



FACULTADE DE RELACIÓNS LABORAIS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS SHUMANOS

**Relación entre la satisfacción y los estilos de  
resolución de conflictos en alumnos de doctorado**

Autora: Lucía Criado Tallón

Tutora: Inmaculada Otero Moral

Santiago de Compostela

Año académico 2021/2022 - Oportunidad de SEPTIEMBRE



**TRABAJO DE FIN DE GRADO**  
**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**Relación entre la satisfacción y los estilos de resolución de conflictos en  
alumnos de doctorado**

**Relación entre a satisfacción e os estilos de resolución de conflitos en  
alumnos de doutoramento**

**Relationship between satisfaction and conflict resolution styles in  
doctoral students**

Alumna: Lucía Criado Tallón

Tutora: Inmaculada Otero Moral

Santiago de Compostela,

Año académico 2021/2022 – Oportunidad de septiembre

## ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	4
1. Marco teórico	6
2. Marco empírico	16
2.1. Método	16
2.1.1. Muestra	16
2.1.2. Instrumentos de medida	17
2.1.3. Procedimiento	18
2.2. Resultados	18
2.2.1. Satisfacción de los doctorandos/as con el trabajo	18
2.2.2. Resultados en relación con los estilos de manejo de conflictos	26
2.2.3. Relación entre la satisfacción y los estilos de manejo de conflictos en los doctorandos/as	29
2.2.4. Intenciones futuras de los doctorandos/as tras finalizar sus estudios doctorales	30
3. Discusión	32
Referencias	36
ANEXO I	38
ANEXO II	40
ANEXO III	41

## Resumen

Es común que en las relaciones interpersonales surjan conflictos, a veces positivos y otras veces con consecuencias negativas. Para resolver los conflictos es necesario abrir un proceso de resolución, que será diferente según el estilo de afrontamiento empleado por cada individuo. Habitualmente, las personas no muestran un único estilo de afrontamiento de conflicto, sino que posee una combinación de varios.

Este estudio se desarrolla con cuatro propósitos diferenciados: (1) examinar el grado de satisfacción de los doctorandos/as con diversos aspectos de su trabajo que podrían ser fuentes potenciales de conflicto en el trabajo (la relación con su director/a de tesis, la relación con sus compañeros de trabajo y el trabajo de tesis); (2) conocer los estilos de manejo de conflicto que tienden, en mayor medida, a emplear los doctorandos/as; (3) examinar si el estilo de afrontamiento de conflicto de los doctorandos/as explica el grado de satisfacción de este colectivo con su trabajo; y (4) conocer las intenciones de futuro de los doctorandos/as una vez finalicen sus estudios doctorales. Para ello, se ha llevado a cabo un cuestionario en el que han participado 152 doctorandos/as de las Universidades de Galicia.

Los resultados indicaron que, en general, los doctorandos/as se muestran satisfechos con la relación que mantienen con sus directores de tesis, con los compañeros/as de trabajo y con el trabajo de la tesis. También mostraron que los estilos de manejo de conflicto predominantes entre los doctorandos/as fueron el conciliador, el evasivo y el acomodaticio. Finalmente, los resultados determinaron que solo los estilos de colaborador y evasivo correlacionan con la satisfacción con los compañeros/as de trabajo y con el trabajo de tesis, respectivamente. En la discusión de este trabajo se discuten los resultados encontrados y sus implicaciones para la práctica, asimismo se sugieren líneas de estudio para el futuro.

*Palabras clave: conflicto, resolución de conflictos, estilos de manejo de conflictos, satisfacción, doctorandos/as.*

## Resumo

É común que nas relacións interpersoais xurdan conflitos, ás veces positivos e outras veces con consecuencias negativas. Para resolver os conflitos é necesario abrir un proceso de resolución, que será diferente segundo o estilo de afrontamento empregado por cada individuo. Habitualmente, as persoas non mostran un único estilo de afrontamento de conflito, senón que posúe unha combinación de varios.

Este estudo desenvólvese con catro propósitos diferenciados: (1) examinar o grao de satisfacción dos doutorandos/as con diversos aspectos do seu traballo que poderían ser fontes potenciais de conflito no traballo (a relación co seu director/a de tese, a relación cos seus compañeiros de traballo e o traballo de tese); (2) coñecer os estilos de manexo de conflito que tenden, en maior medida, a empregar os doutorandos/as; (3) examinar se o estilo de afrontamento de conflito dos doutorandos/as explica o grao de satisfacción deste colectivo co seu traballo; e (4) coñecer as intencións de futuro dos doutorandos/as unha vez finalicen os seus estudos doutorais. Para iso, levouse a cabo un cuestionario no que participaron 152 doutorandos/as das Universidades de Galicia.

Os resultados indicaron que, en xeral, os doutorandos/as móstranse satisfeitos coa relación que manteñen cos seus directores de teses, cos compañeiros/as de traballo e co traballo da tese. Tamén mostraron que os estilos de manexo de conflito predominantes entre os doutorandos/as foron o conciliador, o evasivo e o acomodaticio. Finalmente, os resultados determinaron que só os estilos de colaborador e evasivo correlacionan coa satisfacción cos compañeiros/as de traballo e co traballo de tese, respectivamente. Na discusión deste traballo discútese os resultados atopados e as súas implicacións para a práctica, así mesmo suxírense futuras liñas de estudos.

*Palabras chave: conflito, resolución de conflitos, estilos de manexo de conflitos, satisfacción, doutorandos/as.*

## **Abstract**

It's common for conflicts to arise in interpersonal relationships, sometimes positive and sometimes with negative consequences. To resolve conflicts is necessary to open a conflict's resolution process, which will be different according to the coping style used by each individual. Usually, people do not show a single conflict coping style, but rather a combination of several.

This study deals with four distinct aims: (1) to examine the degree of satisfaction of doctoral students with various aspects of their job that could be potential sources of conflict at work (the relationship with their thesis director, the relationship with their co-workers and fellow students, and the thesis work); (2) to know the conflict management styles that doctoral students tend to use; (3) to examine whether the conflict management style of doctoral students explains the degree of satisfaction of this group with their work; and (4) to know the future intentions of doctoral students once they have completed their doctoral studies. For this purpose, a questionnaire was carried out with the participation of 152 doctoral students from Galician universities.

The results show that, in general, the doctoral students are satisfied with the relationship they have with their thesis supervisors, with their colleagues and with the work of the thesis. They also showed that the predominant conflict management styles among doctoral students were compromising, avoiding and accommodating. Finally, the results determined that only the collaborating and avoiding styles are correlated with the satisfaction with coworkers and with the dissertation work, respectively. In the discussion of this paper, the results found and their implications for practice are discussed, and, moreover, future research themes are suggested.

*Key words: conflict, conflict resolution, conflict management styles, satisfaction, doctoral students.*

## Introducción

Las relaciones interpersonales forman parte de la vida diaria de las personas. Como consecuencia de estas relaciones pueden surgir opiniones y visiones diferentes entre las personas implicadas. Nacen así los conflictos, que serán positivos o negativos dependiendo de las consecuencias que tengan para los individuos. Un conflicto se define en base a tres dimensiones: la percepción del conflicto (Thomas, 1992; Payá, 1992), la interacción entre los sujetos (Putman y Poole, 1987) y la influencia que pueden ejercer unos sobre otros (Pruitt, 1981).

Para resolver los conflictos es necesario abrir un proceso de resolución que será diferente según el estilo de afrontamiento empleado por cada individuo. Estos estilos son los comportamientos y conductas que utilizan las personas para hacer frente al problema y actuar sobre él. Cada persona no tiene un único estilo definido, sino que posee una combinación de varios, en mayor o menor medida. De acuerdo con Thomas y Kilmann (1978) los estilos de resolución de conflictos son el competidor, el colaborador, el conciliador, el evasivo y el acomodaticio. Ninguno de ellos es una fórmula ideal por sí mismo, sino que cada uno será más apropiado según el contexto.

La muestra que se ha elegido para este estudio son los doctorandos y doctorandas. Frecuentemente, este colectivo trabaja en condiciones laborales duras. Cuentan con salarios precarios o incluso sin retribución, realizan largas jornadas de trabajo, sobrepasando los horarios establecidos legalmente en el contrato y están expuestos a mucha presión para publicar y poder competir en igualdad de condiciones con otros/as doctorandos/as o postdoctorados. Todos estos elementos son potenciales fuentes de conflicto en el trabajo de estos colectivos, haciendo necesario el enfrentamiento de estas situaciones.

El problema de investigación de este estudio se centra en cuatro propósitos: (1) examinar el grado de satisfacción de los doctorandos/as con diversos aspectos de su trabajo que podrían ser fuentes potenciales de conflicto en el trabajo (la relación con su director/a de tesis, la relación con sus compañeros de trabajo y el trabajo de tesis); (2) conocer los estilos de manejo de conflicto que tienden, en mayor medida, a emplear los doctorandos/as; (3) examinar si el estilo de afrontamiento de conflicto de los doctorandos/as explica el grado de satisfacción de este colectivo con su trabajo; y (4) conocer las intenciones de futuro de los doctorandos/as una vez finalicen sus estudios doctorales.

Para ello este trabajo se divide en dos grandes bloques. El primero de ellos es un marco teórico donde se describe en primer lugar lo que se entiende como conflicto y

la existencia de los conflictos negativos y positivos y sus consecuencias. En segundo lugar, se trata el tema de la resolución de conflictos y de los estilos de manejo de conflictos con base en varios modelos, los de Blake y Mouton (1964), Rahim (1983), Thomas (1976) y Ross y De Wine (1988). A continuación se analizan varios estudios que relacionan los estilos de resolución de conflictos con diversos contextos organizacionales y, finalmente, se presentan dos estudios y un artículo de periódico que exponen los problemas de los doctorandos/as.

El segundo bloque de este trabajo es el marco empírico donde se pretende dar respuesta a los objetivos del trabajo. En este bloque, en primer lugar, se describe la muestra de este estudio, el procedimiento y los instrumentos de medida empleados. Seguidamente se describen los resultados encontrados. Finalmente, se discuten estos resultados y sus implicaciones para la práctica y se resume las limitaciones del estudio además de sugerir futuras investigaciones.

## 1. Marco teórico

La comunicación es inherente a las personas, surgiendo así las relaciones interpersonales, es decir, las interacciones producidas entre dos o más sujetos que, según su ámbito, pueden ser de carácter laboral, profesional, político, ideológico, escolar, familiar, amoroso o de amistad. Éstas producen vínculos y sentimientos en las personas involucradas que pueden dar lugar a conflictos (Martín, 2010).

Es importante identificar cuándo aparece un conflicto y tratar de actuar ante éste para minimizarlo o eliminarlo. El conflicto puede provocar consecuencias (físicas y psicológicas) graves en las personas y desencadenar entre ellas diferencias irreconciliables. Del mismo modo, el conflicto puede no ser negativo y tener efectos positivos para las personas, las organizaciones y su funcionamiento (Saaty, 2003).

Son numerosos los autores que han estudiado el conflicto: Blake y Mouton (1964), Fink (1965), Deutsch (1973), Rahim (1983), Thomas (1992), entre otros; y, por lo tanto, diversas definiciones han sido propuestas en este sentido.

La definición más ampliamente conocida y aceptada es la de Thomas (1992). Este autor define el conflicto como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado o está a punto de afectar de manera negativa a alguno de sus intereses. Por lo tanto, de acuerdo con Thomas (1992), la existencia de conflicto implica, en primer lugar, un proceso que se inicia con la aparición del desencadenante del conflicto hasta su desenlace o aparición de las conductas y sus consecuencias.

De acuerdo con esta definición, el segundo aspecto relevante en la aparición de un conflicto es que tiene que haber una incompatibilidad de intereses entre las partes en conflicto. En este sentido, Deutsch (1983) indica que un conflicto existe cuando se da una actividad incompatible, entendiendo por ésta una actividad que impide o interfiere en la concurrencia o efectividad de una segunda actividad. Por lo tanto, otra de las claves del conflicto es la incompatibilidad que se da entre las partes. El conflicto para Fink (1965) es toda situación social en la que dos o más entidades sociales están vinculadas mediante una relación psicológica antagonista o por una forma de relación contraria. A su vez, para Touzard (1981), es un suceso en el que los individuos persiguen metas diferentes, tienen intereses contradictorios o buscan de forma competitiva la misma meta.

De acuerdo con Thomas (1992), esta incompatibilidad de intereses tiene que ser percibida por las partes, por lo tanto, la percepción sería el tercer elemento necesario para la aparición de un conflicto. El proceso de socialización da paso al conflicto cuando

una de las partes percibe que la otra frustra algo que le concierne. Por lo tanto, para que haya conflicto, al menos una de las partes tiene que percibir que hay conflicto o contraposición de intereses, en caso contrario, no se desencadenará. En este sentido, Payá (1992) señala que el conflicto no tiene por qué radicar en una situación o hecho concreto, sino en el simple sentimiento interno (emociones) que provoca en una persona (véase, por ejemplo, la incerteza o la inseguridad de ese hecho o situación). Esas emociones pueden dar lugar a una atribución de intenciones a la otra parte en conflicto, que no necesariamente tiene porque estar ajustada a la realidad, y que puede desencadenar la aparición de un conflicto.

De lo anterior se desprende, por tanto, que es necesario que haya interacción entre las partes para que pueda surgir un conflicto. Putman y Poole (1987) sostienen que el conflicto es un proceso básico e inevitable característico de toda relación humana, que se manifiesta cuando dos o más personas tienen metas, objetivos y valores diferentes y una de las dos partes interfiere en la otra para garantizar la satisfacción de su deseo.

Del mismo modo, otro aspecto relevante que podría interferir en la aparición de un conflicto es la influencia que puede llegar a ejercer una de las partes sobre la otra para intentar satisfacer sus intereses (Pruitt, 1981). No obstante, este aspecto no tiene por qué interferir siempre.

De lo expuesto anteriormente, se puede apreciar cómo la definición de conflicto ha estado siempre fuertemente marcada en base a la misma idea, la confrontación de dos partes con intereses e ideas diferentes en la búsqueda de una meta en común, siendo notorias las figuras de la percepción, la incompatibilidad, la interacción y la influencia. Dicho enfrentamiento puede o no tener solución y va ligado a una serie de efectos y consecuencias que varían dependiendo de la intensidad del conflicto.

Según los efectos que tiene el conflicto en las partes implicadas o en el entorno que le rodea, se diferencian dos tipos de conflicto, los positivos y los negativos. Por una parte, el conflicto se considera positivo, o constructivo como lo denomina Deutsch (1973), si genera consecuencias funcionales en las partes involucradas y el resultado es satisfactorio para todos los miembros (Domínguez y García, 2003). Un ejemplo de conflicto positivo sería, por ejemplo, una reunión de trabajo en la que se pretende definir una nueva estrategia de negocio. Estaríamos ante un conflicto porque cada participante de la reunión puede tener una visión diferente para alcanzar el objetivo definido. Será un conflicto positivo cuando los individuos trabajen en grupo, con una buena

comunicación y sintonía, respetándose entre ellos y apoyando las ideas de los demás para conformar la mejor estrategia posible para la organización.

Aunque la visión del conflicto como algo bueno tardó en considerarse, en la actualidad existe una perspectiva realista y constructiva de éste y se concibe como una oportunidad para identificar problemas y solucionarlos. Incluso la creación de tensión puede ser una estrategia organizacional deseable, atacando el problema de frente y dirigiéndolo de la forma más efectiva posible para los objetivos de la organización (Munduate et al., 1993). La existencia del enfrentamiento origina una tensión que puede estimular la creatividad y la motivación suficientes para que los participantes desarrollen sus habilidades de manera más eficiente y sean capaces de buscar nuevas formas de manejar un problema futuro (Saaty, 2003). Se plantea como un reto para las capacidades particulares del individuo, impulsando el interés, la curiosidad y la innovación; y contribuyendo cada uno a establecer la propia identidad del grupo. En este tipo de conflictos la comunicación entre los participantes tiene que ser abierta y fluida, prevaleciendo la legitimidad del contrario y pudiendo llegar a producirse incluso una relación de amistad (Fernández-Ríos, 1999).

Por tanto, es positivo el conflicto si para el sujeto es una oportunidad de cambio y de crecimiento personal, con el incentivo de aprender de la situación y desarrollar capacidades nuevas y mejorar las propias. Mejora así la eficiencia del individuo y del grupo, el ambiente de trabajo y la colaboración.

Sin embargo, el conflicto también puede ser negativo o destructivo (Deutsch, 1983), y se considera así cuando es dañino para los sujetos implicados o sujetos que lo rodean. El conflicto negativo es aquel que no tiene por qué tener una solución aparente y puede llegar incluso a satisfacer solamente a una de las partes si ésta ve un resultado negativo en la parte contraria (aún sin haber valorado la posible solución; Domínguez y García, 2003). Se basa en el potencial desintegrador del conflicto, en los costes personales, grupales y sociales; y en la alteración de la meta establecida (Fernández-Ríos, 1999).

Tomando en consideración el caso propuesto como ejemplo de conflicto positivo, este sería negativo si la reunión de trabajo en la que el objetivo es definir una nueva estrategia de negocio se desarrolla con una clara actitud de dificultar y dañar el rendimiento del grupo, dificultando la comunicación y mostrando una rivalidad entre sus miembros. Esto provocará estrés entre las partes, competitividad y un deterioro en las relaciones. Pudiendo no alcanzarse el objetivo final.

En este tipo de conflictos se crean ambientes inseguros y hostiles y la comunicación entre los sujetos es reducida o casi inexistente, viéndose sus diferencias incrementadas. Además, la solución se puede visualizar como una cuestión de fuerza mal percibida por cada una de las partes, es decir, una lucha de poder, produciéndose por tanto juicios erróneos basados en falsas percepciones. Es aquí donde pueden surgir efectos adversos en la salud física o mental de los sujetos: estrés, tensión, desmotivación, comportamientos nocivos o agresivos, (Fernández- Ríos, 1999), llegando incluso a la violencia verbal o física que desencadenará en un deterioro del clima organizacional y social difícilmente salvable.

Dentro del ámbito organizacional, el estudio de los conflictos negativos resulta de gran interés por su naturaleza, pero también por las consecuencias que de él se puedan derivar. Previos estudios científicos han demostrado que la presencia de conflictos suele generar un peor desempeño individual, peor rendimiento organizacional, menos comunicación o comunicación de peor calidad, menos motivación, menos satisfacción laboral, menos compromiso organizacional, más estrés y menor bienestar en general, entre otros (Morales et al., 1999). Por lo tanto, la mera presencia de un conflicto negativo o destructivo en el ámbito organizacional activa la necesidad de intervenir sobre él y encontrar una solución inmediata que permita reducir o minimizar sus efectos. Con este propósito, se debe poner en marcha un proceso de resolución de conflictos.

La resolución de conflictos, según Saaty (2004), es la búsqueda de un resultado que dé lugar a la mejora de la situación actual para las partes. Las actitudes de los individuos frente al conflicto varían, algunos pueden tomárselo como una ofensa personal y reaccionar de forma desmedida pensando sólo en vencer al oponente, mientras que otros valoran la importancia del hecho y consideran si vale la pena enfrentarlo. Un aspecto importante es que la mayor parte de los conflictos frenan el progreso, por eso hay que buscar la forma de manejarlos o resolverlos. Hay que tener en cuenta que las partes, en la mayor parte de los casos, no plantearán una visión justa (objetiva) de la situación, sino que se centrarán en su propia perspectiva, habitualmente sesgada por sus emociones y sentimientos, para salvaguardar su posición. Por tanto, la actitud de cada sujeto hacia la resolución del conflicto se verá afectada por la percepción que cada uno de ellos tiene del conflicto.

Para resolver un conflicto es necesario conocer el modo, comportamientos y conductas, que utilizan los individuos para enfrentarse a la problemática, esto se conoce como "estilos de manejo del conflicto". Cada estilo depende de múltiples factores y hace

referencia a las intenciones de conducta sobre cómo hacer frente al problema y actuar. No existe un estilo ideal para tratar los conflictos, sino que cada uno de ellos será más apropiado según la situación, el contexto o el conflicto del que se trate.

Se han desarrollado diversos modelos o teorías que tratan de explicar los diferentes estilos de manejo del conflicto, destacando autores como, Blake y Mouton (1964), Rahim (1983) o Thomas (1976).

Por ejemplo, Deutsch (1973) diferencia entre dos perspectivas en la resolución de conflictos, por un lado, identifica el *estilo cooperativo* y, por otro, el *estilo competitivo*. Tras el análisis teórico y los resultados de su investigación, este autor analiza ambas perspectivas a través de los siguientes factores: la comunicación, la percepción, la actitud hacia el otro y la orientación a la tarea. De acuerdo con Deutsch (1973), el estilo cooperativo se caracteriza por (1) una comunicación efectiva entre los miembros del grupo; (2) mostrar amabilidad, ayudar y no obstruir o dificultar las conversaciones; (3) existencia de la división del trabajo y de la orientación al logro de tareas; (4) sensación de estar de acuerdo con las ideas de los demás; (5) voluntad de mejorar el poder del otro para lograr los objetivos y (6) definir los intereses en conflicto como un problema mutuo. Por su parte, el estilo competitivo se singulariza por (1) tratar de buscar ventaja sobre la otra parte obstruyendo la comunicación; (2) mostrar actitudes mutuas negativas por la falta de ayuda; (3) mostrar problemas para dividir de forma efectiva el trabajo entre las partes; (4) un desacuerdo continuo y rechazo crítico a las ideas de los demás; (5) convencimiento de que para encontrar una solución al problema una de las partes debe imponerse sobre la otra y, por tanto, las partes solo buscan aumentar su propio poder.

El Dual Concern Model o Modelo de Intereses Dobles fue propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964, 1970) y es aceptado como el sistema conceptual de clasificación de estilos de manejo de conflicto idóneo. Este modelo identifica cinco estilos de gestión de conflictos interpersonales derivados de la combinación de dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por los resultados. Ambos autores mantienen que, cuando un individuo se enfrenta a una situación de conflicto, éste hace uso de las dimensiones mencionadas para decidir la forma de reacción. El énfasis dado a cada dimensión proporciona un marco cognitivo básico para responder al conflicto. Establecen que la clave para entender cómo responden los individuos al conflicto es determinar los patrones cognitivos o los estilos de pensamiento asociados a una situación de conflicto (Sorenson, Morse y Savage, 1999). Los cinco estilos que diferencian son: dominar o forzar, retirada, suavizante, compromiso y solución de problemas (Munduate et al., 1993).

Dicho modelo fue posteriormente adoptado y reinterpretado por Hall (1969), Thomas y Kilmann (1978), Pruitt (1983), Rahim (1983) y Ross y DeWine (1988), entre otros. En los diferentes modelos se percibe una nítida evolución en las dimensiones en consideración, que pasan a centrarse en la preocupación por uno mismo y por la otra parte; y en el número de estilos identificados, algunos contemplan tres y otros cinco.

Así, por ejemplo, Thomas y Kilmann (1978) evalúan en su modelo la conducta de actuación de una persona en situación de conflicto y la predisposición que presenta con respecto a éste; en primer lugar, describe el comportamiento de un individuo en base a dos dimensiones: (1) la asertividad, entendida como el grado hasta el cual un individuo intenta satisfacer sus propios intereses; y (2) la cooperación, es decir, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

Ambas dimensiones se miden en un continuo con dos polos o extremos: asertivo frente a no asertivo y cooperador frente a no cooperador. En función de cómo se combinen las puntuaciones en cada una de estas dimensiones se configuran cinco métodos específicos de manejo de conflicto (Sample, 2008):

- Competidor (asertivo y no cooperativo): el individuo busca sus propios intereses sin tener en cuenta a la otra persona, utilizando cualquier poder para ganar su posición. Defiende sus derechos y cree que su postura es la correcta.

- Colaborador (asertivo y cooperativo): los individuos colaboran; ambas partes trabajan para intentar buscar una solución que satisfaga las posiciones de las dos. Se profundiza para identificar los motivos y encontrar una alternativa complaciente. La solución puede ser creativa, resolver una condición del otro o explorar el desacuerdo.

- Conciliador (intermedio entre la asertividad y la cooperación): es un punto medio. El individuo trata de encontrar una solución conveniente y aceptable que satisfaga parcialmente ambas partes; aborda, pues, el problema sin profundizar tanto en él.

- Evasivo (poco asertivo y poco cooperativo): no se aborda el conflicto. El individuo no persigue sus preocupaciones ni las de la otra parte. Se trata de eludir el problema diplomáticamente, posponiéndolo o retirándose.

- Acomodaticio (no asertivo y cooperativo): el individuo deja de lado sus propios intereses a favor de la otra persona. Adopta la forma de generosidad o caridad desinteresada, y cede ante el punto de vista del otro aun cuando preferiría no hacerlo.

Thomas y Kilmann (1974, 1981) diseñaron una escala para evaluar el estilo de manejo de conflicto que tienden a emplear los individuos ante diversas situaciones de conflicto. Este instrumento es conocido como el Ejercicio de Manejo de Diferencias o Management of Differences Exercise (MODE).

Por su parte, en la reinterpretación del modelo de Blake y Mouton (1964, 1970), Rahim (1983) propuso un nuevo modelo basado en dos dimensiones que representan las orientaciones motivacionales de cada individuo. La primera de las dimensiones, denominada interés propio, se refiere a la preocupación por uno mismo o el grado en el que una persona intenta satisfacer sus propios intereses en la resolución del conflicto. La segunda de las dimensiones, denominada interés ajeno, hace referencia a la preocupación por los otros, el grado en el que un individuo quiere satisfacer los intereses de su contraparte en el conflicto.

La combinación de ambas dimensiones tiene por resultado cinco estilos de manejo de conflictos (Munduate et al., 1993):

- Integrador (alta preocupación por uno mismo y por la otra parte): el individuo busca una alternativa al conflicto que satisfaga tanto los intereses propios como ajenos de forma plena. Es necesario por tanto, colaboración entre las partes y una comunicación abierta.

- Dominante (alta preocupación por uno mismo y baja preocupación por la otra parte): el individuo hará lo posible para su beneficio propio sin prestar atención a las necesidades y expectativas de la otra parte.

- Comprometido (preocupación moderada por uno mismo y por la otra parte): se basa en el "dar y recibir", el individuo busca llegar a una solución aceptable para ambas partes mediante el acuerdo de concesiones mutuas. Se satisfacen así los intereses de los individuos de forma parcial ya que renuncian a parte de su interés propio en favor del ajeno.

- Complaciente (baja preocupación por uno mismo y alta preocupación por la otra parte): el individuo busca satisfacer el interés de la contraparte por encima del interés propio, ya sea por caridad, generosidad u obediencia.

- Evasivo (baja preocupación por uno mismo y por la otra parte): el individuo deja de satisfacer tanto el interés propio como el ajeno. Se caracteriza por tener una actitud indiferente hacia los problemas o hacia las partes implicadas en el conflicto, hasta el punto de no reconocer que existe un conflicto.

En su modelo, Rahim (2001) indica que los estilos de manejo de conflictos pueden ser apropiados o inapropiados dependiendo de la situación. La selección y el uso de cada estilo deben enfocarse en la mejora del individuo, del grupo, y de la eficacia de la organización. De este modo, se propone el estilo integrativo y el estilo comprometido para hacer frente a conflictos que presentan elementos complejos. Los demás estilos suelen ser eficaces ante conflictos rutinarios.

Para evaluar los estilos, Rahim (2001) desarrolló el Inventario de Estilos de Manejo del Conflicto o Conflict Organizational Inventory (ROCI-II). Originalmente estaba enfocado para el ámbito organizacional, aunque a lo largo de los años se ha ido utilizando en distintos contextos, dando paso a una aplicación de ámbito más genérico.

Finalmente, el modelo de Ross y De Wine (1988) reduce los estilos de manejo de conflicto de cinco a tres estilos básicos. Así, el primero que identificó fue el estilo centrado en sí mismo. En este estilo, el individuo asume una actitud competitiva o asertiva y hace énfasis en los intereses propios. El segundo estilo es el centrado en el problema y se refiere a que el sujeto asume una actitud de colaboración satisfaciendo los intereses de ambas partes. Finalmente, el tercer estilo es el centrado en la otra parte, donde el individuo asume actitudes de acomodación satisfaciendo a la otra parte por delante de su propio beneficio.

Los autores desarrollaron el Cuestionario sobre Estilos de Manejo de Conflictos o Conflict Management Message Style Instrument (CMMS; Ross y De Wine, 1988) para identificar los estilos de manejo de conflictos utilizados por los individuos.

Estudios previos han sugerido que no hay estilos de manejo de conflictos idóneos, ni hay estilos mejores y peores, sino que hay estilos que se adaptan mejor a determinados conflictos y circunstancias determinadas. Así, por ejemplo, de acuerdo con el estudio de Malhotra (2014), un estilo colaborativo suele ser el más efectivo para manejar conflictos y fomentar relaciones productivas a largo plazo, sin embargo, el estilo competidor es útil cuando es necesario diferenciar tu postura sobre la de la otra parte. Asimismo, este estudio encontró que el estilo acomodaticio se adapta más a una situación en la que el superior esté molesto por motivos laborales. El estilo evasivo es más adecuado cuando se pretende no volver a tratar con la otra parte y, finalmente, el estilo conciliador se adapta mejor a situaciones donde resolver problemas menores de forma rápida sea la prioridad.

Por su parte, Munduate et al. (1993) encontraron que, en relación con el rol jerárquico, los directivos tienden a usar un estilo servilista con mayor frecuencia con sus superiores que con sus subordinados o compañeros. Cuanto más equitativa es la

relación, menos servilistas se muestran. En relación con el compromiso, los autores encontraron que lo emplean en mayor proporción con sus compañeros que con sus jefes y más con sus jefes que con sus subordinados. A su vez, encontraron que el estilo de evitación es más común entre los directivos de nivel intermedio que entre los de nivel inferior y mayor entre los de nivel inferior que entre los altos directivos. Finalmente, en este estudio también se sugiere que los directivos con menor nivel de estudios emplean más el estilo integrador mientras que los más cualificados tienden más hacia un estilo comprometido.

De acuerdo con esto, parece sensato pensar que el estilo de afrontamiento de conflicto utilizado puede ayudar a resolver los conflictos dentro de las organizaciones, especialmente los negativos o destructivos, que son más relevantes por las consecuencias que de ellos se derivan. Reducir y minimizar estos efectos tendrá consecuencias positivas para la organización, ayudará a mejorar la productividad de la organización y la satisfacción de las personas que la integran, así como, mayor desempeño y compromiso organizacional, haciendo que las personas se sientan más cómodas en el ámbito laboral (Malhotra, 2014).

Recientemente, son cada vez más numerosas las noticias que surgen sobre casos de conflicto en el ámbito laboral de los doctorandos/as. Así, por ejemplo, una noticia de *elDiario.es* del 3 de abril de 2022 recogía el testimonio de tres doctorandos/as que narraban su situación de conflicto particular al que se enfrentaban cada día en la realización de su labor investigadora. En este artículo, Jacobo Abellán, denunció a su director de tesis por abusar laboralmente de él y aprovecharse de su trabajo. En él, Jacobo aseguraba que le presionaban más para realizar proyectos externos de su director que su propia tesis doctoral, proyectos en los que no fue reconocido y por los que no cobró o llegó a cobrar muy poco y en negro. El doctorando/as denunció ante su universidad y ganó, pero al no llevar su denuncia ante un juzgado no tuvo grandes consecuencias sobre el director más que reconocer el trabajo del doctorando/as.

Este artículo también menciona la experiencia de dos investigadoras más. La primera de ellas denunciaba que su director de tesis le imponía trabajos que no le correspondían y su nombre iba último en la autoría de las publicaciones. Añade lo difícil que es plantarle cara a estos problemas, porque quejarse ante el departamento de investigación es inútil e incluso podría acarrearle consecuencias negativas en su carrera investigadora. La otra doctoranda, afirmaba haber sufrido acoso laboral. Ella relata que la jerarquía acarrea muchas dificultades y que un problema notorio es que “*se creen que estás a su servicio, no que estás trabajando de forma conjunta*”. Del mismo modo,

menciona que la situación se hace peor cuando se intenta solucionar y cree que sigue habiendo sesgos por motivo de sexo.

Dentro de este colectivo, en la aparición de conflictos, hay que atender, entre otras cosas, a la problemática que puede surgir de la relación con su director/a de tesis, ya que es la pieza angular para alcanzar el título de doctor/a, pero hay muchos más aspectos relacionados con su trabajo que pueden ser fuentes potenciales de conflicto y es que las condiciones laborales de un doctorando/as son muy particulares. Frecuentemente, este colectivo trabaja sin salario o con salarios ajustados que les permiten mantenerse sin muchos excesos. Realizan largas jornadas de trabajo, sobrepasando los horarios establecidos legalmente en el contrato. Están expuestos a mucha presión para publicar y poder competir en igualdad de condiciones con otros doctorandos/as o postdoctorados. Todos estos elementos, en su conjunto, son potenciales fuentes de conflicto en el trabajo de estos colectivos, haciendo necesario el enfrentamiento de estas situaciones para poder solucionarlo y alcanzar el objetivo de ser doctores.

Unos investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid (Sorrel et al., 2020) realizaron un estudio sobre estudiantes de doctorado “quemados” (burnout) en la universidad española. El trabajo, realizado sobre una muestra de 243 alumno/as de doctorado españolas, encontró que la situación de salud mental de este colectivo en España “es *alarmante*”. Se registró que el 80,3% de la muestra presentaba altos niveles de prevalencia de agotamiento emocional y que el 58,9% se sentía insatisfecho en el ámbito personal. Más del 35% de los doctorandos/as confesaba haber tenido problemas de ansiedad o depresión y prácticamente el 20% tuvo que acudir a profesionales de la salud. De este estudio, el 40% no tenía un precontrato doctoral, lo que hace que la inseguridad laboral aumente considerablemente. Las principales causas de estos problemas radican en las variables psicológicas de ese estudiantado y en la relación con sus directores/as. Los autores concluyen que, para mitigar este problema, se deben diseñar e implementar medidas especiales.

El estudio también destacaba que la situación no difiere mucho de la que se ha diagnosticado previamente en otros países. Un ejemplo precursor de esta investigación fue publicada en *Research Policy* (Levecque et al., 2017), la revista internacional más importante de estudios científicos sobre gestión y política científica. Este trabajo se basó en estudiantes de Bélgica y Flandes, con una numerosa muestra de 3659 personas. En este caso se encontró que el 32% de los estudiantes de doctorado están en riesgo severo de contraer un desorden psiquiátrico, especialmente depresión.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, parece relevante examinar cómo este colectivo afronta el conflicto, puesto que en su día a día tienen que lidiar con diversos aspectos de su trabajo que son fuentes potenciales de conflicto. Así, este trabajo de fin de grado se crea con 4 propósitos bien diferenciados: (1) Examinar el grado de satisfacción que, en promedio, muestran los doctorandos/as con tres aspectos relacionados con su trabajo (la relación con su director/a de tesis, la relación con sus compañeros/as de trabajo y la satisfacción con su trabajo de tesis; (2) Explorar los estilos de manejo de conflicto que tienden a emplear, en mayor medida, los doctorandos/as; (3) Examinar si el estilo de afrontamiento de conflicto de los doctorandos/as explica el grado de satisfacción de este colectivo con su trabajo; y (4) conocer las intenciones de futuro de los doctorandos/as una vez finalicen sus estudios doctorales.

## **2. Marco empírico**

### **2.1. Método**

#### **2.1.1. Muestra**

La muestra de este estudio está compuesta por 152 estudiantes de doctorado de las Universidades de Galicia (Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Vigo y Universidad de A Coruña). Todos ellos participaron en la investigación de manera voluntaria. 92 fueron mujeres (60.5%), 56 hombres (36.8%) y 4 (2.6%) han preferido no contestar.

El 30,9 % de los estudiantes pertenecían al área de ciencias, el 22.4% a artes y humanidades, el 19.1% a ciencias de la salud, el 17.8% a ciencias sociales y jurídicas y el 9.9% a ingeniería y arquitectura. De los encuestados, el 56.5% han iniciado sus estudios de doctorado entre el año 2014 y 2017, mientras que el 43.4% los han iniciado entre el 2018 y 2020. El 38.8% tienen su tesis doctoral avanzada, el 20.4% en un estado inicial, el 27% la tienen finalizada y el 13.8% en depósito.

En cuanto a la elección de su director/a de tesis, el 82.2% lo eligió el propio estudiante, al 5.3% se le fue asignado por su programa de doctorado y al 12.5% restante se le asignó de otra forma. Al 61.8% de los estudiantes de doctorado le fue asignado su tema de tesis por su director/a contando con su interés e ideas, el 25% lo eligió enteramente bajo su propia responsabilidad, al 9.9% se le fue dado por su director/a sin contar con su opinión y al 3.3% restante de otra forma diferentes a las anteriores.

De los encuestados, el 65.8% tienen un contrato predoctoral de la Xunta de Galicia, el 28.9% cuentan con una ayuda de formación de profesorado universitario

(FPU), el 1.3% tienen un contrato predoctoral para la formación de doctores (FPI), el 1.3% un contrato predoctoral con cargo a proyecto de investigación y el 2.6% restante no cuenta con retribución.

### **2.1.2. Instrumentos de medida**

Para desarrollar este estudio, se administraron diferentes medidas a los participantes. En primer lugar, se administró una escala de satisfacciones del estudiante con el programa de doctorado, desarrollada *ad hoc* (véase en el Anexo I). Esta escala consta de 30 ítems que se responde de acuerdo con una escala numérica de 5 puntos; siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Este instrumento pretende medir la satisfacción de los doctorandos/as con diversos aspectos de su trabajo: relación con el director/a de tesis (10 ítems), la relación con los compañeros de departamento o grupo de investigación (10 ítems) y con las tareas y la realización de la tesis (10 ítems). La fiabilidad por consistencia interna del instrumento para esta muestra fue de alfa de Cronbach .863.

También se les administró a los estudiantes una escala para conocer sus intenciones de futuro con el trabajo (véase en el Anexo II). Esta escala pretendía conocer sus intenciones de trabajo una vez finalizados sus estudios doctorales. Para ello se les preguntaba por sus intenciones en cuanto a si seguir investigando, cambiar el tema de investigación, estar adscrito a una Universidad nacional o extranjera, incorporarse al mercado profesional no académico, etc. La escala fue de respuesta múltiple y el estudiante podía marcar, de entre un total de 15 opciones, todas las que se identificasen con sus intenciones.

Para medir el estilo de manejo de conflicto, se administró a los participantes el cuestionario de *Management of Differences Exercise* (MODE) o Ejercicio de Manejo de Diferencias de Thomas y Kilmann (1981, véase el Anexo III). Este cuestionario consta de 30 ítems que trata de identificar hacia qué estilo de resolución de conflictos tiende cada sujeto: competidor, colaborador, conciliador, evasivo y acomodaticio. Para cada ítem, los participantes tenían que escoger entre dos afirmaciones distintas, A o B, cada una de ellas define un modo de comportamiento diferente ante una situación de conflicto. De acuerdo con estudios previos, la fiabilidad por consistencia interna de este cuestionario toma valores entre .87 y .94 (Thomas y Kilmann, 1977)

También se recogió información de carácter demográfico para conocer la situación de los encuestados. Esos datos incluyeron el: sexo, año de iniciación de los estudios de doctorado, estado de realización de la tesis, área de conocimiento, tipo de

retribución, modo de elección del director/a de tesis y modo de elección del tema de la tesis doctoral.

### **2.1.3. Procedimiento**

Todos los instrumentos anteriormente explicados fueron unificados en un único cuestionario que se administró a todos los participantes. El tiempo medio estimado de realización del cuestionario fue de 20 minutos.

La recogida de datos se llevó a cabo a través de Microsoft Forms, y fue enviado en total a 378 estudiantes de doctorado de las Universidades gallegas, de los cuales respondieron 152; esto supone una tasa de participación del 40.2%. La identificación de los doctorandos/as se llevó a cabo a través de las resoluciones publicadas en el DOG de las convocatorias predoctorales de la Xunta de Galicia. En las resoluciones se recogían los siguientes datos: número de expediente, Universidad, nombre, apellidos, zona y rama de conocimiento. A partir de estos datos, se procedió a una búsqueda personalizada en los directorios y webs institucionales de las Universidades para obtener el email de contacto de cada uno de los doctorandos/as identificados.

Posteriormente, se envió a cada uno de los doctorandos/as un email explicando el objetivo del estudio con un enlace al cuestionario. Se les agradeció su participación y se enfatizó en el carácter anónimo y confidencial de los datos que se fuesen a recoger. El correo electrónico se envió un total de dos veces al alumnado de las Universidades de Santiago de Compostela, Vigo y A Coruña con el propósito de conseguir la participación del mayor número posible de doctorandos/as. Además de ello, se intentó contactar con las Escuelas de Doctorado de Vigo y de A Coruña para que reenviasen el cuestionario a sus alumnos, sin obtener respuesta.

## **2.2. Resultados**

### **2.2.1. Satisfacción de los doctorandos/as con el trabajo**

A continuación, se recogen los resultados sobre la satisfacción del estudiante de doctorado con diversos aspectos de su trabajo, es decir, (1) la relación con el director/a de tesis, (2) la relación con los/as compañeros/as de trabajo y (3) con el propio trabajo y tesis doctoral.

De izquierda a derecha, los datos de las tablas muestran los ítems y el porcentaje de doctorando/as que han marcado las diferentes puntuaciones, dentro de un rango del 1 al 5, para conocer cuántos están nada de acuerdo a muy de acuerdo con las correspondientes afirmaciones de los ítems.

**Tabla 1.***Satisfacción de los doctorandos/as con la relación con el/la director/a de tesis.*

	1	2	3	4	5
1. Siento que me entiendo a la perfección con mi director/a de tesis.	5.9	11.2	15.1	38.2	29.6
2. Siento que entre mi director/a de tesis y yo hay confianza y respeto.	4.6	5.9	9.9	21.1	58.6
3. Siento que mi director/a me presta atención.	10.5	9.9	15.8	23.7	40.1
4. Considero que puedo acudir a mi director/a de tesis siempre que me hace falta.	6.6	6.6	9.9	18.4	58.6
5. Siento que mi director/a de tesis me motiva y estimula para mejorar mi trabajo.	11.2	11.8	11.8	30.9	34.2
6. Siento que puedo expresar mis dudas y preocupaciones a mi director/a sin ningún reparo.	7.9	9.9	14.5	23.7	44.1
7. Siento que soy una carga para mi director/a de tesis.	42.1	27.6	14.5	8.6	7.2
8. Considero a mi director/a de tesis un buen mentor/a.	7.2	13.8	10.5	27.6	40.8
9. Considero que mi director/a tiene las habilidades científicas, sociales, técnicas y las cualidades personales suficientes para ser un buen director/a.	3.3	11.2	13.2	25.7	46.7
10. Necesito pedir cita previa para tener tutorías con mi director/a.	48.0	17.1	15.8	7.9	11.2

*Nota.* Los valores se expresan en porcentajes. 1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= ni en desacuerdo ni de acuerdo; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo

La tabla 1 muestra los resultados sobre la satisfacción de los doctorandos/as con la relación con su director/a de tesis. Como se puede observar, los resultados muestran que el 67.8% de los estudiantes indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se entienden muy bien o a la perfección con su director/a de tesis, mientras que el 17.1% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Del mismo modo, se encontró que el 79.7% de los estudiantes indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tienen confianza y respeto con su

director/a, frente al 10.5% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 63.8% de los doctorandos/as indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su director/a les presta atención, en cambio el 20.4% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 77% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que pueden acudir a su director/a siempre que le haga falta, mientras que el 13.2% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Un 65.1% de los estudiantes indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su director/a les motiva y estimula para mejorar en su trabajo, en contraposición al 23% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 67.8% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que pueden expresar sus dudas y preocupaciones ante su director/a sin ningún reparo, frente al 17.8% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 15.8% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que son una carga para su director/a, en cambio el 69.7% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Mientras que el 68.4% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su director/a de tesis es un buen/a mentor/a, el 21% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Un porcentaje alto, el 72.4%, indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su director/a tiene las habilidades científicas, sociales, técnicas y las cualidades personales suficientes para ser un buen director/a, frente al 14.5% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Por último, el 19.1% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tienen que pedir cita previa para tener tutorías con su director/a, en cambio el 65.1% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En resumen, los resultados muestran que, en promedio, los doctorandos/as se encuentran satisfechos con la relación que mantienen con sus directores de tesis ( $\bar{x}=3.71$ ,  $SD=.90$ ).

**Tabla 2.***Satisfacción de los doctorandos/as con la relación con los/as compañeros/as de trabajo.*

	1	2	3	4	5
1. Me llevo bien con mis compañeros/as de trabajo.	-	3.3	10.5	30.3	55.9
2. Considero que entre los compañeros/as hay una relación cordial.	-	2.6	11.8	30.3	55.3
3. Considero un amigo, al menos, a uno de mis compañeros/as de trabajo.	5.9	10.5	3.9	14.5	65.1
4. Considero que hay colaboración entre los compañeros.	3.3	10.5	17.1	34.9	34.2
5. Considero que hay armonía y sentimiento de equipo.	8.6	13.8	17.1	29.6	30.9
6. Considero que puedo acudir a mis compañeros/as siempre que me hace falta.	4.6	7.9	9.2	32.9	45.4
7. Siento que hay mucha competitividad entre nosotros.	41.4	24.3	16.4	8.6	9.2
8. He llegado a tener algún problema con alguno de mis compañeros/as.	55.9	14.5	13.2	7.9	8.6
9. Participo habitualmente en actividades académicas con mis compañeros/as (seminarios etc.).	9.2	11.2	25.7	26.3	27.6
10. Participo en actividades de ámbito social con mis compañeros/as (salidas fuera del horario de trabajo ya sea a bares, restaurantes, parques etc.).	17.8	13.2	20.4	27.0	21.7

*Nota.* Los valores se expresan en porcentajes. 1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= ni en desacuerdo ni de acuerdo; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo

La tabla 2 recoge los resultados sobre la satisfacción de los doctorandos/as con la relación con sus compañeros/as de departamento y grupo de investigación. Como se puede observar, los resultados mostraron que el 86.2% de los participantes indicaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se llevan bien con sus compañeros/as, mientras que únicamente el 3.3% indicaron estar en desacuerdo con esta afirmación.

El 85.6% de los estudiantes indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la relación con sus compañeros/as es cordial, en cambio el 2.6% indicaron estar en desacuerdo con esta afirmación.

El 79.6% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que consideran amigo, al menos, a uno de sus compañeros/as de trabajo, frente al 16.4% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Por otra parte, el 69.1% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que hay colaboración entre ellos, en contraposición a un 13.8% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 60.5% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que hay armonía y sentimiento de equipo en el grupo, mientras que el 22.4% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 78.3% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que pueden acudir a sus compañeros/as siempre que les haga falta, frente al 12.5% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 65.8% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que hay mucha competitividad entre ellos, en cambio el 17.8% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Una mayor parte de la muestra, un 70.4%, indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que no han tenido problemas con algún compañero, mientras que el 16.5% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En cuanto a las actividades académicas, como seminarios, el 53.9% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que participan habitualmente en ellas con sus compañeros/as, en cambio el 20.4% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Por último, el 48.7% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que realizan actividades de ámbito social con sus compañeros/as (salidas fuera del horario laboral a bares, restaurantes, parques, etc.), por el contrario, el 31% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En resumen, los resultados muestran que, en promedio, los doctorandos/as se encuentran satisfechos con la relación que mantienen con sus compañeros/as de departamento y de grupo de investigación ( $\bar{x}=3.91$ ,  $SD=.79$ ).

**Tabla 3.***Satisfacción de los doctorandos/as con el trabajo y la tesis.*

	1	2	3	4	5
1. Me gusta y disfruto la investigación que llevo a cabo.	3.3	3.9	16.4	42.1	34.2
2. A fecha de hoy elegiría el mismo tema de tesis que estoy haciendo.	8.6	5.3	19.1	28.3	38.8
3. Siento que estoy comprometido/a al 100% con la realización de mi tesis.	5.3	9.2	14.5	29.6	41.4
4. Mi institución me ofrece los recursos y las instalaciones necesarias para realizar la tesis.	9.9	7.9	19.1	28.3	34.9
5. Considero que compagino bien la actividad académica con el ocio.	13.8	18.4	21.1	28.3	18.4
6. Considero que tengo mucha carga de trabajo.	3.3	11.2	26.3	32.9	26.3
7. He pensado seriamente en dejar de realizar la tesis.	38.2	16.4	13.8	7.2	24.3
8. La tesis me provoca mucho estrés o ansiedad.	5.3	15.8	21.7	25.0	32.2
9. He llegado a sentir desmotivación o inseguridad respecto a la realización de la tesis.	3.9	9.2	15.1	23.7	48.0
10. Siento que la tesis me va a dejar secuelas físicas o psicológicas en un futuro.	27.6	18.4	16.4	17.1	20.4

*Nota.* Los valores se expresan en porcentajes. 1= totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= ni en desacuerdo ni de acuerdo; 4= de acuerdo; 5= totalmente de acuerdo

La tabla 3 muestra los resultados sobre la satisfacción de los doctorandos/as con su trabajo y su tesis doctoral. Como se puede observar, el 76.3% de los participantes indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que les gusta y disfrutan la investigación que están llevando a cabo, mientras que el 7.2% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 67.1% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que elegirían a día de hoy el mismo tema de tesis que están realizando, frente al 13.9% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 71% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que están comprometidos al 100% con la realización de su tesis, en contraposición al 14.5% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

De los encuestados, el 63.2% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su institución les ofrece los recursos y las instalaciones necesarias para realizar su trabajo de investigación, en cambio el 17.8% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Poco menos de la mitad, el 46.7% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que compaginan bien la actividad académica que realizan con el ocio, mientras que el 32.2% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 59.2% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tienen mucha carga de trabajo, frente al 14.5% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 54.6% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que han contemplado seriamente dejar de realizar su tesis, en contraposición al 31.5% que indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

De los estudiantes el 57.2% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la realización de la tesis doctoral les provoca estrés o ansiedad, en cambio el 21.2% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El 71.7% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que han llegado a sentir desmotivación o inseguridad en algún momento, mientras que el 13.2% indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Por último, el 37.5% indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que van a desarrollar secuelas físicas o psicológicas en un futuro, frente al 46.1% que indicaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En resumen, los resultados muestran que, en promedio, los doctorandos/as se encuentran satisfechos con su trabajo y con su tesis doctoral ( $\bar{x}=3.19$ ,  $SD=.81$ ).

### 2.2.1.1. Diferencias entre hombres y mujeres en la satisfacción con el doctorado

Para determinar la existencia de diferencias entre mujeres y hombres en relación con la satisfacción con diversos aspectos del doctorado, se realizó un ANOVA. Los resultados se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4.**

*Diferencias entre hombres y mujeres en la satisfacción con el doctorado.*

	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Satisfacción relación con el/la director/a de tesis				
Hombres	3.88	.83	3.42	.07
Mujeres	3.60	.94		
Satisfacción relación con los/las compañeros/as				
Hombres	3.93	.74	.07	.79
Mujeres	3.89	.81		
Satisfacción con el trabajo de tesis				
Hombres	3.38	.69	5.80	.02
Mujeres	3.05	.85		

*Nota.* *SD*= desviación típica.

Como se puede observar, los resultados mostraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres ( $\bar{x}$ =3.38) y mujeres ( $\bar{x}$ =3.05) en la satisfacción con el trabajo de tesis ( $F$ =5.80,  $p$ =.017). Estas diferencias fueron a favor de los hombres, indicando que los hombres se encuentran más satisfechos que las mujeres con su trabajo de tesis.

En el caso de la satisfacción con la relación con los directores/as de tesis, los resultados muestran diferencias marginalmente significativas ( $F$ = 3.42,  $p$ =.07) entre hombres ( $\bar{x}$ = 3.88) y mujeres ( $\bar{x}$ =3.60). Sin embargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ( $F$ = .07,  $p$ =.79) entre hombres ( $\bar{x}$ =3.93) y mujeres ( $\bar{x}$ =3.89) en cuanto a su satisfacción con los con compañeros/as de trabajo.

### 2.2.2. Resultados en relación con los estilos de manejo de conflictos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación con los estilos de manejo de conflicto de los doctorandos/as.

**Tabla 5.**

*Estadísticos descriptivos de los estilos de manejo de conflictos.*

	Media	SD	Mínimo	Máximo
Competidor	4.24	2.42	0	12
Colaborador	5.03	2.05	1	10
Conciliador	7.68	1.74	2	11
Evasivo	6.37	2.25	1	11
Acomodaticio	6.68	1.84	2	11

*Nota.* SD= desviación típica.

La tabla 5 presenta los estadísticos descriptivos (media, desviación típica y puntuación mínima y máxima) de los diferentes estilos de manejo del conflicto (competidor, colaborador, conciliador, evasivo y acomodaticio).

Como se puede observar, en promedio, los doctorandos/as han puntuado más alto en el estilo de conciliador ( $\bar{x}=7.68$ ;  $SD= 1.74$ ), seguido del estilo acomodaticio ( $\bar{x}=6.68$ ;  $SD=1.84$ ), evasivo ( $\bar{x}=6.37$ ;  $SD=2.25$ ) y colaborador ( $\bar{x}=5.03$ ,  $SD=2.05$ ); mostrando puntuaciones más bajas en el estilo competidor ( $\bar{x}=4.24$ ;  $SD=2.42$ ). Lo que significa que un mayor número de estudiantes utilizan las estrategias basadas en el desarrollo de conductas de conciliación, acomodación y evasión.

Por su parte, la tabla 6 presenta las correlaciones observadas entre los diferentes estilos de manejar de conflicto.

**Tabla 6.***Correlación entre estilos de manejo de conflictos.*

	Competidor	Colaborador	Conciliador	Evasivo	Acomodaticio
Competidor	-				
Colaborador	.00	-			
Conciliador	-.27(*)	-.25(*)	-		
Evasivo	-.42(*)	-.45(*)	-.26(*)	-	
Acomodaticio	-.56(*)	-.32(*)	.00	.07	-

*Nota.* (\*)  $p < .01$ .

Como se puede observar, los datos muestran que casi todos los estilos de manejo de conflicto (salvo alguna excepción) correlacionaron entre sí y en sentido inverso. Lo que indica que, a mayor presencia de un estilo de manejo de conflictos, menor presencia del otro estilo. Las magnitudes de estas correlaciones oscilaron entre -.56 (competidor-acomodaticio) y -.25 (colaborador-conciliador), en el mejor y peor de los casos, respectivamente.

No obstante, y para esta muestra, no se encontró relación entre los estilos competidor y colaborador, los estilos conciliador y acomodaticio y los estilos evasivo y acomodaticio.

### 2.2.2.1. Diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de manejo de conflictos de los doctorandos/as

Para determinar la existencia de diferencias entre mujeres y hombres en relación con los estilos de manejo de conflictos, se realizó un ANOVA. Los resultados se muestran en la tabla 7.

**Tabla 7.**

*Diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de manejo de conflictos.*

	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Competidor				
Hombres	4.43	2.26	.603	.439
Mujeres	4.11	2.25		
Colaborador				
Hombres	4.88	1.89	.671	.414
Mujeres	5.15	2.06		
Conciliador				
Hombres	7.54	1.57	.899	.345
Mujeres	7.82	1.83		
Evasivo				
Hombres	6.66	1.99	1.619	.205
Mujeres	6.17	2.40		
Acomodaticio				
Hombres	6.50	1.92	.647	.423
Mujeres	6.75	1.78		

Como se puede observar, los resultados muestran que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las mujeres y los hombres en relación con las puntuaciones en los estilos de manejo de conflictos.

### 2.2.3. Relación entre la satisfacción y los estilos de manejo de conflictos en los doctorandos/as

La tabla 8 muestra las correlaciones bivariadas entre la satisfacción de los doctorandos/as con su trabajo y los estilos de manejo de conflicto utilizados.

**Tabla 8.**

*Correlación entre la satisfacción y los estilos de manejo del conflicto.*

	Satisfacción con director/a	Satisfacción con compañeros/as	Satisfacción con trabajo de tesis
Satisfacción con director/a	-		
Satisfacción con compañeros/as	.15	-	
Satisfacción con trabajo de tesis	.43(**)	.22(**)	-
Competidor	.05	-.05	.11
Colaborador	.08	-.19(*)	-.03
Conciliador	.07	.14	.12
Evasivo	-.12	.07	-.20(*)
Acomodaticio	-.07	.07	.02

*Nota.* (\*)  $p < .05$ ; (\*\*)  $p < .01$

Como se puede observar, los resultados mostraron correlaciones pequeñas o prácticamente nulas entre casi todos los estilos de manejo de conflictos y los tipos de satisfacción. No obstante, en algunos casos, los estilos de manejo de conflictos sí correlacionaron con la satisfacción. Por ejemplo se encontró que el estilo competidor correlacionó en sentido positivo con la satisfacción con el trabajo y la tesis doctoral ( $r = .11$ ), por lo que cuanto más tiende el sujeto a dicho estilo más satisfecho estará con su trabajo.

El estilo colaborador correlacionó significativamente, y en sentido inverso, con la satisfacción con la relación con los/as compañeros/as ( $r = -.19$ ). Lo que indica que, a mayor presencia de dicho estilo, menos satisfecho estará el individuo con la relación con sus compañeros/as.

Por su parte, el estilo conciliador correlacionó de forma directa con la satisfacción con la relación con los/as compañeros/as de departamento y grupo de investigación ( $r = .14$ ) y con el trabajo y la tesis doctoral ( $r = .12$ ), pero estas relaciones no fueron estadísticas significativas.

Por último, el estilo evasivo correlacionó de forma estadísticamente significativa con el trabajo y la tesis doctoral ( $r=-.20$ ). Lo que indica que, a mayor presencia del estilo evasivo en un individuo, menos satisfecho estará con el trabajo y la tesis. También presentó relación en sentido negativo con la satisfacción con la relación con el director/a de tesis ( $r=-.07$ ), pero en este caso la correlación no fue estadísticamente significativa.

#### **2.2.4. Intenciones futuras de los doctorandos/as tras finalizar sus estudios doctorales**

Por último, en la Tabla 9 se presentan los resultados sobre las intenciones de futuro de los doctorandos/as una vez hayan finalizado su etapa predoctoral.

**Tabla 9.***Frecuencias de las intenciones de futuro.*

	Porcentaje
1. Mi objetivo es quedarme en el departamento	34.2
2. Me gustaría continuar mi carrera investigadora en un grupo de investigación distinto	13.2
3. Me gustaría continuar mi carrera investigadora sin importar el grupo de investigación al que deba incorporarme	26.3
4. Me gustaría seguir explorando la línea de investigación de mi tesis	45.4
5. Me gustaría explorar otras líneas de investigación diferentes a la de mi tesis	43.4
6. Mi objetivo será conseguir una ayuda postdoctoral	49.3
7. Mi objetivo será conseguir la acreditación de profesorado universitario (acreditación de la ANECA o de la Xunta)	46.1
8. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad gallega	40.8
9. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad española	16.4
10. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad extranjera	5.9
11. Mi objetivo será incorporarme a un centro de investigación no universitario	25
12. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador sin importar que sea en una Universidad gallega, española o extranjera	20.4
13. Me gustaría incorporarme al mercado profesional no académico	43.4
14. Mi objetivo será conseguir una plaza como investigador en una Empresa de I+D	23.7
15. Mi objetivo será crear mi propia iniciativa empresarial basada en mis resultados de investigación	3.3

Como se puede observar, los resultados muestran que el 34.2% de los doctorandos/as indicaron que les gustaría quedarse en el mismo departamento en el que están actualmente trabajando. Sin embargo, el 13.2% indicaron que les gustaría continuar su carrera investigadora en un grupo de investigación distinto al actual. Del mismo modo, el 26.3% de los doctorandos/as encuestados indicaron que les gustaría

continuar su carrera investigadora sin importar el grupo de investigación al que tenga que incorporarse.

Por otro lado, el 45.4% de la muestra indicaron que les gustaría seguir explorando la misma línea de investigación de su tesis, mientras que el 43.4% de los doctorandos/as indicaron que les gustaría explorar otras líneas de investigación diferentes a la de su tesis.

El 49.3% indicaron que les gustaría obtener una ayuda posdoctoral y el 46.1% que les gustaría conseguir la acreditación de profesorado universitario (ANECA o Xunta de Galicia).

Haciendo referencia al tipo de Universidad en la que solicitarían una plaza como docente e investigador, el 40.8% indicaron que les gustaría obtener una plaza en una Universidad gallega, el 16.4% indicaron que les gustaría conseguir una plaza en una Universidad española y únicamente el 5.9% indicaron que les gustaría conseguir una plaza en una Universidad extranjera. En cambio el 20.4% indicaron que les gustaría obtener una plaza como docente e investigador sin importar que sea en una Universidad gallega, española o extranjera.

Por último, el 25% indicaron que les gustaría incorporarse a un centro de investigación no universitario y el 43.4% indicaron que les gustaría incorporarse al mercado profesional no académico. Mientras que el 23.7% indicaron que les gustaría conseguir una plaza como investigador en una empresa de I+D y un porcentaje muy bajo, el 3.3%, indicaron que les gustaría crear una iniciativa empresarial basada en sus resultados de investigación.

### **3. Discusión**

Este estudio pone el foco en los conflictos que pueden surgir en la etapa predoctoral y el estilo de afrontamiento de estos conflictos. El trabajo de un doctorando/a está, frecuentemente, afectando por unas duras condiciones laborales. Este colectivo trabaja sin salario o con salarios ajustados que les permiten mantenerse sin muchos excesos. Realizan largas jornadas de trabajo, sobrepasando los horarios establecidos legalmente en el contrato. Están expuestos a mucha presión para publicar y poder competir en igualdad de condiciones con otros doctorandos/as o postdoctorados y, en ocasiones, surgen roces o desacuerdos con sus directores de tesis y compañeros de trabajo. Todos estos elementos, en su conjunto, son potenciales fuentes de conflicto en el trabajo de estos colectivos, haciendo necesario el uso de uno u otro estilo de afrontamiento de conflicto que ayude a solucionar la situación.

Así, este estudio se hizo con cuatro propósitos principalmente: (1) examinar el grado de satisfacción de los doctorandos/as con tres aspectos de su trabajo que podrían ser fuentes potenciales de conflicto en el trabajo (la relación con su director/a de tesis, la relación con sus compañeros/as de trabajo y el trabajo de tesis); (2) conocer qué estilos de manejo de conflicto tienden a emplear los doctorandos/as; (3) examinar si el estilo de afrontamiento de conflicto de los doctorando/a explica el grado de satisfacción de este colectivo con su trabajo; y (4) conocer las intenciones de futuro de los doctorandos/as una vez finalicen sus estudios doctorales.

De los resultados de este estudio se pueden extraer diversas conclusiones. En primer lugar, los resultados muestran que, en términos generales, los doctorandos/as encuestados se muestran satisfechos con su etapa predoctoral (puntuación promedio por encima del punto medio de la escala).

Del mismo modo, los datos obtenidos mostraron diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a su nivel de satisfacción con los estudios predoctorales. Los resultados mostraron que los hombres están más satisfechos que las mujeres con su trabajo y su tesis doctoral.

En relación con los estilos de afrontamiento del conflicto, los resultados indicaron que los doctorandos/as tendieron a puntuar más alto en los estilos conciliador, acomodaticio y evasivo; sugiriendo que los doctorandos/as intentan predominantemente satisfacer parcialmente tanto los objetivos propios como ajenos cuando tienen que lidiar con un conflicto. Pero también, dejarán de lado su postura para ceder ante la otra parte y tenderán, aunque en menor medida, a eludir el problema y no abordarlo. Como no hay un estilo idóneo, sino que cada estilo se adaptará más a una situación en concreto, los doctorandos/as utilizarán más uno u otro según cada situación particular.

Sin embargo, los estilos menos predominantes entre el colectivo de los doctorandos/as resultaron ser el estilo colaborador y el competidor. Esto es indicador de que, la mayoría de los estudiantes encuestados tienden a no profundizar en los motivos del conflicto ni en su solución, ni tampoco a imponer sus propios intereses por encima de los de los demás.

Este estudio también mostró que, en general, los estilos de afrontamiento de conflicto de los doctorandos/as no correlacionaron con la satisfacción de los doctorandos/as con sus estudios de doctorado, salvo dos excepciones. Por un lado, se encontró que los doctorandos/as con puntuaciones más altas en el estilo evasivo mostraron menor satisfacción con el trabajo y la tesis doctoral. Por otro lado, se encontró

que los doctorandos/as con puntuaciones más altas en el estilo colaborador se mostraban menos satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo.

En lo que se refiere a las intenciones futuras de los doctorandos/as una vez finalicen sus estudios doctorales, se han encontrado varias opciones que se acercan al 50% de respuesta. Éstas han sido: conseguir una ayuda postdoctoral, conseguir una acreditación de profesorado universitario (acreditación de la ANECA o de la Xunta), seguir explorando la misma línea de investigación de la tesis doctoral y conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad gallega. Estas respuestas concuerdan con los resultados de satisfacción expuestos anteriormente, ya que sus intenciones pasan por seguir investigando y por hacerlo en Galicia. Aun así, es significativo que sólo un porcentaje muy bajo (el 3,3%) quiera crear su propia iniciativa empresarial a partir de sus resultados de investigación.

Los resultados encontrados tienen una serie de implicaciones para la práctica profesional de los doctorandos/as. En primer lugar, se determina en qué contexto los estudiantes se encuentran más o menos satisfechos. Con esos resultados los grupos de investigación y, en particular, los investigadores principales, podrán detectar con qué aspectos del trabajo los doctorandos/as se encuentran más insatisfechos (y, por ende, dónde es más fácil que aparezca un problema) y solucionarlo. Cuanto mayor sea la satisfacción, mayor será el rendimiento laboral del estudiante y de forma indirecta se beneficiará la institución.

En cuanto a los estilos de resolución de conflictos, no hay uno que sea más importante que el resto pero sí que será más acorde a según qué situaciones de conflictos pueden vivir los doctorandos/as. Sería relevante por tanto, hacer hincapié en cómo los estudiantes pueden y deben afrontar un conflicto en el contexto laboral y si fuese posible, llevar a cabo una formación en técnica de gestión de conflictos, tanto para estudiantes de doctorado como para sus directores/as.

Teniendo en cuenta las intenciones futuras de los doctorandos/as tras finalizar su etapa predoctoral, los resultados de este bloque son muy relevantes para la práctica. El hecho de que la mitad de los/as doctorando/as quieran quedarse en el mismo grupo de investigación y Universidad puede ser positivo o negativo según el objetivo que ésta se haya marcado, es decir, si realmente el objetivo de formar a un/a doctor/a es que se quede en la misma Universidad o por el contrario, se pretende que se sigan formando en otra Universidad. Con este tipo de objetivos claros respecto al programa de doctorado, estos datos resultan muy elocuentes para las Universidades que disponen aquí de una muestra representativa así como, para otras Universidades.

Como todo estudio, este también cuenta con alguna limitación que debe ser considerada. En primer lugar, la muestra de doctorandos/as es una muestra recogida íntegramente en Galicia, por lo que todos son estudiantes de alguna de las tres universidades gallegas. Sería interesante, replicar este estudio en el futuro con muestras de otras comunidades autónomas e incluso de otros países del mundo. Con el objetivo de ver si estos resultados se replican en otras muestras y para poder desarrollar un meta-análisis que nos permita generalizar los resultados a la población en general. Otra limitación de este estudio es que prácticamente todos los doctorandos/as contaban con una ayuda predoctoral que financiaban sus estudios. Sería interesante comprobar si los resultados sobre la satisfacción con el trabajo doctoral se ven afectados por el hecho de tener o no tener una ayuda económica durante la etapa predoctoral.

Para futuras investigaciones también sería idóneo incluir nuevas variables al estudio, como, por ejemplo, variables emocionales. Esto permitiría conocer cómo las emociones afectan a cada individuo y a su satisfacción y ver si tiene efecto en el estilo de afrontamiento del conflicto a utilizar. También sería interesante, considerar más aspectos relacionados con la satisfacción, como la situación familiar y personal que atraviesa cada estudiante, su situación económica o cómo perciben la relación que tienen con el alumnado al que dan clase.

Por último, mencionar que éste es un campo muy poco estudiado en comparación con la importancia científica y relevancia social que tiene. Las personas que se decantan por una carrera en investigación terminarán siendo, en muchos casos, parte de descubrimientos importantes y de la formación posterior de otras personas. Es primordial que se les pueda ofrecer al estudiantado de doctorado el mejor contexto posible para que desarrollen todo su potencial y mantengan una situación de bienestar general en el trabajo.

## Referencias

- Blake R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Domínguez, R., & García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Fernández-Ríos, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto. JF Morales y S. Yubero (Coords.), *El grupo y sus conflictos*, 25-46.
- Katia Levecque, Frederik Anseel, Alain De Beuckelaer, Johan Van der Heyden, Lydia Gisle, (2017) *Work organization and mental health problems in PhD students*, *Research Policy*, Volume 46, Issue 4, pp. 868-879, ISSN 0048-7333. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.008>.
- Malhotra, D. (2014). *The New Conflict Management. Effective Conflicce Resolution Strategies to Avoid Litigation (Vol. 11)*. Negotiation Special report.
- Martín, F. M. (2010). La mediación y la evolución histórica de la idea de conflicto. In *Mediación: un método de conflictos: estudio interdisciplinar* (pp. 21-40). Constitución y Leyes, COLEX.
- Munduate, L., Ganaza, J., y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*, 8(1), 47-68.
- Payá, M. (1992). Relaciones interpersonales, elección entre alternativas y resolución de conflictos. *Comunicación, lenguaje y educación*, 4(15), 85-92.
- Putman, L., & Poole, M. (1987). *Conflict and negotiations. Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Ed. Fredric Jablin, et al.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory–II*. *Journal of Applied Psychology*.

- Ross, R. G., & DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine conflict management message style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 389-413.
- Saaty, T. (2004). Los conflictos y su resolución. *Poliantea*, 1(2).
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., y Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International journal of conflict management*, 10(1), 25-44.
- Sorrel, M., Martínez-Huertas, J., & Arconada, M. (2020). It Must have been Burnout: Prevalence and Related Factors among Spanish PhD Students. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, E29. doi:10.1017/SJP.2020.31
- Thomas, K., y Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Thomas, K. W., y Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315-318.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Thomas, K. W. (2008). *Thomas-kilmann conflict mode. TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Editorial Herder.

## **ANEXO I**

### **Satisfacción de la relación con el director/a:**

*Indique, en una escala del 1 al 5, el grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la percepción que tiene a cerca de su relación y trato con el/la director/a de tesis, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.*

8. Siento que me entiendo a la perfección con mi director/a de tesis.
9. Siento que entre mi director/a de tesis y yo hay confianza y respeto.
10. Siento que mi director/a me presta atención.
11. Considero que puedo acudir a mi director/a de tesis siempre que me hace falta.
12. Siento que mi director/a de tesis me motiva y estimula para mejorar mi trabajo.
13. Siento que puedo expresar mis dudas y preocupaciones a mi director/a sin ningún reparo.
14. Siento que soy una carga para mi director/a de tesis.
15. Considero a mi director/a de tesis un buen mentor/a.
16. Considero que mi director/a tiene las habilidades científicas, sociales, técnicas y las cualidades personales suficientes para ser un buen director/a.
17. Necesito pedir cita previa para tener tutorías con mi director/a.

### **Satisfacción de la relación con compañeros/as de trabajo:**

*Indique, en una escala del 1 al 5, el grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la percepción que tiene a cerca de su relación y trato con sus compañeros/as de trabajo, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.*

18. Me llevo bien con mis compañeros/as de trabajo.
19. Considero que entre los compañeros/as hay una relación cordial.
20. Considero un amigo, al menos, a uno de mis compañeros/as de trabajo.
21. Considero que hay colaboración entre los compañeros.
22. Considero que hay armonía y sentimiento de equipo.

23. Considero que puedo acudir a mis compañeros/as siempre que me hace falta.
24. Siento que hay mucha competitividad entre nosotros.
25. He llegado a tener algún problema con alguno de mis compañeros/as.
26. Participo habitualmente en actividades académicas con mis compañeros/as (seminarios etc.).
27. Participo en actividades de ámbito social con mis compañeros/as (salidas fuera del horario de trabajo ya sea a bares, restaurantes, parques etc.).

**Satisfacción con el trabajo y la tesis doctoral:**

*Indique, en una escala del 1 al 5, el grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con la satisfacción con diversos aspectos de su trabajo, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.*

28. Me gusta y disfruto la investigación que llevo a cabo.
29. A fecha de hoy elegiría el mismo tema de tesis que estoy haciendo.
30. Siento que estoy comprometido/a al 100% con la realización de mi tesis.
31. Mi institución me ofrece los recursos y las instalaciones necesarias para realizar la tesis.
32. Considero que compagino bien la actividad académica con el ocio.
33. Considero que tengo mucha carga de trabajo.
34. He pensado seriamente en dejar de realizar la tesis.
35. La tesis me provoca mucho estrés o ansiedad.
36. He llegado a sentir desmotivación o inseguridad respecto a la realización de la tesis.
37. Siento que la tesis me va a dejar secuelas físicas o psicológicas en un futuro.

## ANEXO II

### Intenciones de futuro:

*Seleccione la opción o las opciones que mejor se adecúen a su caso en relación con sus intenciones de futuro cuando haya finalizado su etapa predoctoral.*

38. Premisa: Cuando finalice mis estudios de doctorado...

- a. Mi objetivo es quedarme en el departamento.
- b. Me gustaría continuar mi carrera investigadora en un grupo de investigación distinto.
- c. Me gustaría continuar mi carrera investigadora sin importar el grupo de investigación al que deba incorporarme.
- d. Me gustaría seguir explorando la línea de investigación de mi tesis.
- e. Me gustaría explorar otras líneas de investigación diferentes a la de mi tesis.
- f. Mi objetivo será conseguir una ayuda postdoctoral.
- g. Mi objetivo será conseguir la acreditación de profesorado universitario (acreditación de la ANECA o de la Xunta).
- h. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad gallega.
- i. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad española.
- j. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador en una Universidad extranjera.
- k. Mi objetivo será incorporarme a un centro de investigación no universitario.
- l. Mi objetivo será conseguir una plaza como docente e investigador sin importar que sea en una Universidad gallega, española o extranjera.
- m. Me gustaría incorporarme al mercado profesional no académico.
- n. Mi objetivo será conseguir una plaza como investigador en una Empresa de I+D.
- ñ. Mi objetivo será crear mi propia iniciativa empresarial basada en mis resultados de investigación.

## **ANEXO III**

### **Estilos de manejo de conflicto por Thomas - Kilmann:**

Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos entran en conflicto con los de otra persona. ¿Cómo responde generalmente en esos casos?

A continuación, encontrará varios pares de enunciados que describen posibles comportamientos como respuesta a esas determinadas situaciones. Por favor, seleccione para cada par de enunciados la opción (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.

En algunos casos, es posible que ni el enunciado A ni el B sean muy representativos de su comportamiento. En estos casos, le pedimos que haga igualmente el esfuerzo de señalar la opción que mejor se ajustaría a su modo de reaccionar.

39.

- a. En ocasiones, dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
- b. En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.

40.

- a. Trato de encontrar una solución en la que ambos tengamos que transigir.
- b. Intento tener en cuenta mis intereses, así como los intereses de la otra persona.

41.

- a. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- b. Intento apaciguar los ánimos y conservar las relaciones.

42.

- a. Trato de encontrar una solución de compromiso.
- b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

43.

- a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

44.

a. Trato de evitarme situaciones desagradables.

b. Trato de salirme con la mía.

45.

a. Intento postergar el asunto hasta que tenga tiempo para meditar.

b. Cedo en algunos puntos para lograr otros.

46.

a. Generalmente, soy firme en la persecución de mis metas.

b. Intento expresar abiertamente y de forma inmediata todas las preocupaciones y problemas.

47.

a. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

b. Me esfuerzo por alcanzar mis metas.

48.

a. Soy firme para lograr mis metas.

b. Intento encontrar una solución en que ambos tengamos que transigir.

49.

a. De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.

b. Intento apaciguar los ánimos y conservar las relaciones.

50.

a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.

b. Acepto argumentos de la otra persona si esta también acepta mis argumentos.

51.

a. Propongo una posición intermedia.

b. Presiono para dejar clara mi posición.

52.

a. Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.

b. Intento demostrar la lógica y beneficios de mi postura.

53.

a. Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderlo bien.

b. Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.

54.

a. Cedo en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.

b. Defiendo con ahínco mi postura.

55.

a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.

b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

56.

a. Dejo que la otra persona defienda su punto de vista si esto la hace feliz

b. Acepto argumentos de la otra persona si esta también acepta mis argumentos.

57.

a. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.

b. Intento postergar el asunto hasta que tenga tiempo para meditar.

58.

a. Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.

b. Intento encontrar una justa combinación de ganancias y pérdidas para ambos.

59.

a. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.

b. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

60.

a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.

b. Defiendo mis deseos.

61.

- a. Con frecuencia, me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
- b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.

62.

- a. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intento cumplir con sus deseos.
- b. Intento hacerlo transigir.

63.

- a. Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.
- b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.

64.

- a. Propongo una solución intermedia.
- b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.

65.

- a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversias.
- b. Dejo que la otra persona defienda sus puntos de vista si esto lo hace feliz.

66.

- a. Usualmente, soy decidido para alcanzar mis objetivos.
- b. Usualmente, busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

67.

- a. Propongo una solución intermedia.
- b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias de opinión.

68.

- a. Intento no herir los sentimientos de la otra persona.
- b. Siempre comparto el problema con la otra persona, con el fin de llegar a una solución.