

173
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Estilos en el Manejo del Conflicto en
Organizaciones Mexicanas**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :

DOCTOR EN PSICOLOGIA SOCIAL

P R E S E N T A

REOLINA SILVA CARDOSO

MEXICO, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	2
PARTE I: MARCO TEORICO	5
1. EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL	6
1.1 Definición del fenómeno y sus delimitaciones	8
1.2 El estudio del conflicto organizacional	10
1.3 El manejo del conflicto organizacional	16
2. FACTORES ASOCIADOS AL MANEJO DEL CONFLICTO	25
2.1 Características personales	26
2.2 Características del puesto	32
2.3 Característica organizacional	34
PARTE II: LA INVESTIGACION	36
1. EL PLAN DE ESTUDIO	37
1.1 Problema	37
1.2 Objetivos	38
1.3 Variables	39
1.4 Instrumentos	40
1.5 Análisis estadísticos	41
2. RESULTADOS	43
2.1 Características de la muestra	43
2.2 Validez de los instrumentos	44
2.3 Consistencia interna de los instrumentos	50
2.4 Correlaciones	51
2.5 Análisis de varianza	57
2.6 Discusión	69
3. CONSIDERACIONES FINALES Y SUGERENCIAS	77
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

R E S U M E N

El presente estudio tuvo dos propósitos:

- Validar la traducción al español del instrumento de Rahim (1981) para medición de los estilos de manejo de conflicto en la cultura mexicana.
- Identificar la asociación entre sexo, rasgos instrumentales o masculinos y expresivos o femeninos de la personalidad y tipo de organización del personal de mando, y el estilo que adopta este para manejar las situaciones de conflicto en el ambiente laboral.

La muestra constó de 352 sujetos de ambos sexos, que ocupan puestos de mando de diferentes niveles jerárquicos en organizaciones de servicio o de bienes del sector privado y estatal de -

México, D. F., que tienen un mínimo de tres trabajadores bajo su supervisión.

Los resultados del análisis factorial indicaron que el instrumento de Rahim (1981) para la medición de los estilos de manejo de conflicto tiene validez de constructo en la cultura mexicana. Se encontraron cuatro escalas para medir los estilos de manejo de conflicto que son: Resolución de Problema, Negociación, Evitación y Dominación.

Los resultados del análisis de varianza señalan que en la muestra mexicana las asociaciones significativas ($p < 0.05$) fueron las que a seguir se mencionan:

- El efecto principal de los rasgos expresivos positivos fue significativo para el estilo de Resolución de Problema, indicando que los sujetos con rasgos expresivos positivos son los que más utilizan el mencionado estilo.
- Para el estilo de Negociación fueron significativas las interacciones: sexo con rasgos instrumentales negativos; tipo de organización con rasgos instrumentales positivos; rasgos expresivos positivos con rasgos instrumentales negativos; y rasgos expresivos positivos con rasgos instrumentales positivos y rasgos instrumentales negativos. Tales interacciones indican que la conjunción de los factores -- arriba mencionados impulsa al uso del estilo de Negociación.
- Las interacciones: sexo con rasgos expresivos positivos y rasgos instrumentales negativos; rasgos expresivos positivos con rasgos instrumentales negativos y rasgos instrumentales positivos inducen al uso del estilo de Dominación.
- El estilo de Evitación fue el único que, en esta muestra, no presentó relación significativa con ninguno de los factores estudiados.

A B S T R A C T

The present study had two purposes:

- Validate the translation into Spanish of the Rahim instrument (1981) for the measurement of conflict management -- styles within the Mexican culture.

- Identify the association between sex, instrumental traits, considered masculine and expressive traits, considered feminine, of the personality and the type of organization of the management personnel and the style which is adopted in order to deal with situations of conflict in the work environment.

The sample consisted of 352 subjects of both sexes, that -- occupy management positions at different hierarchical levels in service or goods organizations within the private and public -- sectors in Mexico City which have a minimum of 3 workers under the supervision.

The results of the factor analysis indicated that the Rahim instrument (1981) for the measurement of conflict management -- styles has construct validity in the Mexican culture. Four ---

measurement scales of conflict management styles were found. These are: Problem Resolution, Negotiation, Avoidance, and Domination.

The results of the variance analysis show that in the Mexican sample the significant associations ($p < 0.05$) were those that will be mentioned below:

- The principal effect of the positive, expressive traits was significant for the style of Problem Resolution indicating that the subjects with positive expressive traits are those that most use the forementioned style.
- For the style of Negotiation, interactions of sex with instrumental negative traits; the type of organization with positive instrumental traits; expressive positive traits with instrumental negative traits and positive expressive traits with instrumental positive traits and instrumental negative traits were significant. Such interactions indicate that the conjunction of the forementioned factors lead to the use of the style of Negotiation.
- The interactions of sex with expressive positive traits and with instrumental negative traits, expressive positive traits with instrumental negative traits and with positive instrumental traits lead to the use of the style of Domination.

The style of Avoidance was the only one that, in this sample, did not present any significant relationship with any of the factors studied.

VERDADE

A porta da verdade estava aberta,
mas só deixava passar
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,
porque a meia pessoa que entrava
So trazia o perfil de meia verdade.
E sua segunda metade
voltava igualmente com meio perfil.
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebataram a porta. Derrubaram a porta.
Chegaram ao lugar luminoso
onde a verdade esplendia seus fogos.
Era dividida em metades
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.
Nenhuma das duas era totalmente bela.
E carecia optar. Cada um optou conforme
seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

Carlos Drummond de Andrade.

I N T R O D U C C I O N

Drummond de Andrade es un gran poeta brasileño contemporáneo, y la poesía que aparece en la página anterior no se incluye meramente por cuestión afectiva de una paisana, sino por la capacidad del poeta en expresar la visión fundamental de la autora, de que su estudio es apenas uno de los perfiles de la verdad.

Como investigadora social se tiene la clara conciencia de que todo el conocimiento adquirible sobre el ser humano será - siempre solamente un aspecto por el cual se optó.

En varias áreas del conocimiento cada día se hace mayor el número de estudios que enfocan diferentes aspectos de la asimilación del ser humano a las organizaciones como fuerza de trabajo, cuyo porcentaje se ha incrementado constantemente en casi todo el mundo desde la revolución industrial.

Cuando un individuo ingresa en una organización, establece un proceso de interacción social con otros individuos, en el - qué unos dirigen y otros son dirigidos, expresando una relación jerárquica en que los dirigentes asumen formas específicas para hacer frente a la tarea de supervisar a sus subordinados.

Este trabajo tiene el propósito de investigar los factores que intervienen para que un directivo elija determinado estilo en el manejo de las situaciones de conflicto en el ambiente laboral.

La comprensión del fenómeno incluye el conocimiento de determinadas condiciones que lo preceden, con ello se pretende una aproximación al estudio del conflicto dada su relevancia en las relaciones interpersonales.

El estudio se divide en dos partes: en la primera se hace una revisión teórica de aspectos relacionados al tema y la última es un informe de la investigación que se llevó a cabo.

Las contribuciones de este estudio contienen algunas limitaciones bastante importantes que a continuación se mencionan.

Al tratarse de una investigación sobre la conducta del ser humano se toma en consideración que ésta va enmarcada por un determinado contexto cultural. A pesar de que no se aclara la influencia cultural, las aportaciones de este trabajo deben ser tomadas en cuenta, considerando la realidad social mexicana.

Por otro lado la complejidad de los fenómenos sociales torna muy difícil que un estudio logre captar todos los matices que están involucrados en una situación de conflicto. En el presente trabajo se consideró sólo algunas variables que se relacionan al asunto enfocado, sin embargo se está conciente de que existen muchas más.

El hecho de considerar solamente algunas variables fue reforzado porque no se encontraron estudios similares para hacer

comparaciones, excepto el de Rahim (1981), que investigó otras variables, en un contexto socio-cultural diferente, lo que se mencionará en el marco teórico.

Para finalizar también se consideró la limitación de que a pesar de la objetividad científica que se pretendió en el presente estudio, se sabe que la idiosincrasia del investigador -orienta la relevancia de los resultados señalados y en este --sentido este trabajo no es una excepción.

PARTE I. MARCO TEORICO

La siguiente sección intenta poner en relieve lo referente al estudio del conflicto organizacional. Es importante en primer lugar ubicar cómo la evolución del pensamiento de la teoría administrativa enfoca el conflicto en las organizaciones, en segundo lugar la definición del fenómeno y por último la perspectiva teórica en que se basa este estudio.

1. EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

No es la conciencia de los hom
bres la que determina su ser; por
el contrario, su ser social es lo
que determina su conciencia.

Karl Marx.

Según Etzioni (1979) las organizaciones son agrupamientos humanos, intencionalmente contruídos y reconstruídos, con la finalidad de lograr objetivos específicos. Por medio de las organizaciones los seres humanos buscan satisfacer sus neces
idades, pues es en el seno de éstas que nacen, son educados, tra
bajan, se divierten y mueren.

De estas organizaciones nos interesa en especial la organización empresarial, sea ella de carácter público o privado, y - la forma de perfeccionar sus prácticas y estrategias con el fin de garantizar su éxito.

En el seno de una organización interactúan muchos grupos so
ciales que comparten algunos intereses y valores, pero que es-

tan en desacuerdo con otros y pueden colaborar en algunas esferas y competir en muchas otras.

Cuando un individuo ingresa en una organización establece un proceso de interacción social con otros individuos, en el - qué unos dirigen y otros son dirigidos, expresando una relación jerárquica. Estos individuos se agrupan como personal de mando y como trabajadores y será entre ellos donde más frecuentemente se darán conflictos. Siendo dos grupos diferenciados: - los primeros, por su identificación con los intereses y valores organizacionales, los defienden; el segundo grupo lucha por sus intereses personales creando así el conflicto básico de las organizaciones que se dará entre intereses individuales (satisfacción personal) e intereses organizacionales (éxito) [Etzioni, 1979].

Por lo tanto la vida en una organización implica conflicto, sea a nivel interpersonal, intragrupal o intergrupal.

En los últimos cincuenta años varias áreas del conocimiento como por ejemplo: Antropología Social, Economía, Ingeniería -- Ciencias Políticas y Psicología, entre otras, han centrado su - atención al estudio de la conducta del hombre en los contextos organizacionales, en un intento de obtener una mejor comprensión del mismo y así eliminar aquellas conductas que pueden ser perjudiciales a los fines organizacionales.

Dependiendo del contexto social vigente a nivel organizacional el conflicto será visto como disfuncional para las organizaciones y una de las tareas básicas de sus dirigentes será resolver o reducir los conflictos que ahí ocurren. Sin embargo, dentro de este enfoque parece que no se han logrado grandes progresos, una vez que los conflictos crecen tanto cuanto crecen las - organizaciones.

Se plantea que este es un problema bastante diversificado en el cual se involucran muchas variables y que solamente después de estudios detallados de cada una de estas variables se puede obtener una comprensión más profunda del fenómeno conflictivo, pues el desarrollo de cada episodio de conflicto está determinado por la compleja combinación de efectos de condiciones precedentes (Pondy, 1972).

Dentro de las innumerables variables que se cree están -- asociadas a éste fenómeno, llama la atención cómo el personal de mando reacciona hacia una situación de conflicto en una -- área bajo su supervisión y las estrategias que utilizan para hacer frente a la problemática.

Así el propósito de este trabajo es estudiar algunos factores que se especifican más adelante y su interacción para -- influir en el estilo de manejo de conflicto que adopta un jefe.

1.1 DEFINICION DEL FENOMENO Y SUS DELIMITACIONES

Diversos autores han conceptualizado el término conflicto de diferentes formas de acuerdo a la utilización especial que se le dé (Dubin, 1958; Mills, 1970; Moscovici, 1975; Robbins, 1978; Drake y Smith, 1976; Walton, 1972; March y Simon, 1981).

Según Cardoso (1979) un análisis más detenido de las definiciones de estos autores nos permite observar que esta diversidad es aparente ya que algunos factores son constantes en -- la mayor parte de las definiciones.

La autora basándose en las semejanzas existentes entre los

postulados de los autores señalados define conflicto como "un desacuerdo entre personas o grupos que conduce a una lucha de poder, involucrando autoridad, valores interiorizados e intereses materiales" (p. 17).

Esta definición se aplica a un tipo específico de conflicto, el organizacional, que se refiere al conflicto entre individuos o grupos que se da dentro del contexto de una organización.

Este conflicto puede surgir entre diferentes niveles jerárquicos o divisiones de una organización, como por ejemplo, administradores y obreros, ventas y producción, etc.

El conflicto interindividual sucede cuando en una situación que exige decisiones comunes cada participante tiene una alternativa de acción, en función de sus objetivos y percepciones.

Un conflicto organizacional puede tener origen tanto en un conflicto individual que ganó adeptos y se convirtió en un conflicto intergrupar, como en haber tenido un punto de partida - de difícil identificación, por ser síntoma de una situación de tensión que se acumuló a lo largo del tiempo hasta transformarse en un conflicto abierto y cuyo origen se perdió en la historia de la organización (Cardoso, 1979).

Para March y Simon (1981) además de las situaciones de conflicto interindividual existe también el conflicto intergrupar en las organizaciones. Este se reducirá al mínimo mientras -- prevalezca el conflicto interindividual, pues faltarían los requisitos para que suceda el conflicto intergrupo, que son la - unidad de objetivos y percepción.

El área de las organizaciones en la cual se enfoca la atención de este estudio está ligada a la autoridad y relaciones de poder, pues esta es una de las zonas de gran importancia en las organizaciones en lo que se refiere a conflictos.

La jerarquía es una característica básica de las organizaciones, donde aquellos que ocupan puestos de mando retienen el poder y ejercen control sobre los que están ubicados bajo su supervisión. Esta distribución desigual de poder, tiene gran influencia en las relaciones que establecen estos individuos entre sí y de éstos con las organizaciones (Cardoso, 1979).

Este trabajo centra su interés en la relación del supervisor con su subordinado en una situación de conflicto interpersonal y/o lo intergrupar en el contexto laboral, haciendo a un lado los conflictos individuales. Considerados estos como conflicto íntimo del individuo que tiene que tomar una decisión entre varias alternativas y las alternativas que se le ofrecen no se diferencian sustancialmente o la mejor alternativa no le satisface plenamente. Tampoco trata a los conflictos entre organizaciones, por considerar que estos han sido manejados principalmente a través de la teoría de los juegos.

1.2 EL ESTUDIO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

Entre las áreas de conocimiento que se han interesado en estudiar los conflictos en las organizaciones se pueden resaltar la Sociología, la Administración y la Psicología.

En el área de la Sociología, el estudio del conflicto se --avoca más a la función social de los conflictos sociales o sea

aquellos que se produzcan entre y dentro de los sistemas sociales.

Coser (1970) al abordar la función social del conflicto señala que éste no sólo genera nuevas normas e instituciones, sino también actúa como estimulante directo en la esfera económica y tecnológica. La búsqueda de uniformidad entre grupos sociales que se encuentran en diferentes situaciones puede provocar el deterioro del desarrollo de la tecnología.

Un grupo o sistema que ya no es objeto de desafíos tampoco podrá dar una respuesta creativa, podrá subsistir, pero no será capaz de renovarse. Así el equilibrio generado por el conflicto puede ser benéfico a la sociedad una vez que evita la rutina y proporciona innovaciones. Además, el conflicto no es necesariamente indeseable, él induce a la ocurrencia de cambios. Donde quiera que haya conflicto también habrá fuerzas que presionen para que haya implantación de algún nuevo tipo de armonía. El conflicto puede causar el fracaso y hasta la desaparición de algunas instituciones, pero el surgimiento así sea a largo plazo, de nuevas instituciones, probablemente más fuertes puede beneficiar mucho más que las anteriores (Coser, 1970).

Desde el punto de vista de orden social, según Dubin (1958), el conflicto puede ser encarado como destructivo de la estabilidad social, siendo ésta considerada buena o positiva o evidenciar la desintegración del control social, síntomas de una inestabilidad subyacente en el orden social.

Para Coser (1970) "todo sistema social implica una distribución de poder, así como de riqueza y posiciones de status, entre los actores individuales y los subgrupos componentes" -- (p.35). Las partes involucradas en ésta, nunca están de acuer-

do con los criterios de la sistemática de distribución. Los individuos o grupos que se sienten dañados en la repartición luchan por aumentar su cuota, pero su lucha encuentra "resistencia de aquellos que establecieron previamente un interés creado en una forma dada de distribución de honor, riqueza y poder" (p.35).

Es obvio que el conflicto puede ser tanto resultado como fuente de cambio y éste, no importa cuál sea su origen, engendra tensión y conflicto.

Dahrendorf (1971), dice que "el caso patológico de la vida social no esta constituido por los conflictos y el cambio, pero sino (sic) por la estabilidad y el orden" (p.84).

En la teoría de las organizaciones o administración el estudio sistemático de la conducta humana en el contexto laboral se inicia con el movimiento de la llamada administración científica, a través de las contribuciones de Frederick W. Taylor (1947) quien postula principios considerados básicos para la administración. Entre los que menciona la cooperación íntima y cordial entre dirigentes y trabajadores, cuyo interés común sería producir cada vez más.

Taylor buscó aplicar la racionalización a los problemas organizacionales, teniendo por objetivo el aumento de la productividad y consecuentemente tanto el incremento de las ganancias de los empresarios como los beneficios de los operarios. En este punto él niega la oposición de intereses entre esos grupos.

El enfoque del taylorismo tiene un sentido un tanto mecanicista, pues su objetivo, la productividad, contempla apenas el aspecto formal y racional, olvidándose de las relaciones infor-

males y no racionales en el grupo organizacional. Esta posición provoca el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, la cual se concentra en los aspectos dinámicos de la organización formal, entre ellos la organización informal.

Según Motta (1979) este último enfoque tiene también como objetivo básico aumentar la productividad, pero a través de un nuevo proceso, en la disminución de los costos originados en los conflictos internos de la empresa. Así, la productividad es vista como función directa de la satisfacción en el trabajo.

Persiste, aún en este enfoque, la negación del conflicto, pues aceptarlo implicaría reconocer la legitimidad de la diferenciación de metas y, consecuentemente, aceptar estrategias administrativas más adecuadas para la resolución del conflicto.

March y Simon (1981), observan que cuando el empleado ingresa en la organización admite una relación de autoridad, esto es, acepta dentro de ciertos límites algunos definidos en el contrato de trabajo, en recibir órdenes e instrucciones de la organización como premisa de conducta.

Según Simon (1971), para el empleado de una organización no-voluntaria el salario o remuneración constituyen el incentivo personal más importante que la institución puede ofrecerle. El hecho de que el empleado ofrezca a la organización no un servicio específico, pero su tiempo y esfuerzos indiferenciados, a cambio de ese incentivo, constituye una característica peculiar de su relación con la organización. Su tiempo y su fuerza de trabajo están a disposición de los que dirigen la organización para que lo utilicen como les parezca conveniente, por lo tanto el contrato de trabajo crea una relación de auto-

ridad entre la organización y el trabajador.

Así los conductistas suponen que el conflicto entre dirigentes y dirigidos puede ser superado a través de la negociación entre las necesidades de la organización y la de los trabajadores, permitiendo que ambos sean beneficiados.

En los enfoques antecedentes, el conflicto organizacional es considerado como indeseable, pues aún siendo posible su existencia, el objetivo del administrador será el de procurar la armonía organizacional.

Sin embargo, el enfoque estructuralista no solamente reconoce el conflicto como inevitable, por el contrario, muchas veces es deseable cierto grado de tensión entre el trabajador y la organización. Posición que no concuerda con las técnicas que tienen por objetivo la represión del conflicto (Motta, 1979).

Según Etzioni (1979) los estructuralistas son los primeros en reconocer las tensiones inevitables existentes en el seno de las organizaciones en función de la diversidad entre necesidades organizacionales y las personales; entre la racionalidad y la no racionalidad; la disciplina y la autonomía; las relaciones formales y las informales; entre la administración y los obreros. Tensiones que pueden reducirse pero difícilmente serán eliminadas.

En la teoría de los sistemas según Katz y Kahn (1976), los aspectos de relaciones de estructura y de interdependencia proporcionan un proceso dinámico en las organizaciones, en las cuales existen conflictos competitivos entre los subsistemas en funcionamiento.

En las organizaciones, existe básicamente una división - fundamental creada por la diversidad de graduación jerárquica de poder, prestigio y recompensa; y los patrones de interrelaciones cooperativas representan ajustamiento de conflicto y lucha por lo que se puede inferir que éste es un campo bastante propicio para la eclosión de conflictos.

En la década de los setenta surge el enfoque sobre la -- teoría de las organizaciones llamado el Desarrollo Organizacional (D.O.).

Bennis (1972) dice que:

D.O. es en su esencia una estrategia educativa que emplea los medios más amplios posibles de comportamiento, basada en la experiencia y con el objetivo de alcanzar mejores y mayor número de opciones organizacionales en un mundo altamente turbulento (p.20).

El D.O. tiene un enfoque prescriptivo explicativo, en el cual hay una conciliación del sistema estructural con el conductual que intenta la utilización de técnicas que buscan -- operacionalizar cambios planeados a través de alteraciones - tanto conductuales como estructurales.

Por su carácter operacional es en el movimiento de D.O. - que van a ser divulgadas las estrategias que buscan la intervención en las situaciones de conflicto como por ejemplo: la confrontación, el grid gerencial, los laboratorios de entrenamiento, etc.

Estas estrategias no postulan que el manejo del conflicto tenga como objetivo la eliminación del mismo, sino que incluyen la estimulación y la utilización del conflicto como factor de innovación en las organizaciones.

Es necesario, sin embargo, señalar que en este punto la Administración se une a la Psicología, la cual viene desarrollando el estudio de la conducta humana en las organizaciones con mayor énfasis desde los experimentos de Elton Mayo en Hawthorne en la década de 1930.

En relación a los conflictos organizacionales varios aspectos han merecido la atención de estudios como la negociación (Deutsch, 1970); intervenciones de terceras partes (Walton, 1972; Dubin, 1958); proceso de escalada del conflicto -- (Schelling, 1960); manejo del conflicto (Blake y Mouton, 1975), entre otros.

El presente estudio se interesa en enfocar la forma de manaje de los conflictos que utilizan las personas, que en una organización se encuentran en un puesto de mando.

1.3 EL MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.

Blake y Mouton (1975) plantean que uno de los desafíos para ser enfrentado en el momento es el desarrollo de la capacidad gerencial. Se entiende ésta como la capacidad de resolver los problemas humanos ligados a la producción, de tal manera que se obtenga una administración eficaz de las organizaciones.

En este sentido, su contribución es el Grid Gerencial, que busca identificar de qué manera son alcanzados los objetivos organizacionales mediante el esfuerzo de las personas dirigidas por un jefe.

En otras palabras, cuáles son los supuestos que una persona al asumir un puesto de mando (jerarquía) establece para resolver el problema de obtener producción (objetivo) a través de sus subordinados (personas).

Para los autores anteriormente mencionados jerarquía-objetivos y personas son características universales de las organizaciones, independientemente del producto que las mismas posean.

Blake y Mouton (1975), a través de su Grid Gerencial identifican los estilos gerenciales en los cuales configuran el conjunto de suposiciones al respecto de cómo un individuo puede ejercer sus funciones administrativas. Entre esas suposiciones, que orientan la manera de pensar y de actuar del administrador, existe una en particular para el enfoque del manejo del conflicto.

En la concepción de Blake y Mouton (1975) los estilos de manejo de los conflictos se enfocan básicamente en dos dimensiones que son: la preocupación por las personas y por los resultados. El cruce de estas dos dimensiones originan los cinco estilos de manejo de conflicto denominados 9,1; 1,9; 1,1; 5,5 y 9,9, los cuales a seguir se mencionan.

a) Manejo del conflicto en el estilo de mando 9,1

La gente que escoge el estilo de mando 9,1 aborda el con-

flicto a través de la represión. La producción (resultados) está por encima de cualquier cosa y cualquier obstáculo que - pueda interponerse a ésta debe ser eliminado. El uso de la - autoridad es considerado factor importante para lograr la producción; el conflicto no puede existir dentro de la situación de trabajo y es controlado a través del esquema autoridad-obediencia. El jefe dispone de su autoridad para lidiar con el conflicto de acuerdo con su voluntad y en la falta de condiciones para el ejercicio del control total, la autoridad es ejercida a través de coerción, de juegos sucios y posturas inflexibles, colocando al individuo en posición de aceptar la decisión del jefe o salir del área bajo su control.

b) Manejo del conflicto en el estilo de mando 1,9

Para el personal de mando de estilo 1,9 las desavenencias, las emociones (rechazo, frustración), son consideradas negativas, por lo tanto deben ser evitadas. En esta orientación el manejo del conflicto es hecho a través de la tentativa de mantener relaciones en condiciones de armonía. Para obtener el clima de armonía los asuntos que pueden ser discutidos son sólo aquellos sobre los cuales hay una aceptación general. Los conflictos deben ser encubiertos, ablandados, lo que puede ser hecho por el esquema de posponer el problema hasta que él caiga en el olvido y cuando hay polarización de ideas se crea una comisión para estudiar el asunto.

Este estilo de enfocar el conflicto da origen a chismes, - pues las tensiones acumuladas necesitan encontrar una forma de ser liberadas. Esta liberación también puede ocurrir por la búsqueda de una parte neutral (a veces un especialista) con - quien son descargadas las emociones destructivas, permitiendo que los problemas puedan ser vistos desde otro ángulo.

Una de las consecuencias de este estilo es que, como jamás son analizadas las causas de los conflictos, éstas no son eliminadas y la fuente de tensiones permanece, generando nuevos conflictos.

c) Manejo del conflicto en el estilo de mando 1,1

El jefe que adopta el estilo de mando 1,1 maneja el conflicto evitándolo, es decir, para evitar las situaciones de conflicto emplea estrategias de retiro del área conflictiva. Cuando esto no es posible, mantiene una posición de "supuesta neutralidad" no expresa ninguna opinión o aplica la "táctica de -avestruz" cerrando los ojos y no viendo el conflicto.

d) Manejo del conflicto en el estilo de mando 5,5

Para el manejo del conflicto en el estilo de mando 5,5 la -- conciliación es la estrategia adoptada. Aquí se busca una posición intermedia, las partes involucradas hacen concesiones, nadie gana, nadie pierde, y no se propone una solución al problema.

Las estrategias de este estilo están casi siempre basadas en la tradición, las prácticas y costumbres típicas de la empresa y en los procesos rutinarios.

e) Manejo del conflicto en el estilo de mando 9,9

El directivo que adopte el estilo 9,9 utiliza la discusión - abierta acerca de las causas del conflicto. Este es un manejo por la confrontación directa entre las partes involucradas. Las razones de ocurrencia y la forma en que se ocasiona el conflicto son analizadas y discutidas por aquellos afectados por la situación.

En esta perspectiva el conflicto no puede ser evitado, pero puede ser solucionado a través de la forma como es manejado. Encarar las situaciones de conflicto de frente parece ser el enfoque de mayor validez para su manejo. Pero esta actitud encuentra cierta resistencia porque generalmente la explotación del conflicto va asociada a la idea de que esta puede venir a afectar a alguien; o aún la creencia de que se pueden obtener buenos resultados utilizando mecanismos indirectos; esto es, sin la confrontación directa con la situación de conflicto, -- por miedo de lidiar con emociones o sentimientos encarados como señal de debilidad.

Rahim y Banoma (1979) no obstante utilizar un concepto similar al de Blake y Mouton consideran que las dos dimensiones básicas son el grado en que uno busca satisfacer su propio interés y el grado en que busca satisfacer el interés de los demás.

La combinación de estas dos dimensiones hace surgir también cinco estilos de manejo de los conflictos que, según la definición de estos autores son:

- a) Integración (integration): requiere de intercambio de información y exámen de las diferencias para buscar una solución aceptable a ambas partes. Esta asociado a la resolución del problema.
- b) Armonización (obliging): busca echar bajo las diferencias y enfatizar los puntos en común con el objetivo de satisfacer el interés de la otra parte. Generalmente este estilo es usado cuando una parte está deseosa de dar algo para ganar algo de la otra parte en el futuro.
- c) Dominación (dominating): este estilo se identifica con la orientación ganar-perder. La persona dominante busca satis

facer su interés y objetivos e ignora las necesidades y expectativas de la otra parte. Cuando el conflicto involucra problemas de poca importancia o si requiere una decisión rápida, la decisión del jefe (autoridad) puede ser la conveniente. También es adecuado cuando un curso de acción no popular debe ser puesto en práctica.

- d) Evitación (avoiding): está asociada con situaciones de retirada. Una persona que usa el estilo de evitación, falla en satisfacer sus intereses tanto como los intereses de los demás. Puede ser utilizado para posponer un problema hasta un momento más propicio.
- e) Concesiones (compromising): este es un estilo intermedio entre satisfacer sus propios intereses y los intereses de la otra parte. Involucra la negociación, por lo que ambas partes renuncian a algo de valor para llegar a una decisión mutuamente aceptable. Hay un intercambio de concesiones.

Rahim y Banoma (1979), clasifican los estilos de Integración y Armonización como sumas positivas (ganar-ganar); Dominación y Evitación como estilos de suma cero (ganar-perder/perder-perder) y Concesiones como un estilo mezclado (no gana- no pierde).

Según estos autores en general los conflictos estratégicos pueden ser manejados más efectivamente a través de los estilos de suma positiva. Si los conflictos son triviales pueden ser manejados por los estilos de suma cero y el estilo mezclado tiene utilización en varias situaciones. Así cualquier estilo de manejo de conflicto puede ser útil dependiendo de la situación.

Estos autores también defienden el punto de vista de que el manejo del conflicto no se refiere solamente al mantenimiento de una proporción moderada de conflicto, sino también al manejo del

conflicto a través de un estilo que más se adecúe a la situación.

Así el manejo del conflicto organizacional, implica también el diagnóstico e intervención en la situación de conflicto. El diagnóstico es la fase que debe preceder cualquier intervención para lograr la resolución de un problema. Un punto clave en el diagnóstico del conflicto es la identificación del origen del conflicto, que puede ser personal-cultural y estructural (Rahim y Banoma, 1979).

Los conflictos personales-culturales ocurren con y entre seres humanos como resultado de las diferencias percibidas en la personalidad y experiencia cultural de los miembros de una organización.

Los conflictos estructurales se refieren a la relativa estabilidad del acomodo de los recursos humanos y otros recursos tales como: sistema diferenciado de recompensa, reglamentos y procedimientos, jerarquía, mecanismos para integración, etc., a través de los cuales efectivamente la consecución de los objetivos del sistema social son facilitados.

Considerando que los conflictos tienen origen en lo personal-cultural y/o en la estructura organizacional las intervenciones que tienen como objetivo su manejo requieren un enfoque conductual y/o estructural dependiendo del origen de los conflictos diagnosticados.

Rahim (1981) desarrolló en la cultura norteamericana un instrumento para estudiar los estilos de manejo del conflicto utilizados por el personal de mando en relación a sus superiores, subordinados, compañeros y factores tales como posición de rol

desempeñado, sexo, bases del poder de supervisión, personalidad, clima organizacional y satisfacción en el trabajo. Algunos de los resultados encontrados fueron:

- a) los ejecutivos usan principalmente el estilo de Armonización en las relaciones con sus jefes; de Integración con sus subordinados y Concesiones con sus compañeros;
- b) las mujeres usan más el estilo de Integración, Evitación y Concesiones y menos Armonización que los hombres. La escala de Dominación no pudo discriminar los grupos masculinos y femeninos;
- c) la personalidad extrovertida es más dominante y menos evitadora que la introvertida y la inestable es más integradora que la estable;
- d) la base del poder del supervisor (coerción, recompensa, pericia, legitimidad y referencia) puede influir significativamente en el estilo de manejo usado en las relaciones con los subordinados;
- e) un clima organizacional favorable influye para el uso de los estilos de Integración y Armonización;
- f) la satisfacción en el trabajo esta relacionada con el estilo de manejo de conflicto. Hay una relación positiva entre estilo de Integración y satisfacción con la tarea; entre el estilo de Armonización y la satisfacción con la supervisión y entre el estilo de Concesiones y la satisfacción con los compañeros de trabajo. Hay una relación negativa entre el estilo de Evitación y la satisfacción con la tarea.

En sus conclusiones, el autor mencionado, indica que a pesar del rigor con que fue conducida su investigación, sus hallazgos, aunque válidos deberán ser comprobados por estudios posteriores,

principalmente tomando en consideración que trabajó con dos muestras diferentes e independientes, una de ejecutivos para medir los estilos de manejo de conflicto y otra de estudiantes - para los demás factores.

2. FACTORES ASOCIADOS AL MANEJO DE CONFLICTOS

Amor, trabajo y conocimiento son las fuentes de nuestra vida. También deberían gobernarla.

Wilhelm Reich

Existe una variedad tan extensa de factores que están presentes cuando se da una situación de conflicto, que excede nuestra posibilidad de mencionarlos.

A modo de mencionar algunos hay que tener presente el tipo de conflicto (dentro de las personas o entre las personas; real o irreal); la naturaleza del conflicto (ideológico, religioso, económico, político, emocional); las partes involucradas (naciones, organizaciones, personas); las fuentes (siempre será multi-causal); el contexto (social, laboral, internacional); las funciones del conflicto (funcionales o disfuncionales) y formas de manejo del conflicto.

Entre algunos de los aspectos que han sido estudiados en relación al manejo de conflictos se pueden mencionar las caracte-

rísticas personales del dirigente, del puesto que ocupa y del tipo de organización.

2.1 CARACTERISTICAS PERSONALES

Cardoso (1979), intentó identificar el estilo que utilizaba el personal de mando de una organización estatal brasileña para manejar las situaciones de conflicto interpersonal e intergrupala. Encontró que hay una serie de factores que pueden influir en el estilo adoptado. Uno de los factores que puede diferenciar el estilo de manejar las situaciones de conflicto es el sexo del jefe.

Hesketh y Carneiro (1980) encontraron en la realidad brasileña diferencias significativas entre los gerentes hombres y mujeres respecto a la resolución del conflicto. Los gerentes hombres tienden a centralizar en sí mismos el proceso de resolución de conflictos, sin embargo, los gerentes mujeres presentan la tendencia a un estilo más participativo, centralizando la resolución del conflicto en el grupo.

Zammuto, London y Rowland (1979) hicieron un estudio sobre los efectos del sexo en el compromiso y resolución del conflicto reportando que la relación entre compromiso y resolución del conflicto depende del tipo de compromiso y de la composición sexual de la díada supervisor/subordinado.

Butterfield y Powell (1981) encontraron que los administradores que usan estilos idénticos son evaluados y descritos diferentemente, dependiendo si el desempeño de un grupo es alto o bajo. El sexo del líder no es determinante para la evaluación, pero sí el desempeño del grupo sobre su comando.

Dado que en una persona la conducta no sólo es influenciada por el sexo, sino que se añaden factores del contexto socio-cultural en que se desarrolla, determinados atributos de personalidad no se asocian necesariamente su papel sexual. Es decir, que las diferencias para manejar las situaciones de conflicto del personal de mando deberá también considerar el análisis de los rasgos de personalidad (masculinos y femeninos).

En la versión de los sabios que nos legaron el I Ching -el libro de las mutaciones- el mundo es concebido como realidades complementarias que están en constante transformación (mutación). Este dinamismo proporciona la combinación de los opuestos, de las polaridades en la cual un polo no existe sin el otro.

En el I Ching el masculino, simbolizado por líneas sólidas, es el creativo, el cielo, lo fuerte, lo positivo, lo divino, lo luminoso. El femenino, simbolizado por líneas quebradas es lo receptivo, la tierra, lo frágil, lo negativo, lo secular, lo oscuro. Pero, en realidad esta clasificación de atributos masculinos y femeninos del I Ching es apenas aparente, ya que su filosofía es de que todo en el universo es cambiante, es dinámico y por lo tanto hay una perpetua transición recíproca de los atributos entre sí a donde cada atributo es concebido como susceptible de mutación en su opuesto.

En otro punto de vista considerando la evolución de la humanidad según la concepción de Engels (Marx y Engels, 1974, 7a. ed.) se plantea que el proceso de diferenciación del hombre de los demás animales está mediado por la transformación que éste hace de la naturaleza a través del proceso de trabajo. Es en este

proceso que el hombre va aprendiendo a ejecutar tareas cada vez más complejas en las cuales solicita la concurrencia del desarrollo de los órganos, el lenguaje, de la mano y el cerebro.

Según este planteamiento el desarrollo de diferentes tareas es paralelo al desarrollo de diferentes habilidades y por lo tanto la evolución de la humanidad, con sus diversas formas de división de trabajo entre los sexos puede originar y exigir la adaptación de hombres y mujeres al solicitado por el desempeño de su papel sexual.

Para Marx y Engels (1974, 7a. ed), la adaptación más remota exigida al hombre y a la mujer es la que se hizo para la procreación de hijos, originando de ahí la primera división del trabajo entre los sexos.

De acuerdo a la posición de Deutsch y Krauss (1980); Kopp (1978) y de los autores anteriormente mencionados se plantea que la naturaleza humana es tanto biológica como social y por lo tanto el actuar del individuo tendrá estas influencias.

Parsons, citado por Deutsch y Krauss (1980), afirma:

La principal diferencia entre los sexos en cuanto a tipos de personalidad reside en que (...) la personalidad masculina tiende más al predominio de funciones, necesidades e intereses instrumentales (...) mientras que la personalidad femenina tiende más a la primacía de funciones, necesidades e intereses expresivos (p. 101).

Parsons, denomina instrumental a la tendencia a orientarse hacia la realización de tareas, resolución de problemas, superación de dificultades del ambiente externo; el término expresivo

lo utiliza para referirse a la tendencia a orientarse hacia el establecimiento de relaciones interpersonales armoniosas y protectoras, hacia la reducción de tensiones y a alcanzar comodidad satisfactoria. Esta es también la denominación que se utiliza en la presente investigación.

Según Díaz-Loving; Díaz-Guerrero, Helmreich y Spence (1981) existen básicamente tres puntos de vista en relación a los rasgos masculinos o instrumentales y femeninos o expresivos y los papeles sexuales. El primero trata los rasgos instrumentales y expresivos como determinados por las diferencias genéticas de los sexos. En un segundo enfoque estos rasgos son tratados como puntos extremos de un sólo continuo de masculinidad-feminidad, por lo tanto son rasgos incompatibles, a donde la posesión de unos excluye a los otros. El tercer punto de vista tiene la característica de ser dualístico, en el que la masculinidad y la feminidad son rasgos separados e independientes, a donde los rasgos de personalidad y los papeles sexuales no van necesariamente juntos. O sea el hecho de ser hombre o mujer hace definir el grado en que posee y se manifiestan las características instrumentales y expresivas, pero no implica que un individuo al poseer una de las características niegue la existencia de las otras.

El estudio hecho en la cultura mexicana por Díaz-Loving y otros (1981) evidencian que la concepción dualística de atributos instrumentales y expresivos independientes tienen validez para la muestra mexicana. También encuentran evidencias de la influencia cultural en los rasgos masculinos y femeninos "que aparentemente, son más claramente impuestos y diferenciados en la cultura mexicana que en la norteamericana" (p.30).

Paz (1983) hablando sobre las características del mexicano dice: "el ideal de la 'hombría' consiste en no 'rajarse' nunca. Los que se 'abren' son cobardes (...) Las mujeres son seres in-

feriores porque, al entregarse, se abren. Su inferioridad es constitucional y radica en su sexo, (...)" (p. 27-28).

Esta cita es una llamada de atención para el desarrollo cultural de los rasgos de personalidad diferenciados para el hombre y la mujer en el contexto mexicano.

Steinberg y Shapiro (1982) al investigar las diferencias de sexo en los rasgos de personalidad entre estudiantes de maestría en administración de empresas, encontraron que las mujeres poseen los rasgos de personalidad que comunmente definen un ejecutivo competente, además, las mujeres ejecutivas se -- adaptan más intensamente que sus compañeros hombres a la imagen masculina inherente a la ideología del ejecutivo, pues aceptan la idea que deben adoptar los rasgos de personalidad y comportamiento típicos del hombre ejecutivo para triunfar en el mundo masculino del trabajo.

La interacción de un individuo con determinado grupo produce la identificación con los demás miembros del grupo, tal fenómeno podría explicar la tendencia que la mujer ocupante de un puesto de mando presenta la necesidad de adquirir los atributos del grupo profesional (personal de mando), pues así estará identificada con el grupo.

Afirman March y Simon (1981):

La profesionalización implica adiestramiento formal específico (...) Implica regulación formal de la realización del trabajo y, por lo tanto, similitud en las posiciones. En la extensión en que un trabajo es profesional, las técnicas y normas de rendimiento son definidas por los otros miembros de la profesión (p. 77-78).

Básandose en observaciones acerca de la realidad del campo de trabajo del personal de mando se puede verificar que este es un cargo en que el aprendizaje y/o adiestramiento para su desempeño se hace en la práctica. Además, el ascenso a tales puestos se da en la mayoría de los casos en función de la presentación de determinados rasgos por ejemplo: activo, competitivo y decisivo que son valorados por las organizaciones como importantes para la predicción de un buen desempeño en un puesto de mando. En la lista de reactivos del cuestionario de Atributos Personales, (Díaz-Loving y otros, 1981) se encuentran estos atributos calificados como rasgos instrumentales o de masculinidad. Por lo tanto, se espera que una persona que desempeñe el rol de mando presente una pauta de conducta típica esperada para tal rol indistintamente al sexo a que pertenezca la persona (Gerth y Mills, 1971).

Fundamentándose en las citas anteriores el presente estudio supone que los rasgos masculinos y femeninos no se asocian necesariamente a los papeles sexuales, sino que son determinados por la influencia cultural que sufren los individuos en su proceso de desarrollo personal, donde el contexto social estimula y exige de las mujeres y de los hombres la presentación preferente de determinados rasgos de personalidad en detrimento de otros. Por tal motivo se podrá encontrar en las mujeres que ocupan un puesto de mando en una organización la presencia de rasgos instrumentales pues éstos se hacen indispensables para alcanzar y mantenerse en el puesto.

También se ha observado que la escolaridad influye sobre el nivel jerárquico alcanzado por una persona. Según Etzioni (1979): "Hay una evidencia considerable de que las personas -- que tienen sólo una educación secundaria se encontrarán con mayor frecuencia en los rangos inferiores, y los universitarios

en los más elevados" (p. 136).

En la actualidad es cada vez mayor la tendencia de las organizaciones que buscan reclutar sus ejecutivos entre graduados de nivel universitario y algunas veces hasta con nivel de posgrado, en vez de buscarlos en la mano de obra industrial (Bass, 1972). Tal situación implica que en los altos niveles jerárquicos se encuentran personas que ascienden a sus puestos debido a su nivel educativo, lo que generalmente no ocurre en los niveles jerárquicos más bajos donde el ascenso se hace casi siempre por antigüedad.

En este aspecto, a medida que se hace más prolongada la antigüedad de un individuo en una organización, más fuerte será su identificación con la misma. El índice de ésta tiene relación con la cultura de la organización en la cual la posibilidad de ascenso es el premio por una marcada identificación con el grupo organizacional (March y Simon, 1981).

Por lo tanto, escolaridad, antigüedad y posición jerárquica son factores que tienen una interrelación muy acentuada.

2.2 CARACTERISTICAS DEL PUESTO

De acuerdo con los datos del estudio de Cardoso (1979) las personas en diferentes posiciones jerárquicas perciben e interpretan los hechos en forma diversa.

Tannenbaum (1973) señala que personas en distintos niveles jerárquicos son motivadas de manera diversa y poseen diferentes fuentes de información, a partir de las cuales analizan los acon

tecimientos organizacionales. Por esto se cree que jefes de distintos niveles jerárquicos difieren en su estilo para administrar las situaciones de conflicto.

Otro factor que se supone está mezclado en la determinación del estilo de manejo del conflicto es el número de subordinados directos que tenga el jefe.

Los estudios de dinámica de grupo indican que el número de miembros de un grupo produce diferencia en la dinámica que este puede tener.

Según Loeser (1979): "En todos los grupos verdaderos existe una relación directa entre su tamaño y su función, los grupos de cierto tamaño están mejor capacitados para el desempeño de ciertas funciones" (p.55). Cuando se modifica el tamaño del grupo ocurren ciertos cambios fundamentales en su forma de funcionar y algunos pueden ser predecibles.

Entre los cambios que según este autor se observan, se pueden mencionar: la necesidad de liderazgo, de normas, reglamentos y pérdida de intensidad de los impulsos libidinales. A medida que los grupos son menores requieren de menos orientación de sus líderes y éstos pueden dispensar un menor tiempo en coordinar el grupo o explicar normas y reglamentos y a medida que crece un grupo se incrementa el potencial para la ocurrencia de los conflictos pues generalmente, un grupo grande fomenta la -- formación de subgrupos (con sus líderes informales) que pueden entrar en conflicto. Cuando se ensancha un grupo disminuye la -- calidad y la cantidad de las interacciones que prevalecen entre cualesquiera de sus miembros (Bass, 1972; Rahim y Banoma, 1979).

Por lo tanto, un jefe que tenga pocos subordinados directos posiblemente adoptará un estilo de manejo de conflicto diferente de aquel que tenga muchos subordinados directos.

2.3 CARACTERISTICA ORGANIZACIONAL

Finalmente, otro factor influyente es el tipo de organización en que se ubica el jefe. Su pertenencia a una organización (de servicio o de bienes) del sector privado o estatal podrá determinar su estilo de manejo de conflicto hacia una adecuación a la política organizacional.

Cardoso (1979) encontró que el personal de mando de una organización estatal brasileña adopta más el estilo 5,5 (Blake y Mouton, 1975) que refleja claramente características de apoyo a los reglamentos y rutinas y el no compromiso con las personas o con los problemas para no provocar discordancias o perdedores que ante el siguiente mandato puede traer consecuencias imprevisibles. Así, este carácter de inestabilidad de las organizaciones estatales parece influir para que el personal de mando mantenga una conducta cautelosa en manejar las situaciones de conflicto. Lo que más importe no es solucionar el conflicto, sino convivir con la realidad de su organización.

Para McClelland (1968) "la cuestión no es sector privado - frente al sector público, pero más bien que clase de personas hay en ellos, cuáles son las motivaciones de sus dirigentes" (p. 569).

Según McClelland (1968) hay una tendencia de las organiza-

ciones del gobierno en reclutar personal de mando con nivel de motivación de poder más bajo que los del sector privado. Por lo tanto es de suponer que el personal de mando del sector privado utilice más el estilo de dominación ya que tiene mayor - motivación de poder.

Los estudios anteriores permiten afirmar la existencia de - varios factores que pueden estar relacionados al estilo de manejo de conflicto, sin embargo, en la presente investigación se - optó por considerar solamente las características de sexo del - personal de mando, tipo de organización y atributos expresivos - e instrumentales de la personalidad.

PARTE II LA INVESTIGACION

Las proposiciones teóricas encontradas sobre los factores que se relacionan con las situaciones de conflicto en el contexto laboral y las formas de su manejo referidos anteriormente, son utilizados como guías para la investigación empírica, la cual se informa en la sección siguiente.

1. PLAN DE ESTUDIO

El plan de la investigación contempla el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, variables e instrumentos utilizados, los cuales a continuación se mencionan.

1.1 PROBLEMA

A partir de las citas y bibliografía referenciadas en la sección anterior parece que no hay muchas investigaciones y escritos que se relacionan con el fenómeno de manejo de conflictos. Motivo porque no se encontró respuesta a algunas cuestiones básicas.

Por ello el objetivo fundamental del presente trabajo es la adquisición del conocimiento deseado a través de la investigación.

Las interrogantes que se plantean se derivan de la asociación que puedan tener los factores sexo, tipo de organización y atributos de personalidad del personal de mando con el estilo adoptado por este personal para manejar las situaciones de conflicto en el ambiente laboral. Por lo tanto el problema de es-

ta investigación es: ¿los factores: tipo de organización, sexo del supervisor y/o rasgos de personalidad diferencian el estilo de manejo de conflicto que adopta el personal de mando?

1.2 OBJETIVOS

Este estudio se realizó con dos propósitos fundamentales:

- a) Validar la traducción al español del instrumento "Rahim Organizational conflict inventory-II (Roci-II)" (Rahim, 1981) en la cultura mexicana.
- b) Identificar la asociación existente entre la estrategia de manejo de conflictos utilizada por el personal de mando y los factores sexo, rasgos instrumentales y expresivos de la personalidad y tipo de organización que tenga un jefe.

En vista de que no se han encontrado hipótesis demostradas en los marcos conceptuales revisados sobre la asociación de los factores sexo del personal de mando, atributos instrumentales y expresivos de la personalidad y tipo de organización con el estilo de manejo de conflictos, no se plantean hipótesis específicas.

En términos generales, se espera que el sexo del personal de mando, el tipo de organización y rasgos instrumentales y expresivos de personalidad diferencien los estilos de manejo de conflicto que adopta un jefe.

1.3 VARIABLES

1.3.1. DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.

V.I. : Tipo de organización, se refiere a la clasificación de una unidad productiva en relación al sector que pertenezca. Esta puede ser de propiedad del estado o privada.

Sexo, se refiere a las características anatómicas y funcionales que determinan la apariencia de un individuo. Esta puede ser masculina o femenina.

Atributos de personalidad (masculinidad y feminidad), son las características personales que diferencian a los individuos entre ellos, dentro de un contexto cultural. Estos se dividen en rasgos instrumentales o masculinos y expresivos o femeninos.

V.D. : Estilo de manejo de conflicto, son las características de conducta de un jefe frente a las situaciones de conflicto que ocurren en el ambiente de trabajo -- con personas o grupos que estén bajo su supervisión, incluyendo tanto la resolución como la estimulación y utilización de los conflictos.

1.3.2. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

V.I. : Tipo de organización, estará definida por la respuesta del personal de mando al cuestionario demográfico sobre la propiedad de la organización en la cual labora.

Sexo, estará definido por la respuesta del personal de mando al cuestionario demográfico sobre su propio sexo.

Atributos de personalidad (masculinidad y feminidad), estarán definidos por las respuestas del supervisor - al cuestionario de Atributos de Personalidad (ATP).

V.D. : Estilos de manejo de conflictos, estarán definidos - por las respuestas del supervisor al cuestionario de estilos que determinará cuál escala el personal de - mando elige.

1.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de la investigación fueron tres (3) cuestionarios auto-aplicables, que a continuación se presentan:

1.4.1. Cuestionario Demográfico: corto y simple, con preguntas cerradas, de opción múltiple. Este instrumento tenía por objeto asegurar que los sujetos investigados poseían las características que se plantearon al dirigir la investigación a un grupo de personas.

1.4.2. Cuestionario de Atributos Personales: consiste de 29 reactivos descriptivos de rasgos que se califican en escala de cinco espacios y que han sido asignados a tres medidas que son: la escala de masculinidad o instrumentalidad negativa (M-), con ocho reactivos; escala de masculinidad o instrumentalidad positiva -- con doce reactivos y la escala de feminidad o expre-

sividad (F+), con nueve reactivos (Díaz-Loving y -- otros, 1981). La escala de feminidad o expresividad negativa (F-) integrante del instrumento original, no fue utilizada porque sus reactivos, como - por ejemplo: crédulo chillón, molón, no se relacionan con el objeto de este estudio.

- 1.4.3. Cuestionario de Estilo de Liderazgo: consiste en 35 afirmaciones actitudinales que se califican en escala de tipo Likert y que han sido asignadas a cinco estilos de manejo de conflicto, que son: Integración (I); Armonización (A); Dominación (D); Evitación (E) y Concesiones (C) (Rahim, 1981).

1.5 ANALISIS ESTADISTICOS PROPUESTOS

Dado que las variables estudiadas son de tipo categóricas - dicotómicas (sexo y tipo de organización) y continuas (atributos de personalidad y estilos de manejo de conflictos), se utilizaron los siguientes análisis estadísticos.

- a) Tabulación cruzada para verificar la distribución de frecuencias de la muestra.
- b) Análisis factorial para probar la validez de construcción de los instrumentos.
- c) Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad de los instrumentos.

- d) Correlación producto-momento de Pearson (r) para verificar el grado de asociación entre las escalas de estilos de manejo de conflicto y las escalas de instrumentalidad y expresividad de la personalidad.
- e) Análisis de varianza para estudiar las diferencias de las medias entre los grupos.

Los análisis estadísticos se realizaron en computadora utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences-Nie, Hull, Jenkis, Steinbrenner y Bent, 1975).

Además se utilizó el SPSS-UPDATE 7-9 (Hull y Nie, 1981) para la consistencia interna de las escalas de los instrumentos.

2. RESULTADOS

La funcionalidad de las estrategias de manejo de conflicto depende del grado de entendimiento de los factores que pueden estar relacionados a una determinada situación conflictiva. Para que el conflicto sea funcional, dos estrategias diferentes pueden ser apropiadas o inapropiadas según los factores involucrados.

En esta sección se presentan los resultados que constituyen la esencia de los datos obtenidos en la investigación que se llevo a cabo y que tienen por objetivo aclarar la asociación de las estrategias de manejo de conflicto con los factores considerados.

2.1 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

La muestra fue no probabilística de tipo accidental (Kerlinger, 1982). Quedó integrada por 352 sujetos adultos de ambos -sexos que ocupan puestos de mando en organizaciones productoras de servicios o de bienes, pertenecientes al sector privado y estatal, ubicadas en México, D.F. Los dirigentes tenían un grupo mínimo de tres subordinados bajo su supervisión.

Las características de la muestra son de que el 69.6% de las organizaciones pertenecen al sector privado y el 30.4% al sector estatal. Son organizaciones de tamaño grande y producen bienes (53.1%) o servicios (46.9%).

De acuerdo a los datos demográficos, en términos de frecuencia, la muestra se distribuye conforme señala el Anexo 1, en donde se observa el predominio, tanto en organizaciones -- privadas como estatales, del sexo masculino (77.8%); escolaridad universitaria (59.1%); antigüedad hasta cuatro años -- (46.0%); jerarquía mediana (63.1%) y un número de subordinados entre cinco y quince (46.6%).

2.2 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

Debido a que el instrumento de medición de los estilos de manejo de conflictos es originario de la cultura norteamericana se tornó necesaria la validación de constructo para la cultura mexicana, con el objetivo de asegurarse de que el instrumento era eficaz para el propósito de la investigación.

En relación al instrumento de medición de los atributos de personalidad a pesar de ya estar validados para la cultura mexicana, se optó por también validarlo con esta muestra, una -- vez que su validación fue hecha con población estudiantil.

2.2.1 ANALISIS FACTORIAL DEL CUESTIONARIO DE ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO.

El análisis factorial (Nie y otros, 1975) del ins-

trumento de medición del estilo de manejo de conflicto tuvo por objetivo obtener la validez de construcción del instrumento de Rahim (1981) en la cultura mexicana.

Rahim (1981) al buscar la validez de construcción de su instrumento para medir el estilo de manejo de conflicto para la realidad de los Estados Unidos en contró cinco escalas que son: Integración, Evitación, Dominación, Armonización y Concesiones.

El Anexo 2 muestra las estructuras factoriales encontradas por Rahim (1981) que utilizó los criterios de valores propios superiores a 1.00 para los factores y peso factorial igual o mayor a 0.40 para los reactivos, con una muestra aleatoria de 1219 ejecutivos.

A fin de determinar si la estructura factorial de la muestra mexicana es semejante a la muestra norte americana, se realizó un análisis factorial sin especificación del número de factores, a través de las soluciones de rotación ortogonal varimax y rotación oblicua con iteración. Se verificó que en ambas soluciones con el valor propio mayor que 1.00 cuatro factores explicaban 74% de la varianza, pero que en la rotación ortogonal varimax, la agrupación de los reactivos estaba más claramente definida.

Se realizó otro análisis factorial tipo varimax, el mismo que utilizó Rahim (1981) para el instrumento original, con la especificación de cuatro factores.

Los resultados obtenidos en la muestra mexicana con cuatro factores explican el 93% de la varianza. Estos factores se denominaron: Resolución de Problema, Negociación, Evitación y Dominación. Los criterios fueron: factores con valor propio superior a 1.00 y reactivos con peso factorial mayor que 0.30 en una muestra de 352 ocupantes de puestos de mando (ver - Anexo 3).

Los factores que para la muestra mexicana constituyen el instrumento de medición de los estilos de manejo de conflicto, tienen las siguientes definiciones: (ver Anexo 4)

- Resolución de problema: el jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas en que hay la intención de acomodar la situación en forma aceptable para ambos. Utiliza tanto estrategias de confrontación como de armonización.
- Negociación: el jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas en que él cede en sus posiciones para que también sus subordinados cedan en algo. Hay intercambio de concesiones.
- Evitación: el jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de conductas evasivas o de escape.
- Dominación: el jefe expresa que maneja las situaciones de conflicto con sus subordinados a través de con

ductas en que hay el predominio del uso de la autoridad.

El análisis de las diferencias encontradas son de que los reactivos 2, 16, 25 y 30 del factor Armonización (factor 4) y los reactivos 19, 20 y 21 del factor Concesiones (factor 5) de la muestra norteamericana, cargan en Resolución de Problema (factor 1) para la muestra mexicana.

Los reactivos 12, 13 y 17 que, para la muestra norteamericana, cargan en el factor 4 (Armonización), para la cultura mexicana, cargan en el factor 2 -- (Negociación). Así, para la muestra mexicana desaparece el factor 4 (Armonización) del instrumento original.

La semejanza que se encontró en las dos muestras se refiere a que los reactivos que componen la escala Dominación, se mantienen. También en la formación de la escala de Evitación hay semejanza en los -- reactivos que la componen, excepto los reactivos 3 y 32 que no cargan para la muestra mexicana.

En resumen, para la muestra mexicana el análisis factorial de los reactivos que miden el estilo de manejo de conflicto, determina la formación de cuatro escalas que son: Factor 1 - Resolución de Problema (14 reactivos); Factor 2 - Negociación (7 reactivos); Factor 3 - Evitación (5 reactivos) y Factor 4 - Dominación (7 reactivos). Los pesos factoriales de los reactivos seleccionados fluctúan entre 0.30 a 0.70 (Anexo 4).

2.2.2. ANALISIS FACTORIAL DEL CUESTIONARIO DE ATRIBUTOS PERSONALES (ATP).

El ATP fue utilizado como instrumento de medición de la variable rasgos de personalidad instrumentales y expresivos.

La validez de este instrumento para la cultura mexicana hecha con una muestra de 594 estudiantes, con edad entre 16 y 25 años (Díaz-Loving y otros, 1981), plantea el problema de diferencia de población. Motivo por lo que se encontró oportuno la realización del análisis factorial con el objetivo de reafirmar la validez encontrada.

Se empezó el análisis factorial sin especificación del número de factores a través de las soluciones de rotación ortogonal varimax y rotación oblicua - con iteración.

Comparando los resultados, la solución varimax expresa más claramente la agrupación de los reactivos. Considerando que se utilizó nada más que -- tres escalas, se llevó a cabo una rotación varimax con la especificación de tres factores.

Los resultados obtenidos para las escalas de masculinidad positiva (M+), feminidad positiva (F+) y masculinidad negativa (M-), sugieren que el ATP es válido para medir los rasgos instrumentales y expresivos para esta muestra (ver Anexo 5).

Los factores que en esta muestra componen el ATP - se definen como escalas de:

- Expresividad positiva o rasgos expresivos positivos (F+): el sujeto se autoevalúa como poseedor de características de personalidad en que hay una preocupación por otro, con el objeto de mantener relaciones interpersonales armoniosas.

- Masculinidad positiva o rasgos instrumentales positivos (M+): el sujeto se autoevalúa como poseedor de características de personalidad que se orientan a superación de dificultades del ambiente externo y a la realización de tareas.

- Masculinidad negativa o rasgos instrumentales negativos (M-): el sujeto se autoevalúa como poseedor de características de personalidad que se orientan a superación de dificultades del ambiente externo, pero en forma socialmente indeseable.

Las modificaciones que se hicieron del instrumento de Díaz-Loving y otros (1981) se refieren a que:

- los reactivos hogareño y servil fueran suprimidos por no cargar en ningún factor;
- el reactivo indiferente a la aprobación de los demás del factor M+ pasa a ser necesita de la aprobación de los demás cargado en el factor F+
- el reactivo emocional hace parte del factor F+ y M+ con pesos factoriales casi igualitarios 0.37 y 0.38 respectivamente;

En síntesis, para esta muestra los rasgos instrumentales y expresivos son medidos a través de tres escalas que son: femini

dad positiva (F+), con nueve reactivos, masculinidad positiva (M+), con diez reactivos y masculinidad negativa (M-) con ocho reactivos (Anexo 5).

2.3 CONSISTENCIA INTERNA

Considerando las diferencias entre las dos muestras y las modificaciones que se hicieron en los instrumentos, se juzgó pertinente obtener los coeficientes de confiabilidad para las nuevas escalas.

La Tabla 1 señala los coeficientes de confiabilidad (Alpha de Cronbach) para cada una de las nuevas escalas de estilos de manejo de conflictos, las cuales se muestran satisfactorias, - indicando la homogeneidad de los reactivos de las escalas.

Rahim (1981) reporta para el instrumento original coeficientes de confiabilidad (Alpha de Cronbach) que varían entre -- 0.72 a 0.77.

T A B L A 1

CONFIABILIDAD PARA LAS ESCALAS DE ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO
(MUESTRA MEXICANA N = 352)

ESCALAS	No. de ITEMS	ALPHA DE CRONBACH	CORRELACION ITEM-TOTAL
RP	14	.86	.34-.64
N	7	.63	.25-.44
E	5	.66	.26-.49
D	7	.62	.22-.48

También para el instrumento de medición de los atributos - de personalidad, se realizó la prueba de consistencia interna en función de los pequeños cambios que se hicieron en las escalas. Los coeficientes se mostraron satisfactorios (ver Tabla 2).

T A B L A 2
CONFIABILIDAD PARA ESCALAS DEL ATP
(MUESTRA MEXICANA N = 352)

ESCALAS	No. de ITEMS	ALPHA DE CRONBACH	CORRELACION ITEM-TOTAL
F+	9	.76	.23-.65
M+	10	.71	.25-.53
M-	8	.60	.16-.48

2.4 CORRELACIONES

Las intercorrelaciones de las escalas de atributos de personalidad y de estilos de manejo de conflicto fueron obtenidas a través del coeficiente producto-momento de Pearson (r) para grupos separados por sexo y tipo de organización.

Los resultados son señalados en el Anexo 6 para hombres y mujeres de las organizaciones privadas y en el Anexo 7 para hombres y mujeres de las organizaciones estatales.

La observación de los resultados permite verificar que para el grupo de mujeres de las organizaciones privadas hubo correlaciones significativas ($p < 0.05$) para las siguientes escalas de estilos de manejo de conflicto:

- Resolución de problema y Negociación ($r=0.32$);
- Negociación y Evitación ($r=0.41$);
- Negociación y Dominación ($r=0.42$);
- Evitación y Dominación ($r=0.56$).

Tales correlaciones indican que para las mujeres de empresa privada el uso del estilo de Negociación se asocia al uso de los estilos de Resolución de Problema, Evitación y Dominación. Y -- usar el estilo de Evitación esta correlacionado con estilo de Dominación.

Las escalas de atributos de personalidad no presentaron correlaciones significativas entre sí. Sin embargo alcanzaron nivel de significación ($p < 0.05$) con algunas escalas de estilos de manejo de conflicto que son: (ver Anexo 6)

- Rasgos expresivos positivos y Resolución de Problema ($r=0.65$);
- Rasgos instrumentales negativos y Dominación ($r=0.36$).

En relación a la intercorrelación entre escalas de atributos de personalidad y estilos de manejo de conflicto se ve que las mujeres de empresas privadas que posean rasgos expresivos positi

vos también utilizan el estilo de Resolución de Problema y las que posean rasgos instrumentales negativos usan el estilo de Dominación.

Para el grupo de hombres de organizaciones privadas se encontraron correlaciones significativas ($p < 0.05$) entre las siguientes escalas: (ver Anexo 6)

- Resolución de Problemas y Negociación ($r=0.31$);
- Negociación y Evitación ($r=0.37$);
- Evitación y Dominación ($r=0.31$).

En este grupo el uso del estilo de Negociación se asocia - al uso de los estilos de Resolución de Problema y Evitación y este último se asocia con el estilo de Dominación.

Las correlaciones significativas ($p < 0.05$) entre las escalas de rasgos de personalidad y de estilos de manejo de conflicto se dieron entre:

- Rasgos expresivos positivos y Resolución de Problema ($r=0.55$);
- Rasgos expresivos positivos y Negociación ($r=0.31$);
- Rasgos instrumentales negativos y Evitación ($r= -0.30$)

En relación a la correlación de los atributos de personalidad con los estilos de manejo de conflicto el uso de los estilos de manejo de conflicto el uso de los estilos de Resolución del Problema y Negociación se asocian positivamente a la posesión de rasgos expresivos positivos. Lo que indica que los sujetos que expresen más estos rasgos utilizan más los estilos a los cuales

se relacionan.

Los rasgos instrumentales negativos están inversamente asociados con el estilo de Evitación, o sea, mientras menos rasgos instrumentales negativos más usa el estilo de Evitación.

Hay correlación significativa ($p < 0.05$) inversa entre las escalas de rasgos instrumentales positivos y negativos ($r = -0.42$).

Para el grupo de las organizaciones estatales se encontró -- que para las mujeres las correlaciones significativas ($p < 0.05$) son entre las siguientes escalas: (ver Anexo 7)

- Evitación y rasgos expresivos positivos ($r = 0.38$);
- Dominación y rasgos instrumentales negativos ($r = -0.32$);
- Rasgos expresivos positivos e instrumentales positivos ($r = 0.32$).

Para el grupo anteriormente mencionado se da una relación positiva entre los rasgos expresivos e instrumentales positivos.

Respecto a la relación entre los atributos de personalidad y estilos de manejo de conflicto el grupo presentó que el estilo de Evitación es usado cuando hay posesión de rasgos expresivos positivos. El estilo de Dominación se relaciona en sentido inverso a los rasgos instrumentales negativos, o sea, cuanto menos rasgos instrumentales negativos posea la mujer más dominante será.

Para el grupo de hombres de empresas estatales hubo correlación significativa ($p < 0.05$) entre:

- Resolución de problema y Dominación ($r = 0.32$);
- Resolución de problema y Negociación ($r = 0.41$).

En este grupo de estilo de Resolución de Problema se asocia a los estilos de Negociación y de Dominación, o sea, el sujeto que use el estilo de Resolución de Problema también podrá usar el estilo de Negociación o de Dominación.

- Rasgos expresivos positivos y Resolución de problema ($r=0.30$);
- Rasgos instrumentales negativos y Evitación ($r=0.35$);

Estas correlaciones indican que la posesión de los rasgos expresivos positivos conlleva al uso del estilo de Resolución de problema y de los instrumentales negativos al estilo de -- Evitación.

Hubo correlación inversa significativa ($p < 0.05$) entre los rasgos instrumentales positivos y negativos ($r=-0.31$).

En la Tabla 3 se señala un resumen de los resultados que se relató en esta sección.

T A B L A 3

Tabla comparativa de las correlaciones de escalas de estilos de manejo de conflicto y de atributos de personalidad.

TIPO SEXO	ORGANIZACIONES PRIVADAS	ORGANIZACIONES ESTATALES
FEMENINO	RP: N (r=0.32) *	
	N: E (r=0.41)	
	N: D (r=0.42)	
	E: D (r=0.56)	
	F+ : RP (r=0.65)	F+ : E (r=0.38)
	M- : D (r=0.36)	M- : D (r=-0.32)
		F+ : M+ (r=0.32)
MASCULINO	RP: N (r=0.31)	RP : D (r=0.32)
	N : E (r=0.37)	RP : N (r=0.41)
	E : D (r=0.31)	
	F+ : RP (r=0.55)	F+ : RP (r=0.30)
	F+ : N (r=0.31)	M- : E (r=0.35)
	M- : E (r=-0.30)	
	M+ : M- (r=-0.42)	M+ : M- (r=-0.31)

* Todos los r tienen significación a $p < 0.05$

2.5 ANALISIS DE VARIANZA

La presente investigación buscó averiguar el grado en que los factores tipo de organización, sexo del supervisor y rasgos instrumentales y expresivos contribuyen a la variación de estilos de manejo de conflictos que adopta el personal de mando de organizaciones mexicanas.

Se utilizó la técnica multivariable de análisis de varianza - ANOVA (Kerlinger, 1982; Blalock, 1981, Nie y otros, 1975). El análisis de varianza tuvo la finalidad de determinar si las variables tipo de organización, sexo del supervisor y rasgos - expresivos e instrumentales diferencian los estilos de manejo de conflicto.

Dado que la muestra presentó un sesgo natural de la población en relación a sexo, con mayor número de hombres que mujeres en puesto de mando, se procedió a igualar los grupos en -- forma aleatoria. La muestra quedó, entonces, reducida a 124 sujetos agrupados como mujeres de empresa privada (N = 30), -- hombres de empresa privada (N = 31), mujeres de empresa estatal (N = 32) y hombres de empresa estatal (N = 31).

Además de esto, para que los grupos fueran lo más homogéneos posibles, se seleccionó sólo a sujetos con escolaridad -- universitaria, pues las demás escolaridades no presentaban número suficiente de sujetos. Se supone que escolaridad podrá -- ser un factor de influencia en la diferenciación de los estilos.

Respecto a la variable de atributos de personalidad, medida a nivel intervalar, se realizó un análisis de frecuencias y se obtuvo la mediana de los puntajes de los sujetos en cada --

uno de los rasgos. Los sujetos fueron divididos en dos grupos, los que tenían puntajes arriba de la mediana y los que tenían puntajes abajo de la mediana. Así se podría ver el efecto de la diferencia que se producía cuando el sujeto poseía un rasgo instrumental o expresivo, pero además si este era dominante, una vez que se sabe que la presencia de un determinado rasgo no excluye los demás.

Dentro del análisis de la varianza se solicitó una tabla de clasificación múltiple que permitió identificar cual categoría dentro de los efectos principales era la fuente productora de variación, bien como verificar las diferencias entre las medias de los grupos en las diversas categorías de los factores.

Los resultados que se encontraron fueron:

2.5.1 ESTILO DE RESOLUCION DE PROBLEMA.

Para la muestra mexicana el efecto principal debido a los rasgos expresivos positivos fue significativo $F(1,5)=4,684$; $p < 0.05$ y explica el 22% de la varianza entre los grupos (ver Anexo 8).

Analizando las medias de los grupos se encontró que los sujetos con rasgos expresivos positivos altos son los que más usan el estilo de Resolución de Problema (ver Tabla 4).

T A B L A 4

MEDIAS DE LOS GRUPOS PARA EL EFECTO PRINCIPAL DE F+:

V.D.: Estilo de Resolución de problema

	Bajo	3.89 (55)
F+	Alto	4.13 (69)

Para el estilo de Resolución de Problema en esta muestra no se presentó ninguna interacción con nivel de significación.

2.5.2. ESTILO DE NEGOCIACION.

Para este estilo no hubo significación de los efectos principales, sin embargo existieron interacciones significativas de primero y segundo orden (ver Anexo 9).

En el análisis de las interacciones se encontró que sólo el sexo no produce diferencia. Si fue significativa la interacción sexo y rasgos instrumentales negativos (sexo X M- : $F(1,10)=3.99$; $p < 0.05$). Las mujeres que sean altas en instrumentalidad negativa son las que más utilizan el estilo de Negociación (ver Tabla 5).

T A B L A 5

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:

Sexo X M-

V.D.: Estilo de Negociación.

Sexo		
	Masculino	2.89 (62)
	Femenino	3.03 (62)
	Bajo	2.92 (57)
M-	Alto	2.99 (67)

Sólo el tipo de organización no produjo diferencia significativa entre los grupos para el estilo de Negociación, pero sí en interacción con rasgos instrumentales positivos [Tipo M+: $F(1,10)=4.104$; $p < 0.05$].

Entonces los sujetos que utilizan el estilo de Negociación son de rasgos instrumentales positivos bajos y además ubicados en organizaciones privadas (ver Tabla 6).

T A B L A 6

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:Tipo X M+V.D.: Estilo de Negociación

Tipo		
	Privada	2.98 (61)
	Estatal	2.94 (63)
M+	Bajo	3.01 (55)
	Alto	2.92 (69)

La interacción de rasgos expresivos positivos e instrumentales negativos [$F+X M-: F(1,10)=1.397$; $p < 0.05$] señala que otro grupo que hace uso del estilo de Negociación es el de los sujetos que con rasgos expresivos positivos altos y rasgos instrumentales negativos también altos (ver Tabla 7).

T A B L A 7

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:F+ X M-V.D.: Estilo de Negociación.

F+	Bajo	2.90 (55)
	Alto	3.01 (69)
M-	Bajo	2.92 (57)
	Alto	2.99 (67)

La interacción rasgos expresivos positivos, rasgos instrumentales negativos y rasgos instrumentales positivos [F+ X M+ X M- : F(1,10)=4.334; p<0.05] indica que los sujetos de rasgos expresivos positivos altos e instrumentales negativos altos, pero de rasgos instrumentales positivos bajos utilizan el estilo de Negociación (ver Tabla 8).

T A B L A 8

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:F+ X M+ X M-V.D.: Estilo de Negociación.

F+	Bajo	2.90 (55)
	Alto	3.01 (69)
M+	Bajo	3.01 (55)
	Alto	2.92 (69)
M-	Bajo	2.92 (57)
	Alto	2.99 (67)

2.5.3. ESTILO DE DOMINACION

En el estilo de Dominación el análisis de varianza presentó significación apenas en algunas interacciones de segundo orden que son: (Ver Anexo 10).

Sexo, rasgos expresivos positivos e instrumentales negativos [sexo X F+ X M-: $F(1,10) = 4.381$; $p < 0.05$].

El análisis de las diferencias en las medias en función de estas interacciones indicó que el sexo aisladamente no produce diferencia significativa entre los grupos comparados. En interacción son los hombres de rasgos expresivos positivos bajos y de rasgos instrumentales negativos también bajos que utilizan el estilo de Dominación. (Ver tabla 9).

T A B L A 9

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:

<u>Sexo X F+ X M -</u>	
<u>V.D.: Estilo de Dominación</u>	
Sexo	
Femenino	2.93 (62)
Masculino	3.09 (62)
<hr/>	
F+	
Bajo	3.09 (55)
Alto	2.95 (69)
<hr/>	
M-	
Bajo	3.03 (57)
Alto	2.99 (67)

Otra interacción que favorece el uso del estilo de Dominación es la de rasgos expresivos e instrumentales positivos e instrumentales negativos [$F+ \times M+ \times M-: F(1,10)=4.143; p < 0.05$] (ver Anexo 13). Cuando los sujetos tienen rasgos expresivos positivos bajos y rasgos instrumentales negativos bajos, y además medias en rasgos instrumentales positivos indiferenciadas (ver Tabla 10), utilizan el estilo de Dominación.

T A B L A 10

MEDIAS DE LOS GRUPOS EN LA INTERACCION:

		<u>F+ X M+ X M-</u>
<u>V.D.: Estilo de Dominación.</u>		
F+	Bajo	3.09 (55)
	Alto	2.95 (69)
M+	Bajo	3.01 (55)
	Alto	3.01 (69)
M-	Bajo	3.03 (57)
	Alto	2.99 (67)

2.5.4. ESTILO DE EVITACION

El análisis de varianza de este estilo, en esta muestra no aportó significación de ninguno de los efectos principales y tampoco de las interacciones (ver Anexo 11).

El resumen de los resultados de los análisis de varianza, señalados en la Tabla 11 indican cuales efectos principales e interacciones aportaron diferencias significativas en relación a los estilos de manejo de conflicto. Adicionalmente se concluye que los hallazgos más interesantes en relación a cada factor son:

a) En relación al factor sexo:

- Mujeres de rasgos instrumentales negativos altos usan el estilo de Negociación;
- Hombres de rasgos expresivos positivos bajos e instrumentales negativos bajos usan el estilo de Dominación.

b) En relación al factor tipo de organización:

- Sujetos de las empresas privadas y con rasgos instrumentales positivos bajos usan el estilo de Negociación.

c) En relación a los atributos de personalidad:

- Sujetos con rasgos expresivos positivos altos usan el estilo de Resolución de Problema.
- Sujetos de rasgos expresivos positivos e instrumentales negativos altos usan el estilo de Negociación. También utilizan este estilo cuando además de los rasgos mencionados poseen rasgos instrumentales positivos bajos.
- Sujetos con rasgos expresivos positivos e instrumentales negativos bajos e indiferenciados en rasgos instrumentales positivos usan el estilo de Dominación (ver Tabla 12).

ESTADISTICAS SUMARIAS DEL ANALISIS DE VARIANZA

V.D.: Estilos de manejo de conflicto

V.I.	Resolucion de Problema	Negociación	Evitación	Dominación
Efectos Principales	*			
Sexo				
Tipo				
F+	0.03			
M+				
M-				
Interacciones (2)				
Sexo X Tipo				
Sexo X F+				
Sexo X M+				
Sexo X M-		0.05		
Tipo X F+				
Tipo X M+		0.05		
Tipo X M-				
F+ X M+				
F+ X M-				
M+ X M-		0.02		
Interacciones (3)				
Sexo X Tipo X F+				
Sexo X Tipo X M+				
Sexo X Tipo X M-				
Sexo X F+ X M+				
Sexo X F+ X M-				0.04
Sexo X M+ X M-				
Tipo X F+ X M+				
Tipo X F+ X M-				
F+ X M+ X M-		0.04		0.04

* Los blancos no alcanzaron nivel de significación.

T A B L A 12

GRAFICA DESCRIPTIVA DE LOS RESULTADOS TOTALES

	V.D.	Resolución de Problema	Negociación	Evitación	Dominación
<u>V.I.</u>					
<u>Sexo</u>					
	Femenino		*		
	Masculino				*
<u>Tipo</u>					
	Privada		*		
	Estatal				
<u>Atributos de Personalidad.</u>					
F+	Bajo				* *
	Alto	*		* *	
M+	Bajo		*	*	*
	Alto				
M-	Bajo				* *
	Alto		*	* *	

2.5.5. OTROS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través del análisis de varianza y de correlación, anteriormente reportados despertó en interés de otros análisis en función de mayor claridad en el fenómeno que se estudio.

Se realizó un análisis de varianza considerando los rasgos instrumentales y expresivos como variable de pendiente en relación a sexo y tipo de organización. Se encontró que el efecto principal de sexo fué significativo para los rasgos expresivos positivos -- $F(1,2)=4,277$; $p < 0.05$ y explica 19% de la varianza. Las mujeres son las que más presentan los rasgos expresivos positivos (ver Tabla 13). Los demás resultados no presentaron nivel de significación.

T A B L A 13

MEDIA DE LOS GRUPOS PARA EL EFECTO PRINCIPAL DE SEXOV.D.: F+

Sexo

Masculino	3.58 (62)
Femenino	3.78 (62)

La conjunción de los resultados reportados en la sección 2.5.1 a donde se verifica que los sujetos con rasgos expresivos positivos altos utilizan el estilo de Resolución de Problema, con el resultado de que los sujetos que más poseen los referidos rasgos son las mujeres permite la inferencia que las mujeres usan más el estilo de Resolución de Problema.

Considerando los resultados en las correlaciones entre las diferentes escalas de estilos de manejo de conflicto en los grupos de hombres y mujeres de empresas públicas y privadas (ver Tabla 3) se decidió por un análisis de varianza de la conjunción entre estas escalas para verificar el efecto que se pudiera producir en los grupos mencionados. Se encontró que apenas para la conjunción de los estilos de Resolución de Problema y Negociación el efecto principal de sexo apareció como significativo, $F(1,2)=4.022$; $p < 0.05$.

El análisis de las diferencias de las medias indicó que la conjunción de estos estilos influye en el grupo de las mujeres. Las mujeres son quienes más usan la unión de los referidos estilos (ver Tabla 14).

T A B L A 14

MEDIAS DE GRUPOS PARA EL EFECTO PRINCIPAL DE SEXO

V.D.: Resolución de Problema y Negociación.

<u>Sexo</u>	
Masculino	3.41 (62)
Femenino	4.57 (62)

2.6 DISCUSION

Como se manifestó en el marco teórico, el presente estudio está en una área de investigación caracterizada por escasez de análisis en cuanto al problema planteado.

La expectativa de los factores sexo del supervisor, tipo de organización y atributos de personalidad producen efectos que diferencian los estilos de manejo de conflicto utilizados por el personal de mando en organizaciones mexicana pudo ser confirmada.

Si se hace una revisión de la tabla de resumen presentada en la sección de resultados, se puede apreciar que tanto el sexo del supervisor, como el tipo de organización diferencian los estilos de manejo de conflicto siempre y cuanto interactúan con determinados atributos de personalidad.

El sexo del supervisor en interacción con los rasgos instrumentales negativos favorece al sexo femenino con rasgos instrumentales negativos altos para usar el estilo de Negociación. Pero cuando el sujeto presenta rasgos expresivos positivos e instrumentales negativos, estos interactúan con sexo haciendo que los hombres más que las mujeres usen el estilo de Dominación.

Comparando los resultados aquí encontrados con los reportados por Rahim (1981) cabe mencionar que, para manejar las situaciones de conflicto con sus subordinados en la cultura norteamericana, las mujeres usan más los estilos de Integración, Evitación y Concesiones y menos Armonización que los hombres. En la muestra mexicana, las mujeres usan más el estilo de Resolución de Problema y Negociación que los hombres.

Para la cultura norteamericana, la escala de Dominación no discriminó los grupos masculinos y femeninos. En la muestra mexicana los hombres fueron más dominantes que las mujeres.

El contraste de estos hallazgos pone en relieve la importancia de tomar en cuenta las características culturales no sólo para la elaboración de instrumentos, punto que se abordará más adelante, sino también para la validación de resultados, principalmente en el área de Psicología Social, adonde sólo es posible generalizar con base en la realidad socio-cultural (Rodríguez, 1982; Díaz-Guerrero, 1981).

Las correlaciones relatadas en la sección de resultados (ver Tabla 3), entre las diferentes escalas de estilos de manejo de conflicto pueden ser interpretadas como la manifestación de un enfoque dualístico al respecto del uso de los estilos de manejo de conflicto, adonde la utilización de un determinado estilo no excluye la posibilidad del empleo de un otro. En algunos casos hasta de estilos de características antagónicas como por ejemplo: Negociación y Evitación o Negociación y Dominación.

En un primer momento estos datos parecerían contradictorios, pero antes que contradictorios son un refuerzo al enfoque situacional del liderazgo, apuntando la funcionalidad de los estilos de acuerdo a una determinada situación. En otras palabras, los dirigentes que son flexibles, con capacidad para modificar sus conductas tienen más potencia para ser eficaces en mayor número de situaciones (Reddin, 1974; Blanchard y Hersey, 1974).

Esta aparente incongruencia también puede ser mirada bajo

el enfoque dialéctico en el cual la vida real principalmente - en lo que se refiere a los procesos psíquicos de los individuos, es mucho más compleja de lo que postulan ciertos cánones - de las teorías científicas donde la conducta humana debe encajarse en patrones establecidos (Marx y Engels, 1974, 7a. ed.; Sánchez, 1980).

Las interacciones entre sexo y atributos de personalidad - descritas anteriormente refuerzan el punto de vista dualístico sobre los atributos de personalidad para el cual estos no se - asocian necesariamente a un determinado sexo anatómico (Díaz-Loving y otros, 1981).

El hecho de que los rasgos expresivos, también denominados femeninos, y los rasgos instrumentales, también denominados -- masculinos, sean presentados tanto por hombres como por mujeres, puede ser visto como la influencia del contexto social que estimula y exige de los hombres y de las mujeres la presentación de rasgos de acuerdo al desempeño de un determinado rol -- (Marx y Engels, 1974, 7a. ed.; Kopp, 1978; Gerth y Mills, 1971; Steinberg y Shapiro, 1982).

Cuando se tomó los atributos de personalidad como variable dependiente, los rasgos expresivos positivos fueron los únicos en que el efecto principal del sexo fue significativo reportando que las mujeres presentan más estos rasgos que los hombres. Tal evidencia podría corroborar el modelo bipolar de las escalas de los rasgos de personalidad en los que algunos rasgos se encuentran más comúnmente exclusivamente en un determinado sexo (Díaz-Loving y otros, 1981).

Las interacciones también pueden reflejar conductas adapta

tivas de características masculinas y femeninas que se hacen importantes en el desempeño de un rol, en este caso el rol de jefe. Esta inferencia se hace en función de que las mujeres - por estar identificadas con el grupo profesional de ejecutivos, en general masculino, presentan los rasgos necesarios para adecuarse al puesto y los hombres utilizan los rasgos expresivos por la necesidad de mantener, en su función de supervisor, reducidas las tensiones en el ambiente de trabajo (Steinberg y Shapiro, 1983; March y Simon; 1981).

También es interesante notar que para el grupo de mujeres de las empresas estatales se encontró correlación significativa positiva ($p < 0.05$) entre los rasgos expresivos o femeninos e instrumentales positivos o masculinos ($r=0.32$). Y para el grupo de los hombres, tanto de empresa privada como de estatal, hubo correlación significativa ($p < 0.05$) inversa entre los rasgos instrumentales o masculinos negativos y positivos ($r=-0.42$; $r=-0.31$). Estos resultados contradicen a los resultados de Díaz-Loving y otros (1981) que encontró correlaciones bajas entre las escalas paralelas (M+ con F+ ; M- con M+) y correlaciones inversas para las escalas opuestas (M- con F+).

La interacción tipo de organización y rasgos instrumentales positivos (Tipo X M+) hace que los sujetos de las empresas privadas con rasgos instrumentales bajos usen más el estilo de Negociación.

Respecto al factor tipo de organización que, por sí mismo no diferencia los estilos de manejo de conflicto, por un lado apoya el argumento de McClelland (1968) de que las motivaciones del personal de mando son más importantes que el tipo de organización (privada o estatal). Por otro lado contradice a

McClelland cuando afirma que el personal de mando del sector - privado utiliza más la dominación, pues en la muestra mexicana, en el sector privado la Negociación fue la forma elegida para manejar las situaciones de conflicto.

Además de las aportaciones que el presente estudio hace en relación a identificar la influencia de los factores sexo, tipo de organización y rasgos expresivos o femeninos e instrumentales o masculinos sobre los estilos de manejo de conflicto del personal de mando en México, es interesante reportar que también alcanzó el propósito de validar el instrumento de Rahim --- (1981) para la cultura mexicana.

Se sugiere que, en futuros estudios, se agreguen reactivos conceptualmente congruentes a las escalas de Negociación, Evitación y Dominación con el fin de incrementar su confiabilidad.

Algunos de los reactivos que en el instrumento original están en los factores de Armonización y Concesiones y que para la cultura mexicana se agrupan en el factor de Resolución de problema probablemente se debe a que las definiciones dadas por Rahim y Banoma (1979) para los estilos de Armonización y Concesiones que se hace referencia en el marco teórico, traen implícita la idea de una búsqueda de entendimiento mutuo con el objeto de solucionar un problema, que es también el sentido que contiene el factor Integración.

Lo que diferencia estas escalas es la forma de solucionar el problema. Los estilos de Armonización e Integración, utilizando la teoría de los juegos, son estilos de suma positiva (ganar-ganar). En la Integración el ganar está dado por una alta necesidad en satisfacer sus propios intereses y los intereses -

de los demás y bajo en satisfacer sus propios intereses. Pero como su interés es satisfacer al otro, el problema se soluciona por la aceptación personal y la conformidad a expensas de la satisfacción de sus propios intereses. Como la obtención de su objetivo, es satisfacer el interés del otro, también gana.

Concesiones es un estilo mezclado (no gana-no pierde), que busca una solución intermedia a través de la negociación en que ambas partes llegan a un acuerdo mutuo que puede no ser el más adecuado, pero es el mejor que se puede lograr.

Así, algunos reactivos de los estilos de Armonización y Concesiones del instrumento original, para la muestra mexicana se agrupan en el factor Resolución de Problema, que está influido por la dimensión en que hay una alta preocupación por el otro y baja preocupación por sí mismo de acuerdo a Rahim (1981) o baja preocupación por resultados y alta preocupación por personas, según Blake y Mouton (1975). En otras palabras Resolución de Problema es un estilo de manejo de conflicto en que lo que interesa al supervisor es la coexistencia pacífica, el mantenimiento de relaciones interpersonales armoniosas, y para el cual buscar una solución conciliatoria puede ser la estrategia preferida. En este enfoque el conflicto se mantiene inmerso por lo que no se adoptan acciones positivas para enfrentar sus orígenes.

El que la muestra mexicana no diferencie entre ganar-ganar y no gana-no pierde puede reflejar problemas de traducción. Por otro lado, es posible que en la realidad mexicana no exista esa sutil diferencia, lo que expresa un sesgo cultural.

Dentro del punto de vista de que la conducta de las personas sufre la determinación de la influencia del contexto cultural en que se desarrollan es posible que el hecho de no diferenciación de la muestra mexicana se deba a factores culturales.

En este sentido se pueden considerar algunas características de la cultura mexicana, tales como:

- importancia de las relaciones interpersonales;
- confrontación pasiva del stress.

De acuerdo con Fayerweather (1959) en México cuando una persona no sigue las reglas de la disciplina industrial se debe a que ha surgido algo que es más importante y generalmente en México ese algo, es el mantenimiento de las alianzas personales. La motivación de afecto es más alta que la de logro.

Según Díaz-Guerrero (1982):

Los mexicanos han desarrollado formas exquisitas de relacionarse: cortesía, buena educación, amigabilidad, romanticismo, etc. (...) a menudo prefieren perder un argumento a perder un amigo (...) pueden perder no sólo argumentos, sino tiempo y dinero por no perder el placer interpersonal (p. 50).

También Díaz-Guerrero (1982) explica la característica de enfrentamiento pasivo del stress de los mexicanos. Si se considera al conflicto como una situación de stress en la cultura mexicana, un enfrentamiento de esta situación se da a través de la confrontación pasiva que se caracteriza por la valoración de "la armonía, la protección, la dependencia, la cooperación, la

ociosidad" (p.165). Tales características concuerdan con los rasgos femeninos o expresivos y al mismo tiempo otras características de la confrontación pasiva del stress como valoración de "los papeles prescritos en las relaciones sociales, la formalidad, la forma más bien que el contenido" (p. 165), pueden estar a servicio de otros estilos para enfrentar las situaciones de conflicto.

Otro aspecto, en la mezcla de la muestra mexicana son las diferentes estrategias que en un mismo factor puede expresar -- una cuestión de deseabilidad social. Rahim (1981) encontró, en la realidad de Estados Unidos, la escala de Integración (factor 1) como única de correlación significativa ($r=0.32$) con deseabilidad social. Lo que puede ser tema de investigaciones posteriores.

3. CONSIDERACIONES FINALES Y SUGERENCIAS

En resumen, para este estudio se puede decir que en términos generales, el estilo de manejo de conflictos está relacionado con el sexo del personal de mando y con el tipo de organización cuando estos factores interactúan con atributos expresivos e instrumentales de la personalidad.

De los hallazgos aquí reportados se puede inferir la importancia de los atributos instrumentales y expresivos de la personalidad sobre la conducta que adopta un jefe para el enfrentamiento de las situaciones de conflicto en el ambiente de trabajo.

Por un lado el sexo anatómico puede ser un factor que contribuye para diferenciar los estilos de manejo de conflicto, - pero está mediado por los atributos personales de expresividad e instrumentalidad. Se confirma el punto de vista dualístico sobre los rasgos instrumentales y expresivos independientes y separados por lo cual la posesión de unos no excluye a los -- otros y que estas características no van acopladas a un determinado sexo anatómico (Díaz-Lovino y otros, 1981).

En este último aspecto cabe considerar una vez más la influencia cultural sobre el desarrollo de los referidos rasgos

y cómo estos se adecúan a un patrón de determinada estructura social de poder (Días-Guerrero. 1982; Ramírez, 1977; Pineda, 1973).

Por otro lado sucedió lo mismo con el tipo de organización poniendo en relieve la cuestión de que la confrontación entre sector privado y estatal no es tan sencilla y exige la consideración de las influencias socioculturales.

También se desea llamar la atención en el hecho de que a pesar de no alcanzar el nivel de significación menor que 0.05, criterio adoptado en esta investigación, algunos resultados deben ser estudiados futuramente con la finalidad de obtener mayores informaciones. Este señalamiento encuentra razón en que tales resultados son debido a una muestra y que lo mismo puede no suceder en otra. Por lo tanto es conveniente estar atento en investigaciones posteriores pues el incremento o diferencia en la muestra, podrán hacer cambiar tales resultados o quizá otro investigador tenga diferente criterio.

Se supone que la muestra utilizada no es representativa de la población, ya que no se encontró censo sobre el número de personas que ocupan puesto de mando en las organizaciones mexicanas.

Otra limitación fue la dificultad que las organizaciones presentaron para la realización de la investigación en su ambiente, por la necesidad de disponer del tiempo de sus empleados para contestar los instrumentos, así como mostrar a los sujetos que la investigación no afectaba sus intereses.

Finalmente, aunque esta investigación fue conducida con el

debido cuidado para evitar la posible distorsión de los datos, se considera la dificultad de los fenómenos sociales en su manejo, por lo que alguna variable determinante pudo pasar inadvertida y también el dinamismo propio de las situaciones sociales en sus marcos naturales hace que las mismas difícilmente puedan ser reproducidas.

A lo largo de las secciones anteriores y en particular de la sección de discusión se mencionaron diversos aspectos inconclusos; a continuación se presentan sugerencias de líneas de investigación que puedan complementar los referidos aspectos:

- Búsqueda de otros factores que puedan influir en la elección de un determinado estilo de manejo de conflicto.
- La elección del estilo de manejo de conflicto cuando la situación conflictiva sucede con un superior o con otro dirigente del mismo nivel jerárquico.
- Los estilos de enfrentamiento del conflicto en las relaciones familiares.
- Considerar la naturaleza del conflicto y/o las bases de poder de los involucrados en la preferencia de los estilos de manejo de conflicto.
- La elección del estilo de manejo de conflicto y la deseabilidad social.
- El estilo de manejo de conflicto y las premisas socioculturales en la cultura mexicana.
- El estilo de manejo de conflicto en otros contextos socioculturales.

B I B L I O G R A F I A

- BASS, Bernard M. (1972) Psicología de las organizaciones. México, D.F. : Continental.
- BENNIS, Warren G. (1972) Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo : Edgar Blücher.
- BLANCHARD, K. H. & HERSEY, P. (1974) La administración y el comportamiento humano. México. D.F. : Técnica.
- BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. (1975) O grid gerencial. São Paulo : Edgar Blücher.
- BLALOCK, Hubert M. (1981) Estadística social. México, D.F. : F.C.E.
- BUTTERFIELD, D.A. & POWELL, G.N. (1981) Effect of group performance, leader sex and reater sex on ratings of leader behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 129-141.
- CARDOSO, Reolina S. (1979) Administração de conflitos: um estudo exploratório. Tesis de maestría. UFRGS, Porto Alegre.
- COSER, Lewis (1970) Nuevos aportes a la teoría del conflicto social. Buenos Aires : Amorrortu.
- DAHRENDORF, R. (1971) Sociedad y Libertad. Madrid : Tecnos.
- DIAZ-LOVING, Rolando, DIAZ-GUERRERO, R., HELMREICH, R. L. & SPENCE, J. T. (1981) Comparación Transcultural y análisis psicométrico de una medida de rasgos masculinos (instrumentales) y femeninos (expresivos). ALAPSO 1. 3-37

- DIAZ-GUERRERO, R. (1981) El enfoque cultura-contracultura del desarrollo humano y social: el caso de las madres en cuatro subculturas mexicanas. ALAPSO 1, 75-92
- DIAZ-GUERRERO, R. (1982) Psicología del mexicano. México. D.F. : Trillas.
- DEUTSCH, Karl W. (1970) El análisis de las relaciones internacionales. Buenos Aires : Paidós.
- DEUTSCH, M. & KRAUS, R.M. (1980) Teorías en psicología social. Barcelona : Paidós.
- DRAKE, Richard & SMITH, Peter (1976) Ciencia do comportamento na industria. São Paulo : McGraw-Hill.
- DUBIN, Robert (1958) As relações entre sindicatos e administração. In ETZIONI, A. (1973) Organizações complexas. São Paulo : Atlas.
- ETZIONI, Amitai (1979) Organizaciones modernas. México, D.F. : UTEHA.
- FAYERWEATHER, J. (1959) The executive overseas. Syracuse, New York, Syracuse Univ. Press. In McCLELLAND, D. (1968) La sociedad ambiciosa. (vol. 2) Madrid : Guadarrama.
- GERTH, H. & MILLS, C. Wright (1971) Carácter y estructura social. Buenos Aires : Paidós.
- HESKETH, J.L. & CARNEIRO, W. M. (1980) Determinantes psicológicos do comportamento gerencial. Arquivos Brasileiros de Psicologia. 32 (1), 343-352.
- HULL, C. Hadlai & NIE, Norman H. (1981) Statistical Package for the Social Sciences-UPDATE 7-9. New York : McGraw-Hill.

- KATZ, O. & KAHN, L. (1976) Psicologia social das organizações. São Paulo : Atlas
- KERLINGER, Fred N. (1982) Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología. México, D.F. : Interamericana.
- KOPP, Sheldon B. (1978) Secretos de la liberación personal. México, D.F. : Pax-México.
- LOESER, Lewis H. (1979) Algunos aspectos de la dinámica de grupo In
KISSEN, M. (1979) Dinámica de grupo y psicoanálisis de grupo. México, D.F. : Diana.
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1981) Teoría de las organizaciones, México, D.F. : Ariel.
- MARX, C. & ENGELS, F. (1974) Obras escogidas. 7a. ed. (Tomo 2). Moscú, Progreso.
- McCLELLAND, David (1968) La sociedad ambiciosa (vol. 2) Madrid : Guadarrama.
- MILLS, Theodore M. (1970) Sociología dos pequenos grupos. São Paulo : Pionera.
- MOSCOVICI, Fela (1975) Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro : Livros Tecnicos e Científicos.
- MOTTA, Fernando P. (1979) A teoria geral da administração. São Paulo : Pionera.
- NIE, N.H., HULL, C.H., JENKINS, J.G., STEIN BRENNER, K. & BENT D.H. (1975) Statistical Package for the Social Sciences. New York : McGraw-Hill.

- PAZ, Octavio (1983) Laberinto de la Soledad. México. D.F. : F.C.E.
- PINEDA, F.G. & DELHUMEAU, A. (1973) Los mexicanos frente al poder. México. D.F. : IMEP, A.C.
- PONDY, L.R. Organizational conflict: Concepts and models. In: Thomas, J.M. & BENNIS, W.G. (Eds.) (1972) Management of change & conflict. England : Penguin.
- RAHIM, A. & BANOMA. T.V. (1979) Managing Organizational Conflict: A Model for diagnosis and intervention psychology. Reports, 44, 1324-1344
- RAHIM, A. (1981) The measurement of organizational conflict: II Reliability and validity of the styles of handling interpersonal conflict. Manuscrito no publicado, Youngstown State University, Ohio.
- RAMIREZ, Santiago (1977) El mexicano, psicología de sus motivaciones. México, D.F. : Grijalbo.
- REDDIN, W.J. (1974) Efectividad gerencial. México, D.F. : Diana.
- ROBBINS, Stephen P. (1978) O processo administrativo. São Paulo : Atlas.
- RODRIGUEZ, A. (1982) Réplica: un tipo de pesquisa negligenciada en psicología social. Arquivos Brasileiros de Psicologia. 34 (1), 3-20.
- SANCHEZ V., Adolfo (1980) Filosofía de la praxis. México, D.F. : Grijalbo.
- SIMON, H.A. (1971) Comportamento administrativo. Rio de Janeiro : FGV.
- SHELLING, T.C. (1960) Las estrategias del conflicto. México, D.F. : Continental.

- STEINBERG, R. & SHAPIRO, G. (1982) Sex differences in personality traits of female and male master of business administration students. Journal of Applied Psychology, 67 (3) 306-310.
- TANNENBAUM, Arnold S. (1973) Psicologia social da organização do trabalho. São Paulo : Atlas.
- TAYLOR, R.F. (1947) The principles of scientific management. In Scientific Management. New York : Haper & Brother.
- WALTON, Richard E. (1972) Pacificação interpessoal. São Paulo : Edgar Blücher.
- WILHEM, R. (trad.) (1984) I Ching - El libro de las mutaciones. México, D.F. : Hermes.
- ZAMMUTO, R.F., LONDON, M. & ROWLAND, K.M. (1979) Effects of sex on commitment and conflict resolution. Journal of Applied Psychology, 64 (2) 227-231.

ANEXO I. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA MUESTRA

Tipo de organización Características demográficas	Privada		Estatal		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sexo						
Masculino	203	82.9	71	66.4	274	77.8
Femenino	42	17.1	36	33.6	78	22.2
Total	245	69.6	107	30.4	352	100.0
Escolaridad						
Primaria	18	7.3	--	--	18	5.1
Secundaria	24	9.8	1	0.9	25	7.1
Preparatoria	32	13.1	10	9.3	42	11.9
Universidad	152	62.0	56	52.3	208	59.1
Posgrado	19	7.8	40	37.4	59	16.8
Total	245	69.6	107	30.4	352	100.0
Antigüedad (en años)						
0 - 4	114	46.5	48	44.9	162	46.0
5 - 10	74	30.2	35	32.7	109	31.0
11 - 15	31	12.7	12	11.2	43	12.2
16 - 20	11	4.5	9	8.4	20	5.7
21 ó más	15	6.1	3	2.8	18	5.1
Total	245	69.6	107	30.4	352	100.0
Jerarquía						
Alta	52	21.2	9	8.4	61	17.3
Mediana	150	61.2	72	67.3	222	63.1
Baja	43	17.6	26	24.3	69	19.6
Total	245	69.6	107	30.4	352	100.0
Número de subordinados						
0 - 4	95	38.8	30	28.0	125	35.5
5 - 15	112	45.7	52	48.6	164	46.6
16 ó más	38	15.5	25	23.4	63	17.9
Total	245	69.6	107	30.4	352	100.0

A N E X O 2

MATRIZ DE ESTRUCTURA FACTORIAL - VARIMAX (N = 1219)

(Rahim, 1981)

REACTIVOS	FACTORES*				
	1	2	3	4	5
01	.53	-.02	-.05	.01	.09
04	.55	.02	-.08	.04	.20
06	.56	.01	-.07	.08	.07
15	.61	-.07	-.01	.10	.01
28	.58	-.12	-.00	-.06	.01
29	.49	-.05	.04	.14	.11
35	.60	-.02	-.01	.03	.03
03	.05	.60	.06	.07	.12
07	-.09	.58	-.04	.03	.03
22	-.13	.53	.00	.22	.09
23	-.21	.48	-.03	.25	.08
32	-.05	.61	.04	.12	.03
33	.10	.42	-.00	.16	.06
34	.02	.36	-.11	.16	.08
08	-.15	.13	.32	.02	-.02
10	-.00	-.03	.64	.06	.11
11	-.12	.01	.69	.01	.02
18	.07	-.06	.33	.06	.04
24	.00	.04	.54	.11	.01
27	.12	-.06	.44	-.02	-.03
31	-.03	-.03	.64	-.02	.02
02	.19	.12	-.03	.48	.08
12	-.02	.11	.11	.68	.18
13	-.13	.26	.06	.59	.09
16	.27	.02	.21	.27	-.01
17	.02	.11	.07	.42	.14
25	.14	-.03	-.02	.42	-.03
30	.14	.06	.07	.57	.02
05	.11	.02	.04	.07	.31
09	.06	.14	.02	.16	.59
14	.03	-.01	.09	.13	.18
19	.08	.22	.06	.08	.39
20	.07	.07	-.00	.06	.82
21	.14	-.03	.07	.03	.49
26	.14	-.04	-.00	.09	.50
Valor propio	4.10	3.00	2.26	1.52	1.09
Porcentaje de la varianza explicada	30.5	22.4	16.9	11.4	8.2
Porcentaje de la varianza acumulativa	30.5	52.9	69.8	81.2	89.4

* 1 = integración; 2 = evitación; 3 = dominación; 4 = armonización y
5 = concesión.

ANEXO 3

MATRIZ DE ESTRUCTURA FACTORIAL - VARIMAX
ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS (N =352)

REACTIVOS (1)	FACTORES (2)			
	RP	N	E	D
1	.59	-.04	.01	-.06
2	.51	.13	.01	-.14
4	.67	-.03	.00	-.04
6	.63	-.05	.06	-.01
15	.70	.02	.01	.04
16	.62	.02	-.05	.07
19	.55	.14	.04	.19
20	.37	.29	.31	-.10
21	.39	.23	.17	.05
25	.38	.24	-.22	.00
28	.61	-.06	-.01	.04
29	.66	.02	.19	-.00
30	.54	.08	.00	.01
35	.70	-.14	.03	.05
5	.05	.42	.20	-.10
9	.06	.34	.19	.00
12	-.06	.62	.05	.02
13	.01	.64	.03	.03
14	-.07	.34	.05	.09
17	.29	.38	.16	.09
26	.24	.30	.08	.09
7	-.06	.14	.32	-.01
22	-.05	.20	.51	.22
23	.02	.13	.59	.09
33	.16	.09	.49	.18
34	.10	.03	.55	.02
8	.06	-.07	.07	.29
10	-.18	.29	.11	.48
11	-.38	.31	.00	.54
18	.21	.22	-.16	.32
24	.08	.05	.10	.49
27	.14	-.13	.09	.41
31	-.24	.14	.04	.41
Valor propio	5.29	3.08	1.24	1.18
Porcentaje de la varianza explicada	45.6	26.5	10.7	10.2
Porcentaje acumulativo de la varianza	45.6	72.1	82.8	93.0

1) El concepto de los reactivos estan en el Anexo 4:

2) Factores: RP-Resolución de problemas; N-Negociación; E-Evitación
D-Dominación.

ANEXO 4

CONCEPTO DE LOS REACTIVOS DE LAS ESCALAS DE MEDICION DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO.

FACTOR 1 - Resolución de Problema

- 01. Investigación de problemas.
- 02. Satisfacción de necesidades.
- 04. Integración de ideas.
- 05. Concesiones mutuas.
- 06. Trabajo en conjunto.
- 15. Intercambio de información.
- 16. Apoyo de decisiones.
- 19. Amortiguación de diferencias.
- 20. Conciliación de posiciones.
- 21. Búsqueda de acuerdo.
- 25. Aceptación de sugerencias.
- 28. Manifestación abierta de diferencias.
- 29. Colaboración mutua.
- 30. Satisfacción de expectativas.
- 35. Análisis de problemas.

FACTOR 2 - Negociación

- 05. Concesiones mutuas.
- 09. Búsqueda de solución intermedia.
- 12. Adaptación de deseos.
- 13. Atendimiento de demandas.
- 14. Uso del no gano-no pierdo.
- 17. Entrega de concesiones.
- 26. Uso del dar y recibir.

FACTOR 3 - Evitación

- 07. Huida de la confrontación.
- 22. Alejamiento de las diferencias.
- 23. Evasión de las peleas.
- 33. Evitación de las discordias.
- 34. Eludir a las discusiones.

FACTOR 4 - Dominación.

- 08. Mantenimiento de posiciones.
- 10. Imposición de ideas.
- 11. Imposición de decisiones.
- 18. Uso del poder de argumentación.
- 24. Uso del poder de influencia.
- 27. Firmeza de posición.
- 31. Uso del poder en la competencia.

ANEXO 5

MATRIZ DE ESTRUCTURA FACTORIAL - VARIMAX

ATP - MUESTRA MEXICANA - N = 352

REACTIVOS	FACTORES		
	1 F+	2 M+	3 M-
Emocional	.37	.07	.38
Se da a otros	.43	.10	.03
Gentil	.59	.02	-.26
Servicial	.49	.15	-.13
Amable	.70	.10	-.22
Consciente de los sentimientos de los otros	.51	.16	-.19
Necesita aprobación de los demás	.35	-.24	.12
Comprensivo	.51	.16	-.19
Afectuoso	.60	.09	-.17
Independiente	.12	.30	.13
Dominante	.11	.42	.28
Activo	.22	.50	.07
Competitivo	.20	.38	.09
Decisivo	.11	-.45	.24
Exigente	.11	-.41	.01
No se da por vencido	.17	.47	-.01
Seguro de sí mismo	.15	.62	-.13
Se siente superior	.02	.35	.08
Estable bajo presión	.08	.56	-.18
Agresivo	-.03	.28	.57
Arrogante	-.12	.11	.58
Emocional	.37	.07	.38
Nervioso en problemas graves	.10	-.41	.28
Egoísta	-.25	-.24	.23
Vorazmente aprovechado	.18	.15	-.32
Convenenciero	-.25	-.24	.23
Hostil	-.32	-.03	.32
Valor propio	3.99	2.29	1.50
Porcentaje de la varianza explicada	51.2	29.4	19.3
Porcentaje acumulativo de la varianza	51.2	80.7	100.0

ANEXO 6. COEFICIENTES DE CORRELACION (Pearson-r).

ORGANIZACIONES PRIVADAS

	RP	N	E	D	F+	M+	M-
Resolución de Problema (RP)		0.32*	0.19	-0.08	0.65***	0.07	-0.12
Negociación (N)	0.31*		0.41**	0.42**	0.15	-0.02	-0.12
Evitación (E)	0.13	0.37*		0.56***	0.18	0.12	-0.04
Dominación (D)	-0.00	-0.19	0.31*		-0.07	0.05	0.36*
Expresivos positivos (F+)	0.55***	0.31*	-0.09	-0.24		0.11	-0.39
Instrumentales positivos (M+)	0.10	0.07	0.24	0.13	-0.18		-0.18
Instrumentales negativos (M-)	-0.11	-0.04	-0.30*	-0.18	0.10	-0.42**	

Arriba de la diagonal para las mujeres (n = 30) y debajo para los hombres (n = 31)

* p < 0.05

** p < 0.01

*** p = 0.001

ANEXO 7. COEFICIENTES DE CORRELACION (Pearson-r).

ORGANIZACIONES ESTATALES

	RP	N	E	D	F+	M+	M-
Resolución de problema (RP)		0.05	0.11	-0.11	0.03	-0.03	0.22
Negociación (N)	0.41*		0.21	0.26	-0.04	-0.16	-0.07
Evitación (E)	0.06	0.03		-0.11	0.38*	-0.02	-0.19
Dominación (D)	0.32*	0.24	0.16		-0.07	-0.11	-0.32*
Expresivos positivos (F+)	0.30*	0.05	0.08	-0.12		0.32*	-0.16
Instrumentales positivos (M+)	0.21	-0.12	0.16	0.04	0.25		0.02
Instrumentales negativos (M-)	-0.22	0.25	0.35*	-0.00	-0.18	-0.31*	

Arriba de la diagonal para las mujeres (n = 32) y debajo para los hombres (n = 31)

* p < 0.05

** p < 0.01

p = 0.001

ANEXO 8. ANOVA DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.

Variable dependiente: Estilo de Resolución de problema.

Fuente de variación	F	Significación de F
Efectos principales	1.40	0.23
Sexo	0.18	0.68
Tipo	0.51	0.48
F +	4.68	0.03.*
M +	0.37	0.55
M -	0.16	0.69
<u>Interacciones (2)</u>	0.57	0.83
Sexo X Tipo	0.83	0.36
Sexo X F +	0.83	0.36
Sexo X M +	0.19	0.89
Sexo X M -	0.20	0.64
Tipo X F +	1.50	0.22
Tipo X M +	0.01	0.91
Tipo X M -	0.76	0.38
F + X M +	0.07	0.80
F + X M -	0.85	0.36
M + X M -	0.20	0.89
<u>Interacciones (3)</u>	0.66	0.76
Sexo X tipo X F +	0.87	0.35
Sexo X tipo X M +	0.16	0.69
Sexo X tipo X M -	0.31	0.58
Sexo X F + X M +	0.54	0.46
Sexo X F + X M -	0.24	0.62
Sexo X M + X M -	0.67	0.41
Tipo X F + X M +	2.58	0.11
Tipo X F + X M -	0.01	0.91
Tipo X M + X M -	0.61	0.44
F + X M + X M -	0.00	0.98

* $p < 0.05$

ANEXO 9. ANOVA DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO.

V.D.: Estilo de Negociación.

Fuente de variación	F	Significación de F
Efectos principales	0.94	0.46
Sexo	1.49	0.23
Tipo	0.84	0.77
F +	0.71	0.40
M +	0.67	0.42
M -	0.31	0.58
<u>Interacciones (2)</u>	1.16	0.33
Sexo X tipo	0.30	0.59
Sexo X F +	1.10	0.65
Sexo X M +	0.20	0.049*
Sexo X M -	3.99	0.69
Tipo X F +	0.16	0.69
Tipo X M +	4.10	0.045*
Tipo X M -	0.06	0.81
F + X M +	1.40	0.24
F + X M -	5.38	0.02*
M + X M -	2.76	0.10
<u>Interacciones (3)</u>	0.69	0.73
Sexo X tipo X F +	0.15	0.70
Sexo X tipo X M +	0.16	0.69
Sexo X tipo X M -	0.90	0.35
Sexo X F + X M +	0.38	0.54
Sexo X F + X M -	1.12	0.29
Sexo X M + X M -	0.50	0.48
Tipo X F + X M +	0.07	0.79
Tipo X F + X M -	0.80	0.37
Tipo X M + X M -	0.59	0.44
F + X M + X M -	4.33	0.04*

* $p < 0.05$

ANEXO 10. ANOVA DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO.

V. D. Estilo de Dominación.

Fuente de variación	F	Significación de F
Efectos principales	1.00	0.42
Sexo	1.89	0.17
Tipo	0.01	0.94
F +	1.35	0.25
M +	0.00	0.95
M -	0.14	0.71
<u>Interacciones (2)</u>	0.87	0.56
Sexo X tipo	0.31	0.58
Sexo X F +	0.06	0.80
Sexo X M +	0.62	0.43
Sexo X M -	0.32	0.58
Tipo X F +	0.31	0.58
Tipo X M +	0.58	0.45
Tipo X M -	1.27	0.26
F + X M +	3.34	0.07
F + X M -	0.01	0.94
M + X M -	1.91	0.17
<u>Interacciones (3)</u>	0.77	0.66
Sexo X tipo X F +	0.23	0.64
Sexo X tipo X M +	1.09	0.30
Sexo X tipo X M -	1.72	0.19
Sexo X F + X M +	0.28	0.60
Sexo X F + X M -	4.38	0.039*
Sexo X M + X M -	2.69	0.10
Tipo X F + X M +	2.47	0.12
Tipo X F + X M -	0.30	0.59
Tipo X M + X M -	1.63	0.20
F + X M + X M -	4.14	0.044*

* p < 0.05

ANEXO 11. ANOVA DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO.

V. D. Estilo de Evitación.

Fuente de variación	F	Significación de F
Efectos principales	0.79	0.56
Sexo	0.06	0.80
Tipo	2.54	0.11
F +	0.62	0.43
M +	0.79	0.38
M -	0.18	0.67
<u>Interacciones (2)</u>	0.63	0.79
Sexo X tipo	0.85	0.36
Sexo X F +	0.13	0.72
Sexo X M +	1.23	0.27
Sexo X M -	0.01	0.93
Tipo X F +	1.70	0.20
Tipo X M +	0.75	0.39
Tipo X M -	0.38	0.54
F + X M +	0.61	0.44
F + X M -	0.07	0.79
M + X M -	0.27	0.61
<u>Interacciones (3)</u>	0.84	0.59
Sexo X tipo X F +	2.47	0.12
Sexo X tipo X M +	0.50	0.48
Sexo X tipo X M -	0.16	0.69
Sexo X F + X M +	0.20	0.66
Sexo X F + X M -	0.04	0.84
Sexo X M + X M -	1.84	0.18
Tipo X F + X M +	0.73	0.39
Tipo X F + X M -	1.93	0.17
Tipo X M + X M -	0.85	0.36
F + X M + X M -	0.34	0.56