

Influencia de la Socialización Organizacional en los Estilos de Afrontamiento de Conflictos en Trabajadores

José Luis Calderón-Mafud

Universidad de Colima, México. Doctor en Psicología. Profesor, Facultad de Psicología.

Manuel Pando

Universidad de Guadalajara, México. Doctor en Sociología y Metodología. Investigador. Departamento de Salud Pública.

Resumen

El objetivo de este trabajo es examinar el posible efecto de la socialización organizacional sobre los estilos de afrontamiento de conflictos que reportan tener los trabajadores mexicanos. La muestra (N= 207) estuvo compuesta por empleados con edades entre 20 y 60 años. Los participantes respondieron al Inventario de Socialización Organizacional (OSI) y el Inventario de Estilos de afrontamiento de Conflictos (ROCI-II). Entre los resultados, se encontró que el entrenamiento, el apoyo de los compañeros y las perspectivas de futuro correlacionan positivamente con todos los estilos de afrontamiento, excepto el servilismo. Mientras que los análisis de regresión múltiple mostraron que: a) el apoyo de los compañeros contribuye con el compromiso para afrontar conflictos; b) la combinación de las entrenamiento y horario de trabajo podría facilitar la elección de la integración; c) el apoyo de los compañeros y el entrenamiento se asocian a la evitación; por último, d) el apoyo de los compañeros y la edad contribuyen a la dominación como estilo. Se discuten estos y otros resultados señalando la importancia de la socialización organizacional en la formación de estrategias de solución de conflictos en las organizaciones.

Palabras clave: Socialización Organizacional, Estilos de Afrontamiento de Conflictos, Comportamiento Organizacional

Abstract

The objective of this paper is to examine the possible effect of organizational socialization on the coping styles of conflicts reported by Mexican workers. The sample (N = 207) was composed of employees with ages between 20 and 60 years. Participants responded to the Organizational Socialization In-house (OSI) and Conflict Conflict Styles Inventory (ROCI-II). Among the results, it was found that training, peer support and future perspectives correlate positively with all coping styles, except servility. While multiple regression analysis showed that: a) peer support contributes to the commitment to confront conflicts; b) the combination of training and working hours could facilitate the choice of integration; c) peer support and training are associated with avoidance; finally, d) peer support and age contribute to domination as a style. These and other results are discussed, pointing out the importance of organizational socialization in the formation of conflict resolution strategies in organizations.

Keywords: Organizational socialization, Conflict Coping Styles, work behavior.

INTRODUCCIÓN

Para Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994) la socialización organizacional es conceptualizada como el "aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización". Fisher (1986) también definió la socialización como un proceso de aprendizaje y de cambio. En el mismo sentido, Taormina (1994, 1997, 2004) enfatiza la idea de que la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, que también lleva a aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización.

El modelo de socialización organizacional de Taormina (1994, 1997) establece que el proceso opera en cuatro dominios o dimensiones de socialización organizacional; cada uno de ellos representa una categoría teórica que hace referencia a los aspectos estudiados por la socialización organizacional y entre los que se han determinado relaciones. Los nombres que reciben las dimensiones que componen la socialización organizacional son entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro.

El entrenamiento se refiere a la forma en que cada empleado o miembro de la organiza-

ción adquiere las competencias profesionales, habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo su trabajo. La comprensión se refiere al conocimiento que se ha adquirido respecto al funcionamiento de la organización; este conocimiento se observa en forma de cogniciones o maneras que un miembro de la organización ha desarrollado para aprehender su medio y aplicar sus conocimientos al trabajo, a la forma de interactuar con sus compañeros y la aplicación de esas formas de interacción a su cultura.

Apoyo de los compañeros es conceptualizado por Taormina (1997) como el soporte social que recibe un individuo y que tiene como base el apoyo emocional basado en las relaciones sociales que el trabajador obtiene de otros compañeros de la misma organización y que tiene como finalidad reducir la incertidumbre de este, el estrés y la ansiedad ante el trabajo.

Finalmente, lo que se llama perspectivas de futuro es todo aquello que el individuo piensa que podría obtener de la organización en términos profesionales y relacionados con el futuro de su carrera. Aquí pueden incluirse los ascensos, la remuneración y en general aquello que sea considerado como recompensas relacionadas con el desarrollo profesional.

Es muy importante mencionar que hay simultaneidad y continuidad en sus relaciones y se podrían representar de la siguiente manera, como nos muestra el siguiente cuadro elaborado por Bravo Sáenz, (2001).

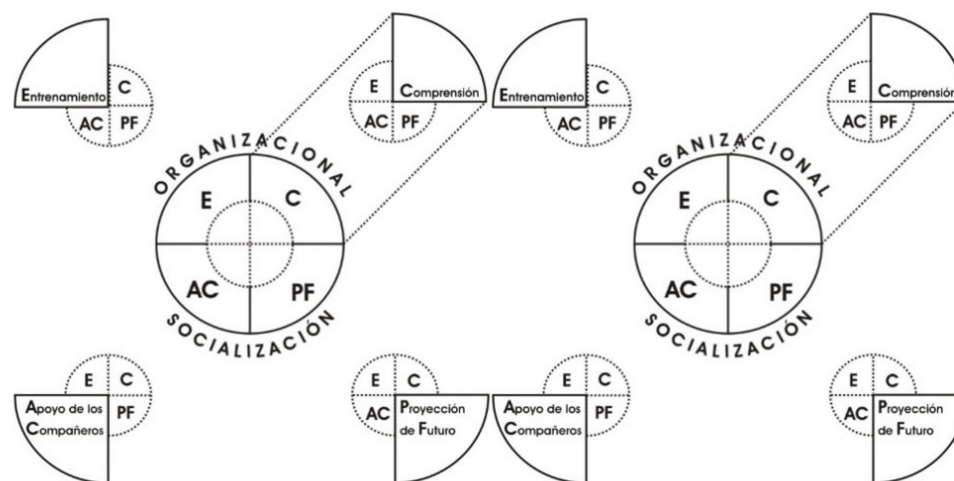


Figura 1. Dominios de la Socialización Organizacional Fuente: Tomado de Bravo Sáenz (2001), basada en Taormina (1997).

En la Figura 1 puede observarse con claridad como cada uno de los cuatro dominios, se sobreponen a los otros, pero siempre funcionan al mismo tiempo, de forma que no hay uno que prevalezca sobre los demás. Aunque en términos conceptuales cada dimensión tiene su propio ámbito, al observarse conductualmente aparecerá la dimensión antecedente de socialización organizacional.

En contextos complejos como las organizaciones y dominados por la incertidumbre cultural, la literatura sugiere que el proceso de socialización es el responsable de clarificar la información cultural y dar sentido al contexto organizacional. (Pinazo-Calatayud, 2006; Ashford y Black, 1996; Bauer y Green, 1998; Crant, 2000; Feldman y Brett, 1983; Louis, 1980; Miller y Jablin, 1991; Morrison, 1993; 1995; 2002).

El conflicto en las organizaciones

Según Pruitt (2013) el conflicto es un episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro o sobre un elemento del contexto común mientras que la otra parte se resiste, o como mencionan Munduate, Ganaza y Alcaide, (1993, pág. 48): El conflicto social surge cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de sus acciones conjuntas. Para Rahim (2002), el conflicto debe ser conceptualizado como un proceso de interacción cuya característica principal es la incompatibilidad, el desacuerdo o disonancia individual, grupal o entre organizaciones.

El conflicto en la organización aparece porque hay situaciones en las que los miembros de la organización se involucran en actividades incompatibles con las de sus compañeros, y que pueden ser de su red social, miembros de otros equipos o clientes y proveedores de la organización (Rahim, 2002).

Es probable que sea durante el proceso de socialización, en donde se aprenden las formas de subordinación específica de cada empresa; y probablemente también durante este proceso en donde se podrán prevenir o alentar conflictos provenientes de la incertidumbre o la confusión de roles de trabajo, tareas y el estatus social de cada trabajador (Feldman, 1981; Fisher, 1986, Har-

tenian, Hadaway y Badovick, 2011) Esta confusión cultural podría observarse en el clima laboral, como menciona el estudio de Mañas, González-Romá y Peiró (1999) quienes afirman que el clima de apoyo podría ser una variable que permitiría predecir la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo.

Estilos de Afrontamiento de Conflictos.

Para categorizar el comportamiento relacionado con los conflictos, se les ha dado en llamar estilos, que es un comportamiento dirigido con una orientación específica relacionada con las dimensiones que sirven para conceptualizarlo, en este caso particular se observará el concepto relativo a los conflictos en las organizaciones (Follett, 1975). El estudio de Blake y Mouton (1964) es el principal antecedente que se ha usado para explicar y cuantificar la orientación individual de los estilos para el afrontamiento de conflictos.

De manera posterior, Thomas y Kilmann (1974) categorizan en cinco estilos de afrontamiento del conflicto según la combinación de estos dos intereses antes mencionados como dimensiones: competencia, evitación, colaboración, acomodación y acuerdo o compromiso. Individuos distintos, afrontarán de maneras variadas conflictos similares, es decir, cada uno de ellos usará el patrón de conflictos que le caracterice, aunque también es cierto que estos modificarán el estilo en función del conflicto que afronten y por supuesto también dependiendo del status que tengan en la organización y también del estilo que privilegie el grupo en el que se encuentra (Bar-Haim, 2007; Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007; Blake y Mouton, 1964; Thomas y Kilmann, 1974; Rahim, 1983; Kimsey y Fuller, 2003).

Analizando el conflicto desde el punto de vista de las organizaciones, Rahim y Bonoma (1979) diferenciaron los estilos de afrontamiento de los conflictos en dos dimensiones básicas: interesado por sí mismo e interesado por otro, igual que lo hacen el resto de las teorías del modelo dual. La combinación de las dos dimensiones en cinco estilos específicos de afrontamiento de los conflictos quedaría descrita como se describe en la Figura 2.

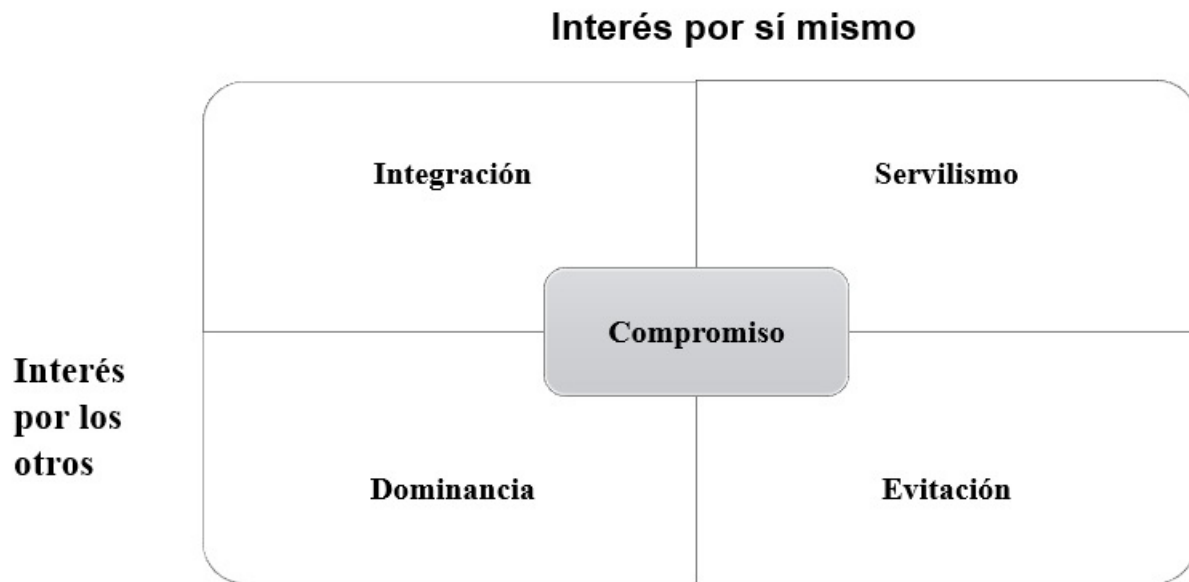


Figura 2. Estilos de Afrontamiento de Conflictos de acuerdo con el tipo de interés. Fuente: Elaboración Propia, basada en Rahim (2002).

conflicto resultan de orientarse a dos dimensiones básicas: a) El interés propio (se refiere al grado en que un individuo se centra en sus propias necesidades, intereses, valores y creencias) y b) el interés por los demás (el individuo se centra en las necesidades e intereses de los demás). De ellos se desprenden varios estilos estratégicos que los individuos elegirán de acuerdo al contexto y a los resultados que tratan de predecir (Rahim y Bonoma, 1979; Pruitt, 1983).

El primer estilo es el de integración, que significa alto interés por sí mismo y por los otros (como se muestra en la figura 2). Está directamente asociado con la solución de problemas, por ejemplo, el diagnóstico e intervención en los problemas considerados necesarios o importantes. El uso del estilo involucra apertura, intercambio de información, búsqueda de alternativas, y examen de las diferencias para alcanzar una solución efectiva aceptable para ambas partes.

El estilo servicial, que está orientado al bajo interés por sí mismo y alto por los otros, está relacionado con los intentos para minimizar las diferencias que dieron origen al conflicto y hacer énfasis en las cosas en común para satisfacer el interés de la otra parte. La dominación para afrontar conflictos implica que se tenga alto interés por sí mismo y bajo por los otros (como se

con la orientación conocida como ganar-perder de los estilos de negociación o con la conducta de forzar las cosas para ganar una posición. Una persona dominante o competitiva hará todo lo posible para alcanzar sus objetivos y como resultado de esta conducta, frecuentemente ignora las necesidades y expectativas de la otra parte.

En la evitación, las personas se orientan a una baja preocupación por sí mismo y por los otros. Este estilo ha sido asociado con retirarse, con la delegación y el soslayamiento de situaciones que necesitan ser resueltas. Una persona evitativa deja de satisfacer sus intereses, así como los intereses de la otra parte para postergar los conflictos e incluso incrementarlos.

El compromiso (intermedio en el interés por sí mismo y por los otros) es una elección que involucra un dar y recibir en el cual ambas partes renuncian a algo para poder generar una decisión mutuamente aceptable y que esta resuelva el conflicto (figura 2). Cuando los objetivos de las partes en conflicto son mutuamente excluyentes o cuando ambas partes están funcionalmente enfrentadas, este estilo puede resultar provechoso.

Estilos de afrontamiento de conflictos y socialización.

Algunos estudios han buscado establecer relaciones entre el bienestar y la cultura organizacional (Murillo,

Calderón y Torres, 2003). En ellos destacan la influencia que tienen los conflictos en la satisfacción y el compromiso de los miembros de una organización (Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders., 1990) y que estos son posiblemente parte de la cultura organizacional.

Diversos autores han hecho hincapié en que las culturas organizacionales centradas en las personas y en su bienestar tienen efectos positivos importantes en los individuos (Hofstede, 1999; García Álvarez y Ovejero Bernal, 2000; Ouchi y Wilkins, 1985) y en gran parte es debido a que buscan establecer relaciones de trabajo basadas en la confianza y la colaboración.

Hay que destacar que entre las formas de afrontar conflictos está el forzar o dominar a otros (Rahim y Bonoma, 1979) y que esto implica una forma de relacionarse que está influida por la cantidad de poder que se posee (Murillo, et al., 2003). Esto podría contribuir a crear un ambiente psicosocial que facilite los comportamientos de acoso en el trabajo, creando a su vez un ambiente propicio para los conflictos en grupos de trabajo y disminuyendo la cantidad de bienestar percibido y la efectividad del aprendizaje de las normas de trabajo (Feldman, 1981).

En conclusión, la cultura organizacional podría contener formas de interacción y solución de conflictos particulares que se transmiten a través de la socialización organizacional, y esta a su vez puede perpetuar prácticas positivas o negativas que afectan a los miembros de la organización.

De acuerdo con estos antecedentes, este estudio estableció como objetivo determinar si existía relación entre los dominios de la socialización organizacional, debido a estar relacionados con el aprendizaje de la cultura, y los estilos que los miembros de la organización eligen para afrontar conflictos. Es decir, se pretende identificar a través de un estudio correlacional-transversal si se aprende a elegir determinados estilos para afrontar conflictos en las organizaciones.

Materiales y Método

Diseño y Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo diseño de tipo transversal correlacional con muestreo intencional. Esta investigación tiene como objetivo

establecer las relaciones entre los factores que componen las cuatro dimensiones de la socialización organizacional y los cinco estilos de afrontamiento de conflictos variables en la población. El estudio se enfocó en establecer correlaciones e identificar relaciones causales.

Universo de estudio

Los participantes elegidos para ser evaluados en esta investigación son trabajadores que al momento de la evaluación eran empleados remunerados de tiempo completo, contratados en organizaciones públicas y privadas con más de 50 trabajadores de las ciudades de Colima, Villa de Álvarez, Tecomán y Manzanillo del estado de Colima.

Población

En esta investigación participaron un total de 207 trabajadores del Estado de Colima de los cuales 104 eran hombres (50.2%) y 103 fueron mujeres (49.8%); El 21.74 % se ubicaron en el rango de 46 años a 65 años, entre 31 y 39 años el 22.22%, entre 40 y 45 años el 19.32%; en el rango de 26 a 30 años los participantes fueron el 19.32% y finalmente el 17.39% tenía entre 20 y 25 años al momento del estudio.

Muestra, muestreo, selección de la muestra

Se seleccionaron organizaciones como unidades de observaciones bajo el siguiente procedimiento: El marco muestral se realizó a partir de la consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas incluyendo todas las actividades económicas y tamaños mayores a 50 personas.

Se seleccionaron las áreas geográficas de Colima, Manzanillo, Tecomán y Villa de Álvarez debido a que en ellas se concentra la mayor cantidad de población en el estado de Colima. Se obtuvo un marco muestral de 785 empresas. Se desarrolló un esquema de muestreo probabilístico (que consideró la participación de las variables de personal ocupado total) y estratificado con selección independiente para cada estrato por dominio de estudio.

Formación del componente principal: Para cada empresa del marco de muestreo, se obtuvo el primer componente principal, el cual es una combinación lineal de las variables personal ocupado total y contribución a su sector.

Estratificación del componente principal:

Aplicando el algoritmo de k-medias al compo-

nente principal y estableciendo una clasificación a cinco estratos. El cálculo de la muestra resultó en un total de 190 participantes seleccionados de tres estratos de acuerdo con su contribución al universo.

Instrumentos

a) Inventario de Socialización Organizacional validado al español por Bravo, Gómez-Jacinto y Montalbán (2004), a partir de Taormina (1994; 1997; 2004). Se compone de 20 ítems divididos en cuatro escalas: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Cada reactivo es una afirmación respecto a la forma en que se desarrolla la socialización organizacional del participante, por ejemplo, “la formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo” (reactivo 3), “creo conocer muy bien cómo funciona la institución” (reactivo 10), o “puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la institución” (reactivo 18). Se responde mediante una escala Likert de cinco puntos desde 1 “Nunca” hasta 5 “Siempre”. Para su calificación se obtienen las medias y desviaciones típicas de los participantes en cada una de las cuatro escalas.

En su validación de la traducción española Bravo, Gómez-Jacinto y Montalbán (2004) realizada con una muestra de 370 trabajadores con media de edad 24 años reportaron una confiabilidad, alfa de Cronbach, para el total del cuestionario, de .79. Posteriormente, Lisbona, Palací y Agulló (2008) reportan la validación del cuestionario con 514 participantes de 22 organizaciones diferentes indicando una confiabilidad para cada una de las cuatro subescalas de .92 para entrenamiento, .82 para comprensión, .83 para apoyo de los compañeros y .70 para perspectivas de futuro. Debido a ello, concluyeron que el instrumento posee propiedades psicométricas adecuadas para ser empleado con muestras de hispanohablantes.

b) ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory) Rahim (1983a, b) adaptada y validada por Munduate, et al., (1993). El cuestionario presenta tres formas (A, B y C – relaciones con superiores, relaciones con subordinados y relaciones con compañeros) para su aplicación, sin embar-

go, como el objetivo de nuestro estudio es identificar los estilos de gestión del conflicto entre compañeros del mismo status, hemos utilizado la forma A (estilos de gestión del conflicto entre compañeros). En el instrumento, se les pidió a los participantes que, en una escala del 1 (Nunca) al 5 (Siempre) indicarán la frecuencia con la que suelen actuar cuando tienen que afrontar conflictos con sus compañeros de equipo de trabajo. Se identifica la preferencia por un determinado estilo de gestión del conflicto cuando los participantes responden con valores altos en una de las dimensiones. Los estilos de afrontamiento de conflictos conforman las cinco dimensiones de la escala; evitación, integración, dominación, servilismo y compromiso. Cada dimensión estaba formada por 4 ítems. Por ejemplo, para la dimensión integración se utilizó “ante una dificultad de trabajo con mis compañero(a)s, intento analizar la situación con ello(a)s para encontrar una solución aceptable para todos”. Como ejemplo de ítem para el estilo de evitación, “trato de no mostrar mi desacuerdo a los compañero(a)s para evitar problemas”. Para el estilo de dominación, un ejemplo de los ítems usados es “uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor”. De la dimensión servilismo un ejemplo sería “generalmente actúo como desean mis compañero(a)s”. Finalmente, Por último, para el estilo de compromiso se usó “generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos”. El coeficiente alfa de Cronbach para la escala global fue de .83.

Diseño estadístico

Se realizó una prueba transversal en un solo grupo con las mediciones obtenidas en los cuestionarios.

Consideraciones éticas

Para la realización del estudio y los análisis pertinentes, se evitó captar y difundir por cualquier medio la identidad o afiliación laboral de los participantes del estudio. También se omiten datos de naturaleza particular que pudieran permitir la identificación a organizaciones específicas.

Procedimiento

Previo identificación de las organizaciones se solicitó a los participantes su colaboración voluntaria al salir de sus trabajos o al ingresar a ellos. Explicándoles el objetivo del estudio se les invitó a contestar con sinceridad, garantizándoles la absoluta confidencialidad de

la información y su uso para fines exclusivamente científicos.

Resultados

Las correlaciones de las variables de socialización organizacional con los estilos de afrontamiento de conflictos que resultaron significativas se muestran en la Tabla 1. En ella, se observa que el entrenamiento correlaciona significativamente con los estilos de integración, evitación, dominación y compromiso, y no lo hace con el estilo de servilismo; para este dominio las correlaciones más fuertes se establecen con la integración y la evitación. El apoyo de los compañeros muestra relación con los mismos estilos que el entrenamiento, sin embargo, se observa que la correlación significativa es más fuerte con el estilo de evitación y con el de compromiso. Para las perspectivas de futuro se encontró que los puntajes de los dominios de la socialización organizacional correlacionaron positiva y significativamente con los estilos de integración, evitación, dominación y compromiso, siendo la correlación más fuerte la estimada hacia la evitación. La comprensión funcional de la organización no correlacionó con ningún estilo de afrontamiento de conflictos.

Tabla 1. Correlaciones de Socialización Organizacional y Estilos de Afrontamiento de Conflictos.

	Estilos de afrontamiento de conflictos				
	Integración	Evitación	Dominación	Compromiso	Servilismo
Entrenamiento	0.298**	0.257**	0.152*	0.16*	0.084
Comprensión	0.109	0.095	0.099	0.103	-0.004
Apoyo de los compañeros	0.22**	0.259**	0.2**	0.246**	0.104
Perspectivas de futuro	0.158*	0.236**	0.168**	0.153*	0.114
Socialización organizacional	0.247**	0.276**	0.203**	0.216**	0.101

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$,

Análisis de Regresión Múltiple de los Efectos de la Socialización organizacional en los Estilos de Afrontamiento de Conflictos.

Se analizaron los efectos de los dominios de la socialización en cada uno de los estilos de afrontamiento de conflictos.

Para el estilo de compromiso, la solución resultante del análisis mostró contribución significativa del dominio del apoyo de los compañeros con un coeficiente estandarizado de ,246.

Tabla 2. Análisis de regresión múltiple para el estilo de compromiso (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Apoyo de los compañeros	,219	,060	,246	3,629**

Nota: $R = .24$, $R^2 = .06$, $R^2_{\text{correg}} = .056$, * $p < .05$

La solución resultante para el estilo de integración mostró contribución significativa del dominio entrenamiento y de la variable de control horario (fijo o variable) con el estilo de afrontar los conflictos mediante la integración; La contribución de la variable horario es negativa respecto a la integración.

Tabla 3. Análisis de regresión múltiple para el estilo de integración (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Entrenamiento	.413	.081	.33	5.087**
Horario	-.413	.103	-.22	-3.476**

Nota: R = .37, R² = .14, R²correg = .13, **p < .01

Efecto de la Socialización Organizacional en el estilo de Evitación.

Para el estilo de evitación, la solución resultante del análisis mostró contribución significativa del dominio entrenamiento y del apoyo de los compañeros;

Tabla 4. Análisis de regresión múltiple para el estilo de evitación (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Apoyo de los compañeros	.164	.073	.174	2.251*
Entrenamiento	.210	.095	.171	2.217*

Nota: R = .29, R² = .089, R²correg = .089, *p < .05

Efecto de la Socialización Organizacional en el estilo de Dominación.

Para el estilo de dominación, la solución resultante del análisis mostró contribución significativa del dominio apoyo de los compañeros y de la edad del trabajador;

Tabla 5. Análisis de regresión múltiple para el estilo de dominación (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Apoyo de los compañeros	.284	.107	.181	2.657**
Edad	-.125	.057	-.152	-2.220*

Nota: R = .31, R² = .10, R²correg = .084, **p < .01, *p < .05



Influencia de la Socialización Organizacional en los Estilos de Afrontamiento de Conflictos en Trabajadores

Discusión

El análisis de correlación entre la socialización organizacional y los estilos de afrontamiento de conflictos mostró tres tipos de resultados. Primero, que la socialización organizacional correlacionó positivamente con todos los estilos, excepto con el estilo de servilismo, debido a la influencia que podrían tener programas de entrenamiento en manejo de conflictos en las organizaciones. El segundo tipo de resultados indica que existen correlaciones del entrenamiento, el apoyo de los compañeros y de las perspectivas de futuro, pero no de la comprensión; Esto sugiere que el entrenamiento y el apoyo de los compañeros variables son contextuales y están relacionadas con la cohesión grupal como mencionan Jehn y Mannix (2001), por lo que podrían condicionar de alguna manera la elección del estilo de gestión del conflicto; y en el caso de las perspectivas de futuro, debido a que tienen que ver con la satisfacción laboral y la necesidad de buscar otro empleo (Medina, Dorado, Munduate, Martínez y Cisneros, 2002).

Finalmente, los resultados particulares muestran que el apoyo de los compañeros está relacionado con la elección de todos los estilos de manejo de conflictos, excepto con el servilismo, de manera similar a lo señalado por algunos autores (Blake y Mouton, 1964; Rahim, 2002; Thomas y Kilmann, 1974), quienes sugieren que las personas eligen estilos para afrontar conflictos de acuerdo con el grupo y el estatus que se tenga en la organización (Andrews, et al., 2002).

El entrenamiento se relacionó con elegir los estilos de integración y la evitación para resolver conflictos, al igual que lo mencionado por Rahim (2002) quien sugiere que estos estilos podrían ser enseñados para adaptarse a situaciones en las que sería deseable evitar conflictos que conduzcan a un estancamiento entre individuos de la misma cantidad de poder.

Las perspectivas de futuro tienen correlaciones similares a las mencionadas anteriormente; sin embargo, se destaca la que desarrolla con la evitación para solucionar conflictos, lo cual sugiere que este estilo se elige cuando una persona cal-

cula si vale la pena afrontar un conflicto, ya sea por el poder que posee o los beneficios que podría obtener en el futuro (Taormina, 1997).

Entre los resultados relevantes que se obtuvieron, el dominio de comprensión no obtuvo correlaciones con ninguno de los estilos de afrontamiento de conflictos. Esto puede deberse a lo mencionado por Ostroff y Kozlowski (1992) que mencionaron que la comprensión se refiere a aspectos de contenido y proceso más bien relacionados con conductas de búsqueda de información o de conocimiento de las tareas y funciones de un puesto de trabajo y no referentes a las relaciones con los compañeros.

Es posible que la comprensión funcional de la organización esté relacionada con contenidos específicos de las organizaciones como investigaron Anakwe y Greenhaus (1999) y que la socialización que se observa en la muestra de organizaciones no tenga o minimice en sus contenidos la cantidad de información referente a las formas de afrontar conflictos, enfocándose más bien hacia las normas y tareas.

Finalmente, los datos revelan que el estilo servicial para manejar conflictos con compañeros no tiene relaciones significativas con ninguno de los dominios de la socialización organizacional. Esto es consistente con algunos estudios de socialización organizacional que indican que un buen ajuste general al trabajo y a la organización (Allen y Meyer 1990; Ashforth, Saks y Lee, 1997) descartan este estilo de afrontar conflictos, por considerarlo poco productivo o que no contribuye a la reducción de conflictos (Feldman y Brett, 1983; Nelson, 1990).

Contribución de la socialización organizacional a los estilos de afrontamiento de conflictos.

En el análisis de regresión para mostrar la contribución de la socialización organizacional en los estilos de afrontamiento de conflictos, se analizaron cada uno de ellos en relación con los cuatro dominios de la socialización, encontrándose que, en relación el estilo servicial, ninguna variable teórica o de control contribuye significativamente, es decir que este estilo no es adoptado o elegido para solucionar conflictos por los trabajadores debido a que la elección de estilos conductuales es culturalmente variable, es decir, podría depender del tipo de cultura de organización como han afirmado (Bar-Haim, 2007; Sánchez, et al., 2007; o también porque no se incluye este estilo en el entrenamiento habitual para el manejo de conflictos

(Rahim, 2002).

Para el estilo de compromiso, los efectos de la socialización organizacional mostraron que el apoyo de los compañeros presenta una contribución a que los trabajadores adopten este estilo para solucionar los conflictos, por lo que puede inferirse que hay una influencia baja y contextualizada de la socialización recibida por los participantes para que decidan solucionar sus conflictos con un interés que satisfaga a ambas partes. Se evidencia que la influencia del apoyo de los compañeros tiene relación con la cantidad de poder que se obtiene dentro de la organización o del grupo de trabajo y el compromiso es elegido por algunos miembros de la organización cuando calculan que tienen la misma cantidad de poder, de manera similar a lo comentado por Rahim (2002).

Pasando a los análisis de regresión múltiple, con relación al efecto de la socialización organizacional en el estilo de integración, se observa que existe contribución del entrenamiento en esta forma de manejar los conflictos. Ello significa que los participantes que reciban entrenamiento para manejar los conflictos o tengan modelos de rol relacionados con este estilo podrían aprender a elegir los momentos en los que podrían solucionar los conflictos a través de conductas orientadas a la solución de problemas (Rahim y Bonoma, 1979; Rahim, 2002). Es probable que durante los períodos de entrenamiento o a través del proceso de socialización los empleados desarrollen cogniciones o creencias respecto al rol relacionado con la solución de problemas. Esto es similar a lo afirmado por Sorenson, et al., (1999), y también se ve reflejado en los resultados que indican que los empleados que tienen jerarquías más altas cumplen con un rol relacionado a la solución de problemas.

Para el estilo de evitación, la solución resultante del análisis mostró contribución significativa del dominio entrenamiento y del apoyo de los compañeros; ello evidencia que a través de los compañeros de trabajo, y de situaciones de aprendizaje obtenido (formal e informal) los trabajadores aprenden a evitar situaciones de conflicto en las que podrían estar en desventaja (Rahim y Bonoma, 1979). Los individuos eligen evitar enfrentar un conflicto, cuando la cantidad

de poder que perciben tener, es menor a la de la otra parte (Andrews, et al., 2002) y por tanto, les causaría mayores pérdidas relacionadas con beneficios o incluso la conservación del empleo.

Pasando al estilo de dominación, el análisis mostró una solución con una contribución significativa del apoyo de los compañeros y de la edad del trabajador. Los datos muestran que cuando la dominación se elige para solucionar un conflicto, la elección se hace tomando en cuenta el apoyo de los compañeros. También, respecto a la dominación, los resultados son congruentes con aspectos relevantes de la socialización organizacional, como el hecho de que el apoyo de los compañeros es algo que se consigue mientras mayor es la antigüedad, mayor es la integración social lograda por el trabajador (Taormina, 1997). Es probable que los miembros de mayor antigüedad o edad, que ya han conseguido implicarse con sus compañeros de trabajo, elijan dominar o forzar a otros, gracias a la cantidad de poder conseguido como resultado de la socialización (Murillo, et al., 2003).

Finalmente, el estilo de servilismo, considerado apropiado por las personas que lo eligen cuando el objeto del conflicto es importante para ambas partes, pero no hay equilibrio en la cantidad de poder que tienen, no generó ninguna solución en la que la socialización organizacional o las variables de control tuvieran alguna contribución.

Conclusiones

El conflicto es un comportamiento característico en las organizaciones según Hall (1996), debido a ello los resultados de esta investigación aportan una contribución relevante aunque no se hayan determinado claramente los efectos de la socialización en la elección de la forma de solucionar un conflicto. Principalmente puede afirmarse que las organizaciones que den preferencia a procesos de integración social entre compañeros y al entrenamiento en habilidades asertivas y de negociación, podrán disminuir la cantidad de conflictos y mejorar su clima laboral. Por otra parte, pueden establecerse sistemas de prevención de conductas relacionadas con el acoso laboral en individuos que usen la dominación como forma de solucionar conflictos en el trabajo.

La gestión de equipos de trabajo y de proyectos considera que los individuos toman en cuenta principalmente el entrenamiento y el apoyo emocional e instrumental que obtengan de los compañeros, como

variables para decidir el estilo de gestión de conflictos en su organización. Es deseable incluir dentro de la socialización a que se ven sometidos los recién llegados, programas de entrenamiento y mentoría que contengan aspectos relacionados con el estilo culturalmente apropiado y las normas de la organización para los casos en que existen conflictos. También, desde el punto de vista de la psicología de la dirección, la formación de directivos debe incluir estos temas para permear en la estructura organizacional a través del modelado y el reforzamiento vicario. Finalmente, es necesario que se exploren variables que podrían complementar el estudio de regresión para la elección de estilos de afrontamiento de conflictos, como son la personalidad, la situación económica, la escolaridad y otros factores que estén vinculados con la cantidad de poder que una persona perciba tener.

Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, Saks y Lee, 1997)
- Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 315-329.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking Organizational Commitment In Relation To Perceived Organizational Power And Perceived Employment Alternatives. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 203-217.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72.
- Blake, R. Y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid. Key Orientations for Achieving Production through People*. Houston, Tx: Gulf Publishing Company.
- Bravo Sanz, M. (2001). *Socialización policial: un estudio secuencial de interacción*. Universidad de Málaga. España. Disponible en <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1627264x.pdf>
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, L., & Montalbán, F. M. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 17-33.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J. Y Gardner P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. Recuperado de: http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/Proactive%20Behavior%20in%20Organizations.pdf
- Feldman D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy Of Management Review*, 6, 309-316. Doi:10.5465/Amr.1981.4287859
- Feldman D.C. y Brett JB (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers. *Academy Of Management Journal*, 26, 258-72.
- Filley, A. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview (Ireland): Foresman.
- Fisher C.D. (1986). *Organizational Socialization: An Integrative Review*. *Research In Personal and Resources Management*, 4, 101-145.
- García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) *Feedback Laboral y Satisfacción*. Universidad de Oviedo, España. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J., & Badovick, G. J. (2011) Antecedents and Consequences of Role Perceptions: A Path Analytic Approach. *Journal of Applied Business Research (Jabr)*, 10(2), 40-50.
- Hofstede, G. (1999). The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management. *Organizational Dynamics*, 28(1), 34-44.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- 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.

- Kimsey, W. D., & Fuller, R. M. (2003). Conflictalk: An Instrument for Measuring Youth and Adolescent Conflict Management Message Styles. *Conflict Resolution Quarterly*, 21(1), 69-78.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience In Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). *Work-group climate. Determinants and consequences*. Universidad de Almería, Instituto de Estudios Almerienses, Almería, Spain.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martinez, I., & Cisneros, I. F. J. (2002, June). *Types of conflict and personal and organizational consequences*. In Comunicación presentada a la Internacional Association for Conflict Management Conference, Park City. USA.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173.
- Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2), 131-155.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Munduate, L., Ganaza, J., y Alcaide, M. (1993). Estilos de Gestión del Conflicto Interpersonal en las Organizaciones. *Revista De Psicología Social*, 47-68.
- Murillo Galvis, S. M., Calderón Hernández, G., & Torres Narváez, K. J. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Nelson, S. J., & Smith, D. C. (1990). Maximizing cohesion and minimizing conflict in collaborative writing groups. *The Bulletin of the Association for Business Communication*, 53(2), 59-62.
- Ostroff C y Kozlowski Sw (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). *Organizational Culture*. *Annual Review of Sociology*, 457-483.
- Pinazo-Calatayud, D. (2006). Conducta proactiva en situaciones de incertidumbre cultural y situacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 133-149.
- Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Pruitt, D. G. (2013). *Negotiation behavior*. Academic Press.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3c), 1323-1344.
- Rahim, M. (1983). Measurement of Organizational Conflict. *Journal of General Psychology*, 109(2), 189-199.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Taormina R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-45.
- Taormina R.J. (1997) Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
- Taormina R.J. (2004). Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94
- Thomas, K. Y Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press, Inc.