

CONTRIBUCIONES EN INVESTIGACIÓN
Research Contributions

Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados mexicanos

MIGUEL DE JESÚS MENDOZA-CÁRDENAS Y JOSÉ LUIS CALDERÓN-MAFUD

Universidad de Colima, México

Resumen

El conflicto interpersonal en el trabajo es una variable inherente al comportamiento organizacional; sus consecuencias en la organización pueden ser positivas o negativas según la intensidad en que se presente, y afectan principalmente a la productividad y al clima laboral. El objetivo de este artículo es mostrar los resultados de la validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en una muestra de la población mexicana. Se realizó un análisis de fiabilidad y el análisis factorial exploratorio del cuestionario en una muestra de 158 empleados de diversas empresas. Los resultados obtenidos evidenciaron un nivel de confiabilidad adecuado tanto en la escala general ($\alpha = .87$) como en las dimensiones de conflicto de tareas ($\alpha = .78$) y de conflicto de relaciones ($\alpha = .91$). Se concluye que el CIT es un instrumento efectivo para medir el conflicto interpersonal en el trabajo en la población mexicana.

Palabras clave: *conflicto interpersonal, conflicto de relaciones, conflicto de tareas, validación*

Validation of the Interpersonal Conflict at Work Questionnaire (CIT) in Mexican employees

Abstract

Interpersonal conflict at work is an inherent variable in organizational behavior. Its consequences can be positive or negative, according to the intensity in which it is presented, mainly affecting productivity and the working environment. The objective of this article is to show the results of the validation of the questionnaire on Interpersonal Conflict at Work (CIT) in Mexican population. A reliability analysis and the exploratory factor analysis of the questionnaire were performed in a sample of 158 employees from different companies. The obtained results evidenced an adequate level of reliability both in the full scale ($\alpha = .87$) and in the dimensions of task conflict ($\alpha = .78$) and conflict of relationships ($\alpha = .91$). CWI is an effective instrument to measure interpersonal conflict at work in Mexican population.

Keywords: *Interpersonal conflict, relationship conflict, task conflict, validation*

INTRODUCCIÓN

Según Hall (1996), la consecuencia más frecuente de los actos de poder en la organización es la subordinación, lo cual genera como efecto natural el conflicto. En el estudio de Munduate (1993) sobre el comportamiento organizacional se encuentra como el fenómeno más frecuente y es considerado inherente y consustancial al proceso organizacional. Los conflictos entre compañeros de trabajo son inevitables en las organizaciones y muchas de las diferencias entre

Dirigir toda correspondencia sobre este artículo a la autora a: José Luis Calderón Mafud. Av. Universidad #333. Col. Las Viboras. Colima, Col., México. C.P. 2804. Tel. 3123161091. Correo electrónico: joseluis_calderon@uclm.mx

RMIP 2018, Vol. 10, No. 1, pp. 31-38.
ISSN-impresa: 2007-0926; ISSN-digital: 2007-3240
www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com
Derechos reservados ©RMIP

ellos provienen del origen diverso de su experiencia laboral, sus valores y áreas de especialización; todo ello, al combinarse con la dinámica compleja de las organizaciones, conduce a que aparezcan los conflictos (Benítez, Medina, & Munduate, 2012).

Estudiar esta problemática ha sido de amplio interés para la psicología organizacional y en general para las ciencias sociales por sus implicaciones en la interacción humana y por el deseo de conocer cómo resuelven los individuos los problemas con sus compañeros (Blake, Mouton, Barnes, & Greinel, 1964; Kimsey & Fuller, 2003; Rahim, 1983, 2010; Schmidt & Tannenbaum, 2000; Thomas, 1992; Thomas & Kilmann, 1974; Weiner, 1972).

Las consecuencias de los conflictos en las organizaciones pueden ser funcionales o disfuncionales: esto pudiera depender de la intensidad en que se presentan y los estilos de manejo del conflicto (Benítez *et al.*, 2012; Blake *et al.*, 1964; De Dreu & Van Vianen, 2001, 2003; Medina, Munduate, Martínez, Dorado, & Mañas, 2004; Pondy, 1967; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas & Kilman, 1974; Wall & Nolan, 1986). También se sabe que los conflictos podrían tener efectos positivos o negativos en la productividad, la estabilidad en el trabajo y la adaptabilidad (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Ana, 2006).

Asimismo, pueden variar los efectos del conflicto dependiendo del tipo, para lo cual se distingue entre aquellos que 1) están basados en la tarea y 2) los que están fundamentados en las relaciones interpersonales (De Dreu & Van Viannen, 2001; Jehn, 1995, 1997). El primero puede ser distinguido porque las partes en litigio tienen diferencias en puntos de vista, ideas y opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar o una tarea concreta (Munduate, Ganaza, Peiró, & Euwema, 1999); por ejemplo, cuando existen discusiones sobre los recursos disponibles o respecto a la forma de realizar alguna tarea. El segundo tipo de conflicto ocurre cuando dos partes son incompatibles en gustos, ideas o valores, lo que puede desencadenar

tensión personal y hostilidad entre los involucrados, tanto entre sujetos como entre grupos (Munduate & Dorado, 1999).

Sin embargo, diferentes autores (Benítez *et al.*, 2012; De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1994, 1995; Simons & Peterson, 2000) han buscado hacer una distinción entre conflicto de tareas y conflicto de relaciones, indicando que algunos participantes de sus investigaciones podrían tener dificultades para diferenciar entre ambos tipos de conflicto y evaluar claramente cuál es el que estaban percibiendo. La dificultad en su distinción podría generar obstáculos para valorar sus efectos y por lo tanto identificar las estrategias apropiadas para su solución y origen.

Los dos tipos de conflicto tienen consecuencias personales y organizacionales. De acuerdo a Munduate y Dorado (1999), los grupos que tienen conflictos relacionales disminuyen el rendimiento y la satisfacción de sus miembros, principalmente debido a que los problemas contribuyen a que los participantes de un equipo dediquen una cantidad mayor de tiempo y energía a la solución de dificultades personales, en lugar de hacerlo con problemas relacionados con el funcionamiento del mismo; también, debido a que el procesamiento de la información se ve disminuido cuando se incrementan los niveles de tensión y ansiedad (Jehn & Mannix, 2001). En el aspecto relacionado a los conflictos orientados a las personas, se ve afectada la conducta prosocial, lo que limita el apoyo entre compañeros y los sentimientos de confianza en ellos (De Dreu & Van Viannen, 2001; Pelled, 1996).

Sin embargo, para la organización no solo es importante determinar cómo afrontan los conflictos los trabajadores de una empresa, sino definir con claridad cuando alguno es producto de las tareas y cuando se trata de un conflicto interpersonal. Ello permitiría establecer concretamente planes de intervención en procesos o estructuras (para los conflictos de tareas); o intervenciones basadas en el entrenamiento en negociación a través de la mediación.

Por ende, es indispensable contar con evidencias empíricas de esto, obtenidas mediante instrumentos confiables y válidos que permitan a los investigadores identificar con claridad los tipos y niveles de las diferencias que podrían existir entre miembros de una organización que interactúan cotidianamente.

La principal dificultad para identificar los conflictos es mencionada por Benítez *et al.* (2012), quienes afirma que en muchas organizaciones se podrían considerar como un tabú los temas de acoso laboral, estrés y la existencia de conflictos; razón por la que es necesario cuidar la forma con la que se define el fenómeno, evitando que las preguntas que constituyen el instrumento a utilizar generen sesgos en las respuestas de los individuos.

Una de las estrategias sugeridas es que las escalas que midan este fenómeno eviten utilizar la palabra *conflicto* en los ítems que manejan, pues se ha encontrado que los empleados suelen puntuar bajo en estas preguntas negando la existencia o disminuyendo la magnitud de las diferencias, posiblemente debido a la connotación negativa que podría tener el término en las relaciones de los trabajadores con sus compañeros o su jefe (Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim (2011).

En apoyo a esta clasificación, Jehn (1995) propone la Escala de Conflicto Intragrupal, compuesta por un total de ocho ítems, cuatro para medir conflicto de tareas y cuatro para medir conflicto de relaciones. Este instrumento ha sido utilizado en gran cantidad de estudios e investigaciones, ya que sus propiedades psicométricas han demostrado ser adecuadas para su utilización. Sin embargo, De Dreu y Van Vianen (citados por Benítez, León, Ramírez, Medina, & Munduate, 2012), afirmaron que existían dificultades en algunos participantes para la distinción de conflictos de tarea y de relación, así como de sus consecuencias.

Utilizando cuatro ítems de la escala de Jehn (1995), que miden el conflicto de tareas, y cinco ítems de la escala de Cox (citado por Benítez *et*

al., 2012) para medir el conflicto de relaciones, Benítez *et al.* (2012) proponen el Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT). Los resultados obtenidos durante la validación del instrumento demuestran que el CIT es una herramienta con las propiedades psicométricas adecuadas para la medición del conflicto interpersonal en el trabajo en sus dos dimensiones, conflicto de tarea y conflicto de relaciones en la población española.

Ante la escasez de instrumentos de medición de conflicto interpersonal en el trabajo en México, el objetivo de esta investigación se centra en la validación del CIT de Benítez *et al.* (2012) aplicado a trabajadores mexicanos.

MÉTODO

Participantes

La muestra estuvo conformada por 158 trabajadores, 60 hombres (38 %) y 98 mujeres (62 %), con edades entre 19 y 56 años ($M = 33.1$ años, $DE = 9.6$), los cuales se encuentran empleados en distintas organizaciones de los sectores industrial, comercial y de servicios, del estado de Colima, México.

Instrumentos

Sociodemográfico. Se obtuvo un conjunto de datos de carácter sociodemográfico, los cuales fueron los siguientes: sexo, edad, estado civil, último grado de estudios, antigüedad en la empresa, ingreso mensual, puesto dentro de la empresa, tipo de empresa en la que labora y jornada laboral semanal.

Conflicto interpersonal en el trabajo. Se utilizó el CIT validado en la población española por Benítez *et al.* (2012), el cual incluye cuatro ítems de la escala propuesta por Jehn (1994, 1995), que mide el conflicto de tareas, y cinco ítems de la escala propuesta por Cox (1998) para calcular el conflicto de relaciones. El CIT se presentó en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, las cuales van desde “nada” (1) hasta “siempre” (5). En la validación realizada por

Benítez *et al.* (2012), con una muestra de 209 trabajadores de diversas organizaciones españolas (47.4 % del sector servicios, 33.6 % sector industrial y 1.9 % del sector agrícola), con 47.8 % mujeres y 52.2 % hombres, con edades de entre 18 a 50 años o más, se obtuvo una confiabilidad en la escala total de $\alpha = .81$, y en cada una de las dimensiones se presentó un $\alpha = .70$ en conflicto de tareas y $\alpha = .86$ en conflicto de relaciones, por lo que se reportó una consistencia interna satisfactoria.

Procedimiento

La entrega de cuestionarios fue realizada en el mes de marzo del año 2016. La participación de los trabajadores fue de manera voluntaria, dándoles a elegir si querían responder antes, durante o después de su horario de trabajo. Se les informó del objetivo de la investigación y se garantizó la total confidencialidad en el manejo de la información proporcionada a través de un consentimiento informado.

Análisis estadísticos

Se utilizó el análisis de componentes principales (ACP), método desarrollado como producto del análisis matemático de los factores que utiliza, entre otros, el principio de simplicidad: Si es posible dos métodos o dos soluciones, hay que usar la más simple (Kaiser, 1974). Este método es el más comúnmente utilizado por las ciencias del comportamiento (Izquierdo, Olea, & Abad, 2014). La rotación ortogonal tiene como principal ventaja su simplicidad para la interpretación de factores.

RESULTADOS

Datos sociodemográficos

Los datos sociodemográficos de los participantes describen la composición de la muestra. Por porcentajes, 40 % de los participantes estaban solteros y presentaban en mayoría una escolaridad de licenciatura (50.6 %). En cuanto al empleo, 69.6 % laboraba en empresas del sector de

servicios y en general tenían una antigüedad de uno a tres años (25.9 %). Las horas de jornada laboral iban de 20 a 142 ($M = 40.8$, $DE = 12.6$)

Para evaluar la fiabilidad de la consistencia interna del cuestionario, fue utilizado el alfa de Cronbach (α). Los resultados obtenidos muestran un alfa global de $\alpha = .87$, lo que indica una buena consistencia interna del cuestionario en la escala total. En la dimensión de conflicto de tareas presentó un $\alpha = .78$ y en la dimensión conflicto de relaciones un $\alpha = .91$, por lo que se reporta una consistencia interna de la escala y de las dos dimensiones satisfactoria.

Análisis factorial

La tabla 1 muestra los promedios y las desviaciones estándar de cada uno de los ítems del cuestionario, el ítem que puntuó más bajo fue el nueve y el más alto fue el ítem uno.

Tabla 1. Cuestionario de Conflicto Interpersonal de Conflicto en el Trabajo (CIT)

Ítems	Pregunta	M	DE
1	¿Se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?	3.13	1.27
2	¿Se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?	2.72	1.26
3	¿Se expresan las diferencias sobre las tareas?	2.88	1.19
4	¿Difieren nuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?	2.62	1.19
5	¿La atmósfera de trabajo es hostil?	2.11	1.18
6	¿Las murmuraciones son frecuentes?	2.29	1.21
7	¿Se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?	2.20	1.20
8	¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?	2.06	1.29
9	¿Se percibe un clima de conspiración latente?	1.99	1.20

En la tabla 2 se presenta la correlación entre las variables, donde el determinante de la matriz fue de .005. Las correlaciones fueron significativas a $p < 0.05$; esto indica que existen las características necesarias para realizar el análisis factorial. Asimismo, la medida de adecuación

muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de .846 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($p < 0.001$), lo que confirma que es adecuado el uso del análisis factorial.

En la tabla 3 se presentan los porcentajes de varianza explicada y se observa que hay dos autovalores mayores que uno, los cuales explican el porcentaje de la varianza de los datos (60.6 %).

Para el análisis factorial se seleccionó el método de extracción de máxima verosimilitud y el método de rotación de normalización Varimax con Káiser. Se eliminaron los valores inferiores a .30 y para asignar los ítems a los factores se consideraron las cargas factoriales iguales o mayores que .50. La tabla 4 muestra las matrices

de componentes. Fueron extraídos dos factores; se observa que las cargas factoriales de los ítems dos, tres y cuatro se encuentran en similitud para ambos factores. Mientras que el ítem uno presenta una carga significativa para el factor dos y los ítems cinco, seis, siete, ocho y nueve para el factor uno.

En la tabla 5 se presentan la matriz de factores rotados. Se observa que el factor uno queda compuesto por los ítems cinco, seis, siete, ocho y nueve, los cuales se relacionan con el conflicto de relaciones. Mientras que el factor dos se encuentra compuesto por los ítems uno, dos, tres y cuatro, altamente relacionados con el conflicto de tareas.

Tabla 2. Matriz de correlaciones entre los ítems del CIT

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.00								
2	.492	1.00							
3	.454	.446	1.00						
4	.365	.522	.593	1.00					
5	.266	.405	.266	.472	1.00				
6	.086	.422	.221	.379	.580	1.00			
7	.177	.413	.316	.495	.711	.713	1.00		
8	.123	.430	.226	.372	.544	.727	.642	1.00	
9	.172	.343	.323	.384	.648	.718	.753	.774	1.00

Tabla 3. Porcentajes de varianza explicada

Factores	Autovalores			$\Sigma^{(a)}$		
	Total	%	%	Total	%	%
1	4.67	51.9	51.9	4.26	47.4	47.4
2	1.60	17.7	69.6	1.19	13.29	60.6
3	.660	7.33	77.0			
4	.559	6.21	83.2			
5	.503	5.58	88.8			
6	.322	3.58	92.3			
7	.286	3.17	95.5			
8	.237	2.63	98.2			
9	.162	1.80	100.0			

Nota: Método de extracción por ACP. ^aSumatoria de saturaciones al cuadrado de la extracción.

Tabla 4. Matriz factorial previa la rotación

Ítems		Factor	
		1	2
1	¿Se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?		.555
2	¿Se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?	.549	.422
3	¿Se expresan las diferencias sobre las tareas?	.434	.587
4	¿Difieren nuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?	.585	.500
5	¿La atmósfera de trabajo es hostil?	.748	
6	¿Las murmuraciones son frecuentes?	.814	
7	¿Se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?	.850	
8	¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?	.810	
9	¿Se percibe un clima de conspiración latente?	.867	

Nota: Método de extracción: Máxima verosimilitud. Dos factores extraídos. Requeridas cuatro iteraciones.

Tabla 5. Matriz de factores rotados

Ítems		Factor	
		1	2
1	¿Se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?		.623
2	¿Se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?	.330	.609
3	¿Se expresan las diferencias sobre las tareas?		.713
4	¿Difieren nuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?	.331	.694
5	¿La atmósfera de trabajo es hostil?	.675	.323
6	¿Las murmuraciones son frecuentes?	.824	
7	¿Se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?	.802	
8	¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?	.820	
9	¿Se percibe un clima de conspiración latente?	.867	

DISCUSIÓN

En el presente estudio se encontró que el CIT presenta una elevada consistencia interna global, así como de sus dimensiones de conflicto de tareas y conflicto de relaciones. Cabe destacar que estos valores son mayores a los obtenidos en la validación realizada por Benítez *et al.* (2012), lo que indica que el CIT muestra mayor fiabilidad de medida en la población mexicana que en la española.

Por otra parte, se halló una estructura bidimensional del cuestionario y se encontró que a través de la extracción de dos factores se podría explicar 60% de la varianza total. Los dos factores identificados coinciden con los propuestos por la literatura (conflicto de tareas y conflicto

de relaciones). Con respecto al primer factor, conflicto de relaciones, se observa que la media de la puntuación obtenida en los ítems que lo conforman (5, 6, 7, 8 y 9) es menor que la media de la puntuación de los ítems del segundo factor (1, 2, 3 y 4), a saber, el conflicto de tareas (véase tabla 1). Esto indica que los trabajadores mexicanos evaluados en la muestra reconocen una mayor presencia de conflictos de tareas dentro de las organizaciones en comparación a los conflictos de relaciones.

Esto, además, podría indicar que los participantes exhiben mayor dificultad para comprender cómo realizar las actividades y encomiendas dentro de la empresa en comparación con cómo relacionarse con sus compañeros y miem-

bros de la organización, lo que, en consecuencia, genera dificultades para la ejecución de tareas o toma de decisiones por tener puntos de vista distintos a sus pares, pero sin llegar necesariamente a desencadenar tensión personal y hostilidad entre las partes involucradas en conflicto. Se concluye que el CIT es un instrumento que permite medir de manera efectiva el conflicto interpersonal en sus dimensiones de conflicto de tareas y conflicto de relaciones en la población mexicana.

Sin embargo, una de las principales limitaciones para la realización de la investigación fue el tamaño de la muestra, ya que al ser un grupo reducido y con una diferencia entre la cantidad de hombres y mujeres puede influir en la generalización de los datos. Por lo cual se sugiere que futuras investigaciones se realicen con una muestra mayor, compuesta de hombres y mujeres de diversas empresas en el país.

Es importante continuar con el estudio del conflicto interpersonal en el trabajo, en sus dos dimensiones, y revisar el efecto o relación con variables como estilos de gestión de conflicto, clima laboral, socialización organizacional y compromiso laboral que nos permitan incrementar el conocimiento del efecto de este fenómeno en las empresas u organizaciones mexicanas para generar nuevas estrategias que fortalezcan sus efectos favorables o disminuyan los negativos.

REFERENCIAS

- Behfar, K., Mannix, E., Peterson, R., & Trochim, W. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176.
- Benítez, M., León, J. M., Ramírez, J. Y., Medina, F. J., & Munduate, L. (2012). Validation of the Interpersonal Conflict at Work Questionnaire (CIT) among Spanish employees. *Estudios de Psicología*, 33(3), 263-275.
- Benítez, M., Medina, F., & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*, 28(1), 139-149.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Cox, K. B. (1998). *Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit* (PhD thesis). Virginia Commonwealth University, United States.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- Hall, R. H., & Organizaciones, E. (1996). *Procesos y resultados*. México, Ciudad de México: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Izquierdo, I., Olea, J., & Abad, F. J. (2014). Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations. *Psicothema*, 26(3), 395-400.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/eb022744>.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kimsey, W. D., & Fuller, R. (2003). Conflictalk: An instrument for measuring youth and adolescent conflict management message styles. *Conflict Resolution Quarterly*, 21(1), 69-78.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., & Mañas, M. A. (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.
- Munduate, L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España. Una revisión. *Psicothema*, 5(1), 261-275.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1999). El conflicto en los grupos de trabajo. En J. F. Morales, & S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 101-116). Cuenca, España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J. M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-24.

- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. New York, United States: Transaction Publishers.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3, pt. 2), 1323-1344.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Ana, L. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397.
- Schmidt, W., & Tannenbaum, R. (2000). Management differences. En *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution* (pp. 2-3). Harvard, United States: Harvard Business School Press.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. En M. F. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago, United States: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Nueva York, United States: Xicom.
- Wall, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1051.
- Weiner, B. (1972). *Theories of motivation: From mechanism to cognition*. Oxford, England: Markham.

Recibido el 14 de agosto de 2017

Revisión final 1 de febrero de 2018

Aceptado el 5 de febrero de 2018

NOTAS DE AUTOR

Conflicto de Intereses: El autor del presente estudio indica no tener ningún tipo de conflicto de interés.

Adherencia a Principios Éticos e Integridad Científica: Todos los procedimientos de elaboración del presente manuscrito fueron llevados a cabo con los principios éticos de la Declaración de Helsinki de 1964 y sus posteriores enmiendas.

Apoyo Financiero: El presente estudio y la elaboración del manuscrito no ha recibido apoyo financiero.