



10

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c10>

Gestión del Conflicto

Conflict Management

Carlos Said Crisantos Gómez y Cynthia Zaira Vega Valero

Reconocimiento

- A este trabajo se le otorgo en el año del 2020 el Premio Alfonso Caso que es la máxima distinción que la UNAM otorga a sus alumnos de posgrado, en reconocimiento a su excelencia académica en los estudios de especializaciones, maestrías y doctorados.

Resumen

El contexto laboral es importante para todo individuo, en este las relaciones personales pueden resultar en conflicto. Diversos puntos de vista abordan, el modelo de Intereses Dobles propone cinco principales estilos de gestión, cuya efectividad dependerá del tipo de conflicto y situación en el que se presente. Para dar cuenta de estos estilos ha sido necesario desarrollar instrumentos de medición con adecuados índices de confiabilidad y validez, mismos que a su vez permitirán identificar su relación con otras variables importantes en el contexto organizacional, y de esta forma lograr una mejor comprensión de éstas. El objetivo del presente es identificar las relaciones existentes entre los Estilos de Gestión del Conflicto y la dimensión Interpersonal del Clima Organizacional, se adaptó a nuestro contexto nacional uno de los principales instrumentos empleados. Mediante los análisis factoriales exploratorios se obtuvo una escala compuesta por 14 ítems, los cuales dan cuenta de dos principales estilos de gestión, el Activo-Negociador y el Pasivo-No Confrontador, que en conjunto reportan una confiabilidad de 0.86. Posteriormente se llevaron a cabo análisis de correlación entre la subescala del nivel Interpersonal del Clima Organizacional, así como pruebas de comparación de medias entre las distintas variables sociodemográficas de los participantes. El principal resultado dio cuenta de la diferencia que existe entre los niveles operativos en comparación con los niveles medios y directivos respecto a los dos estilos de gestión del conflicto. Los hallazgos se discuten al margen de la teoría, así como también se exponen algunas reflexiones sobre el papel del Psicólogo Organizacional en torno al conflicto dentro del contexto laboral.

Palabras clave: Relaciones laborales conflictivas, estilo de gestión del conflicto, análisis factorial exploratorio, psicólogo organizacional

Abstract

The work context is important for every individual, as personal relationships can lead to conflict. Various viewpoints address this issue, and the Dual Concerns Model proposes five main management styles, whose effectiveness will depend on the type of conflict and situation in which it arises. To account for these styles, it has been necessary to develop measurement instruments with appropriate reliability and validity indices, which will in turn allow for the identification of their relationship with other important variables in the organizational context, thus achieving a better understanding of them. The objective of this study is to identify the existing relationships between Conflict Management Styles and the Interpersonal dimension of Organizational Climate. One of the main instruments employed was adapted to our national context. Through exploratory factor analyses, a scale composed of 14 items was obtained, which accounts for two main management styles: Active-Negotiator and Passive-Non-Confrontational, which together report a reliability of 0.86. Subsequently, correlation analyses were carried out between the subscale of the Interpersonal level of Organizational Climate, as well as mean comparison tests among the different sociodemographic variables of the participants. The main result highlighted the difference that exists between operational levels compared to middle and executive levels regarding the two conflict management styles. The findings are discussed within the framework of the theory, and some reflections on the role of the Organizational Psychologist in addressing conflict within the workplace context are also presented.

Keywords: Conflictual work relationships, conflict management style, exploratory factor analysis, organizational psychologist

Contenido Temático

- Resumen, 176
- Abstract, 176
- Introducción, 177
- Niveles de Análisis del Conflicto, 177
- Aportaciones de la Psicología Organizacional al Estudio del Conflicto, 185
- Propuesta, 189
- Análisis de Resultados, 192
- Conclusión, 202
- Referencias, 208
- Anexo, 211

“Un buen clima organizacional no elimina los conflictos, pero crea las condiciones para resolverlos con eficacia.”

Daniel Goleman

Introducción

En la literatura se señala que el conflicto se trata de un proceso inherente a toda interacción humana. Por ejemplo Montes, Rodríguez y Serrano (2014) mencionan que el conflicto es un proceso básico e inevitable que identifica la dinámica de las relaciones humanas. Por su parte Beitler, Machowski, Johnson y Zapf (2016) señalan que éste se presenta en cualquier ámbito de la vida social y forma parte de una experiencia común en el lugar de trabajo. Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) refieren que el conflicto resulta consustancial a la naturaleza organizativa, y que este puede tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes que conforman a la organización. Es así que para adentrarse hacia la comprensión de éste fenómeno, es importante definirlo en primer lugar. Sin embargo, al igual que otros constructos psicológicos, existen diversas definiciones dependiendo de los autores que la hayan propuesto, no obstante Robbins y Judge (2013) señalan que existe un común denominador entre ellas, y es que la mayoría hacen referencia a la idea de que el conflicto es una percepción, ya que, si nadie está consciente de él, entonces hay un consenso implícito de que no lo hay (González, 2010). Así De Dreu y Gelfand (2008) a través de una revisión que hacen de las definiciones más aceptadas en la literatura, establecen que el conflicto es un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias y oposición entre él y otro individuo o grupo, respecto a sus intereses, recursos, creencias, valores o prácticas que son importantes para él. Complementando lo anterior Chiavenato (2009) agrega que existen además interferencias deliberadas por las partes involucradas en impedir que su adversario consiga sus objetivos, a la par de procurar los propios. La anterior definición servirá de guía en este trabajo, fijando la importancia que tiene sobre la dimensión psicológica del conflicto, donde podemos apreciar que hace referencia a un proceso perceptivo y de reacciones conductuales.

Niveles de Análisis del Conflicto

El conflicto se encuentra presente en todo ámbito de interacción humana, incluyendo también el contexto organizacional, donde se han identificado cuatro niveles de análisis de este (Franklin y Krieger, 2011):

- **Conflicto individual:** Este tipo de conflicto puede definirse como la coexistencia, en un mismo individuo, de deseos, conductas o motivaciones de tendencias opuestas y contradictorias.
- **Conflicto interpersonal:** Se trata de las dificultades que surgen en toda relación humana, ya sea entre dos personas o dentro de un grupo.
- **Conflicto intergrupar:** Se refiere a los problemas que surgen entre distintos grupos. La causa fundamental de este tipo de conflicto está en la competencia y la rivalidad, pero también entran en juego cuestiones de dominio y poder, así como temas de lealtad al grupo de pertenencia.
- **Conflicto organizacional:** Los conflictos organizacionales son aquellos que afectan al conjunto de la organización, y no sólo a los individuos y/o grupos que la conforman.

Al respecto Chen, Hou y Wu (2016) señalan que el conflicto puede ser observado dentro de las organizaciones principalmente en el nivel interpersonal, debido a ciertas incompatibilidades que surgen entre sus miembros.

Conflicto de Tareas y Conflicto de Relaciones

De acuerdo con la revisión de Speakman y Ryals (2010), dentro del nivel interpersonal han sido estudiados dos tipos de conflicto, el orientado hacia la tarea y el orientado hacia las relaciones. El conflicto de tarea se presenta cuando las partes en disputa tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta; por otro lado el conflicto relacional se presenta cuando las partes en disputa muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y surge la tensión personal, la enemistad, y la hostilidad entre los sujetos o los grupos implicados (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004). En otras palabras, el conflicto de tareas tiene que ver con una diferencia entre el modo de hacer las cosas, en el que no se está en desacuerdo con la persona, mientras que en el conflicto relacional el desacuerdo se dirige hacia las características individuales del oponente.

Respecto a estos dos tipos de conflicto interpersonal, el único que pudiera traer consigo resultados positivos sería el orientado hacia la tarea, mientras que el orientado hacia las relaciones debería reducirse tan pronto como aparezca (Medina, Luque y Cruces, 2005). Como apoyo a la idea anterior, Medina et. al. (2004) reporta que diversos estudios han mostrado que el conflicto orientado hacia la tarea puede ser productivo bajo ciertos niveles y situaciones, mientras que el conflicto relacional tiende a ser destructivo en la mayoría de las circunstancias. Por su parte Van de Vliert y De Dreu (2005) señalan que la estimulación del conflicto sobre la tarea puede mejorar el rendimiento, y no así cuando se centra más hacia aspectos personales y emocionales. Una prueba de ello es el impacto perjudicial que tienen los conflictos de relaciones sobre el clima de servicio al cliente (Benítez, Medina y Mundate, 2012). Sin embargo, a pesar del papel positivo del conflicto de tareas, si no se maneja adecuadamente, puede escalar (o aumentar) hasta convertirse en uno relacional (Simons y Peterson, 2000, en Medina et al., 2005; De Church, Hamilton y Haas, 2007). Es por lo anterior que conocer cuál es la manera adecuada de manejar un conflicto, tanto de tareas como relacional, ha despertado el interés de diversos autores. Como lo mencionan León-Pérez, Notelaers y León-Rubio (2016) "el manejo de conflictos se ha convertido en un asunto de creciente interés en organizaciones en las que el bienestar y el desempeño

de los trabajadores dependen en gran medida de sus interacciones sociales con sus compañeros de trabajo”(p. 1).

Gestión del Conflicto

Por lo tanto, si se parte del hecho de que el conflicto es algo que se encontrará presente en la interacción social, incluida la que se lleva a cabo dentro de las organizaciones, el erradicarlo por completo no sería factible, por lo que una mejor alternativa sería el saber gestionarlo, esto es, saber cómo manejar el conflicto para aprovechar sus características productivas (o funcionales) y disminuir sus consecuencias destructivas (o disfuncionales) (Medina et al., 2005; Özkalp, Sungur y Özdemir, 2009). Desde esta visión, de acuerdo con Munduate et al. (1993), el interés no reside en evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del modo más efectivo para todas las partes implicadas. Así, la forma en que se gestionan los conflictos desempeña un papel fundamental en la desescalada o disminución del conflicto (León-Pérez, Medina, Arenas y Munduate, 2015), así como también para mantener la mayoría de las relaciones humanas, ya sea en la vida personal o laboral (Montes, Rodríguez y Serrano, 2012).

Al respecto Medina et al. (2005) señala que la gestión de conflictos se puede llevar a cabo desde dos perspectivas, la estructural y la conductual. La primera de ellas hace referencia al reordenamiento físico de los lugares de trabajo, lo que conlleva un enfoque más formal; mientras que la segunda se preocupa por identificar aquellas conductas que ejecutan los individuos para tratar de manejar los conflictos. En el presente trabajo se dirigirá la atención a esta última perspectiva, por una parte debido a que la visión surge desde psicología organizacional, y por otra en concordancia con lo expuesto por León-Pérez et al. (2016), cuando mencionan que algunas organizaciones se han centrado más en el desarrollo de sistemas formales de resolución de conflictos, descuidando la importancia que tienen las habilidades individuales para la gestión de los mismos, en especial en su carácter preventivo.

Partiendo de lo anterior Rahim (2002, citado en Medina et al., 2005), refiere que gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para disminuir las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos funcionales, con el fin de incrementar la efectividad organizacional. Al respecto Chung-Yan y Moeller (2010) mencionan que la gestión de conflictos involucra reacciones de comportamiento individuales en respuesta a los desacuerdos interpersonales percibidos, los cuales se pueden clasificar en estilos de gestión de conflictos. Los estilos de gestión de conflictos se consideran rasgos estables de los individuos (es decir, tipos de conducta u orientaciones conductuales generalizadas) que afectan la escalada de conflictos y, por tanto, los resultados individuales y grupales (Behfar, Peterson, Mannix y Trochim, 2008). Así, los estilos de gestión del conflicto de los individuos suelen predecir la orientación de su conducta y la forma de comunicarse en la situación conflictiva (González, 2010).

Modelo Bidimensional de Intereses Dobles

Como resultado del interés en la gestión conductual del conflicto, han surgido diversas propuestas y modelos teóricos que intentan dar cuenta de diversos estilos de gestión de conflictos, los cuales, en lugar de ser contradictorios, más bien se podría decir que son complementarios, donde uno surge en respuesta al anterior para tratar de precisar aún más el modelo (Medina et al., 2005). Derivado de lo anterior y de acuerdo con lo establecido por Montes et al. (2014), se podría decir que existe un acuerdo extendido en aceptar como sistema conceptual de clasificación el Dual Concern Model o el Modelo de Intereses Dobles (ver Figura 10.1), que se basa en un diseño bidimensional, que en

un inicio fue propuesto por Blake y Mouton (1964) y posteriormente fue adoptado y reinterpretado por diversos autores (Hall, 1969; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986; Rahim y Bonoma, 1979; Thomas, 1976). Dicho modelo representa dos ejes o dimensiones en los cuales se distribuyen los estilos de gestión del conflicto: la dimensión de cooperación, que hace referencia al interés por los resultados de la otra persona, y la dimensión de asertividad, que hace referencia al interés por los resultados de uno mismo, donde los intereses se definen como la cantidad de motivación de un individuo para conseguir los propios objetivos y/o los de los demás, y que a su vez están determinados por características personales o situacionales (Medina et al., 2005). Así, el grado en el que se presenten cada una de estas dimensiones (Baja o Alta cooperación; Baja o Alta asertividad) da lugar a 5 estilos de gestión del conflicto.

Con base en lo anterior, se obtendría que una baja cooperación y baja asertividad dan lugar a un estilo de evitación del conflicto; una baja cooperación y alta asertividad dan lugar a un estilo de dominación (o competición) del conflicto; una alta cooperación y baja asertividad dan lugar a un estilo de servilismo; una alta colaboración y alta asertividad dan lugar a un estilo de integración (o colaboración); y por último el estilo de compromiso se situaría en un punto medio de la cooperación y la asertividad (ver Figura 10.1).

Una de las ventajas de este modelo bidimensional es que ha sido comprobado y validado utilizando distintas metodologías, demostrando así la existencia de estos estilos de gestión del conflicto, lo cual brinda tipologías que pueden ser claramente diferenciadas unas de otras para su estudio (Munduate et al., 1993; Munduate, Luque y Barón, 1997; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001; Medina et al., 2005).

Estilos de Gestión del Conflicto

Montes et al. (2014), elaboraron un listado de las principales estrategias y tácticas de cada uno de los estilos de gestión del conflicto (ver Tabla 10.1).

Estrategia	Objetivo Principal	Tácticas
Integración	Encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes	Plantea alternativas; abrir líneas de comunicación; hacer declaraciones descriptivas, abiertas, calificativas, solicitantes o de apoyo; hacer concesiones; aceptar la responsabilidad, maximizar las semejanzas y minimizar las diferencias.
Dominación	Encontrar un acuerdo satisfactorio a nivel individual	Usar poder de posición, agresión, dominación verbal, perseverancia, hacer declaraciones de confrontación, acusaciones, críticas personales, rechazo, amenazas; ser sarcástico; hacer burlas, preguntas agresiva; negar las responsabilidad a expensas de la otra parte.

Figura 10.1 Modelo de Intereses Dobles. (Fuente: Medina et al., 2005, p. 58).

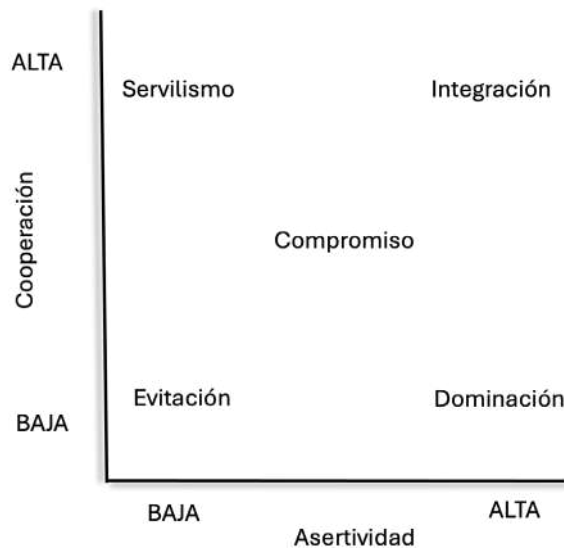


Tabla 10.1 Estrategias y tácticas de los estilos de gestión de conflictos (Fuente: Montes et al., 2014, p. 239).

Estrategia	Objetivo Principal	Tácticas
Servilismo	Ceder a los deseos de la otra parte	Emplear conductas de complacencia; aceptar pasivamente las decisiones de los demás; hacer declaraciones concensivas, negar o fracasar al expresar las propias necesidades.
Evitación	Intentar sortear el desacuerdo	Abandonar física y/o psicológicamente el conflicto; negar la existencia del conflicto; cambiar y/o evitar determinados temas; emplear declaraciones no comprometidas; hacer declaraciones irrelevantes o bromear.
Compromiso	Proponer una solución intermedia	Reducir las diferencias; buscar un camino intermedio con la otra parte; sugerir un intercambio de ofertas; maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas; ofrecer una resolución rápida al conflicto.

Tabla 10.1 [Continuación]
Estrategias y tácticas de los estilos de gestión de conflictos (Fuente: Montes et al., 2014, p. 239).

Como se observa, el empleo de cierto estilo de gestión del conflicto conlleva tácticas o estrategias distintas para abordarlo. Y como se mencionó anteriormente, estos estilos orientarán la conducta de los involucrados en el problema. Sin embargo, la orientación hacia un estilo de gestión u otro estará determinado, en algunas ocasiones, por variables situacionales (Speakman y Ryals, 2010). Al respecto Navarro, López, Climent y Ruíz (2012), señalan que la pertinencia de usar uno u otro estilo se encuentra definida por la situación que haya que afrontar. Y por ejemplo, desde la perspectiva compleja, en la reacción a un conflicto específico se pueden combinar los cinco estilos (Medina y Munduate, 2005). No obstante, aunque las personas sean capaces de utilizar los cinco estilos, tienden a depender más de algunos que de otros (Behfar et al., 2008; González, 2010). Entonces, si se tuviera que establecer cuál de los cinco estilos de gestión ha mostrado ser más eficaz en el manejo del conflicto, se podría decir que es aquel donde se tiende a interesarse tanto por las metas propias como en las de los otros, centrándose más en resolver el problema que en reducirlo o ignorarlo, el cual es el estilo integrativo, también llamado de solución de problemas (Rahim, 2002, en Chung-Yan y Moeller, 2010; González, 2010). Al respecto Gross y Guerrero (2000, en Benítez, Medina y Munduate, 2011) menciona que los comportamientos orientados a la búsqueda de soluciones que benefician los intereses de los involucrados en el conflicto, tiende a propiciar un ambiente favorable de trabajo, ayudando la aceptación de puntos de vista contrapuestos. El estilo de integración u orientado hacia la solución de problemas se caracteriza por ser el enfoque que ayuda al desescalamiento del conflicto, esto es, reduce el conflicto centrado en las relaciones, y permite manejar adecuadamente el conflicto de tareas, promoviendo sus resultados productivos (De Dreu et al., 2001; León-Pérez et al., 2015). El estilo integrativo ha mostrado su mayor efectividad cuando es usado en situaciones que implican una relación de poder equitativa, es decir, en la misma línea jerárquica, principalmente entre compañeros de trabajo (Munduate et al., 1993; Munduate et al., 1997).

De Church et al. (2007), encontraron que las personas que tienden a usar estilos integrativos reducen la intensidad de los conflictos relacionales, y que por el contrario aquellos que empleaban estilos de dominación los incrementaban. Dijkstra, De Dreu, Evers y Dierendonck (2009), descubrieron que aquellos que referían manejar sus conflictos orientados hacia la solución de problemas, reportaban menos tensión psicológica dentro del trabajo. Por su parte Shih y Susanto (2010), hallaron una relación positiva entre el empleo del estilo integrativo y el desempeño laboral. Por otro lado, desde el fenómeno del acoso laboral o mobbing, donde algunos autores lo han identificado como el resultado de un conflicto relacional escalado y mal manejado,

han encontrado que el empleo de estilos integrativos disminuye su probabilidad de aparición (León-Pérez, Arenas, Munduate y Medina, 2010; Baillien, Bollen, Euwema y De Witte, 2014; León-Pérez et al., 2015). En el tema de liderazgo Barbutto, Phipps y Xu (2010), reportan que el uso de un estilo integrativo tiene un impacto positivo en la efectividad de los líderes de una organización. En el trabajo realizado por Chienwattanasook (2010), se reporta que la utilización de los estilos de dominación y evitación tienden a escalar un conflicto de tarea hacia uno de relación, al contrario de uno integrativo. Así también, se ha identificado que el enfoque integrador es benéfico para varias dimensiones de resultado organizacionales, tales como la calidad en las decisiones, la satisfacción, la justicia y la confianza (Rognes y Schei, 2010). En el trabajo realizado por Monteiro, Serrano y Rodríguez (2012), se identificó que los estilos de gestión que se relacionaban de forma positiva con la eficacia en la negociación fueron los de integración y compromiso. En la investigación con grupos de trabajo, se ha descubierto que aquellos cuya percepción del clima que fomenta su supervisor es integrativa, tienden a presentar menores alteraciones del sueño y mayor satisfacción laboral, en comparación con aquellos grupos que percibían que su supervisor propiciaba un clima dominante y servicial (Way, Jimmieson y Bordia, 2014, 2016).

Con la evidencia empírica mostrada hasta ahora, se resalta la importancia de llevar a cabo estrategias encaminadas hacia la integración y solución de problemas, para obtener mejores resultados en el manejo del conflicto interpersonal dentro del contexto laboral. Sin embargo es importante precisar, como ya se ha mencionado anteriormente, que algunos estilos de gestión serán más efectivos que otros dependiendo de la situación (Ogilvie y Kidder, 2008). En concordancia con lo anterior Monteiro et al. (2012), establece que a pesar de que el estilo de integración se muestre frecuentemente como el más funcional y positivo, no todos los conflictos ofrecen un potencial integrativo. Por ejemplo De Dreu y Van Vianen (2001), mencionan que ante un conflicto relacional elevado, la mejor opción es la evitación. Asimismo Chung-Yan y Moeller (2010), descubrieron que un estilo de integración es psicosocialmente beneficioso para los trabajadores y puede amortiguar el impacto negativo del conflicto laboral, sin embargo, no parece obtener los mismos resultados cuando el conflicto se encuentra en niveles altos. Aunque, por otro lado, también ha habido algunos estudios que siguen reportando la efectividad de un estilo integrativo aún sobre conflictos relacionales (Benítez et al., 2012).

Hasta este punto, parece clara la importancia que tiene el gestionar el conflicto adecuadamente, ya que como menciona Havenga y Visagie (2006) los niveles inadecuados o excesivos de conflicto dificultan la efectividad de un grupo, individuo u organización, lo que deriva en relaciones fragmentadas entre los miembros, mayores índices de ausencia y rotación y, finalmente, menor productividad. Además, diversa investigación ha expuesto que el surgimiento del conflicto entre compañeros y su gestión inadecuada tiene graves consecuencias tanto para la salud laboral de los trabajadores como de la propia productividad organizacional (Benítez, Medina y Munduate, 2011).

Es importante reconocer la influencia que puede tener el contexto cultural sobre la gestión del conflicto. Como ejemplo de ello Posthuma, White, Dworkin, Yáñez y Swift (2006), encontraron una diferencia entre empleados mexicanos y estadounidenses, donde los primeros tienden a emplear más el estilo de dominación en la resolución de conflictos con sus compañeros, sin embargo en situaciones donde la otra parte

responde de forma dominante, los mexicanos llevan a cabo estilos orientados hacia el servilismo o integración en mayor medida que los estadounidenses con sus respectivos compañeros. Esto se encuentra en concordancia con lo expuesto por Trubisky (1991, citado en Shih y Susanto, 2010), quien argumenta que en culturas más colectivistas los individuos tienden a ser más integrativos y comprometidos, a diferencia de las personas de culturas más individualistas.

Relevancia del Estudio del Conflicto

El mundo actual se caracteriza por constantes cambios como la globalización y la apertura de mercado, los cuales afectan a las organizaciones que para sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo, por lo que se han ajustado rápidamente a los cambios y a la innovación. Estos cambios en las organizaciones a su vez han impactado en los trabajadores, los cuales para ajustarse a esta visión se les han demandado habilidades de autogestión y autorregulación, incluida la gestión o manejo de conflictos (De Dreu y Gelfand, 2008). Así, al dotar a las personas de habilidades constructivas para la resolución de conflictos, éstos pueden funcionar como oportunidades de crecimiento, tanto para los individuos como también para la propia organización (Reece y Brandt, 2005). De no hacerlo, los conflictos serían totalmente lo contrario. Basta con conocer la cantidad de tiempo que invierten los administradores de personal en atender y tratar de solucionarlos, que según Reece y Brandt (2005) es cerca del 20%. En cambio, si los trabajadores fueran capaces de manejar sus conflictos por sí mismos, se podría disminuir ese porcentaje. Según Aamodt (2010), los empleados deben de recibir capacitación sobre las formas y estrategias de prevenir y resolver el conflicto dentro de su espacio de trabajo.

De no contar con una gestión adecuada de los conflictos estos pueden ocasionar más consecuencias negativas que sólo pérdida de tiempo. Landy y Conte (2005) mencionan que los conflictos interpersonales pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto y tener consecuencias en la salud, que pueden ir desde la depresión e insatisfacción laboral, hasta la agresión, robos y sabotaje. Asimismo los conflictos interpersonales juegan un papel importante en el surgimiento de la violencia en el trabajo, ya que por ejemplo, el acoso laboral puede surgir de un conflicto que no se manejó adecuadamente y que con el paso del tiempo se intensificó (Zapf y Gross, 2001, en Gómez, 2013). Por su parte Riggioni (2008) agrega a esta lista fenómenos como el ausentismo, la rotación de personal y la disminución del trabajo en equipo dentro de la organización. Sin embargo, tal y como se expuso anteriormente, uno de los beneficios de gestionar adecuadamente los conflictos es el obtener sus consecuencias positivas, tales como la estimulación de la creatividad e innovación, el incremento de la motivación, así como una mejor calidad en la toma de decisiones (Riggioni, 2008). De este modo, el estudiar el conflicto dentro de las organizaciones podría ayudar a conocer las variables asociadas a él, y así identificar sus consecuencias en beneficio o en contra de los trabajadores y la organización. De igual forma su estudio también permitiría identificarlo como un proceso, donde el conocer las fuentes, los tipos y las situaciones que generan conflicto permita obtener más información respecto a su naturaleza, y a su vez un mejor abordaje y gestión para la prevención o resolución de este.

En líneas generales, tal y como refieren Reece y Brandt (2005) se debe de estudiar el conflicto ya que es algo inherente a la interacción de los individuos en las organizaciones, es algo que siempre estará presente, y dependiendo de la percepción y manejo que se logre de ellos, serán un obstáculo o una oportunidad.

Multidisciplinariedad del Estudio del Conflicto

Para su estudio se puede recurrir a distintas ciencias o disciplinas, cada una con su enfoque en particular. Para comprender este punto, primero es importante mostrar la complejidad del estudio de las organizaciones.

Zarco, Rodríguez y Martín (2004), establecen que las organizaciones y el trabajo que se realiza en éstas son fenómenos o realidades sociales susceptibles de ser estudiadas desde una perspectiva multidisciplinar. Así surge la llamada “Teoría de las Organizaciones” como un conjunto de aproximaciones de distinta índole, en las que se abordan desde diferentes perspectivas los problemas inherentes a ellas. Algunas disciplinas como la Economía, Administración, Sociología, Antropología y Psicología aportan su perspectiva o interpretación al estudio, diseño o cambio de esta realidad social, contribuyendo a su propia construcción.

Al respecto Katz y Khan (1977, en Zarco et al., 2004), mencionan que psicólogos, sociólogos, antropólogos y otros científicos de la conducta, más que estudiar distintos niveles de fenómenos, utilizan distintos niveles de generalización en sus conceptos para manejar el mismo nivel de fenómenos, que en este caso es el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Y refiriéndose de forma específica al conflicto, De Dreu y Gelfand (2008) mencionan que a pesar de la variedad de teorías y metodologías extraídas desde diversas disciplinas que lo abordan, todas ellas se preocupan por la siguiente: ¿Cómo es que los individuos y grupos manejan su interdependencia con el otro?

La Psicología, y en particular desde la aplicación de sus principios al área Organizacional, da respuesta a la pregunta antes citada. De acuerdo con Aamodt (2010), los psicólogos organizacionales se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, cambio organizacional, procesos de grupo y manejo del conflicto. Por su parte Spector (2002), menciona que la Psicología Organizacional es la encargada del estudio del comportamiento humano en el trabajo y del fortalecimiento del bienestar de los trabajadores en su ambiente de laboral.

A su vez Rodríguez y Zarco (2009) siguiendo a Guion (1965) definen a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como “el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo” (p. 41). Así, se estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto. De este modo, el objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones debe de ir encaminado a la dimensión psicológica del ser humano que, al desarrollar sus actividades en un contexto social, también adquiere una dimensión social (Zarco et al., 2004). Apoyando lo anterior, Palací (2008) establece que la Psicología de las Organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, y además refiere que los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma. En el caso específico del conflicto, por ejemplo, sería imposible estudiarlo sin atender a aspectos macro de la organización (estructura, recursos), a aspectos micro (personalidad, antecedentes) así como la interacción social.

Es por ello por lo que el conflicto se ha venido abordando de forma integral, algunas veces enfatizando más ciertos componentes que otros, ya sean los psicológicos, económicos, administrativos, sociales, etc., sin embargo, lo que es un hecho es que el concebir al conflicto aisladamente desde una sola perspectiva limitaría mucho su entendimiento, por ende, la puesta en práctica del conocimiento científico para solucionarlo o sacar su provecho

positivo dentro de las organizaciones. Tomando en cuenta lo anterior, el presente trabajo se orienta hacia una perspectiva psicológica del conflicto.

Aportaciones de la Psicología Organizacional al Estudio del Conflicto

La Psicología Organizacional ha aportado al estudio del conflicto desde dos principales ejes: desde la investigación científica y desde la aplicación práctica. De acuerdo con Zarco et al. (2004), desde la investigación científica se busca comprender y explicar el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como también el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que la componen. Por su parte, la aplicación práctica se orienta hacia la resolución de los problemas que surgen en las organizaciones, así como al incremento del bienestar y de la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas. A este último punto Muchinsky (2002) lo llamó “conocimiento accionable”, que es la aplicación de los resultados de investigación, como por ejemplo en la creación y ejecución de programas de intervención que mejoren variables importantes para la organización. Sin embargo, tal y como se expresó, los profesionales de la psicología han dirigido la mayoría de sus trabajos hacia el eje de la investigación científica. Por ejemplo, son más los trabajos que descubren o identifican las relaciones entre el conflicto y diversas variables organizacionales, tales como el acoso laboral (León-Pérez, Medina, Arenas y Munduate, 2015); estilos de gestión del conflicto, nivel jerárquico y salud de los trabajadores (Way, Jimmieson y Bordia, 2016); inteligencia emocional (Chen, Hou y Wu, 2016); o la influencia del estado de ánimo sobre el manejo de conflictos (Montes, Rodríguez y Serrano, 2014), etc., por referir algunos ejemplos. Por otra parte, otros trabajos presentan sus resultados enfocados hacia el eje de la aplicación práctica, como, por ejemplo, la implementación de un programa de capacitación sobre el manejo del conflicto en trabajadores y la medición de su eficacia (León-Pérez, Notelaers y León-Rubio, 2016). Probablemente existan algunas explicaciones para este tipo de disparidades, y quizá una de ellas es la diferencia en la relevancia que ponen los investigadores y las organizaciones en los estudios realizados. Para aclarar este punto Muchinsky (2002), menciona que las investigaciones que se realizan en las organizaciones difieren de las que se realizan en universidades u otro tipo de centros de investigación, donde en las primeras lo que se busca es solucionar problemas particulares que se presentan dentro de ellas, y no sólo el plantear hipótesis para generar o refutar teorías. Por otro lado, la parte más importante para los investigadores académicos es la de generar investigación científica, relegando a los profesionistas, la mayoría no académicos, la parte de la aplicación práctica. Estos últimos, al menos en la realidad que impera en nuestro país, no acostumbran elaborar manuscritos de investigación para su publicación en medios indexados o de divulgación científica, ya que sólo toman parte de su trabajo dentro de las organizaciones como ejecutores de soluciones prácticas que necesita la organización en ese momento. Por otro lado, los investigadores son la mayoría de las veces académicos que trabajan en las universidades, los cuales se orientarán más en enriquecer la teoría y el conocimiento sobre las variables organizacionales que en la solución de problemas específicos, y por ello son los más interesados en publicar sus investigaciones. Sin embargo, es gracias a estos últimos que la Psicología Organizacional ha llegado a consolidarse como una ciencia diferenciada de las demás, ya que tanto teórica como metodológicamente han brindado directrices para dirigir la actividad profesional.

En el caso del conflicto, y de forma particular en la gestión del conflicto, los aportes teóricos que se han brindado desde la psicología se pueden resumir en la generación de modelos explicativos, como el expuesto en párrafos anteriores. Estos modelos hacen énfasis en intenciones o disposiciones conductuales para el manejo de conflictos, donde incluso las últimas propuestas se enfocan meramente en conducta observable (Medina, Luque y Cruces, 2005). Junto con el apartado teórico, estos modelos también han proporcionado metodología de aplicación e investigación, principalmente en la generación de directrices de recolección de información, como los procedimientos de observación conductual y el desarrollo de escalas de medición. El presente trabajo es prueba de ello, ya que la escala que se ha adaptado y validado surge de estos modelos, y como se expondrá más adelante, el contar con este tipo de instrumentos será fundamental en las etapas de diagnóstico y evaluación dentro del contexto organizacional.

Función del Psicólogo Organizacional sobre el Conflicto

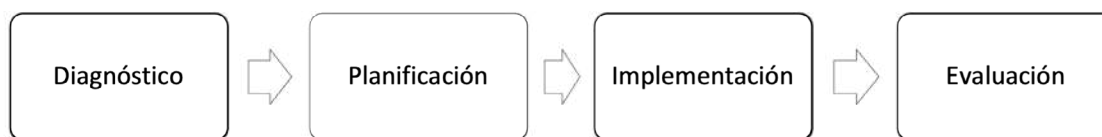
Una vez que se ha conocido la forma en que la Psicología Organizacional ha incidido en el estudio del conflicto, es pertinente mencionar cuál será la función y la forma en la que el psicólogo abordará este fenómeno dentro de las organizaciones.

Según la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), la función de los psicólogos organizacionales es facilitar las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo (Landy y Conte, 2005). Y siendo el conflicto uno de esos problemas, al respecto Strasser y Bateman (1984, en Muchinsky, 2002) establecen que los psicólogos organizacionales se interesan en responder a las preguntas: ¿Cómo pueden aprender las personas a llevarse bien unas con otras en un contexto laboral?, y de forma particular, ¿Cómo se pueden evitar conflictos personales y mantener una buena relación laboral? Zepeda (1999) por su parte menciona que una de las tareas que se espera atienda el psicólogo organizacional es la de facilitar el trabajo en equipo integrando a sus miembros, y de esta forma prevenir conflictos interpersonales, o solucionarlos de la mejor manera cuando estos aparezcan.

Para que el psicólogo organizacional pueda solventar las demandas señaladas, primero debe enfocar el estudio e intervención del conflicto desde una perspectiva psicológica, como la expuesta anteriormente. Así, se debe partir de la concepción de que el conflicto es una percepción y conducta de los individuos, tal y como se expuso en la definición adoptada para este trabajo. Apoyando lo anterior Aamodt (2010), establece que el conflicto es la reacción psicológica y conductual a la percepción de que otra persona nos está impidiendo lograr una meta.

La función profesional del psicólogo puede establecerse ya sea por su intervención remedial o preventiva, donde la última cobraría mayor relevancia en el contexto organizacional. Respecto a esto, Muchinsky (2002) menciona que los psicólogos organizacionales deben de ser capaces de encontrar respuestas a problemas antes de que estos se conviertan en crisis. Así, el anticiparse a los problemas laborales y actuar más hacia la prevención que en respuesta a ellos, será más benéfico para la organización y los trabajadores, ya que traería consigo menos consecuencias perjudiciales (Zepeda, 1999).

Y para actuar en cualquiera de los dos niveles el psicólogo empleará su formación integral para dirigir sus intervenciones, misma que lo diferenciará de otros profesionales al abordar, en este caso, la gestión del conflicto dentro de las organizaciones. Para ello se guiará con el esquema básico de toda intervención psicológica:



La primera etapa es el diagnóstico, donde se pretende conocer el estado actual del problema. Sin un buen diagnóstico sería difícil obtener o visualizar buenos resultados. Para ello se recurre a diversos métodos y estrategias, entre los que se encuentran la entrevista, la observación y los cuestionarios como instrumentos de medición (González, Llinares y Zurriaga, 2012). El presente trabajo, por ejemplo, pretende aportar tanto a esta fase como a la de evaluación al conocer las propiedades psicométricas del test de gestión de conflictos en el trabajo (De Dreu et al., 2001). Así, por su formación el psicólogo es el profesional experto en la psicometría, ya que sus conocimientos sobre los procesos perceptivos y actitudinales, como un reflejo de la conducta, le permitirán elaborar o adaptar instrumentos precisos, con adecuados criterios de confiabilidad y validez. En cuanto a la entrevista se le instruye al psicólogo para aplicarla en sus distintas modalidades, haciendo uso de habilidades de escucha e identificación de conducta no verbal. Y para la observación directa elabora registros conductuales, siguiendo su respectiva metodología.

Con la información obtenida en la fase diagnóstica se comienza la etapa de planificación. Aquí el psicólogo elaborará en conjunto con la organización un plan de acción que abarque los puntos específicos de la prevención o solución respecto de la gestión de conflictos, principalmente mediante la estructuración de programas de capacitación.

Posteriormente en la etapa de implementación se llevaría a cabo la ejecución del plan de acción diseñado. En este punto el psicólogo lo hará desde la premisa de modificar la conducta de los individuos, principalmente desde dos componentes, primero desde el componente perceptivo-cognitivo del conflicto, lo que permitirá una mejor orientación al mismo, y en segundo lugar desde el componente conductual, mediante el entrenamiento de habilidades y estrategias para manejar el conflicto, o bien mediante el diseño e implementación de contingencias para modificar el comportamiento. En este apartado vuelve a cobrar importancia la formación del psicólogo, ya que es experto en el uso y adiestramiento de técnicas psicológicas utilizadas en los programas de capacitación de habilidades personales, tales como el role playing o estrategias de aprendizaje estructurado, ambas traídas desde el paradigma cognitivo-conductual, por mencionar algunas.

Por último, en la fase de evaluación se vuelve a hacer uso de instrumentos de medición, para comprobar en qué medida las personas involucradas en algún conflicto tienden a emplear mejores alternativas para afrontarlo, esto como producto de la intervención realizada. Se podría también corroborar la información con otro tipo de indicadores organizacionales, como índices de ausentismo o quejas presentadas en el departamento de Recursos Humanos, o bien con la medición de variables relacionadas al conflicto, como la calidad de las relaciones sociales entre los trabajadores.

De forma general, se podría decir que el objetivo del psicólogo es identificar el estilo de gestión del conflicto predominante de las personas dentro de una organización, analizar las consecuencias de emplearlos, y posteriormente presentárselos a la organización e idear conjuntamente un plan de acción. De esta manera, se puede

conocer el impacto positivo o negativo que ha tenido en otras variables importantes para la organización, y así dirigir una intervención encaminada a mejorar las habilidades de gestión del conflicto entre los miembros.

Además, la función del psicólogo no queda sujeta sólo a la capacitación de habilidades, sino como lo menciona Aamodt (2010), este también podría desempeñarse como parte fundamental de un equipo multidisciplinar para la creación de políticas formales sobre el manejo de conflictos dentro de una organización, ya que con sus conocimientos acerca del proceso y aspectos psicológicos del conflicto, podría aportar ideas acerca de la normatividad aplicable a ellos. Lo anterior es relevante mencionarlo ya que, como se comentó inicialmente, el estudio e intervención del conflicto no le compete únicamente a una sola disciplina.

De la misma manera el psicólogo podría fungir como la figura del mediador en conflictos laborales, ya que por su formación en el conocimiento de los procesos individuales y de comunicación, facilitaría este procedimiento a las personas involucradas, lo que abre un importante campo de actuación y de profesionalización del psicólogo organizacional.

Una función más del psicólogo organizacional sería el resaltar la importancia y concientizar a las organizaciones sobre los factores psicosociales de riesgo, en este caso el conflicto, sobretodo relacionándolos con variables relevantes para ellas, y de esta manera lograr una orientación hacia la prevención más que al resarcimiento de los problemas, tal y como se mencionó anteriormente.

Sintetizando, la función del psicólogo es prevenir y/o resolver el conflicto interpersonal dentro de las organizaciones, así como también formar parte de un equipo multidisciplinario donde aporte su visión psicológica acerca de este fenómeno. Lo anterior ya sea como parte del staff de apoyo interno o como consultor externo de una organización.

Formación Integral del Psicólogo Organizacional

Lo expuesto hasta aquí corresponde en su mayoría a la actuación de la práctica profesional del psicólogo organizacional sobre el conflicto, sin embargo, tal y como se señaló anteriormente, sería menos enriquecedor orientarse sólo hacia esta parte y descuidar la investigación científica, cuando es bien sabido que ambas vertientes están íntimamente relacionadas. Por ejemplo, el surgimiento de escalas de medición o la elaboración e implementación de programas de intervención tendrán una mayor efectividad si se realizan a la luz de los descubrimientos de investigación. Por su parte la aplicación práctica puede orientar de mejor forma la investigación, al conocer en primer lugar cuales son las variables que más interesan a las organizaciones o cuáles son los principales problemas que se identifican dentro de ellas, y a partir de eso, generar nueva teoría y modelos explicativos. Kozlowski (2012), propone que el área de la Psicología Organizacional debería de mantener un equilibrio entre lo que llama "tensiones dialécticas", que no son otra cosa que los componentes que definen a esta disciplina, para poder realizar mejores aportaciones al campo (ver Figura 10.2).

Así el equilibrio se tendría en el centro de cada uno de estos componentes acomodados en duplas, donde una adecuada armonía sería entre la orientación hacia la generación de investigación básica y la investigación aplicada; entre una orientación hacia el conocimiento científico y el conocimiento práctico; entre el estudio y abordaje de las variables industriales y las variables organizacionales; y por último entre la orientación hacia la generación de productividad y la preocupación por el bienestar de los empleados.

Con lo anterior se resalta la relevancia de contar con una formación y conocimiento integral sobre nuestra disciplina, ya que por medio de estas consideraciones se podrá garantizar la efectividad de nuestro trabajo, generar nuevos descubrimientos, y lo más importante, pilar fundamental de nuestro propósito, mejorar el bienestar de las personas en su trabajo.

El estudio de las estrategias de gestión del conflicto nos proporcionará directrices generales para comprender la forma en que los individuos y grupos manejan su interdependencia con el otro. De esta forma, por ejemplo, se esperaría que aquellos individuos que implementen estrategias integrativas y de compromiso experimenten en menor grado las consecuencias negativas del conflicto, y por ende, tiendan a llevar mejores relaciones sociales en el trabajo. Por lo tanto, es deber del psicólogo organizacional formarse en estos contenidos que lo ayudarán a obtener una mejor perspectiva acerca de este fenómeno, y, por consiguiente, a proponer mejores alternativas que den soluciones efectivas a las organizaciones. Queda claro que el conflicto es un fenómeno susceptible de abordarse desde distintas perspectivas. Por lo tanto, es tarea del psicólogo aportar desde su formación conocimiento que logre una mayor comprensión del mismo. Y por otra parte, también adquirir la responsabilidad de indagar los principios fundamentales del conflicto desde otras disciplinas, no para abordarlo desde otros enfoques, sino más bien para dirigir de la mejor manera sus propias intervenciones.

Las aportaciones que se han hecho desde la Psicología Organizacional parten de objetivos de investigación, sin embargo, es tarea de los psicólogos vincular los descubrimientos de investigación al campo de la práctica profesional. En el caso del presente trabajo, que se orienta hacia la parte de investigación, es necesario rescatar posteriormente sus resultados para mejorar la calidad y efectividad de las intervenciones, ya que por una parte, el conocer las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y las relaciones sociales y unión entre compañeros de trabajo, permitirá proponer mejores soluciones para abordar dichos fenómenos, y por otra, al contar con instrumentos de medición válidos y confiables, se podrán garantizar mejores diagnósticos y evaluaciones como partes fundamentales de las intervenciones.

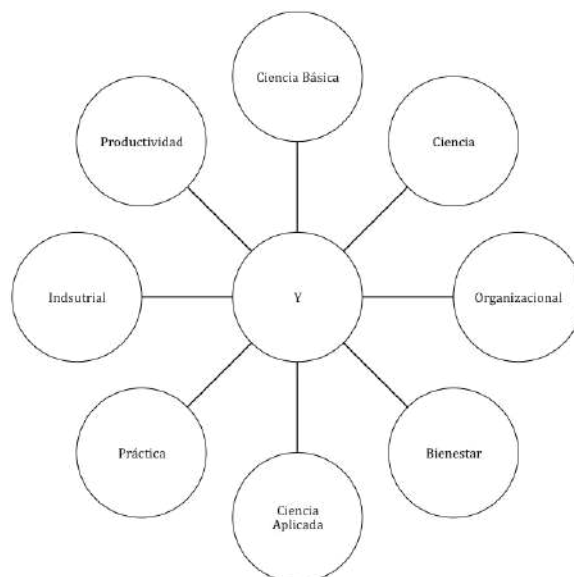


Figura 10.2. Tensiones Dialécticas de la Psicología Industrial y Organizacional.

Propuesta

Las organizaciones son una de las principales unidades sociales en la actualidad, ya que en ellas el ser humano interactuará gran parte de su vida laboral, consiguiendo varios

de sus propósitos y objetivos. Sin embargo, dentro de ese proceso de interacción puede encontrarse con algunos fenómenos que, dependiendo de su experiencia y manejo, influirán en el éxito o fracaso de sus metas. Uno de esos fenómenos es el conflicto, que como se ha mencionado anteriormente, es un aspecto inherente a toda interacción humana, de ahí que su estudio cada vez cobre mayor relevancia entre las disciplinas preocupadas por el entendimiento de los individuos dentro de su contexto laboral. Una de ellas es la Psicología Organizacional, cuya responsabilidad reside en atender y solucionar el conflicto interpersonal dentro de las organizaciones, para cumplir así con uno de sus principales objetivos, el cual es conseguir el bienestar de los trabajadores (Spector, 2002).

Una de las alternativas para conseguir el objetivo anterior es capacitar a los trabajadores en la gestión de sus conflictos laborales, que como ya se ha expuesto, su adecuado manejo traerá mayores consecuencias positivas que negativas, tanto para el trabajador como para la propia organización. Sin embargo, para conocer el estado actual y los cambios efectuados en esta gestión del conflicto de los individuos, es necesario contar con instrumentos válidos y confiables en términos psicométricos.

Una de las últimas propuestas más empleadas para medir este constructo es el Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) de Van de Vliert (1997), el cual ha sido validado por De Dreu et al. (2001). Este instrumento fue construido con base en un modelo teórico consistente detallado en la literatura sobre conflicto, el cual es el Modelo Bidimensional de Intereses Dobles, expuesto anteriormente. Sin embargo, la versión original del mismo se encuentra redactado en inglés, lo que reduce su margen de aplicación a los países que comparten esa lengua. Es por ello, y a la falta de instrumentos nacionales que aborden el constructo, que se apuesta por adaptar y validar este cuestionario. De esta forma, y de acuerdo a las recomendaciones expuestas por los autores (De Dreu et al., 2001), se pondrán a prueba las propiedades psicométricas del test en una cultura diferente, en este caso la mexicana, sin que ello suponga una limitante importante, ya que como ellos mismos refieren, la base teórica sobre la cual se construyó el instrumento se generaliza a través de las fronteras culturales, esperando que las propiedades psicométricas sean constantes.

Por lo que el objetivo del presente fue identificar las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal entre los compañeros de trabajo, así como explorar las posibles diferencias entre los estilos de gestión del conflicto respecto a las variables sociodemográficas de los participantes. Adicionalmente fue evaluar las propiedades psicométricas del Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) de Van de Vliert (1997) al aplicarlo en el contexto mexicano.

Los participantes fueron elegidos de manera no aleatoria intencional, la muestra estuvo conformada por 119 voluntarios, los cuales como requisito de inclusión tenían que estar laborando en activo en alguna organización, ya fuera pública (52.9%) o privada (47.1%). De acuerdo a la naturaleza de sus funciones, 86 (72.3%) participantes pertenecían al nivel operativo, 21 (17.6%) a niveles medios y 12 (10.1%) a niveles directivos. La distribución de acuerdo al género se presentó con una participación de 39 hombres (32.8%) y de 80 mujeres (67.2%), con un rango de edad que va de los 20 a 61 años, con una media de 34.72 años ($s= 10.62$). Respecto a la antigüedad laboral se reportó un rango que va desde 1 a 39 años, con una media de 8.4 años ($s= 9.70$). En la Figura 10.3 se muestran los porcentajes del nivel escolar de los encuestados.

Instrumentos

Cuestionario sobre datos sociodemográficos. Se construyó un cuestionario con la finalidad de recolectar información sociodemográfica de los participantes, el cual estuvo compuesto por siete preguntas, en las que se indagó sobre la edad, sexo, antigüedad laboral, nivel de escolaridad máximo, puesto actual, tipo de organización y en la última se les cuestionó sobre las situaciones donde más percibían conflictos en su trabajo, con tres opciones de respuesta: (1) Mi jefe, (2) Mis compañeros o (3) Mis subordinados.

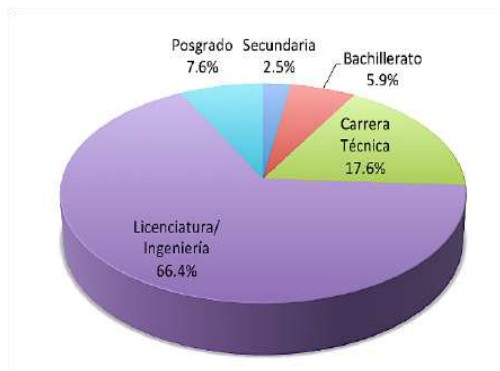


Figura 10.3. Porcentajes del Nivel Escolar de los Participantes (N=119).

Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH) (Van de Vliert, 1997; De Dreu et al., 2001). Está conformado por 20 preguntas, cuya valoración sigue una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, con opciones de respuesta que van desde “nunca” a “siempre”. Este cuestionario evalúa las estrategias de gestión del conflicto de los individuos en el trabajo, las cuales se agrupan en cinco estilos: Servilismo (e.g., “Cedo ante los deseos de la otra parte”), Compromiso (e.g., “Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes”), Dominación (e.g., “Impongo mi punto de vista”), Integración (e.g., “Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos”) y Evitación (e.g., “Evito cualquier confrontación respecto a nuestras diferencias”), cada uno con 4 ítems respectivamente.

Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) (Gómez y Vicario, 2008; Patlán y Flores, 2013). La escala total en su versión corta está conformada por 29 preguntas, cuya valoración sigue una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, con opciones de respuesta que van desde “nunca” a “siempre”. Este cuestionario evalúa el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo. Para el presente estudio, sólo se retomó la percepción de atributos a nivel interpersonal (atributos de la relación trabajador-entorno laboral), los cuales son: Relaciones Sociales entre los miembros de la organización (e.g., “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”) y Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo (e.g., “En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”), con 3 y 4 ítems respectivamente.

Fases

En la primera fase el instrumento original en inglés fue sometido a un proceso de traducción por parte de tres expertos bilingües, a los cuales se les dio la indicación de que más allá de realizar una traducción literal, lo que se buscaba era una adaptación al español hablado en México de cada uno de los ítems, con la finalidad de que estos fueran comprensibles y con un sentido compartido dentro de la población mexicana. Como resultado, se obtuvieron tres traducciones para cada reactivo.

En la segunda fase se les pidió a seis jueces bilingües y expertos en el área organizacional que valoraran cada una de estas traducciones, seleccionando aquella que consideraran se adaptara mejor a nuestro contexto y mantuviera el sentido del idioma original. Enseguida se realizó el conteo de cada una de las valoraciones, para así seleccionar aquella traducción que presentara mayor coincidencia entre los jueces.

En un par de casos donde se presentaron empates entre las valoraciones, se recurrió a la teoría para seleccionar la más adecuada.

Una vez hecho lo anterior, se integraron las traducciones seleccionadas para conformar la versión final del instrumento, mismo al que se le agregaron los ítems de las dos subescalas de la EMCO. Posteriormente se seleccionó a los participantes por sus características de inclusión, a los que se les contactó de forma directa para solicitar su colaboración. Una vez explicado el motivo de la investigación, la cual se manejó como un estudio de ambiente laboral para evitar predisposición de las respuestas por parte de los trabajadores, se les invitaba a leer el consentimiento informado, en donde se establecía que su participación era libre y voluntaria, y que sus respuestas tendrían un carácter anónimo y confidencial, con uso exclusivo de investigación.

El cuestionario se aplicó en dos modalidades, impresa y digital (en línea), donde para esta última se construyó un formulario automatizado. En el primer caso se solicitó de forma personal la participación de las personas, proporcionándoles el cuestionario impreso y estando presente el aplicador para resolver cualquier duda. En el segundo caso el contacto fue mediante aplicaciones digitales de mensajería instantánea, de forma personal. A los participantes se les explicaba la forma de participación, y en caso de su aceptación, se les hacía llegar un enlace que les redirigía a la página web donde se encontraba el instrumento, el cual contenía la misma información y estructura que la versión impresa, quedando el aplicador al pendiente de las aplicaciones de mensajería para resolver cualquier duda. Al final, se les agradecía la participación a cada uno de los trabajadores en ambas modalidades.

Análisis de Resultados

Los datos obtenidos fueron trasladados a una base de datos del programa IBM SPSS Statistics versión 21 para su análisis. En un primer momento se realizó el análisis descriptivo y de frecuencias de cada una de las variables, este último para la comprobación de errores en la captura de datos. Posteriormente se analizó la escala DUTCH de gestión del conflicto para conocer sus propiedades psicométricas mediante análisis de alpha de Cronbach y factorial de Máxima Verosimilitud. Finalmente se realizaron análisis de correlación (Pearson) y de comparación de medias (t de Student y ANOVA) para identificar, por una parte, las relaciones entre la gestión de conflicto y la dimensión interpersonal del clima organizacional (Relaciones Sociales y Unión-Apoyo entre compañeros de trabajo), y por otra examinar las diferencias en la gestión de conflicto entre las distintas variables sociodemográficas de los participantes.

Propiedades Psicométricas de la Escala

En un primer momento se obtuvo la confiabilidad inicial de la escala, mediante la obtención del coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach .787, un alpha tipificada igual a .808 con 20 ítems:.

Asimismo se realizó una revisión de las correlaciones elemento-total corregida, donde se observa que 5 de los ítems (1, 3, 5, 13 y 18) se encuentran por debajo del criterio de .200 que se estableció para que se mantuvieran como parte del instrumento (ver Tabla 10.2).

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_1	.140	.330	.790
G_C_2	.476	.596	.772
G_C_3	-.032	.293	.806
G_C_4	.418	.551	.775
G_C_5	.171	.464	.790
G_C_6	.429	.441	.774
G_C_7	.503	.493	.769
G_C_8	.233	.307	.788
G_C_9	.543	.481	.766
G_C_10	.372	.405	.777
G_C_11	.378	.354	.777
G_C_12	.552	.423	.767
G_C_13	.181	.413	.791
G_C_14	.495	.659	.770
G_C_15	.519	.473	.771
G_C_16	.445	.469	.772
G_C_17	.579	.563	.766
G_C_18	.120	.483	.796
G_C_19	.596	.632	.764
G_C_20	.282	.554	.783

Tabla 10.2. Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas los Ítems Eliminados).

Dado lo anterior se procedió a retirarlos de la escala, como una medida para elevar la fiabilidad de la misma. Hecho esto, se volvió a obtener el índice alpha de Cronbach obteniendo .838, un alpha tipificada de .850 con 15 ítems. Sin embargo, nuevamente uno de los ítems (8) obtenía un valor por debajo del criterio de .200 en la correlación elemento-total corregida (ver Tabla 10.3), por lo que se tomó la decisión de eliminarlo de la escala.

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_2	.560	.586	.823
G_C_4	.460	.493	.829
G_C_6	.484	.381	.827
G_C_7	.584	.476	.821
G_C_8	.141	.196	.854
G_C_9	.576	.462	.821
G_C_10	.296	.302	.840
G_C_11	.399	.297	.832
G_C_12	.574	.392	.822

Tabla 10.3. Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas el Ítem Eliminado).



Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_14	.579	.640	.822
G_C_15	.557	.451	.825
G_C_16	.436	.404	.830
G_C_17	.635	.536	.819
G_C_19	.660	.620	.816
G_C_20	.241	.390	.841

Tabla 10.3. [Continuación] Estadísticos Total-Elemento. (En Negritas el Ítem Eliminado).

Una vez eliminado el ítem, se obtuvo de nueva cuenta el índice alpha de Cronbach de .854, un alpha tipificada de .860 y 14 ítems.

En este último caso hubo un incremento en el índice de confiabilidad basada en los elementos tipificados, que logró alcanzar el valor de .860. Además, todos los ítems resultantes cumplen con el criterio establecido de .200 para formar parte de la escala (ver Tabla 10.4). Asimismo se observa que la eliminación de alguno de ellos no ayudaría a aumentar la confiabilidad del test.

Ítem	Correlación elemento total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
G_C_2	.593	.579	.839
G_C_4	.508	.474	.844
G_C_6	.491	.375	.845
G_C_7	.595	.476	.839
G_C_9	.576	.450	.839
G_C_10	.283	.301	.859
G_C_11	.389	.297	.851
G_C_12	.573	.385	.840
G_C_14	.593	.637	.839
G_C_15	.579	.439	.841
G_C_16	.401	.376	.851
G_C_17	.655	.536	.835
G_C_19	.672	.619	.834
G_C_20	.224	.381	.860

Tabla 10.4. Estadísticos Total-Elemento.

Posteriormente se realizó un análisis de correlación de Pearson entre cada uno de los reactivos y el puntaje total de la escala, esto para determinar el tipo de rotación a utilizar en el análisis factorial exploratorio. Las correlaciones obtenidas fueron medianas, ya que oscilan entre .381 y .643, decidiendo que el tipo de rotación a utilizar sería ortogonal (Varimax Kaiser), (Reyes y García, 2008). Sin embargo, antes de realizar el análisis factorial se tenía que comprobar la adecuación psicométrica de los ítems. Para ello se llevó a cabo la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. La prueba KMO obtuvo un valor de .877, indicando que la matriz es adecuada para factorizar (Kaiser, 1970). Asimismo la prueba de Esfericidad de Bartlett fue significativa ($\chi^2=659.581$, $gl=91$, $p=.000$). Por lo tanto, se procedió a

realizar el análisis factorial mediante el método de Máxima Verosimilitud. Del gráfico de sedimentación y la matriz rotada resultante se obtuvo una estructura factorial compuesta por tres factores extraídos con base en autovalores (mayores que 1), que en conjunto explican el 52.552% de la varianza (ver Tabla 10.5 y 10.6; Figura 10.4).

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.332	38.085	38.085	2.065	14.747	14.747	4.454	31.813	31.813
2	2.183	15.596	53.681	4.074	29.101	43.848	1.624	11.603	43.416
3	1.002	7.154	60.835	1.219	8.705	52.552	1.279	9.137	52.552
4	.781	5.576	66.412						
5	.718	5.131	71.543						
6	.648	4.627	76.170						
7	.606	4.331	80.501						
8	.540	3.855	84.356						
9	.490	3.503	87.859						
10	.424	3.027	90.886						
11	.387	2.761	93.648						
12	.328	2.343	95.991						
13	.312	2.226	98.217						
14	.250	1.783	100.000						

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Tabla 10.5. Varianza Total Explicada en Tres Factores.

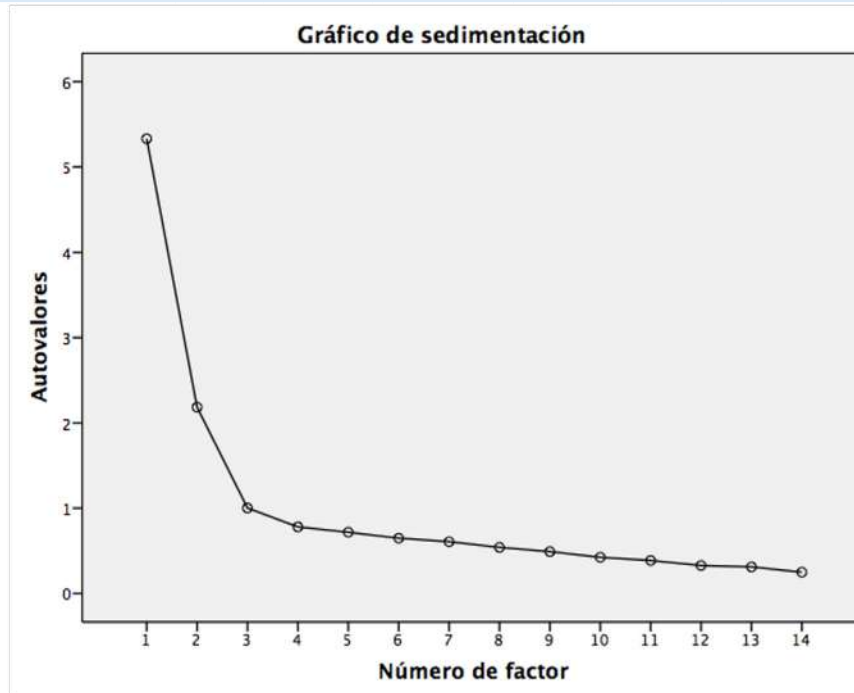


Figura 10.4. Gráfica de Sedimentación para Tres Factores.

Ítems	Factores		
	1	2	3
G_C_14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos	.820	-.109	.090
G_C_19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona	.797	.037	.174
G_C_2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes	.745	-.043	.137
G_C_17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo	.729	.147	.114
G_C_4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte	.679	.075	-.118
G_C_7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa	.666	.192	.004
G_C_9. Me preocupo por mis intereses así como también por los de la otra persona	.661	.056	.121
G_C_12. Insisto en que ambos cedamos un poco	.552	.219	.156
G_C_15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves	.548	.231	.195
G_C_20. Trato de evitar una confrontación con el otro	-.067	.800	.055
G_C_10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible	.056	.585	.080
G_C_6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona	.258	.508	.263
G_C_11. Trato de adaptarme a la otra parte	.159	.372	.361
G_C_16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona	.120	.248	.954
Método de extracción: Máxima verosimilitud. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser*			
*La rotación ha convergido en 4 iteraciones.			

Tabla 10.6. Matriz de Factores Rotados con Tres Factores. (En Negritas los Reactivos para cada Factor).

Como se puede apreciar, el ítem 11 muestra conflicto al saturar en más de un factor, ya que presenta valores muy semejantes. Si se eliminara dicho reactivo el factor 3 se quedaría sólo con un ítem, y de acuerdo a McDonald (1985) no es recomendable interpretar aquellos factores que tengan menos tres variables. Es por ello que se optó por realizar un nuevo análisis factorial, pero en esta ocasión los factores se extrajeron con base en un número fijo, el cual se estableció en 2. De esta manera se obtuvo una estructura factorial compuesta por dos factores que en conjunto explican el 46.038% de la varianza (ver Tabla 10.7 y 10.8; Figura 10.5).

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.332	38.085	38.085	4.810	34.359	34.359	4.451	31.795	31.795
2	2.183	15.596	53.681	1.635	11.679	46.038	1.994	14.243	46.038
3	1.002	7.154	60.835						
4	.781	5.576	66.412						
5	.718	5.131	71.543						
6	.648	4.627	76.170						
7	.606	4.331	80.501						
8	.540	3.855	84.356						
9	.490	3.503	87.859						
10	.424	3.027	90.886						
11	.387	2.761	93.648						

Tabla 10.7. Varianza Total Explicada en Dos Factores.

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
12	.328	2.343	95.991						
13	.312	2.226	98.217						
14	.250	1.783	100.000						

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Tabla 10.7. [Continuación] Varianza Total Explicada en Dos Factores.

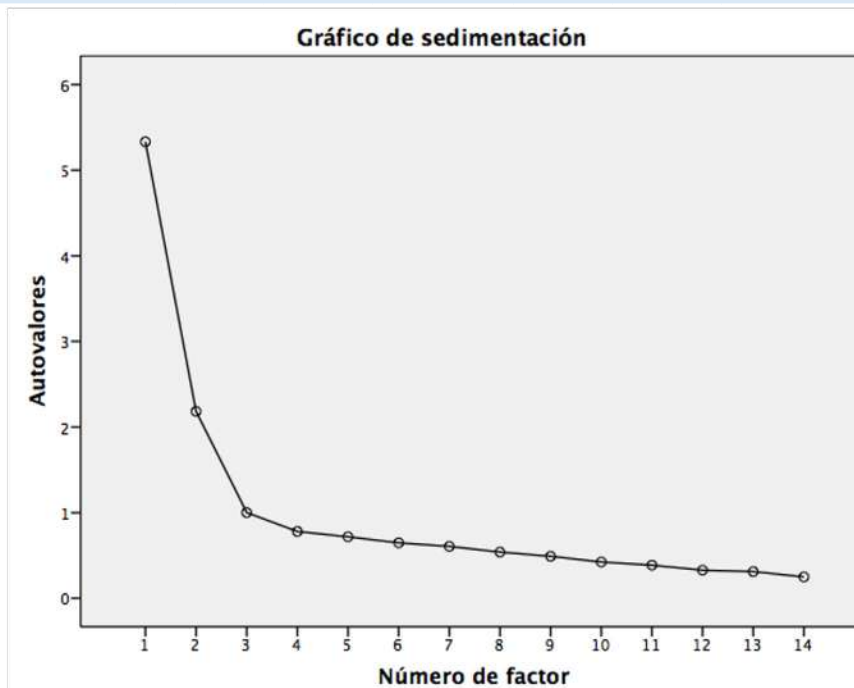


Figura 10.5. Gráfica de Sedimentación para Dos Factores.

Ítems	Factores	
	1	2
G_C_14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos	.834	-.045
G_C_19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona	.808	.125
G_C_2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes	.756	.027
G_C_17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo	.724	.202
G_C_9. Me preocupo por mis intereses así como también por los de la otra persona	.663	.132
G_C_4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte	.649	.034
G_C_7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa	.643	.197
G_C_15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves	.548	.311
G_C_12. Insisto en que ambos cedamos un poco	.544	.281
G_C_20. Trato de evitar una confrontación con el otro	-.108	.695

Tabla 10.8. Matriz de Factores Rotados con Dos Factores. (En Negritas los Reactivos para cada Factor).

Ítems	Factores	
	1	2
G_C_6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona	.240	.611
G_C_10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible	.019	.572
G_C_11. Trato de adaptarme a la otra parte	.164	.516
G_C_16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona	.206	.502
Método de extracción: Máxima verosimilitud. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser*		
*La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Tabla 10.8. [Continuación]
Matriz de Factores Rotados
con Dos Factores. (En
Negritas los Reactivos para
cada Factor).

Como se observa, ninguno de los ítems presentó problema alguno después de este análisis. Una vez comprobado lo anterior, se calcularon los valores de fiabilidad para cada uno de los dos factores, factor 1 .895 y factor 2, .721.

Como se mencionó en la descripción del instrumento, éste identifica originalmente cinco factores o estilos de gestión del conflicto con 4 ítems cada uno, sin embargo, en la presente adaptación en una muestra mexicana los ítems se agruparon en dos factores (ver Tabla 10.9).

Ítems en la Escala Original					Ítems en la Escala Adaptada	
Integración	Compromiso	Servilismo	Evitación	Dominación	Factor 1	Factor 2
4, 9, 14, 19.	2, 7, 12, 17.	1, 6, 11, 16.	5, 10, 15, 20.	3, 8, 13, 18.	4, 9, 14, 19, 2, 7, 12, 17, 15.	16, 11, 6, 20, 10.

Tabla 10.9.
Comparación de
Factores e Ítems de
la Escala DUTCH.
(En Negritas los Ítems
Conservados en la
Escala Adaptada).

Como se puede apreciar, el factor 1 de la escala adaptada está compuesto por los ítems de los estilos de Integración y Compromiso (excepto el ítem 15 que corresponde a Evitación), mientras que el factor 2 esta conformado por algunos de los ítems de Servilismo y Evitación. El estilo de Dominación fue el único que no conservó ítems en la versión adaptada. Al respecto Van de Vliert y Euwema (1994, en Medina et al., 2005) esquematizaron en su modelo que la agrupación de los estilos de Integración, Compromiso, Servilismo y Evitación se les podría llamar estilos o conductas dirigidas hacia la cooperación. A su vez los estilos de Integración y Compromiso se les puede categorizar como estilos “activos” orientados hacia la negociación, mientras que el Servilismo y Evitación se caracterizarían por ser estilos “pasivos” de la gestión de conflictos, orientados hacia la no confrontación. De esta manera, si se nombraran los factores obtenidos en este trabajo, el primer factor sería el Estilo Activo-Negociador, mientras que el segundo factor sería el Estilo Pasivo-No Confrontador.

Análisis de Correlación

Como se estableció en el objetivo del presente trabajo, se procedió a realizar análisis de correlación bivariada de Pearson para identificar las posibles relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el nivel interpersonal del clima laboral, al cual lo componen las relaciones sociales y la unión-apoyo entre compañeros de trabajo (ver Tabla 10.10).

Variable	1	2	3	4	5
1. Activo_Negociador	1				
2. Pasivo_No_Confrontador	.294**	1			

Tabla 10.10. Matriz
de Coeficientes
de Correlación de
Pearson (N=119).



Variable	1	2	3	4	5
3. Relaciones_Sociales	.143	.091	1		
4. Union_Apoyo	.109	.166	.746**	1	
5. Nivel_Interpersonal	.132	.144	.909**	.956**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa, no existen relaciones significativas entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal del clima organizacional. De manera complementaria se realizaron análisis de correlaciones bivariadas de Pearson entre la edad y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.153$; $p > 0.05$) y entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.078$; $p > 0.05$); entre la antigüedad laboral y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.145$; $p > 0.05$) y entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.122$; $p > 0.05$), no encontrando relaciones significativas. Por último, para determinar la posible relación entre el nivel escolar de los participantes y los estilos de gestión del conflicto, se procedió a convertir las puntuaciones obtenidas a valores tipificados (puntajes z), y de esta forma realizar un análisis de correlación de Pearson. Los resultados muestran que no existen relaciones significativas entre el grado de estudios y el estilo Activo-Negociador ($r = 0.138$; $p > 0.05$) ni entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($r = 0.110$; $p > 0.05$).

Análisis de las Situaciones de Conflicto

Como se comentó en la descripción de los instrumentos, en el apartado de datos sociodemográficos se incluyó una pregunta sobre las situaciones donde los participantes percibían más conflictos en su trabajo (ver Figura 10.6).

Tal y como se presenta, los participantes tienden a observar más conflicto entre sus compañeros de trabajo y sus jefes, lo que también dependerá de la naturaleza de sus funciones. Para un análisis más preciso, se presenta la Figura 10.7.

Con lo mostrado anteriormente, se aprecia que independientemente del nivel de los trabajadores, la mayor percepción de conflictos se encuentra entre sus jefes y sus compañeros de trabajo.

Análisis de Comparación de Medias

Antes de comenzar con los análisis de comparación de medias, es importante señalar que en las variables “sexo”, “nivel escolar”, “puesto actual” y “situaciones de conflicto” se homologaron los grupos mediante la eliminación aleatoria de participantes, esto debido a que el tamaño de los grupos fue diferente.

A continuación, se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de los estilos de gestión del conflicto en función de las variables sociodemográficas, a fin de proceder a los análisis estadísticos (ver Figura 10.11).

Variable	Categorías	N	Activo-Negociador	Pasivo-No Confrontador
Edad	Adultez Emergente	21	34.09 (s= 7.34)	16.85 (s= 3.58)
	Adulto Joven	33	35.90 (s= 5.02)	16.48 (s=3.22)
	Adultez Media	35	37.05 (s= 5.51)	17.02 (s= 2.66)
	Adultez Tardía	30	37.03 (s= 5.39)	17.26 (s= 4.16)

Tabla 10.10. [Continuación] Matriz de Coeficientes de Correlación de Pearson (N=119).

Tabla 10.11. Puntuaciones Medias y Desviaciones Típicas en los Estilos de Gestión del Conflicto en Función de las Variables Sociodemográficas.

Variable	Categorías	N	Activo-Negociador	Pasivo-No Confrontador
Antigüedad Laboral	Aprendiz	39	34.92 (s= 6.81)	16.76 (s= 3.48)
	En Desarrollo	37	36.18 (s= 4.92)	16.48 (s= 2.85)
	Experto	43	37.39 (s= 5.21)	17.39 (s= 3.68)
Sexo	Hombre	39	37.56 (s= 5.56)	16.48 (s= 3.04)
	Mujer	39	36.38 (s= 5.35)	17.30 (s= 3.18)
Nivel Escolar	Secundaria	3	33.00 (s= 8.00)	15.66 (s= 2.08)
	Bachillerato	7	35.14 (s= 7.79)	15.42 (s= 2.99)
	Carrera Técnica	9	35.33 (s= 6.08)	17.11 (s= 2.57)
	Licenciatura/Ingeniería	9	37.77 (s= 4.52)	17.22 (s= 3.76)
	Posgrado	9	37.11 (s= 4.83)	17.55 (s= 5.22)
Puesto Actual	Operativo	12	33.83 (s= 5.35)	14.91 (s= 4.18)
	Medio	12	38.83 (s= 6.10)	16.16 (s= 3.27)
	Directivo	12	39.25 (s= 4.82)	19.00 (s= 2.82)
Tipo de Organización	Pública	63	36.96 (s= 5.27)	17.04 (s= 3.39)
	Privada	56	35.35 (s= 6.18)	16.75 (s= 3.36)
Situación de Conflicto	Mi Jefe	16	36.68 (s= 5.42)	17.06 (s= 4.10)
	Mis Compañeros	16	34.37 (s= 5.76)	15.87 (s= 2.89)
	Mis Subordinados	16	38.56 (s= 4.41)	18.31 (s= 2.96)

Tabla 10.11.
[Continuación]
Puntuaciones Medias y Desviaciones Típicas en los Estilos de Gestión del Conflicto en Función de las Variables Sociodemográficas.

En primer lugar se obtuvieron los rangos teóricos de la escala, los cuales se generaron en función del puntaje mínimo y máximo que se puede conseguir en el cuestionario, con la finalidad de ubicar las medias de cada grupo respecto de los estilos de gestión del conflicto en los niveles "bajo", "moderado" y "alto", quedando de la siguiente manera: Estilo Activo-Negociador: bajo (9-20 puntos); moderado (21-32 puntos); y alto (33-45 puntos), y por su parte el Estilo Pasivo-No Confrontador: bajo (5-11 puntos); moderado (12-18 puntos); y alto (19-25 puntos). Con lo anterior se puede apreciar que los puntajes obtenidos por los participantes en el estilo Activo-Negociador los ubicaría en un rango "alto" en sus distintos grupos, sin embargo, no es así en los puntajes del estilo Pasivo-No Confrontador, donde el único grupo que puntuó alto fue el de los directivos, ubicando a los restantes en el rango moderado.

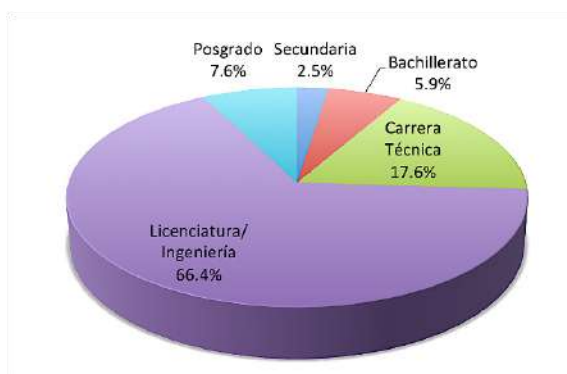


Figura 10.6. Porcentajes de Percepción de Conflictos de los Participantes (N=119)

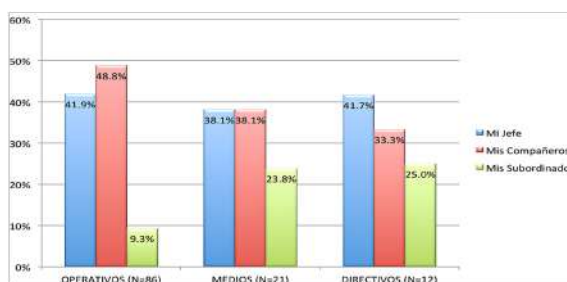


Figura 10.7. Comparación de los Porcentajes de Percepción de Conflictos entre Niveles Organizacionales

Posteriormente los análisis de comparación de medias mostraron que no existen diferencias estadísticas entre hombres y mujeres en el empleo del estilo Activo-Negociador ($t(76)=0.954$; $p>0.05$), ni entre el estilo Pasivo-No Confrontador ($t(76)=-1.163$; $p>0.05$). Igualmente no se encontraron diferencias entre las organizaciones públicas y privadas en el estilo Activo-Negociador ($t(117)=1.533$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($t(117)=0.479$; $p>0.05$).

Respecto a los niveles escolares, inicialmente se realizaron las comparaciones tomando en cuenta todos los niveles académicos, no encontrando diferencias estadísticas en el estilo Activo-Negociador ($F(4,32)=0.527$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($F(4,32)=0.441$; $p>0.05$). No obstante, se realizó de nueva cuenta la misma comparación, pero en esta ocasión se excluyó al nivel secundaria por su pequeño número de integrantes. A pesar de ello, tampoco se encontraron diferencias estadísticas en el Activo-Negociador ($F(3,30)=0.425$; $p>0.05$) ni en el Pasivo-No Confrontador ($F(3,30)=0.464$; $p>0.05$).

Por su parte al comparar el puesto actual de los participantes se encontraron diferencias estadísticas tanto en el estilo Activo-Negociador ($F(2,33)=3.665$; $p<0.05$) como en el Pasivo-No Confrontador ($F(2,33)=4.349$; $p<0.05$). Para conocer con mayor precisión cuáles eran los puestos que diferían entre sí se realizaron pruebas post hoc, particularmente la de Diferencia Mínima Significativa (DMS) para el primer caso, y la de Diferencia Honestamente Significativa (HSD) de Tukey para el segundo (ver Figura 10.12 y 10.13). Es importante destacar que para el primer caso ninguna otra prueba post hoc ofrecía con exactitud la localización de las diferencias entre medias.

Prueba Post hoc	(I) Puesto Actual	(J) Puesto Actual	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
DMS	Operativo	Medio	-5.00000*	2.22654	.032	-9.5299	-.4701
		Directivo	-5.41667*	2.22654	.021	-9.9466	-.8867
	Medio	Operativo	5.00000*	2.22654	.032	.4701	9.5299
		Directivo	-.41667	2.22654	.853	-4.9466	4.1133
	Directivo	Operativo	5.41667*	2.22654	.021	.8867	9.9466
		Medio	.41667	2.22654	.853	-4.1133	4.9466

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Tabla 10.12. Prueba DMS para la Variable Activo-Negociador.

Prueba Post hoc	(I) Puesto Actual	(J) Puesto Actual	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	Operativo	Medio	-1.25000	1.41882	.656	-4.7315	2.2315
		Directivo	-4.08333*	1.41882	.019	-7.5648	-.6018
	Medio	Operativo	1.25000	1.41882	.656	-2.2315	4.7315
		Directivo	-2.83333	1.41882	.129	-6.3148	.6482
	Directivo	Operativo	4.08333*	1.41882	.019	.6018	7.5648
		Medio	2.83333	1.41882	.129	-.6482	6.3148

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Tabla 10.13. Prueba HSD de Tukey para la Variable Pasivo-No Confrontador.

Con lo presentado anteriormente se identifica que tanto los niveles medios y directivos poseen una mayor predisposición hacia el estilo Activo-Negociador que los trabajadores operativos, y por su parte el estilo Pasivo-No Confrontador tiende a ser

considerado en mayor medida por los directivos que por el nivel operativo.

Referente a si existía alguna discrepancia entre la preferencia de uno u otro estilo dependiendo de la situación de conflicto, se encontró que no existían diferencias estadísticas con el estilo Activo-Negociador ($F(2,45)=2.573$; $p> 0.05$) ni con el Pasivo-No Confrontador ($F(2,45)=2.097$; $p> 0.05$).

En cuanto a la antigüedad laboral fue necesario agrupar los años de servicio en rangos para realizar las comparaciones, de tal forma que se crearon tres categorías: Aprendiz (1-2 años); En Desarrollo (3-5 años); y Experto (6-39 años). Hecho esto se halló que no habían diferencias estadísticas en el estilo Activo-Negociador ($F(2,116)=1.918$; $p> 0.05$), ni con el Pasivo-No Confrontador ($F(2,116)=0.768$; $p> 0.05$).

Por último, para identificar si existía diferencia entre la preferencia de cierto estilo de gestión del conflicto respecto a la edad de los trabajadores, se procedió de igual forma a crear rangos, pero esta vez de acuerdo con las etapas del desarrollo en la adultez. De esta manera quedaron conformados cuatro grupos: Adultez Emergente (20-25 años); Adultez Joven (26-29 años); Adultez Media (30-41 años); y Adultez Tardía (42-61 años). Una vez realizados los análisis se descubrió que no existían diferencias estadísticas con el estilo Activo-Negociador ($F(3,115)=1.450$; $p> 0.05$), ni con el estilo Pasivo-No Confrontador ($F(3,115)=0.297$; $p> 0.05$).

Conclusión

El conflicto resulta prácticamente consustancial a la vida y dinámica organizativa presentándose en todos los niveles de la organización, principalmente en las relaciones interpersonales entre sus miembros (Munduate et al., 1993). Esta es una de las principales razones por la cual el estudio del conflicto es y seguirá vigente dentro del contexto organizacional.

El presente trabajo se ha centrado en la dimensión interpersonal del conflicto, que como se ha expuesto puede generar tanto consecuencias positivas y funcionales, o provocar consecuencias negativas y perjudiciales tanto para los individuos como para la propia organización. De esta manera la clave se encontraría en el manejo que se haga del mismo, o más propiamente dicho en su gestión, para así poder aprovecharlo como un elemento que aporte al crecimiento más que como un obstáculo que lo limite.

El modelo bidimensional de intereses dobles nos brinda una propuesta acerca de estos estilos de gestión del conflicto, y como se ha descrito, su investigación ha estado activa durante los últimos años poniéndose a prueba en diversos contextos. Sin embargo, en nuestro país es prácticamente inexistente su estudio, originando la falta de información respecto a este constructo en nuestra realidad. Una de las principales alternativas para su investigación es la creación de instrumentos, por una parte, y por otra la traducción de los que más se han reportado en la literatura especializada. Cada una de estas alternativas posee sus ventajas y desventajas, no obstante, aquí se ha optado por la segunda, ya que parte de refutar y consolidar algún constructo reside en la replicación de sus métodos, así como en la utilización de los mismos instrumentos de medición. En este caso no sólo se tradujo un cuestionario, sino que se transformó para que fuera congruente con nuestro contexto manteniendo el sentido original, procedimiento conocido como adaptación (Tornimbeni, Pérez y Olaz, 2008). Fue así que la aplicación de una metodología rigurosa permitió obtener el instrumento reportado anteriormente, que partió de una traducción inicial y jueceo por parte de expertos,

para finalizar con los análisis que nos permitieron conocer su confiabilidad y validez.

Respecto a la primera, autores como Hernández et al. (2014) mencionan que no existe todavía un criterio absoluto sobre la evaluación del coeficiente de confiabilidad con respecto a si se considera adecuado o no, sino que más bien se trata del criterio del investigador y del uso que le dé a la escala. Por su parte Martínez, Hernández y Hernández (2014) mencionan que suele considerarse aceptables los trabajos de investigación en los que se usan coeficientes alpha mayores o iguales a 0.70. Bajo esta perspectiva el coeficiente alpha obtenido de 0.86 para la escala general, de 0.89 para el primer factor y de 0.72 para el segundo permitirían establecer la escala como buena para los dos primeros coeficientes, y como aceptable dentro del límite para el segundo caso. Aunque aceptable, este último coeficiente pudiera aumentar si se aumentara el número de aplicaciones, ya que como se observó, todos los ítems resultantes contribuyen al mantenimiento del índice de confiabilidad de la escala total.

En consecuencia, del proceso anterior, se tuvo que la escala obtenida difirió de la escala original, ya que de poseer 20 ítems solamente se conservaron 14. Después de esto fue necesario indagar respecto a la validez de constructo del instrumento, por lo que se llevaron a cabo análisis factoriales exploratorios mediante el método de Máxima Verosimilitud. En este punto es importante mencionar la razón por la cual se optó por este método de extracción en lugar del más empleado en la literatura, el Análisis de Componentes Principales. El método de Máxima Verosimilitud, como un método de Análisis Factorial como tal, permite distinguir entre la varianza de error y la varianza común (comunalidad), reproduciendo tan sólo esta última, que es la que interviene en las correlaciones entre variables, a diferencia del Análisis de Componentes Principales que no hace esa diferencia, y sólo considera la varianza total (Ferrando y Anguiano, 2010). Es por ello que a pesar de que el porcentaje de varianza explicada fue mayor mediante el Análisis de Componentes Principales (53.681% vs 46.038% de Máxima Verosimilitud) se decidió conservar la extracción realizada por este último procedimiento.

Del análisis factorial efectuado se obtuvieron 2 factores, que cómo se presentó anteriormente se nombraron Estilo Activo-Negociador y Estilo Pasivo-No Confrontador, para el primer y segundo factor respectivamente. En primer lugar, es importante destacar la eliminación del Estilo de Dominación de la escala, dejando sólo ítems de los cuatro estilos restantes representados en el modelo de intereses dobles (Integración, Compromiso, Servilismo y Evitación). Se sospecha que, al ser la Dominación el estilo más coercitivo y desagradable para resolver los conflictos de forma general (Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo y Munduate, 2003; Beitler et al., 2016) existieron inconsistencias al momento de contestar a esos reactivos por parte de los participantes. Una alternativa para determinar la validez o no de esta dimensión en nuestro contexto tendría que ir encaminada a la aplicación de esos reactivos en muestras que debido a su profesión o actividades de trabajo, pudieran hacer un mayor uso de este estilo respecto a las demás personas, como por ejemplo abogados o empresarios, ya que en general los ítems hacen referencia a “obtener beneficios”, “luchar por un buen resultado” y “hago todo para ganar”. O, por otro lado, elaborar nuevos ítems que se ajusten más a nuestro contexto y den cuenta del uso de las estrategias de dominación de una forma más sutil o indirecta.

En segundo lugar, con relación a los ítems conservados en el instrumento, la agrupación que se obtuvo mediante la factorización concuerda con la teoría, particularmente con la reconceptualización que hacen Van de Vliert y Euwema (1994, en Medina et al., 2005) del modelo bidimensional de intereses dobles, que por un lado

tiene al estilo de Integración y Compromiso (Activo-Negociador) y por otro al estilo de Servilismo y Evitación (Pasivo-No Confrontador). Aquí es importante señalar lo siguiente, ya que dentro de los ítems de Activo-Negociador se encuentra el ítem número 15 que corresponde originalmente a la dimensión de Evitación, no obstante, si se analiza más detenidamente se identifica que hace referencia al fin principal que caracteriza a los estilos de Integración y Compromiso, “hacer las diferencias menos graves”. De esta forma al llevar a cabo estrategias activas-negociadoras se buscaría resolver el conflicto, lo que terminaría con las diferencias entre los oponentes, mientras que las estrategias pasivo-no confrontadoras no buscan en realidad hacer las diferencias menos graves, sino hacer de cuenta que el conflicto no es tan grave o posponer la solución del conflicto, lo que haría que las diferencias entre los involucrados se mantuvieran presentes.

En tercer lugar, es relevante resaltar que en instrumentos previos al DUTCH se había reportado una escasa discriminación entre los estilos referidos antes, por un lado, entre Integración y Compromiso, y por otro entre Evitación y Servilismo (Medina et al., 2005). Debido a ello fue diseñado el DUTCH, ya que remedió estas situaciones obteniendo una mayor precisión en la diferenciación entre los cinco estilos de gestión del conflicto según lo reportado en la validación realizada por De Dreu et al. (2001), razón por la cual se optó por validar este instrumento. Sin embargo en la presente investigación no ocurrió así, y el instrumento volvió a presentar las mismas características que sus antecesores. Una de las posibles explicaciones de este resultado se debe quizá por el tamaño de la muestra, ya que el estudio citado anteriormente contó con la participación de 2403 trabajadores y profesionistas. Por tanto, sería importante aumentar el tamaño de la muestra y volver a realizar análisis de validez, y así comprobar la existencia de cinco factores como en el estudio original, o en cambio la replicación de únicamente los dos factores reportados en este trabajo.

Por lo que se refiere al objetivo principal de este estudio, el cual fue identificar las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el sistema interpersonal entre los compañeros de trabajo, se hubiera esperado encontrar alguna correlación estadística significativa, pero no fue el caso. La literatura apunta que los estilos Integrativos y Cooperativos (en este caso agrupados en el Estilo Activo-Negociador) reducen la experiencia de conflicto y sus características negativas (Medina et al., 2003; Behfar et al., 2008; Chung-Yan y Moeller, 2010), y con ello tienden a propiciar un ambiente favorable de trabajo (Gross y Guerrero, 2000, en Benítez et al., 2011), y además previenen relaciones fragmentadas entre los miembros y favorecen el trabajo en equipo (Havenga y Visagie, 2006; De Church et al., 2007). Un constructo que se pensó podía dar cuenta de estos últimos aspectos era el del Sistema Interpersonal del Clima Organizacional, que como se mencionó en la descripción de los instrumentos, es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de su ambiente de trabajo, particularmente respecto a las relaciones sociales entre los miembros y la unión y apoyo entre compañeros de trabajo. Sin embargo, al revisar con mayor detalle cada uno de los ítems que componen a esta subescala, se puede apreciar que en conjunto hacen referencia a una percepción grupal tanto de las relaciones sociales como del apoyo y unión entre compañeros, lo que podría explicar el porqué no se relacionaron con los estilos de gestión del conflicto. En otras palabras, los estilos de gestión del conflicto son aspectos individuales, propios del individuo, el cual da cuenta personalmente de ellos, por lo que para conocer cómo es su relación con sus demás compañeros de trabajo, se debió de buscar algún

instrumento que identificara la percepción individual de estos elementos más no una percepción grupal, como se puede ver en los siguientes ejemplos de algunos ítems: (e.g., “En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”); (e.g., “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”). Como se aprecia, se refiere a la percepción general de la organización, y quizá algunos ítems que hagan referencia a la percepción individual tendrían que comenzar con “Yo percibo unión con mis compañeros de trabajo” o “Yo percibo compañerismo con mis compañeros”. Para evitar estos percances metodológicos se recomienda tomar en cuenta estas recomendaciones en futuras investigaciones.

Con respecto a la edad y la antigüedad laboral, al parecer no existe relación que suponga que con el paso del tiempo los estilos de gestión del conflicto son adquiridos o modificados. Asimismo, el nivel escolar de los individuos no se relaciona con la preferencia por uno u otro estilo de gestión, así pues, se tiene que la preparación académica no influye de forma directa en si una persona es activa-negociadora o pasiva-no confrontadora.

En relación al análisis de las principales situaciones de conflicto se identifica que independientemente del puesto y funciones que desempeñan los trabajadores, la mayor parte de los conflictos se perciben entre los jefes y compañeros de trabajo. Al respecto sería necesario indagar si esos conflictos que se señalan son de índole relacional o de tareas, ya que de esta forma se podría conocer la relación existente entre lo reportado por los participantes, los cuales obtuvieron puntuaciones altas en el estilo Activo-Negociador, y puntuaciones moderadas en el estilo Pasivo-No Confrontador, y como se describió anteriormente, ante conflictos agudos que comúnmente son relacionales, las estrategias del tipo pasivas-no confrontadoras son más efectivas (Chung-Yan y Moeller, 2010; Barbuto et al., 2010).

Retomando el tema de los puntajes obtenidos en el rango alto del estilo Activo-Negociador por parte de la mayoría de los participantes en sus distintas variables, habrá que tomar en cuenta que al tratarse de un autoinforme los resultados pueden variar de la verdadera ejecución de los trabajadores, ya que el instrumento identifica predisposiciones conductuales. Dicho esto, como una primera evaluación o acercamiento acerca de los estilos de gestión es una herramienta útil y adecuada, sin embargo para un diagnóstico más personalizado es necesario hacer uso de metodologías de observación de la conducta. Esta situación no es nueva en el ámbito de la evaluación mediante cuestionarios, pero sí es importante señalarla, ya que a pesar de que el cuestionario fue diseñado para evitar la deseabilidad social, es conveniente obtener información complementaria en los casos que acaparen la atención del investigador o consultor. No obstante una ventaja que se encuentra en este instrumento es su aplicación también en forma observacional (Medina et al., 2005). Resumiendo, debido a la puntuación obtenida por los participantes se esperaba que la mayoría gestionaran activa y negociadoramente sus conflictos, aunque se deben de tomar en cuenta otros factores, como la ya mencionada tipología del conflicto (de relaciones y de tarea), así como las situaciones específicas para que entonces ese estilo sea eficaz, y por último la comprobación de la ejecución del estilo reportado por el trabajador en su contexto real de interacción.

Pasando al tema de los análisis de comparación de medias, se encontró que solamente se presentaron diferencias estadísticas respecto al puesto actual de los trabajadores en función de los estilos de gestión del conflicto, destacando que los trabajadores operativos obtuvieron en promedio una menor puntuación en los dos

estilos en comparación con los niveles medios y directivos. En contraste, diversa literatura sobre negociación y manejo de conflictos se ha centrado mayormente en los niveles que comandan personal, en parte quizá por su interés en temas como el liderazgo y habilidades directivas, muy necesarios para dirigir y alcanzar los objetivos, descuidando sin embargo la parte del núcleo de operaciones, fuerza principal de toda la organización. En general se debería de prestar mayor atención a los trabajadores operativos respecto al entrenamiento y capacitación en habilidades de gestión del conflicto, por una parte resaltado el ahorro de tiempo que representaría para los mandos medios y directivos al no ser necesaria su intervención en la solución de sus problemas, y por otra tal como lo menciona Munduate (1993) es mejor optar por la gestión personal del conflicto respecto a la intervención de un tercero, debido fundamentalmente a la desconfianza que pudiera existir por parte de las personas involucradas.

En cuanto a las demás variables analizadas se tuvo que ninguna presentó diferencias estadísticas respecto a los estilos de gestión del conflicto. Algunas alternativas para determinar si la ausencia de significación estadística es verdadera serían aumentar el tamaño de la muestra; evaluar muestras con características diferentes tales como trabajos donde se requiera usar estilos más dominantes (litigio) o estilos más integradores (ventas); o seleccionar un tipo de muestro probabilístico. Vale la pena mencionar algunos estudios realizados en otros contextos culturales donde, por ejemplo, se encontraron diferencias entre el sexo, tipo de organización y puesto actual (Havenga y Visagie, 2006) o entre la edad y la antigüedad laboral de los participantes (Beitler et al., 2016) respecto a los estilos de gestión del conflicto.

Para finalizar con el apartado de los estilos de gestión del conflicto se retoma parte de su importancia en el ámbito organizacional. Primero, tal y como se ha referido antes, los estilos de gestión que se han demostrado más eficaces son el Integrativo y el de Compromiso (Activo-Negociador). No obstante, es necesario recordar que sus resultados dependerán en gran parte del tipo de conflicto al que se esté enfrentando. Los conflictos que suelen ser más destructivos y sin beneficios son los orientados hacia las relaciones personales, donde los estilos de Servilismo y Evitación (Pasivo-No Confrontador) serán los que ayudarán a evitar que el conflicto escale hasta un nivel irreversible, imposible de solucionar. Es así que un uso indiscriminado del estilo Activo-Negociador puede ser contraproducente, ya que no siempre es posible llegar a un acuerdo, mucho menos tratándose de conflictos de relaciones (De Dreu y Van Vianen, 2001). Por ello es más benéfico que los trabajadores tengan un balance entre el empleo de cada uno de los estilos de gestión del conflicto (Chung-Yan y Moeller, 2010), logrando identificar el tipo de conflicto del cual se trata, y en función a ello hacer uso del más adecuado. Como ejemplo, cuando un conflicto sea muy elevado y orientado hacia las relaciones, será conveniente en un primer momento usar estrategias pasivas-no confrontadoras, reduciendo así la intensidad del mismo, y cuando el conflicto haya disminuido y orientado hacia la tarea será momento de optar por estrategias activas-negociadoras. Por esta razón, se cree que es más conveniente optar por la gestión de conflictos en lugar de la mera negociación.

Por su parte las organizaciones tendrían que fomentar un ambiente adecuado para gestionar los conflictos con un potencial integrador, esto es enfocando los problemas hacia la tarea y favoreciendo las buenas relaciones personales entre los miembros (Rognes y Schei, 2010), obteniendo así resultados más constructivos.

Para ello también es necesario crear talleres y programas de capacitación para los trabajadores donde se les instruya acerca de esta temática, que se les entrene para identificar las situaciones y tipos de conflicto, así como implementar las estrategias adecuadas (Özkalp et al., 2009). Asimismo, de acuerdo a León-Pérez et al. (2010), es necesario crear una cultura organizacional que gestione los conflictos en el contexto laboral de forma efectiva, potenciando las consecuencias positivas de obtener puntos de vista contradictorios y eliminando posibles consecuencias negativas para las relaciones interpersonales y el clima de trabajo.

Como se observa hay bastante trabajo por hacer respecto al tema del conflicto en el contexto laboral, y al menos desde la perspectiva del presente trabajo se apuesta a la relevancia del psicólogo respecto a este tema. Al respecto Palací (2008) menciona que muchas veces se ha tratado de explicar el comportamiento organizacional aislado del individuo o reducido a mero fenómeno social, en especial por parte de las ciencias de la Administración, la Sociología, el Derecho, etc. Sin embargo, éstas por sí mismas son insuficientes para ofrecer una comprensión global de estos fenómenos sin recurrir a la Psicología. De forma particular en el tema del conflicto, González et. al. (2012) establece que no sólo es importante conocer el proceso del conflicto, sino también identificar las cogniciones y emociones de las partes involucradas debido a su influencia en el curso e identificación del problema, aspectos en los cuales el psicólogo es experto. De esta forma el psicólogo puede planear y ejecutar programas de intervención integrales respecto a la gestión del conflicto, sobretodo al trasladar el contenido teórico de los modelos a la práctica, haciendo uso de estrategias y técnicas psicológicas para su instrucción y para la ejecución por parte de los trabajadores. Por su parte Gómez (2013) postula la importancia de que los psicólogos organizacionales lleven a cabo diagnósticos en materia de conflicto, ya que esto puede servir como alertas tempranas que permitan identificar la problemática y así adelantar las acciones preventivas en términos de formación y desarrollo de competencias para una mejor convivencia laboral.

Sin embargo, para lograr lo anterior es necesario contar con instrumentos confiables y validos que permitan lograr un mejor acercamiento y atención al problema. De ahí la importancia del presente trabajo, que por una parte contribuye al diagnóstico y evaluación en la gestión del conflicto, y por otra intenta hacer notoria la necesaria relación entre la investigación científica y la práctica profesional, ya que sin investigación no se podría contar con instrumentos adecuados para ser empleados en los procesos de intervención o consultoría. De esta forma se cree importante la formación de psicólogos organizacionales en ambas áreas, logrando así la obtención de las competencias necesarias para garantizar su trabajo dentro de las organizaciones, y con ello conseguir el reconocimiento de su función particular, que lo caracterizará de los demás profesionales. Por último, uno de los objetivos implícitos consistió en mantener vigente el interés por el estudio del conflicto dentro del contexto laboral, ya que como se expuso, el éxito o fracaso de una organización dependerá en parte del manejo que se haga del mismo, y lo más importante, aportar con ello a la búsqueda y mejoramiento del bienestar del ser humano dentro de su trabajo, esencia fundamental de esta disciplina.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M. y De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (4), 511-524.
- Barbuto, J., Phipps, K. y Xu, Y. (2010). Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21 (4), 434-447.
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E. y Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Beitler, L., Machowski, S., Johnson, S. y Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27 (3), 302-330.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 69-81.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de psicología*, 28 (1), 139-149.
- Chen, A., Hou, Y. y Wu, I. (2016). Handling conflict at work – the impact of active and agreeable conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 27 (1), 50-61.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chienwattanasook, K. (2010). The impact of employees' conflict management styles on task conflict, relationship conflict and stress in the Thai telecommunications sector. *Journal of Behavioral Science*, 16 (2), 13-31.
- Chung-Yan, G. y Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21 (4), 382-399.
- De Church, L., Hamilton, K. y Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11 (1), 66-78.
- De Dreu, C. y Gelfand, M. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. En Autores (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-54). New York: Taylor & Francis Group.
- De Dreu, C. y Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. y Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Dijkstra, M., De Dreu, C., Evers, A. y Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (4), 405-423.
- Ferrando, P. y Anguiano, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gómez, C. (2013). Estado de la calidad de vida laboral en las organizaciones y reflexión sobre el rol de los psicólogos organizacionales colombianos frente a esta realidad. En L. Delgado y M. Vanegas (Comps.), *Psicología Organizacional. Perspectivas y avances* (pp. 85-101). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de Licenciatura). UNAM, México.
- González, P., Linares, L. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión Positiva del Conflicto Organizacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, 6 (11), 11-27.
- Havenga, W. y Visagie, J. (2006). Interpersonal conflict-handling styles used in public and private sector organizations: a comparative study. *Journal of Industrial Psychology*, 32 (1), 60-65.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kaiser, H. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-416.
- Kozlowski, S. (2012). The Nature of Organizational Psychology. En Autor (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 3-21). New York: Oxford University Press.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- León-Pérez, J., Arenas, A., Munduate, L. y Medina, F. (2010). Propuesta para evaluar estrategias de prevención del acoso psicológico en el trabajo: el programa gestión eficaz de conflictos en

- organizaciones andaluzas (GECO). Revista de Prevención de Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo, 2, 85-96.
- León-Pérez, J., Medina, F., Arenas, A. y Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (3), 250-263.
- León-Pérez, J., Notelaers, G. y León-Rubio, J. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (1), 1-12.
- Martínez, M., Hernández, M. V. y Hernández, M. J. (2014). *Psicometría*. Madrid: Alianza Editorial.
- McDonald, R. (1985). *Factor analysis and related methods*. Hillsdale: LEA.
- Medina, F. y Munduate, L. (2005). Evaluación de la gestión del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp. 73-89). Madrid: Pirámide.
- Medina, F., Dorado, M., Cisneros, I., Arévalo, A. y Munduate, L. (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15 (1), 12-18.
- Medina, F., Luque, P. y Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de psicología social*, 19 (1), 3-15.
- Monteiro, A., Serrano, G. y Rodríguez, D. (2012). Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad y eficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 27 (1), 97-109.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23 (1), 6-18.
- Montes, C., Rodríguez, D. y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30 (1), 238-246.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson.
- Munduate, L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: una revisión. *Psicothema*, 5, 261-275.
- 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.
- Munduate, L., Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: an observational study. *Psicothema*, 9 (1), 145-153.
- Navarro, Y., López, M., Climent, J. y Ruíz, M. (2012). Desarrollo de competencias de gestión de conflictos en la formación universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60 (2), 1-11.
- Ogilvie, J. y Kidder, D. (2008). What about negotiator styles?. *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), 132-147.
- Özkalp, E., Sungur, Z. y Özdemir, A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), 419-438.
- Palací, F. (2008). Las organizaciones y su psicología. En Autor (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 1-30). Madrid: Pearson.
- Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 48, 131-139.
- Posthuma, R., White, G., Dworkin, J., Yáñez, O. y Swift, M. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17 (3), 242-260.
- Reece, B. y Brandt, R. (2005). *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Reyes, I. y García, L. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: Un ejemplo. En S. Rivera-Aragón, R. Díaz-Loving, R. Sánchez-Aragón, y I. Reyes-Lagunes (Eds.), *La Psicología Social en México*, Vol. XII (pp. 625-636). México: Asociación Mexicana de Psicología Social.
- Riggioni, R. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. y Zarco, V. (2009). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En A. Rodríguez (Dir.), *Psicología del Trabajo* (pp. 19-43). Madrid: Pirámide.
- Rognes, J. y Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 82-97.
- Shih, H. y Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2), 147-168.
- Speakman, J. y Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management*, 21 (2), 186-201.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

- Tornimbeni, S., Pérez, E. y Olaz, F. (2008). Introducción a la Psicometría. Buenos Aires: Paidós.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex Interpersonal Conflict Behavior. Psychology Press: London.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (2005). El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En L. Munduate y F. Medina (Coords.), Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación (pp. 31-44). Madrid: Pirámide.
- Way, K., Jimmieson, N. y Bordia, P. (2014). Supervisor conflict management, justice, and strain: multilevel relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (8), 1044-1063.
- Way, K., Jimmieson, N. y Bordia, P. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 27 (1), 25-49.
- Zarco, V., Rodríguez, A. y Martín, M. (2004). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. En A. Rodríguez (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 19-67). Barcelona: Editorial UOC.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

Anexo

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
 RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El propósito de esta investigación es obtener información sobre la manera en que se relacionan las personas dentro de su trabajo. Los datos que se derive de estos cuestionarios serán manejados de forma anónima y confidencial, su participación es libre y voluntaria al final no está obligado a ningún tratamiento. En caso de no querer participar no habrá ningún inconveniente ni perjuicio laboral.

Por favor contesta lo siguiente:

Edad: _____	Sexo: 1) Hombre 2) Mujer	Antigüedad Laboral: _____
Nivel Escolar Máximo: 1) Primaria 2) Secundaria 3) Bachillerato 4) Carrera Técnica 5) Licenciatura/Ingeniería 6) Posgrado	Puesto Actual: _____	Tipo de Organización: 1) Pública 2) Privada
Las situaciones donde más percibo conflictos en mi trabajo es con: 1) Mi Jefe 2) Mis Compañeros 3) Mis Subordinados		

Por favor marca con una "X" la frecuencia con la que realizas lo siguiente:

Cuando tengo un conflicto con alguien en el trabajo, yo:

	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A Veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1. Cedo ante los deseos de la otra parte					
2. Trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes					
3. Impongo mi punto de vista					
4. Examino el problema hasta encontrar una solución que verdaderamente me satisfaga a mí y a la otra parte					
5. Evito cualquier confrontación respecto a nuestras diferencias					
6. Trato de estar de acuerdo con la otra persona					
7. Hago énfasis en que se debe encontrar una solución justa					
8. Me enfoco en obtener beneficios					
9. Me preocupo por mis intereses, así como también por los de la otra persona					
10. Evito las diferencias de opinión en la medida de lo posible					
11. Trato de adaptarme a la otra parte					
12. Insisto en que ambos cedamos un poco					
13. Lucho por un buen resultado para mí					
14. Examino las ideas de ambas partes para encontrar la mejor solución para los dos					
15. Trato de hacer que las diferencias sean menos graves					
16. Me adapto a los objetivos e intereses de la otra persona					
17. Me esfuerzo para conseguir un acuerdo equitativo					
18. Hago todo para ganar					
19. Propongo una solución que me beneficie a mí y también a la otra persona					
20. Trato de evitar una confrontación con el otro					

A continuación, marca con una "X" la opción que describa mejor lo que sucede en tu lugar de trabajo:

	1 Nunca	2 Casi Nunca	3 A Veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores					
2. Los trabajadores se llevan bien entre ellos					
3. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema					
4. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo					
5. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo					
6. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales					
7. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable					

Has terminado ¡Gracias por tu participación!



Parte IEl Rol del Psicólogo
Organizacional**1** **2** **3** **4** **5****Parte II**Gestión Organizacional
Basada en Evidencias**6** **7** **8** **9** **10****Parte III**Psicología Aplicada al
Emprendimiento y a la
Gestión Organizacional**11** **12** **13** **14**