

INVENTARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS: ANÁLISIS PSICOMÉTRICO

Jorge J. Ramírez L.
Guillermo J. Álvarez G.¹

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue evaluar el inventario "*Rahim Organizacional Conflict Inventory - II*" (ROCI - II), forma "A", de Rahim (1983) a través de algunas de sus propiedades psicométricas. Dicho inventario permite apreciar los estilos de manejo de conflictos interpersonales con supervisores en el ambiente organizacional. Se seleccionó una muestra de 225 trabajadores, profesionales universitarios, pertenecientes a empresas públicas y privadas del Área Metropolitana de Caracas. Se estudió la estructura factorial subyacente a los datos locales, a través de un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax y solución Kaiser, así como la consistencia interna del instrumento y cada una de las sub escalas a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los factores encontrados apoyan las dimensiones de los cinco estilos de manejo de conflicto: evitativo, integrador, complaciente, dominante y comprometido. La consistencia interna del instrumento, coeficiente alfa, fue de .84 y de las cinco sub escalas entre .65 y .82. Como contribución del estudio se señala la evaluación de un instrumento para medir los estilos de manejo de conflictos organizacionales en gerentes venezolanos.

Palabras Clave: *Estilos de manejo de conflictos, comportamiento organizacional, gerentes venezolanos.*

1 Universidad Simón Bolívar, Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Teléfono: (58) (212) 9063810 / 9063812

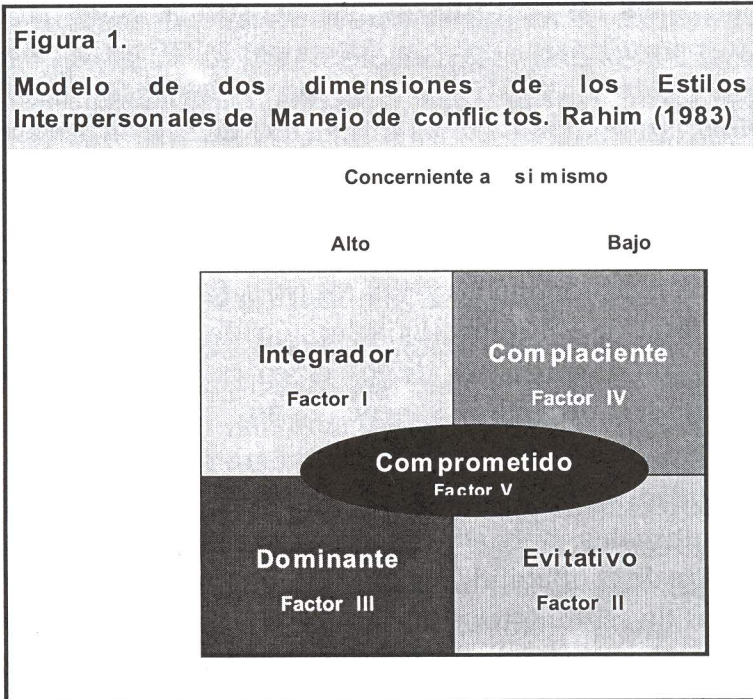
INTRODUCCIÓN

El conflicto, de forma general se entiende como inherente a la naturaleza humana, se da en todos los niveles de las relaciones: intrapersonales, interpersonales, grupales, organizacionales, nacionales e internacionales. El tema del conflicto ha estado presente en el desarrollo del ser y ha influenciado el pensamiento desde tiempos inmemoriales. Ha recibido de los científicos sociales diferentes grados de énfasis durante varios periodos de la historia y ha sido objeto de interés para historiadores, novelistas, filósofos, juristas, teólogos, entre otros. El conflicto es omnipresente, por lo que no hay forma de vivir sin él (Rahim y Magner, 1994).

El conflicto interpersonal en las organizaciones, es una respuesta natural de la interacción humana, que comienza cuando un individuo percibe que sus metas, intereses, actitudes, valores o creencias, son incongruentes o diferentes con aquellas de otros individuos. Cada persona en la organización tiene diversas formas de manejarse frente a los conflictos interpersonales y el estilo de manejo del conflicto resulta un aspecto de gran relevancia en las relaciones organizacionales (Rahim, 1983).

Con la finalidad de aproximarse a los conflictos interpersonales propios del ambiente organizacional, Rahim (1983) aplicando una conceptualización similar a la de Blake y Mounton, (1964) y Thomas (1976), define que los estilos de manejo de conflictos interpersonales se manifiestan en dos dimensiones básicas: concerniente a "*si mismo*" y concerniente a los "*otros*". La primera dimensión explica el grado (alto o bajo) en que una persona intenta satisfacer sus propias preocupaciones. La segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) en que una persona quiere satisfacer las preocupaciones de los otros. Estas dimensiones reflejan las orientaciones que

motivaban al individuo durante una situación de conflicto (Thomas, 1976; Van de Vliert y Kabanoff, 1990).



Tomando en consideración estos aspectos, Rahim (1983) definió el estilo de manejo de conflicto como un patrón de respuesta o modo característico de manejar una situación conflictiva en la organización. Postula cinco (5) estilos de manejo de conflictos: integrativo, complaciente, dominante, evitativo y comprometido, como se muestra en la figura 1. Propuso un instrumento para evaluarlos en la población Norteamericana de los Estados Unidos, denominado ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory - II), compuesto por tres formatos A, B y C con los cuales determina la forma en que los miembros de la organización manejan los conflictos con superiores, subordinados y pares respectivamente.

Para la composición definitiva de los reactivos del ROCI-II, Rahim (1983) seleccionó 28 ítems en base a un análisis factorial básico de un conjunto de 35 ítems originales. Producto de la aplicación del instrumento en una muestra representativa de gerentes norteamericanos compuesta por 1.219 estudiantes de ciencias administrativas y gerentes (*Master Business Administration*). Los factores iniciales se derivaron a través de una solución de rotación de factores principal de rotación varimax. El análisis extrajo ocho factores. La selección de los ítems se basó en el siguiente criterio: factor mayor o igual .40; por lo que se seleccionó los primeros cinco factores, compuestos por un total de 28 ítems. La selección de los cinco factores soportan las dimensiones de los cinco estilos de manejo de conflictos en el orden antes mencionado.

El ROCI-II resultó ser un instrumento con altos niveles de confiabilidad, Rahim (1983) encontró en una prueba test - retest de las subscales, aplicada en un intervalo de una semana, coeficiente de confiabilidad entre .60 y .83 ($p < .0001$) con datos recogidos de estudiantes de postgrados en negocios ($n = 119$); también encontró que el coeficiente de confiabilidad de consistencia interna en una muestra de gerentes para cada sub escala, evaluada con el alfa de Cronbach, fue la siguiente: para el estilo integrador .77, para el estilo complaciente .72, para el estilo dominante .72, para el estilo evitativo .75 y para el estilo comprometido .72.

El objetivo del presente estudio fue analizar algunas propiedades psicométricas del inventario de estilos de manejo de conflictos (ROCI -II; Rahim, 1983), en su forma "A", en una muestra de gerentes del Área Metropolitana de Caracas. Dicho inventario determina los estilos de manejo de conflicto interpersonales que utiliza el trabajador en la relación con su superior o jefe en ambientes organizacionales.

Dos razones justificaron el presente trabajo:

- a) El manejo de conflicto interpersonales en la organización, puede ser un factor fundamental para optimizar tanto el desempeño laboral como la dinámica organizacional (Rahim, 2000). Para su adecuada evaluación y diagnóstico es necesario contar con un instrumento válido y confiable ajustado a las características propias de la población venezolana. La presente investigación pretendió realizar un aporte metodológico al respecto, al analizar el instrumento ROCI-II, forma "A", en una muestra de gerentes de la población Venezolana.
- b) La psicología organizacional requiere de múltiples instrumentos y tecnologías que permitan aproximarse a la intervención de situaciones complejas vinculadas a las interacciones sociales propias de los ambientes laborales. En este sentido, disponer de un instrumento que permita conocer de forma científica los estilos de manejo de conflicto de los trabajadores Venezolanos, podría constituirse en un aspecto relevante en el desarrollo de programas de selección, de diagnóstico y de entrenamiento que redunden en el beneficio de la organización y de los trabajadores.

Método

La muestra estuvo constituida por 225 profesionales universitarios, pertenecientes a empresas públicas y privadas del Área Metropolitana de Caracas, estudiantes de Postgrados de las áreas de Ciencias Administrativas, Empresariales, Gerenciales (Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, Universidad Católica Andrés Bello) de género masculino (42,3%) y femenino (57,7%) , cuyas edades estuvieron comprendidas entre 23 y 60 años, y desempeñaban un rol en la organización como gerentes en formación (empleados), gerencia baja (supervisores, gerentes), gerencia media (gerentes

departamento, directores) o gerencia alta (presidencia, vice presidencia), quienes de forma voluntaria decidieron completar el instrumento de investigación.

El instrumento analizado fue el ROCI-II, forma A. (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*): Compuesto por 28 ítems, distribuidos a través de cinco sub-escalas que miden los estilos de manejo de conflicto con supervisores o jefes, a saber: integrativo (7 ítem), complaciente (6 ítems), dominante (5 ítems), evitativo (6 ítems) y comprometido (4 ítems) . Cada ítem es evaluado por una escala tipo “Likert” de cinco puntos, uno (1) “totalmente en desacuerdo” y cinco (5) “totalmente de acuerdo”, respuesta de cada sub - escala son promediadas. Los valores más altos indican uso mayor de ese estilo para manejar los conflictos con los supervisores. El ROCI-II fue diseñado por Rahim (1983) con base en un feedback repetido de las respuestas, y un proceso de seis análisis factoriales exploratorios de los datos de varios conjuntos de ítems (N = 2.452). Rahim y Magner (1995) realizaron un análisis factorial confirmatorio con cinco muestras diferentes (N = 2.076), los resultados obtenidos proveen soporte a la validez convergente y discriminativa de la escala, así como a la estabilidad del modelo de los cinco factores, a través de los diferentes roles (es decir, supervisores, subordinados y pares), o niveles organizacionales que ocupe la persona (altos, medios, bajos y empleados) en cuatro de las cinco muestras. Varios estudios han apoyado la validez de criterio del instrumento (Lee, 1990; Ting-Toomey y col.,1991; Rahim, 2000). Rahim (1983) reportó que las sub- escalas no estaban asociadas con respuestas que tienden a la deseabilidad social.

El procedimiento realizado para evaluar el instrumento en la muestra de gerentes del Área Metropolitana de Caracas, consistió en primer lugar, en realizar la traducción y adaptación lingüística del idioma original inglés al idioma español del ROCI -II, quedando como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Traducción y adaptación del ROCI-II

- 1 Trato de investigar junto a mi jefe para encontrar una solución aceptable para nosotros
- 2 Generalmente trato de satisfacer las necesidades de mi jefe.
- 3 Evito “poner la torta” y guardo mis conflictos con mi jefe.
- 4 Trato de integrar mis ideas con las de mi jefe para tomar decisiones en conjunto.
- 5 Intento trabajar con mi jefe para encontrar una solución al problema que satisfaga las expectativas.
- 6 Evito comenzar discusiones con mi jefe acerca de mis diferencias.
- 7 Trato de encontrar un punto medio para resolver el problema.
- 8 Mi influencia la utilizo para conseguir que mis ideas sean aceptadas.
- 9 Mi autoridad la utilizo para tomar decisiones a mi favor.
- 10 Usualmente me ajusto a los deseos de mi jefe.
- 11 Cedó ante los deseos de mi jefe.
- 12 Intercambio información precisa con mi jefe para resolver los problemas juntos.
- 13 Generalmente hago concesiones a mi jefe.
- 14 Usualmente propongo una posición intermedia para romper un posible bloqueo.
- 15 Negocio con mi jefe para asegurar que un compromiso sea alcanzado.
- 16 Intento mantenerme alejado de los conflictos con mi jefe.
- 17 Evito confrontar las ideas de mi jefe.
- 18 Mi experticia la utilizo para tomar decisión a mi favor.
- 19 A menudo ejecuto las sugerencias de mi jefe.
- 20 Utilizo el “toma y dame” con mi jefe para asegurar que los compromisos sean logrados.
- 21 Soy generalmente firme en seguir mi visión del problema.
- 22 Trato de poner de lado todas nuestras diferencias, para asegurar que el problema se resuelva
- 23 Colaboro con mi jefe para llevar a cabo decisiones que nos satisfacen a ambos.
- 24 Complazco las expectativas de mi jefe.
- 25 Uso mi poder para ganar una situación competitiva.
- 26 Trato de guardar mis diferencias con mi jefe para evitar sentimientos fuertes.
- 27 Trato de evitar intercambios desagradables con mi jefe.
- 28 Trabajo junto a mi jefe para desarrollar un apropiado entendimiento del problema.

Una vez traducido, se procedió a contactar a la muestra en los diferentes postgrados y se aplicó de forma presencial y directa el instrumento, considerando los lineamientos originales para su aplicación. Completada la etapa de recolección de datos, se procedió con el manejo estadístico que se describen a continuación.

Resultados y Análisis

Para el análisis de los resultados se procedió a calcular en primer lugar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento y de cada sub escala. Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach (α) obteniéndose un coeficiente de 0.84 para el instrumento en general.

Para cada una de las cinco sub escalas, se obtuvo coeficientes de alfa entre .65 y .82 como se puede observar en la tabla 2, lo que indica una consistencia interna de la prueba y sus subescalas alta. El promedio de los coeficientes Alfa de las subescalas fue de .734, lo que resulta muy similar al coeficiente reportado por Rahim (1983) el cual fue de .74. En las subescala se observa que los alfas del estilo evitativo (.80) y del complaciente (.82) resultan superior a los reportados por Rahim (.75 y .72 respectivamente), por el contrario, los alfa del estilo integrador (.74), del dominante (.66) y del comprometido (.65) resultan inferiores a los reportado por Rahim (.77, .72 y .72 respectivamente).

Tabla 2.

Coeficiente de confiabilidad Alfa y consistencia interna en la muestra estudiada.		
Componente	Número Ítem	Alfa Cronbach (α)
1.- Evitativo	6	.80
2.- Integrador	8	.74
3.- Complaciente	6	.82
4.- Dominante	5	.66
5.- Comprometido	3	.65
Instrumento general	28	.84

Para estudiar la estructura factorial subyacente a los datos locales, se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax con criterio de Kaiser. Se asumió los criterios teóricos propuestos por Rahim (1983) en la construcción del instrumento, considerando sólo los ítems con saturación mayor o igual .40. La varianza total explicada por el instrumento fue de 50.95%, en la que el componente 1, explica el 12.8% de la varianza de la prueba; el componente 2, explica el 12.03% de la varianza, el componente 3, explica el 10,2% de la varianza, el componente 4 explica el 8,9% y el componente 5 el 7% de la varianza total explicada. La composición de cada componente se explica en la tabla 3.

Al analizar los elementos que saturan en cada uno de los componente, se observa que se mantienen los cinco aspectos teóricos propuestos por Rahim (1983), así como la distribución de los ítems que conforman cada componente, con excepción del ítem 20, el cual cargó en el componente II (integrador) en la presente prueba, mientras que en la versión en inglés carga en el componente comprometido. Esta diferencia, no representa modificaciones sobre la estructura factorial, ni sobre los aspectos teóricos de los estilo de manejo de conflictos propuestos y evaluados en el instrumento. Ver la Tabla 3.

Tabla 3.

Análisis de Componentes principales con método de rotación Varimax

Componentes*					
Ítem	1.- Evitativo	2.- Integrador	3.- Complaciente	4.- Dominante	5.- Comprometido
3	.64				
6	.62				
16	.77				
17	.70				
26	.65				
27	.66				
1		.46			
4		.68			
5		.52			
12		.65			
22		.58			
23		.72			
28		.54			
20		.60			
2			.52		
10			.76		
11			.72		
13			.45		
19			.67		
24			.43		
8				.63	
9				.77	
18				.63	
21				.40	
25				.67	
7					.67
14					.80
15					.63

* carga factorial igual o mayor a 0.40

A continuación se presenta los cinco componentes arrojados por el análisis de componentes principales y su vinculación con la propuesta teórica de Rahim (1983):

Evitativo (componente 1)

La constitución de este componente coincide con el planteamiento de Rahim (1983), involucra preocupación baja para sí mismo así como para los demás, también se llama inactivo, reactivo, o el estilo ignorado. Está asociado con situaciones esquivas o de retirada, “no ve nada malo”, “no oye nada malo” y “no habla acerca de situaciones malas”, pospone el problema hasta un mejor tiempo o simplemente se retira de la situación amenazante. No satisface ni sus preocupaciones ni las de los demás. Este estilo se caracteriza a menudo por una actitud indiferente hacia los problemas o partes involucradas en el conflicto. Puede negarse a reconocer en público que hay un conflicto que debe ser abordado (Rahim 1983, 2000).

Integrador (componente 2)

Este componente coincide con el planteamiento original del autor, sin embargo, además de incluir todos los ítems del instrumento de la versión en inglés (Rahim, 1983), adicionalmente carga el ítem 20, el cual en la versión original constituye el estilo comprometido. El estilo integrador involucra la preocupación concerniente a sí mismo como a las otras partes, también se ha descrito como personas que solucionan problemas, orientado a la solución, con una visión ganar - ganar y proactivo. Involucra la colaboración activa entre las partes (es decir, franco, intercambio de información, y examina las diferencias) para alcanzar una solución que satisfaga las preocupaciones de las partes. Rahim (2000) sugirió que este estilo tiene dos elementos distintivos: la confrontación, la cual involucra una comunicación abierta y directa hasta llegar a una vía que permita solucionar el problema.

Complaciente (componente 3)

Este componente está constituido por los mismos ítems presentes en la versión en inglés del instrumento. Este estilo involucra baja preocupación para sí mismo y alta por las otras partes. También es llamado “*comodo*”, que no confronta, se rinde, complaciente o estilo perder - ganar. Es asociado con un perfil bajo en sus diferencias y enfatiza las comodidades para satisfacer a las otras partes. Hay un elemento de auto-sacrificio en este estilo que puede tomar forma de minusvalía, generosidad, caridad u obediencia a las órdenes de las otras personas. Una persona complaciente descuida sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de las otras partes. Tal individuo tiende a absorber los conflictos de los otros es decir, una persona cuya reacción a los actos de hostilidad percibida por parte de los otros tiende a ser positiva e incluso amigable (Rahim, 2000).

Dominante (componente 4)

Este estilo involucra preocupación alta para sí mismo y baja preocupación para los demás. Es llamado también competidor, controlador, contendor o cero aporte. Ha sido identificado con estilo ganar-perder y con conductas para ganar la posición número uno. Una persona dominando sale para cumplir sus objetivos y, como resultado a menudo ignora las necesidades y expectativas de la otra parte. Dominante puede significar anteponer sus derechos y/o defender una posición que las personas creen correcta. A veces una persona dominante quiere ganar cueste lo que cueste (Rahim, 2000).

Comprometido (componentes 5)

Este componente coincide con lo planteado por el autor, a excepción del ítem 20 el cual resultó ser bajo (.35) y fue cargado al factor 2 (integrativo). En el instrumento planteado por Rahim (1983) el ítem 20 carga en el factor comprometido, pero en la presente investigación la saturación no logró satisfacer el criterio

de selección de ítems. Este estilo involucra la preocupación moderada para sí mismo así como de los demás, también se llama el estilo de motivación mixta en la teoría, involucra dar y recibir o compartir, en situaciones en que ambas partes llegan a decisiones mutuamente aceptables. La persona comprometida típicamente significa el fraccionamiento de la diferencia, o buscar el punto medio de las posiciones, a fin de asegurar cumplir con los objetivos. (Rahim, 2000)

Los resultados obtenidos demuestran la validez de constructo, ya que la manifestación de los cinco factores se interpreta como la medición de los cinco conceptos teóricos propuestos por Rahim. La validez aparente del instrumento se fundamenta en la formulación de sus ítems como afirmaciones directas en primera persona, sobre posibles comportamientos en situación de conflicto con el supervisor. La aceptación de los participantes y su convicción de estar respondiendo a cuestiones acerca de comportamientos característicos se evidencia en los resultados obtenidos. El contenido evaluado por el instrumento satisface a los planteamientos teóricos según los cuales fue concebido (Rahim, 1983).

Adicionalmente se evaluó la correlación corregida ítems - total, y intercorrelación de media de los ítems para cada subescala, como se muestran en la tabla 4.

Tabla 4.

Correlación de Pearson Ítem - Total corregida y la intercorrelación media de los ítems de las cinco escalas de estilos de conflicto.

Sub escalas Estilos conflicto	Rango de Correlación Ítem-Total Corregido	Media de Intercorrelación de Ítems				
		Evitativo	Integrador	Complaciente	Dominante	Comprometido
Evitativo	.31 - .59	.41	.01	.26	.14	.09
Integrador	.22 - .35		.30	.11	.01	.17
Complaciente	.36 - .60			.42	.17	.13
Dominante	.30 - .43				.28	.09
Comprometido	.27 - .37					.38

La correlación corregida ítem - total de las cinco subescalas están en un rango de .22 y .60 ($p < .0001$). La media de la intercorrelación de los ítems con su misma sub escala fue .41, .30, .42, .28 y .38 para los componentes evitativo, integrador, complaciente, dominante y comprometido respectivamente. Cada correlación Inter - ítems fue significativa y positiva al nivel de .001. La intercorrelación de medias de los valores sobre la diagonal, dan cuenta de la correlación con las otras subescalas, y resultan más bajas que la intercorrelación de medias de la diagonal, lo que sugiere una validez divergente de los ítems.

Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo debe ser considerado como un estudio piloto del instrumento de estilos de manejo de conflicto (ROCI-II), formato A, para su adaptación a la población venezolana. Los resultados demuestran que el instrumento se compone por 5 componentes principales obtenidos con el procedimiento de rotación varimax con método Keiser. Los componentes obtenidos satisfacen los criterios teóricos sobre los estilos de manejo de conflictos recogidos por el instrumento en su versión original en inglés (evitativo, integrador, complaciente, dominante y

comprometido) y los ítems que conforman cada componente, se distribuyen de igual forma que en el instrumento original, a excepción del ítem 20, el cual cargó en la sub escala Integrador, mientras que en el instrumento en su versión en inglés carga en el factor comprometido.

Esta variación no representa modificaciones sobre la estructura factorial, ni sobre los aspectos teóricos del enfoque propuesto y evaluado por Rahim (1983). La consistencia interna del instrumento resulta apreciable (Alfa .84), así como de cada una de sus cinco sub escala que varían entre .65 y .82.

Se sugiere evaluar la traducción del ítem 20, debido a que el ítem en su versión en inglés, incluye una expresión anglosajona la cual podría haberse expresada de forma inadecuada en la versión utilizada en el presente trabajo. En este sentido a fin de descartar posible sesgo lingüístico que este influyendo en el valor de carga factorial, se sugiere ajustar la traducción del ítem para evaluar nuevamente el instrumento. Adicionalmente, se considera necesario continuar evaluando el instrumento en otras poblaciones diferentes del Área Metropolitana de Caracas, así como con participantes de diferentes niveles educativos a los utilizados.

REFERENCIAS

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Lee, C. (1990). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*, 1, 327-340.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Rahim, M. A., y Magner, N. R. (1994). Convergent and Discriminant validity of the Rahim organizational conflict inventory- II. *Psychological Reports*, 74,35-38.
- Rahim, M. A., y Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First order factor model and its variance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132
- Rahim, M.A. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*,11, (1), 9-23.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Van de Vliert, E., y Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Ting-Toomey, S., Gao, G. Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L, y Nishida, T (1991). Culture, face maintenance and conflict styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-291.