anterior determina que, según la percepción del personal encuestado, situaciones relacionadas con actitudes de discriminación laboral no debiesen transformase en futuras situaciones de conflictos.

**Determinación de factores causantes de conflictos laborales de los empleados encuestados**

En esta sección se determinan, a través de análisis factorial de componentes principales, factores que identifican causas de conflictos laborales basados en las afirmaciones presentadas en la encuesta.

**Factores causantes de conflictos laborales relacionados con causas laborales**

A través de un análisis factorial de componentes principales se identificaron tres factores (a partir de 9 situaciones de conflicto) que explican un 55,64% de la varianza total, y caracterizan las fuentes de conflictos laborales relacionadas con causas laborales (Cuadro 2).

**Factor 1. Discriminación laboral.** Este factor representa el 23,76% de la varianza total explicada. Se correlaciona en forma positiva con las siguientes posibles situaciones de conflictos laborales: *"La discapacidad física genera problemas en el trabajo" (0,873), "El pago a trato genera problemas con mis compañeros de trabajo" (0,755), y "La diversidad en las nacionalidades de los trabajadores genera conflictos en el trabajo" (0,734).* Además, este factor se correlaciona negativamente con la situación *"El lograr que la persona con quien tengo un problema admita que yo tengo la razón evita conflictos" (-0,489).* Es así como este factor fue denominado **"Discriminación laboral**", pues se correlaciona positivamente con tres fuentes de discriminación laboral, cuales son la discapacidad física, la forma de pago y la nacionalidad de cada uno de los trabajadores.

**Factor 2. Situación laboral**. Este factor representa el 16,44% de la varianza total explicada. Se correlaciona positivamente con las siguientes posibles situaciones de conflictos laborales: *"Trabajar con un contratista genera menos conflictos en el trabajo" (0,801), "Que valoren mi experiencia es importante para solucionar problemas" (0,555), y "Las exigencias en el trabajo son una causa de problemas" (0,519).* Este factor fue denominado **"Situación Laboral"**, pues se correlaciona de manera positiva con tres situaciones relacionadas con el marco laboral, como el tipo de contrato, la experiencia laboral y las exigencias en el trabajo.

**Factor 3. Clima laboral**. Este factor representa el 15,44% de la varianza total explicada. Se correlaciona positivamente con la situación *"Trabajar directamente con la empresa evita conflictos laborales" (0,554),* y negativamente con la situación *"Las burlas de mis compañeros generan enojos y problemas" (-0,771). E*ste factor fue denominado "Clima Laboral", pues se relaciona con situaciones asociadas al trato directo con la empresa y vínculos sociales entre los compañeros, lo que se relaciona con características específicas del clima laboral

.

**Cuadro 2.** Factores causantes de conflictos laborales relacionados con causas laborales. Análisis factorial.

| Causas Laborales | Discriminación Laboral | Situación Laboral | Clima Laboral |
|---|---|---|---|
| La discapacidad física genera problemas en el trabajo | 0,873 | 0,054 | 0,103 |
| El pago a trato genera problemas con mis compañeros de trabajo | 0,755 | 0,238 | -0,115 |
| La diversidad en las nacionalidades de los trabajadores genera conflictos en el trabajo | 0,734 | -0,388 | 0,234 |
| El lograr que la persona con quien tengo un problema admita que yo tengo la razón evita conflictos | -0,489 | -0,101 | 0,262 |
| Trabajar con un contratista genera menos conflictos en el trabajo | 0,111 | 0,801 | -0,303 |
| Que valoren mi experiencia es importante para solucionar problemas | 0,040 | 0,555 | 0,209 |
| Las exigencias en el trabajo son una causa de problemas | 0,022 | 0,519 | 0,453 |
| Las burlas de mis compañeros generan enojos o problemas | 0,112 | 0,126 | -0,771 |
| Trabajar directamente con la empresa evita conflictos laborales | 0,043 | 0,156 | 0,554 |
| ***Varianza explicada (%)*** | ***23,755*** | ***16,444*** | ***15,438*** |
| ***Varianza explicada acumulada (%)*** | ***23,755*** | ***40,199*** | ***55,637*** |

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,504; Método de extracción: Análisis de componentes principales; Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Fuente: Elaborado por el autor.

**Factores causantes de conflictos laborales relacionados con características interpersonales**

Análogo al análisis anterior, a través de un análisis factorial se resumieron 11 situaciones de conflictos en cuatro factores causantes de conflictos laborales relacionados con características interpersonales de los trabajadores encuestados, los que representan el 57,89% de la varianza total (Cuadro 3).

**Factor 1. Superiores, personas y cambios.** Este factor representa el 16,94% de la varianza total explicada. Se correlaciona positivamente con las siguientes causas de conflictos laborales *"Mantener una buena relación con mis compañeros es importante para no generar conflictos laborales" (0,833), "Las instrucciones poco claras son causa de problemas" (0,726), "Mantener una buena relación con mis compañeros es fundamental para poder trabajar" (0,671), y "Cuando tengo un problema conversar con mis compañeros los aumenta" (0,565).* Este factor es denominado **"Superiores, Personas y Cambios"**, debido a la alta correlación presentada con situaciones asociadas con la relación del trabajador encuestado con sus compañeros de trabajo y superiores.

**Factor 2. Crítica al desempeño.** Este factor representa el 13,86% de la varianza total explicada. Se correlaciona de manera positiva con las siguientes posibles situaciones de conflictos laborales *"Que un compañero critique mi trabajo me provoca malestar y enojo" (0,772), "La forma de cosechar genera problemas con mis compañeros" (0,732), y "Que mi opinión sea escuchada por mis compañeros ayuda a solucionar conflictos" (0,527).* Este factor se denominó **"Crítica al desempeño",** debido a la alta correlación con críticas en el trabajo y opiniones de los compañeros de trabajo.

**Factor 3. Respeto y empatía.** Este factor representa el 13,67% de la varianza total explicada. Se correlaciona de manera positiva con *"El que la persona con la cual tengo un conflicto se ponga en mi posición me relaja y facilita el que podamos arreglar nuestras diferencias" (0,846), y "Trabajar con personas del sexo opuesto genera problemas" (0,441).* Además, el factor se correlaciona negativamente con la situación *"Tener un jefe irrespetuoso hacia mí me provoca rabia o rechazo" (0,664).* Este factor se denominó **"Respeto y empatía"**, debido a la alta correlación con actitudes de empatía y respeto entre el grupo de trabajadores.

**Factor 4. Trabajo en equipo.** Este factor representa el 13,42% de la varianza total explicada. Se correlaciona de manera positiva con *"Plantear un problema en grupo genera temor en mis compañeros" (0,752) y "Trabajar con otros cosecheros es problemático" (0,656).* Este factor se denominó **"Trabajo en equipo",** debido a la alta correlación con situaciones inherentes a características y actitudes del grupo o equipo de trabajo.

**Determinación de segmentos de empleados según factores causantes de conflictos laborales**

Finalmente, a través de una segmentación indirecta asociada al método de conglomerados jerárquicos, se determinaron segmentos de trabajadores encuestados según los factores causantes de conflictos expuestos en la sección anterior. Los segmentos o grupos encontrados fueron ***"Preocupados por la situación laboral",*** equivalente al 24% de la muestra, los ***"Preocupados por el clima laboral y la discriminación",*** correspondientes al 54% de la muestra, y los ***"Preocupados por las relaciones interpersonales",*** equivalentes al 22% restante (Cuadro 4).

**Grupo 1. Preocupados por la situación laboral.** El Grupo 1 representa el 24% de los empleados encuestados. Este grupo se caracteriza por asociar los conflictos laborales a situaciones vinculadas con la *"Situación laboral"* (0,978), y en menor medida a situaciones vinculadas con la *"Crítica al desempeño"* (0,733) y *"Respeto y empatía"* (0,654). Además, es importante señalar que este grupo de trabajadores presenta niveles de desacuerdo con situaciones relacionadas al *"Clima laboral"* (-0,960), *"Relaciones interpersonales"* (-0,683) y *"Trabajo en equipo"* (-0,128), lo que demuestra que estos individuos se identifican con situaciones de conflictos laborales relacionadas con causas laborales principalmente.

**Cuadro 3.** Factores causantes de conflictos laborales relacionados con características interpersonales. Análisis Factorial.

| Causas Interpersonales | Relaciones Interpersonales | Crítica al Desempeño | Respeto y Empatía | Trabajo en Equipo |
|---|---|---|---|---|
| Mantener una buena relación con mis compañeros de labor es importante para no generar problemas | 0,833 | 0,046 | 0,01 | -0,128 |
| Las instrucciones poco claras son causa de problemas | 0,726 | 0,156 | -0,213 | -0,167 |
| Mantener una buena relación con mis superiores es fundamental para poder trabajar | 0,671 | -0,038 | 0,107 | 0,189 |
| Cuando tengo un problema, conversar con mis compañeros los aumenta | 0,565 | -0,064 | -0,135 | 0,381 |
| Que un compañero critique mi trabajo me provoca malestar y enojo | 0,033 | 0,772 | -0,185 | 0,097 |
| La forma de cosechar genera problemas con mis compañeros | 0,05 | 0,732 | 0,07 | -0,08 |
| Que mi opinión sea escuchada por mis compañeros ayuda a solucionar conflictos | -0,02 | 0,527 | 0,383 | 0,181 |
| El que la persona con la cual tengo un conflicto se ponga en mi posición me relaja y facilita el que podamos arreglar nuestras diferencias | 0,006 | -0,114 | 0,846 | 0,153 |
| Tener un jefe irrespetuoso hacia mí, me produce rabia o rechazo | 0,047 | -0,127 | -0,664 | 0,414 |
| Trabajar con personas del sexo opuesto genera problemas | -0,181 | 0,131 | 0,441 | -0,382 |
| Plantear un problema en grupo genera temor en mis compañeros | -0,037 | 0,012 | -0,097 | 0,752 |
| Trabajar con otros cosecheros es problemático | 0,045 | 0,416 | 0,142 | 0,656 |
| ***Varianza explicada (%)*** | ***16,944*** | ***13,858*** | ***13,673*** | ***13,418*** |
| ***Varianza explicada acumulada (%)*** | ***16,944*** | ***30,802*** | ***44,475*** | ***57,893*** |

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,524; Método de extracción: Análisis de componentes principales; Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Fuente: Elaborado por el autor.

**Grupo 2. Preocupados por el clima laboral y la discriminación.** El Grupo 2 representa el 54% de los empleados encuestados. Este grupo se caracteriza por relacionar conflictos laborales a situaciones vinculadas al *"Clima laboral"* (0,544) y *"Discriminación laboral"* (0,368). En contraposición al grupo anterior, éste muestra desacuerdo hacia situaciones relacionadas con la "Situación laboral" (-0,354) y "Críticas al desempeño" (-0,259), lo que determina una diferencia importante al momento de compararse con el Grupo 1. No obstante, a pesar de lo anterior, los empleados de este grupo opinan que las principales fuentes de conflictos se asocian a situaciones vinculadas con causas laborales, al igual que el primer grupo descrito.

**Grupo 3. Preocupados por las relaciones interpersonales.** El Grupo 3 representa el 22% de los empleados encuestados. Este grupo se caracteriza por relacionar conflictos laborales a situaciones vinculadas, exclusivamente, a las *"Relaciones interpersonales"* (0,415). Los niveles de desacuerdo para con las restantes dimensiones causantes de conflicto demuestran la alta importancia que este grupo de trabajadores asigna a las relaciones presentadas entre su grupo de trabajo y superiores.

**Cuadro 4.** Caracterización de segmentos de empleados, en función de dimensiones causantes de conflicto (ANDEVA de un factor).

| Segmentación | Grupo 1 Preocupados por la situación laboral (24%) | Grupo 2 Preocupados por el clima y la discriminación laboral (54%) | Grupo 3 Preocupados por las relaciones interpersonales (22%) |
|---|---|---|---|
| Discriminación laboral* | 0,146 (1,113) | 0,368 (0,716) | -1,062 (0,757) |
| Situación laboral* | 0,978 (1,407) | -0,354 (0,600) | -0,197 (0,506) |
| Clima laboral* | -0,960 (0,938) | 0,544 (0,718) | -0,287 (0,773) |
| Relaciones interpersonales** | -0,683 (1,410) | 0,135 (0,771) | 0,415 (0,608) |
| Críticas al desempeño** | 0,733 (0,823) | -0,259 (0,883) | -0,163 (1,128) |
| Respeto y empatía* | 0,654 (0,705) | -0,016 (0,930) | -0,676 (1,044) |
| Trabajo en equipo*** | -0,128 (0,927) | 0,262 (1,008) | -0,504 (0,911) |

Valores entre paréntesis representan la desviación estándar de la media comparada.

## DISCUSION

En relación a los conflictos laborales, autores como Chiavenato (2000) y Billikopf (2002) señalan que es posible determinar fuentes o causas que los desencadenan, las que pueden ser clasificadas en causas laborales y causas interpersonales. Similar a esto, en esta investigación se determinaron factores como la "discriminación laboral", "situación laboral" y "clima laboral" los que pueden ser asociados a un grupo de causas de conflictos denominados causas laborales, pues los tres factores agrupan afirmaciones relacionadas con situaciones del plano laboral. En este sentido, Arancibia (2003) indica que causas relativas a la fijación de cargo y responsabilidades de los empleados, la forma contractual, cambios estructurales dentro de la empresa, absorción de una mayor carga laboral, despidos, y nuevas contrataciones son fuentes de conflictos asociadas a causas laborales, al igual que lo obtenido en esta investigación, en factores que determinan que el pago a trato, el trabajo a través de contratistas o directamente con la empresa, y las exigencias del trabajo determinan conflictos laborales.

En cuanto a las causas de conflicto asociadas al plano interpersonal, autores como Chiavenato (2000), Davis y Newstrom (2001), y Gordon (1997) afirman que es posible atribuir a los conflictos fuentes relacionadas con causas interpersonales, como lo son los choques de personalidad, diferencias en el sistema de valores, amenazas al estatus, y falta de confianza. Según lo anterior, esta investigación logra aislar dichas fuentes de conflicto a través de factores relacionados con causas interpersonales denominados "superiores, personas y cambios", "crítica al desempeño", "respeto y empatía" y "trabajo en equipo", los que agrupan afirmaciones que dicen relación con mantener buenas relaciones con compañeros de trabajo y superiores, escuchar las diversas opiniones y mantener relaciones de respeto.

En relación a los segmentos de empleados determinados en esta investigación, es importante mencionar que no se encontró una investigación relacionada a la gestión de recursos humanos que utilizara esta metodología, por lo que resulta difícil comparar dichos resultados. Aun así es posible evidenciar que autores como Mora (2004), Salvador (2001) y

Luque (2000) han utilizado estas metodologías para realizar segmentaciones, en el campo de la investigación de mercado.

## CONCLUSIONES

En relación a los factores de conflictos laborales más frecuentes en personal de cosecha de arándanos, se identifican siete, los que se clasifican como sigue. Factores asociados a causas laborales, donde se determinan factores como "Discriminación laboral", "Situación laboral" y "Clima laboral", los que guardan directa relación con características extrínsecas al individuo y su relación contractual con la empresa. El segundo conjunto de factores fue asociado a causas interpersonales, donde se identificaron conflictos asociados a factores de "Superiores, personas y cambio", "Críticas al desempeño", "Respeto y empatía" y "Trabajo en equipo", los que se vinculan con características internas del individuo y su forma de relacionarse con su medio ambiente social.

Adicional a lo anterior, se determinaron grupos homogéneos de trabajadores en función de los factores de conflicto laboral antes expuesto y las variables sociodemográficas incluidas en la encuesta (edad, antigüedad laboral y nivel de estudio). En este sentido, los segmentos o grupos encontrados fueron los "Preocupados por la situación laboral", equivalente al 24% de la muestra, los "Preocupados por el clima laboral y la discriminación", correspondientes al 54% de la muestra, y los "Preocupados por las relaciones interpersonales", equivalentes al 22% restante. Los anteriores segmentos fueron configurados a partir de los factores identificados, pues el 100% de ellos determinaron diferencias significativas entre los grupos, no obstante las variables sociodemográficas incluidas en el análisis no permitieron dilucidar diferencias significativas entre los segmentos de trabajadores, lo que determinó que éstas no aportaran a la descripción de cada uno de los grupos.

Finalmente, es importante destacar que mediante la utilización de metodologías multivariantes, es posible identificar factores que causan conflictos entre el personal cosechero de arándanos. A pesar de lo anterior, esta investigación pretende prospectar este campo del conocimiento, a la vez de aportar como base para una futura aplicación de estas metodologías en el área de la investigación en gestión laboral de la empresa silvoagropecuaria y agroindustrial.

## RESUMEN

Los conflictos laborales constituyen un área de estudio teórico y práctico relevante para entender el comportamiento de una organización. En este sentido, existen situaciones y focos de conflicto que influyen en la empresa agrícola, y conocerlos es parte de una adecuada administración. El objetivo es abordarlos y transformarlos en oportunidades de crecimiento e incremento de la productividad, evitando que éstos debiliten el sistema productivo. En este sentido, el presente trabajo identifica causas de conflictos dentro de un grupo de cosecheros de arándanos, a través de información generada a partir de la aplicación de una encuesta. La información fue analizada por medio del uso de métodos multivariantes, específicamente análisis factorial de componentes principales, determinándose factores que representan causas de conflicto. En este caso se obtuvieron los factores: "causas laborales" y "causas interpersonales", con un 55,64% y 57,89% de la varianza explicada, respectivamente. Finalmente, mediante un análisis de conglomerados jerárquicos se determinaron tres segmentos o grupos de trabajadores, en relación a las causas de conflictos identificadas, los cuales fueron *"Preocupados por la situación laboral"*, equivalente al 24% de la muestra, los *"Preocupados por el clima laboral y la discriminación"*, correspondientes al 54% de la muestra, y los *"Preocupados por las relaciones interpersonales"*, equivalentes al 22% restante.

**Palabras claves:** Conflictos laborales, Gestión laboral agrícola.

## LITERATURA CITADA

Arancibia, V. 2003. Apuntes de clase. Asignatura de Psicología Organizacional. Carrera de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Bandura, A. 1977. Social Learning Theory. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J. 350 pp.

Billikopf, G. 2002. Administración Laboral Agrícola. Programa Gestión Agropecuaria Fundación Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas, Departamento de Economía Agraria. Santiago, Chile. 262 pp.

Chiavenato, I. 2002. Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia. 699 pp.

Davis, K. y Newstrom, J. 2001. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima edición. Mc Graw Hill. México. 486 pp.

Fremont, E., Rosenzweig, E. 1970. Organization and Management: A System Approach. McGraw-Hill. Tokio. 245 pp.

Gordon, J. 1997. Comportamiento Organizacional, Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamericana., México. 114 pp.

Grande, I. y E. Abascal. 2003. Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Séptima edición. ESIC Editorial. Madrid, España. 430 pp.

Hair J., R. Anderson, R. Tathan y W. Black. 1999. Análisis Multivariante. Quinta edición. Prentice Hall. Ciudad de México, México. 715 pp.

Hatch, M. J. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. Academy of Management Review. 18 (4): 657 – 693.

Krech, D., Crutchfield, R., y Ballachey, E. (1962). Individual in Society. McGraw-Hill. 17 pp.

Lévy, J. P. y J. Varela. 2003. Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales. Prentice Hall. Barcelona, España. 652 pp.

Luque, T. 2000. Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados. Ediciones Pirámide. Madrid, España. 557 pp.

Malhotra, N. 1997. Investigación de Mercado: Un Enfoque Práctico. Segunda edición. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Ciudad de México, México. 890 pp.

Mora, M. 2004. Estudio de las Actitudes y Percepciones de los Consumidores hacia los Vinos de las Denominaciones de Origen de la Comunidad Valenciana. Tesis (Doctor Ingeniero Agrónomo). Universidad Miguel Hernández, Departamento de Economía Agroambiental, Ingeniería Cartográfica y Expresión Gráfica en la Ingeniería, Orihuela, España. 294 pp.

Salvador, M. 2001. Análisis de Conglomerados o Cluster. http://www.5campus.org/leccion/cluster. (Consultado el 1 de junio, 2005).