



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Liderazgo y gestión del conflicto en los empleados: estudio de
muestras mexicana y española**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Diana Paola Carranza Garza

Tutor:

M.A. María del Carmen Edelmira García del Camino Reza
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., marzo de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis de maestría es producto de un arduo trabajo y esfuerzo de muchas mentes, corazones e instituciones que colaboraron para permitirme alcanzar este objetivo. No me es posible presentar mi trabajo sin otorgarles un merecido reconocimiento y expresarles mi profunda gratitud:

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y a la Coordinación de Estudios de Posgrado por haberme permitido ser parte de este honorable campus del conocimiento, por apoyarme financieramente mediante el Programa de Becas para Estudios de Posgrado para dedicarme de tiempo completo a mis estudios y por darme la oportunidad de realizar una estancia de investigación en el extranjero.

A la Universidad de Granada por haberme acogido durante mi estancia de investigación y hacerme partícipe de su espacio académico donde adquirí conocimientos y experiencias que han incentivado mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesora M.A. Ma. Del Carmen García del Camino por su paciencia y apoyo en la generación de este estudio, así como por su constante actitud positiva ante las adversidades y su gran disposición para sufragar los inconvenientes que todo estudiante de maestría encuentra en su paso por el aprendizaje en investigación.

A mi asesor Dr. Emilio Sánchez Santa-Bárbara le agradezco infinitamente su tiempo, esfuerzo y dedicación al orientarme en las etapas de la realización de este estudio, así como por brindarme la confianza y el estímulo necesarios para concluir este trabajo, seguir aprendiendo y despertar en mí el interés y la motivación para continuar en el ámbito de la investigación.

A los profesores que de manera directa o indirecta me dieron algún consejo o sugerencia y, con ello, enriquecieron este trabajo.

Al Dr. Adrián Méndez Salvatorio, Coordinador de la Maestría en Administración de Organizaciones, por tenderme la mano en cada ocasión que acudí a él y por facilitarme toda la información necesaria para recorrer plácidamente mi camino por el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

A la M.A. América Rivera, Coordinadora de Programas Externos, Becas y Movilidad, por su amable y siempre dispuesta actitud ante las consultas, solicitudes y trámites pues con ello me permitió lograr mis objetivos.

A mi compañero de vida, Nicolás Venegas, por todo su apoyo, comprensión y amor. Gracias por andar este camino conmigo y nunca soltar mi mano pese a la distancia y el tiempo invertidos en este proyecto.

A mi mamá, Elizabeth Garza, por el cariño y el aliento en los momentos de flaqueza, por el impulso para continuar y realizar mis sueños y propósitos. Gracias por estar siempre cerca apoyándome.

Agradezco también a todos mis compañeros y amigos porque de ellos aprendí en cada momento, siempre tuvieron palabras de ánimo, estuvieron dispuestos a escucharme y a ayudarme para superar los obstáculos.

ÍNDICE

Agradecimientos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LIDERAZGO	5
1.1. Enfoque de rasgos	7
1.2. Enfoque conductual	8
1.2.1. Modelo de la Universidad de Ohio	8
1.2.2. Rejilla Gerencial	10
1.3. Enfoque situacional	12
1.3.1. Liderazgo Situacional	13
1.4. Otros enfoques	18
CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL CONFLICTO	20
2.1. Aproximaciones al estudio del Conflicto	22
2.1. Principales Modelos de Gestión de Conflictos	24
2.2. Modelo de Rahim	27
CAPÍTULO 3. EMPATÍA Y ASERTIVIDAD	31
3.1. Empatía	31
3.1.1. Modelo de Davis	31
3.2. Asertividad	33
3.2.1. Modelo de Rathus	34
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.1. Planteamiento del Problema	38
4.2. Objetivo de la investigación	39
4.2.1. Objetivos específicos	40
4.3. Preguntas de investigación	40
4.4. Hipótesis	41
4.5. Variables e Instrumentos de medición	45
4.6. Diseño de la investigación	50
4.4.1. Método	50
4.4.2. Participantes	51
4.4.3. Procedimiento	52
4.7. Análisis de datos	53

CAPÍTULO 5. RESULTADOS	55
5.1. México: Análisis de las variables Estilo Personal y Estilos de Gestión del Conflicto del empleado	55
5.2. México: Análisis de las variables Estilos de Gestión del Conflicto del empleado y Estilos Liderazgo del jefe	59
5.3. España: Análisis de las variables Estilo Personal y Estilos de Gestión del Conflicto	62
5.4. España: Análisis de las variables Estilos Liderazgo del jefe y Estilos de Gestión del Conflicto del empleado	66
DISCUSIÓN	70
CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS	78
ANEXOS	88
Anexo 1. Cuestionario administrado en Distrito Federal, México	88
Anexo 2. Cuestionario administrado en Granada, España	93
Anexo 3. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo Personal (Muestra mexicana)	98
Anexo 4. ANOVA de un factor para las dimensiones Complaciente y Dominante (Muestra mexicana)	99
Anexo 5. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra mexicana)	99
Anexo 6. Prueba <i>post hoc</i> de Scheffé para el estilo de gestión del conflicto Complaciente en la variable Estilo Personal (Muestra mexicana)	100
Anexo 7. <i>Post hoc</i> de Dunn para estilo Evitador, Integrador y Compromiso en la variable Estilo Personal (Muestra mexicana)	101
Anexo 8. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)	104
Anexo 9. ANOVA de un factor para la dimensión Complaciente (Muestra mexicana)	104
Anexo 10. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra mexicana)	105
Anexo 11. Prueba <i>post hoc</i> de Scheffé para el estilo de gestión del conflicto Complaciente en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)	105
Anexo 12. Prueba <i>post hoc</i> de Dunn para estilo Integrador y Compromiso en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)	107
Anexo 13. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo Personal (Muestra española)	109
Anexo 14. ANOVA de un factor para las dimensiones Complaciente (Muestra española)	109
Anexo 15. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra española)	110

Anexo 16. Prueba <i>post hoc</i> Scheffé para estilo Complaciente en la variable Estilo Personal (Muestra española)	110
Anexo 17. Prueba <i>post hoc</i> de Dunn para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso en la variable Estilo Personal (Muestra española)	112
Anexo 18. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo de Liderazgo (Muestra española)	115
Anexo 19. Prueba de Kruskal Wallis para todos los estilos de gestión del conflicto. Estadísticos de Contraste (Muestra española)	115
Anexo 20. Prueba <i>post hoc</i> de Dunn para los estilos Complaciente, Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra española)	116
Anexo 21. Resultados de la investigación	121

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones funcionan y están compuestas por individuos que ponen sus esfuerzos en ellas; sin ellos, la empresa sencillamente dejaría de existir. Es por esto que muchos estudios de la administración se han centrado en lo que llaman *Recursos Humanos* o *Capital Humano*. Estos estudios sobre los recursos humanos de las organizaciones se han iniciado con el afán de incrementar la productividad y dignificar al ser humano en el trabajo. Así, mientras se producen beneficios de la organización también dan sostenibilidad a la economía y a la sociedad.

Por ello, uno de los aspectos a destacar en las organizaciones es la importancia de las buenas relaciones interpersonales. Éstas son un elemento indispensable para su competitividad, así como para el logro de los objetivos fijados en tiempo y forma. Sin embargo, en el proceso de interrelación pueden generarse conflictos, ya sea entre iguales o entre jefes y subordinados.

Un conflicto implica un desacuerdo entre dos partes donde los intereses no son comunes en sus acciones conjuntas (Sánchez Porras, 1998). En este sentido, dentro de las organizaciones, se deben gestionar las diferencias con el objetivo de alcanzar un acuerdo viable que beneficie a una u otra parte, a ninguna o a las dos.

Los conflictos en las organizaciones son inherentes a la naturaleza de las mismas y por lo tanto inevitables. Las nuevas corrientes ilustran que más que abordarlos de manera negativa y como obstáculos para el logro de objetivos, pueden gestionarse o administrarse e incluso potencializarse para obtener el mayor beneficio para la empresa.

Uno de los roles de un jefe consiste en gestionar esos conflictos para obtener el mayor provecho para la organización, e incluso puede generarlos cuando se requiere un cambio o una innovación. Sin embargo, para que esto suceda, intervienen una serie de variables que dependen de la situación y de los participantes en dicho conflicto.

En este estudio mediremos algunas de estas variables con la finalidad de identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo de los jefes con el estilo en que los empleados abordan los conflictos, así como la asertividad y la empatía de los subordinados. Es decir, dado que el liderazgo se asume como situacional, se medirán las variables asertividad y empatía en los empleados para conocer si esto influye en el estilo que éstos tienen frente a los conflictos y si el jefe opta por un estilo de liderazgo de acuerdo a ello.

Los primeros tres capítulos están destinados a la presentación del marco teórico conceptual y de los modelos que guiarán la investigación. En el primer capítulo se presenta una revisión teórica de los modelos relacionados con el liderazgo, entendido como el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para alcanzar los objetivos del grupo o de la organización (Yukl, 1989). En este capítulo se explicarán brevemente los enfoques del liderazgo en que se fundamenta esta investigación.

Se expondrán los postulados de la Universidad de Ohio (1957) desarrollados para evaluar, desde el punto de vista de los seguidores, dos dimensiones de la conducta del líder: la Consideración e Iniciación de Estructura. Además, se explicará la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964) de donde rescatamos la representación de las dimensiones en dos ejes de coordenadas; y posteriormente el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1998), de donde extraemos la conceptualización de que no hay un estilo eficaz para toda organización, sino que la efectividad de cada uno de los estilos depende de las particularidades de cada situación.

En el segundo capítulo se expondrán brevemente los diferentes enfoques en el estudio de la Gestión del Conflicto. Se retomará el modelo de Blake y Mouton (1993) como preámbulo para el modelo propuesto por Thomas (1992). Posteriormente, se presentará el modelo bidimensional propuesto por Rahim y Bonoma (1979) donde se expresan dos dimensiones: interés propio e interés por los demás, y los cinco estilos resultantes de sus combinaciones: Complaciente, Dominante, Evitador, Compromiso¹ e Integrador.

¹ Este término es una errónea traducción de la palabra en inglés *Compromise*, la cual se refiere a mutuo acuerdo. Sin embargo, debido a que palabra *Compromiso* está formalizado entre los autores del tema, se continuará utilizando en esta investigación para evitar confusiones.

Este último modelo, se eligió como base de la presente investigación debido a su cercanía estructural con los modelos elegidos de liderazgo y su amplia aplicación en el ámbito académico. Tanto los modelos de liderazgo como el de gestión del conflicto conceptualizan *estilos* resultantes de la combinación de dos dimensiones independientes que se interrelacionan. Además, en ambos casos el modelo se esquematiza en un cuadrante con dos ejes que permite facilitar la lectura y apreciar las combinaciones dadas por sus dimensiones.

El tercer capítulo está destinado a presentar los modelos y conceptos de dos variables que intervienen en la gestión de conflictos, los cuales son intrínsecos de la persona: la empatía entendida como aquellas reacciones que tiene un individuo frente a experiencias observadas en los demás (Davis, 1983), y la asertividad que involucra expresar los derechos propios, sentimientos, pensamientos y creencias sin afectar los derechos de terceros (Flores Galaz, 2001).

De la medición de la empatía y la asertividad, se sugiere una nueva variable con nivel de medición nominal llamada Estilo Personal, la cual hace referencia a un patrón de conducta relativamente estable mediante el cual el empleado afronta situaciones cotidianas haciendo valer sus derechos y auto-afirmándose sin invadir los derechos de los demás y que involucra la identificación y consideración de las respuestas emocionales y cognitivas del otro. De dicha variable se realizó una clasificación en función de sus dos dimensiones (empatía y asertividad) y del grado (alto o bajo) en que éstas se combinan en el sujeto.

En el cuarto capítulo se expone la estructura metodológica que se siguió en este estudio. Se plantea inicialmente el problema y objeto de estudio, los objetivos, las hipótesis y su justificación, así como las variables en su definición operacional y conceptual. Posteriormente, se da paso al diseño de la investigación y el análisis aplicado para obtener los resultados a través de la estadística.

En el capítulo cinco se presentarán los resultados de los análisis de los datos que se obtuvieron mediante cuestionarios aplicados tanto a la muestra mexicana como a la muestra española para poner a prueba las hipótesis y establecer diferencias y similitudes entre los grupos de las

variables. De esta manera, se pretende proporcionar un panorama del liderazgo y gestión de conflictos en México con relación al mundo.

Finalmente, se proporcionará la interpretación derivadas de las implicaciones teóricas en las organizaciones a partir de los resultados obtenidos. Lo anterior para dar pie a la discusión donde se expondrán de manera comparativa los resultados más relevantes de México y España. Por último se presentarán las conclusiones y se harán algunas sugerencias para etapas posteriores a este estudio, así como para futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1. LIDERAZGO

El liderazgo ha tomado gran relevancia en el mundo actual y en diversas disciplinas como administración, psicología, sociología, ciencia política, administración pública y administración educativa. Por tanto, ha sido objeto de estudio de manera frecuente. Sin embargo, no hay un consenso en su definición y, por tanto, en la forma de abordarlo (Yukl, 1989).

Al definir el liderazgo, pese a lo disperso del concepto, podemos encontrar un punto convergente de acuerdo generalizado: es un proceso de influencia. No obstante, algunos teóricos afirman que el liderazgo no difiere de otras formas de influencia dadas entre los miembros de un grupo, mientras otros afirman que en los grupos se da la especialización de roles y se asume que uno de ellos es el rol del líder quien tiene mucha más influencia que los otros miembros del grupo (Yukl, 1989). Pese a todo, Yukl (2012) destaca que “la esencia del liderazgo en las organizaciones es influenciar y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos compartidos” (p.66).

La controversia en el tema continúa cuando se llega al análisis sobre las diferencias entre el liderazgo y la dirección. Zaleznik (1992) menciona que el directivo y el líder son dos tipos de personas diferentes y ya que una de principales tendencias de las organizaciones es prever riesgos a toda costa, el control y el poder resultan indispensables. Así, más que líderes, las organizaciones están desarrollando directivos y apunta que:

Los directivos tienden a adoptar actitudes impersonales, si no es que pasivas, hacia los objetivos. Los objetivos directivos nacen de las necesidades más que de los deseos y por lo tanto están enraizados en la historia y cultura de sus organizaciones...*en cambio...* el líder adopta una actitud personal y positiva hacia los objetivos. La influencia que el líder ejerce cambiando los estados de ánimo, evocando imágenes y expectativas y estableciendo deseos y objetivos específicos determinan la dirección que toma el negocio. El resultado neto de esta influencia cambia la manera de pensar de las personas respecto a lo que es deseable, posible y necesario (Zaleznik, 1992, p. 127, 128).

Partiendo de lo anterior, podemos determinar que el directivo no toma riesgos sino que controla su entorno y los objetivos que lo guían son los de la organización, así que no necesariamente se involucra en ellos de manera personal, resuelve problemas dentro de un campo de alternativas limitadas. El líder, en cambio, asume riesgos y se coloca en posiciones peligrosas cuando ve oportunidades, sus objetivos son interiorizados y personales, conduce a sus seguidores hacia el cambio.

Kotter (2001) señala que aunque ambos involucran actividades como tomar decisiones sobre lo que se debe hacer, generar redes de personas que se relacionen para completar actividades y asegurarse de que realmente las personas hagan el trabajo, lo hacen de diferentes maneras. Sánchez Santa-Bárbara (2008) explica que la dirección está basada en el principio de autoridad que surge de una posición formal, mientras el liderazgo surge de un proceso de influencia de tipo social y se basa en valores compartidos e intercambios emocionales.

Dadas estas conceptualizaciones de líder y directivo puede parecer que, efectivamente, se trata de dos personas opuestas y que no es posible ver ambos conceptos en una misma persona. Sin embargo, en la realidad no todo directivo es líder pero esto no significa que no pueda serlo, ya que los líderes pueden generarse de manera espontánea al interior de un grupo o pueden surgir por una asignación formal (Robbins y Judge, 2013).

La discusión de los investigadores sobre la diferencia entre liderazgo y dirección, así como respecto a la definición misma del liderazgo, aún tiene un camino por recorrer y ante ello Yukl expresó que “no es viable ni deseable en este punto en el desarrollo de la disciplina intentar resolver la controversia sobre la definición apropiada de liderazgo” (1989, p.253) sino que es necesario seguir investigando desde las diferentes perspectivas a fin de poder comparar la utilidad de los conceptos y poder llegar a un consenso.

En los siguientes apartados de este capítulo revisaremos los principales enfoques en que el liderazgo ha sido estudiado y destacaremos aquellas teorías adoptadas para cumplir el objetivo de esta investigación.

1.1. Enfoque de rasgos

El primer enfoque que dio paso formal al estudio del liderazgo es el de rasgos desde donde se intentan determinar las características distintivas que expliquen la eficiencia del liderazgo. Este enfoque parte de la idea de que el líder nace, no se hace (Lussiere y Achua, 2002).

Esta corriente tuvo su auge entre 1920 y 1950 y un resurgimiento a partir de los noventa y se basa en diferentes teorías de la personalidad. También llamada la Teoría del Gran Hombre, este enfoque se basa en la idea de que la persona nace con atributos (físicos, de personalidad y aptitudes) que la caracterizan como líder. Inicialmente se pensó que eran rasgos hereditarios y más tarde se aceptó la idea de que podían desarrollarse también con la experiencia y el aprendizaje (Sánchez Santa-Bárbara, 2008).

Los estudios incipientes que asociaron la personalidad con el liderazgo los realizó Stogdill en 1948, quien más tarde determinó que no sólo los rasgos influenciaban el liderazgo sino también la forma en que son potenciados. Posteriormente, Drucker en 1954 aportó que la administración puede generar las condiciones en las cuales dichas cualidades del líder sean efectivas o no (citado en Contreras, 2008).

Algunos rasgos y características asociadas con el liderazgo efectivo dentro de este enfoque son: inteligencia, conocimientos y pericia, dominio, confianza en sí mismo, gran energía, tolerancia a la tensión, integridad, honradez y madurez (Jones y George, 2006).

En los años noventa, cuando el enfoque de rasgos se retomó surgieron teorías que consideran cuestiones más filosóficas en el líder como la visión y los valores y surgen conceptos como liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El primero se refiere a la relación de intercambio en la que el líder y el seguidor buscan intereses propios y donde el líder establece claramente las pautas en que la participación del seguidor será recompensada. El segundo mueve al seguidor más allá de los intereses propios y el líder inspira al seguidor, le estimula intelectualmente y eleva su moral (Bass, 1999).

Sin embargo, este enfoque ha tenido dificultades debido a “la enorme variedad de resultados hallados, lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales” (Lupano Perugini y Castro Solano, 2008). Además se concluyó que los estudios dados con esta perspectiva eran más útiles para predecir “el surgimiento de los líderes y la forma del liderazgo que para realmente indicar la diferencia entre los líderes eficaces y los ineficaces” (Robbins y Judge, 2013).

Esto llevó a los investigadores a buscar el origen de la diferencia entre líderes eficaces e ineficaces en las conductas, actitudes y orientaciones más que en los rasgos y de esta manera surge un segundo enfoque en los años cincuenta y sesenta: el conductual.

1.2. Enfoque conductual

Esta perspectiva considera el estudio del comportamiento como el camino para estudiar el liderazgo. Su objetivo es determinar las conductas asociadas con su efectividad bajo los supuestos de que “las conductas de los líderes efectivos eran diferentes... de las de los menos efectivos y... que las conductas de los líderes efectivos serían las mismas en distintas situaciones” (Rodríguez Fernández, Sánchez Santa-Bárbara, Zarco Martín y Martín Quirós, 2004).

Algunos estudios destacados de este enfoque son los desarrollados por Kahn y Katz (1960), de la Universidad de Michigan, donde plantean un continuo entre la conducta centrada en la producción y la conducta centrada en el empleado. Otros autores destacados son Tannenbaum y Schmidt (1958, 1973) quienes identifican y describen el liderazgo autoritario y democrático. Fiedler (1967) por su parte, presentó un modelo basado en el grado en que la situación es favorable para el líder y donde éste asume una posición dentro de una escala que va desde la orientación a la tarea hasta la orientación a las relaciones (Farey, 1993).

1.2.1. Modelo de la Universidad de Ohio

Uno de los propulsores más destacados del enfoque conductual fue la *Ohio State University* donde, en las décadas de los cuarenta y cincuenta, desarrolló un proyecto dirigido por Shartle.

Estas investigaciones condujeron a la creación de instrumentos como *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* y *Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)* utilizados para medir el liderazgo a través de la conducta.

El LBDQ surgió de los estudios de Hemphill y Coons (1957). Más tarde, Halpin, Winer y Fleishman, al realizar estudios en el ámbito militar e industrial, identificaron dos dimensiones fundamentales del comportamiento del líder (Stogdill, 1963):

- Iniciación de estructura: se refiere a la conducta del líder para delimitar la relación de sí mismo con los miembros del grupo de trabajo e intentar establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y formas de realizar el trabajo. (Halpin, 1957).
- Consideración: se refiere a conductas indicativas de amistad, confianza mutua, respeto, calidez humana entre el líder y los miembros de su grupo de trabajo (Halpin, 1957). Esta dimensión enfatiza una preocupación por las necesidades de los miembros del grupo y se refleja en acciones como fomentar la participación en la toma de decisiones y la comunicación bidireccional (Fleishman y Harris, 1962).

Dicha clasificación surgió de la búsqueda de medidas objetivas y válidas de la conducta que permitieran identificar al líder eficaz. En principio se desarrollaron nueve tipos de conducta descriptiva de los puestos de mando tanto en organizaciones civiles como militares. Posteriormente se elaboró un cuestionario para describir la conducta del líder mediante los subordinados:

“El procedimiento seguido fue elaborar una relación de 1,800 ejemplos de conducta de liderazgo que, posteriormente, se redujeron a 150. Esa versión reducida se administró en distintos contextos civiles y militares, y mediante el análisis factorial de respuestas, concluyeron que los subordinados percibían la conducta de su superior, principalmente, en términos de cuatro dimensiones, que luego fueron reducidas a dos, a las que se llamó *consideración* e *iniciación de estructura*” (Sánchez Santa-Bárbara, 2008, p.145).

Finalmente determinaron que el 83% de las diferencias se explicaban en las dos dimensiones arriba descritas, las cuales son relativamente independientes (Rodríguez Fernández, *et al.*, 2004), lo que significa que una persona puede obtener una evaluación alta en ambas dimensiones, en ninguna o elevada en una y baja en otra.

Por otro lado, un estudio realizado por Halpin (1954) analiza la relación entre la percepción que tiene la tripulación de un escuadrón aéreo de su comandante, así como la evaluación hecha por sus superiores sobre su desempeño en combate y el índice de satisfacción de la tripulación con dicho comandante como su líder. El estudio encontró una tendencia a correlacionar negativamente las evaluaciones de los superiores y la Consideración y positivamente con la Iniciación de Estructura. En cuanto a la satisfacción la correlación fue a la inversa.

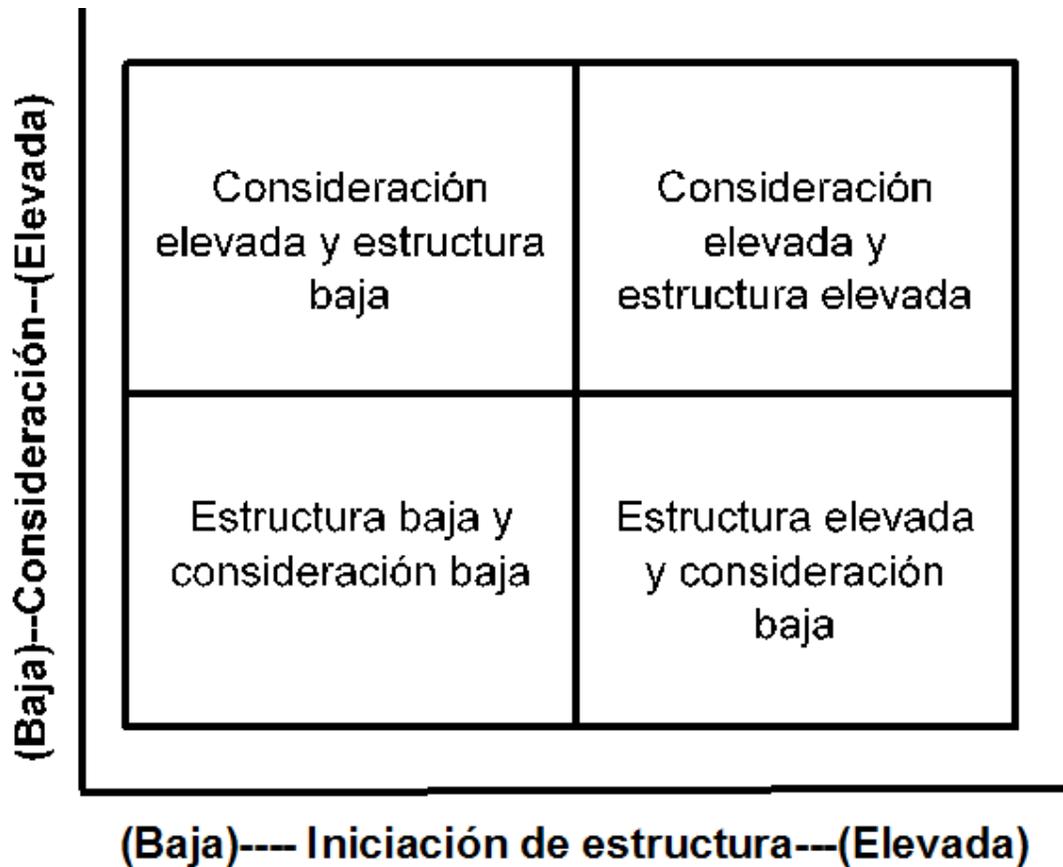
En la Figura 1 se muestra una representación del modelo de la Universidad de Ohio que permite establecer similitudes con modelos posteriores de utilidad para esta investigación.²

1.2.2. Rejilla Gerencial

Otra teoría de gran auge en el enfoque conductual es la de Blake y Mouton (1964) desarrollada para identificar y capacitar a los administradores con respecto a la importancia que el capital humano representa en el desempeño de las organizaciones y desde entonces se ha utilizado ampliamente en ellas.

² Este modelo originalmente no se representó por sus autores en un esquema de cuatro cuadrantes. Esto fue una adaptación de Hersey y Blanchard. Por cuestiones académicas, prácticas y de similitud conceptual se tomará el gráfico de estos últimos.

Figura 1. Modelo de Ohio esquemático en cuatro cuadrantes



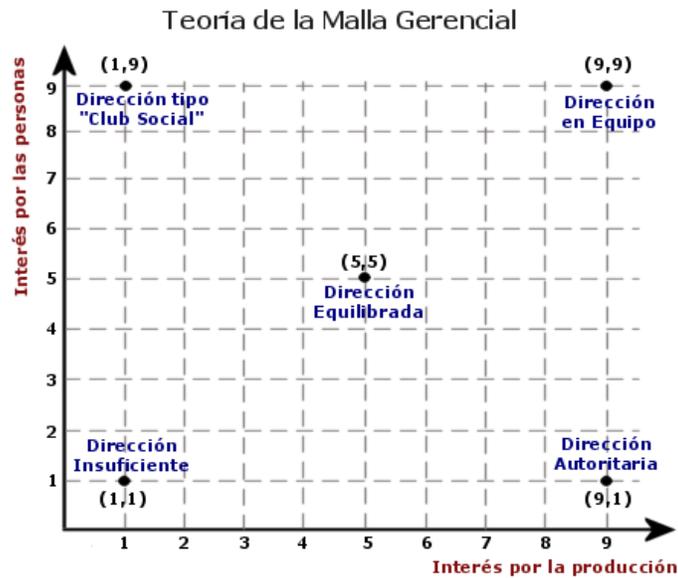
(Tomada de Hersey *et al.*, 1998, p.106)

El modelo se basa en dos variables clave independientes: una relativa al interés por la producción y la otra al interés por las personas, y se mide en grados que van del 1 al 9 dentro de un cuadrante donde el eje horizontal corresponde a la primera variable y el vertical a la segunda, formando así una combinación de 81 estilos de liderazgo (Ver Figura 2).

Para fines didácticos se analizan los extremos donde el punto (1,9) presenta una dirección con bajo interés en la producción y alto grado de interés en las personas, el (9,9) presenta una dirección de trabajo en equipo con enfoque en ambos tópicos. El punto (5,5) representa aquél que está en el centro y más equilibrado, el (1,1) resulta deficiente al no tener interés en ninguno

de los puntos mencionados, y el (9,1) se refiere a aquella dirección de tipo autoritario (Blake, 1964).

Figura 2. Modelo de Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964)



Fuente: Schein y Bennis. Gráfico: www.tiemposmodernos.eu

Cabe mencionar que en este modelo las variables son interdependientes y se señala al liderazgo 9.9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas) como el óptimo debido a que incrementa la satisfacción y la productividad (Blake y Mouton, 1982).

De acuerdo con lo anterior y con algunos autores (Lupano Perugini y Castro Solano, 2008; Rodríguez Fernández *et al.*, 2004) se puede señalar como una limitación de este enfoque el hecho de que asume un estilo óptimo de liderazgo y que las personas con puestos directivos o de liderazgo conocen la gama de conductas de cada categoría y que pueden emplearlas cuando sean necesarias para ser efectivos en determinados contextos, además olvida el aspecto situacional.

1.3. Enfoque situacional

De lo mencionado en el punto anterior, se desprende un nuevo enfoque: el situacional, el cual, sin negar la importancia de los rasgos, hace referencia a patrones que pueden o no ser efectivos

dependiendo de la situación específica dada (Weinert, 1985). Aquí encontramos diversas teorías como: de contingencia, de las metas, de los sustitutos del liderazgo, de la decisión normativa, de los recursos cognitivos, de la interacción, liderazgo situacional, etc. En general, estas teorías situacionales presentan complicaciones para someterse a pruebas empíricas (Lupano Perugini y Castro Solano, 2008).

Sin embargo, la Teoría del Liderazgo Situacional ha sido ampliamente difundida y su modelo es apropiado para el diseño de la presente investigación, ya que contiene similitudes conceptuales con los otros modelos que sustentan este estudio e integra los factores situacionales como elementos que permiten la adopción de un estilo de liderazgo en función del entorno y de dichos factores.

1.3.1. Liderazgo Situacional

Dentro del enfoque situacional, como hemos mencionado, se encuentra la Teoría del Liderazgo Situacional desarrollada por Hersey y Blanchard desde inicios de los sesenta y cuya evolución se formalizó en 1972 con la publicación de la primera edición de su libro *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional* (citado en Blanchard, Zigarmi y Nelson, 1993). Esta teoría analiza el liderazgo a partir de una serie de variables del entorno, especialmente los seguidores. En este sentido, explica que el estilo del líder, para ser efectivo, deberá ajustarse a las características de sus seguidores.

Partiendo del concepto que estos autores tienen del liderazgo como “el proceso de influir en el comportamiento de los demás” (Hersey, Blanchard, Natemeyer, 1979, p.419) estudian a los seguidores en su grado de Preparación definido por Hersey y Blanchard como “el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea” (Hersey y Blanchard, 1996, p.46).

La Capacidad es “el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad” mientras que la Disposición “es el grado al que el

individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea” (Hersey y Blanchard, 1998, pp.194,195).

En la Tabla 1 se muestra la interpretación de los cuatro niveles de preparación integrados por la capacidad y disposición de los subordinados:

Tabla 1. Niveles de Preparación de los Seguidores

Nivel³	Capacidad	Disposición
R1	Baja	Baja
R2	Baja	Alta
R3	Alta	Baja
R4	Alta	Alta

(Hersey y Blanchard, 1998, p.195,196)

Por lo tanto, el líder debe ser capaz de diagnosticar a sus seguidores y sus variables situacionales para ajustar su estilo de liderazgo a ese nivel, es decir, adoptar un patrón consistente de comportamiento con la intención de influenciar las actividades de los otros, mismo que es percibido por los demás (Hersey y Blanchard, 1974).

Por otro lado, basándose en los estudios de Ohio y la Rejilla Gerencial donde se establecen dimensiones u orientaciones del liderazgo, los autores de la Teoría de Liderazgo Situacional determinan también dos categorías: de la Tarea y de las Relaciones, y los colocan en un cuadrante con dos ejes surgiendo con ello combinaciones que determinan el estilo de liderazgo. Sin embargo, a diferencia de otros modelos, la Teoría del Liderazgo Situacional establece que no existe un estilo único para ser un líder eficiente.

³ Se utiliza R para referirse a la palabra en inglés “readiness” que en español significa “preparación”. Inicialmente cuando la teoría se desarrolló se le llamo “Ciclo de vida” y el concepto de preparación era llamado madurez (psicológica y laboral). Posteriormente, después de realizar más investigaciones y cambiar al Liderazgo Situacional, los autores, debido a la necesidad de simplificar la terminología para su aplicación práctica, decidieron modificar la palabra madurez por preparación. Ver Hersey P. y Blanchard K.H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training and Development*, 50(1), 42-47.

Las categorías propuestas son el *Comportamiento de tarea* que es “el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o grupo...e...incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién”; y, el *Comportamiento de relación* definido como “el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones...e... incluye escuchar, facilitar y respaldar” (Hersey *et al.* 1998, pp.190 y 191).

Lo anterior se puede representar en la Tabla 2 donde se muestran los cuatro cuadrantes del estilo de liderazgo y sus correspondencias con la preparación del seguidor.

En la Figura 3 se presenta el modelo completo de Hersey y Blanchard. En él se aprecian las principales aportaciones al estudio del liderazgo. Una de ellas referente a la actuación del líder en función del entorno que le rodea y de la preparación de los seguidores, ya que es distinto tratar con una persona con experiencia y conocimiento a hacerlo con una que no los tiene. Tampoco se actúa de la misma manera frente a alguien que muestra motivación y buena disposición a otra persona que se muestra renuente a completar las tareas correctamente. Esto lo considera la Teoría de Liderazgo Situacional.

Tabla 2. Estilos de liderazgo del jefe y de preparación del seguidor

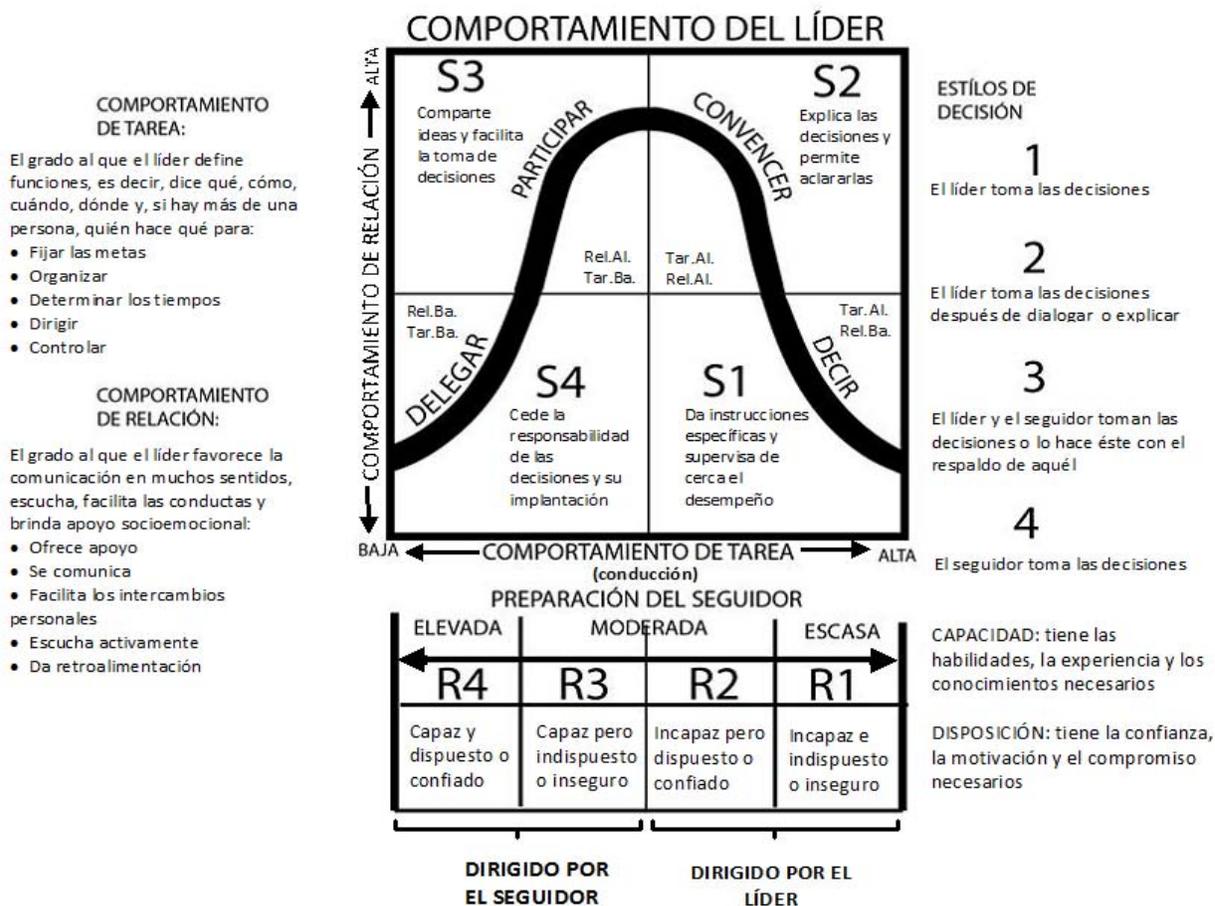
Estilo ⁴	Comportamiento de tarea	Comportamiento de relación	Estilo descriptivo	Correspondencia con la preparación del seguidor	Conductas adecuadas del líder	Conductas inadecuadas del líder
S1	Alta	Baja	Decir / Dirigir	R1	Decir, conducir, dirigir, establecer	Exigir, rebajar, dominar, atacar
S2	Alta	Alta	Convencer / Persuadir	R2	Convencer, explicar, aclarar, persuadir	Manipular, sermonear, defender, racionalizar
S3	Baja	Alta	Participar	R3	Participar, alentar, apoyar, facultar	Proteger, aplacar, condescender, pacificar
S4	Baja	Baja	Delegar	R4	Delegar, observar, confiar, asignar	Desatender, descargar, evitar, abandonar

(Hersey *et al.*, 1998, pp. 201-205)

Otro punto importante que le da relevancia al modelo es que cuenta con una influencia importante como herramienta de formación y enseñanza (Goodson, McGee y Cashman, 1989) probablemente debido a su “capacidad intuitiva, pues con pocos elementos presenta relaciones entre variables para explicar el liderazgo y su efectividad” (Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010).

⁴ Se utiliza la letra S para referirse a la palabra en inglés “style” que significa “estilo”.

Figura 3. Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard



Cuando el comportamiento del líder es el adecuado para el nivel de preparación, se dice que es una equivalencia de probabilidad elevada. Los siguientes términos descriptores pueden ser de provecho al emplear el Liderazgo Situacional en aplicaciones concretas:

S1	S2	S3	S4
Decir Conducir Dirigir Establecer	Convencer Explicar Aclarar Persuadir	Participar Alentar Colaborar Comprometer	Delegar Observar Supervisar Cumplir

(Tomado de Hersey y Blanchard, 1998, p.200)

En contraste, pese a que el modelo tiene virtudes, también ha sido blanco de múltiples críticas (para una revisión crítica del modelo ver Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010). Entre ellas se puede mencionar su instrumento de medición LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) que evalúa la preferencia de la persona por un estilo de liderazgo y su adaptabilidad a otros estilos según los factores situacionales. Dicho instrumento resultó ineficaz en un estudio de Sánchez Santa-Bárbara (2000), el cual cuestiona la validez del LEAD debido a

que no reflejó diferencias entre personas con y sin experiencia de mando ni reflejó diferencias en la efectividad del liderazgo que muestran los mandos y los subordinados.

Otro estudio llevado a cabo por Norris y Vecchio (1992), quienes examinaron los supuestos del Liderazgo Situacional en el sector salud, reforzó los resultados de investigaciones anteriores que indican un sustento parcial de la teoría y refiere como principal limitación a la instrumentación, la conceptualización y medición de la madurez⁵ en los empleados. Además hace hincapié en la dificultad de los jefes para evaluarla, ya que un empleado puede tener un desempeño “maduro” en una tarea e “inmadura” en otra tarea del mismo trabajo.

Debido a lo anterior, han surgido nuevos enfoques para abordar el tema del liderazgo e incluso se han retomado, ajustado y complementado enfoques anteriores como es el caso del de rasgos.

1.4. Otros enfoques

Después del Liderazgo Situacional han surgido nuevas tendencias que se han visto apoyadas por la transformación de las empresas, las cuales requieren ser más flexibles y receptivas hacia su entorno y por ello, deben generar un mecanismo de rápida respuesta al cambio y, si es posible, de proactividad.

Entre los enfoques más recientes encontramos el transformacional y transaccional propuesto por Burns (1978) donde integran nuevamente los rasgos y la conducta del líder como variables situacionales, dando “especial relevancia a las actitudes y percepciones que los seguidores tienen respecto a sus líderes” (Sánchez Santa-Bárbara, 2008, p.152). En palabras de Diez y Cejas (2007):

El liderazgo transaccional es la “guía o motivación de los seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando y especificando roles y tareas, aproximando a los seguidores con el objetivo de intercambiar una cosa por otra...mientras que los líderes transformacionales son

⁵ Después llamada desarrollo y posteriormente preparación.

capaces de inspirar a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización llegando a tener un profundo y extraordinario efecto de transformación en ellos”.

Para este estudio, se ha decidido retomar la conceptualización y la medida del liderazgo a partir de los estudios de la Universidad de Ohio por su viabilidad, pues son más factibles de ser observadas y por lo tanto medibles. Además, la explicación teórica permite generar una interrelación que es compatible con los postulados de Blake y Mouton (1964), y de Hersey y Blanchard (1998), ya que hacen referencia a dos dimensiones similares presentes en los tres modelos.

Por tanto, se retomará el esquema de los cuadrantes de la Rejilla Gerencial y de la Teoría del Liderazgo Situacional la inexistencia de un estilo óptimo de liderazgo, así como la idea de que un líder eficaz será aquel que de acuerdo a los factores situacionales presentes, adopte el estilo más adecuado para cada contexto. Por ejemplo, en el sentido de esta investigación, cuando se presenta un conflicto el líder debe gestionarlo y acomodar su estilo a las situaciones cambiantes.

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL CONFLICTO

Los conflictos en las organizaciones pueden ser un factor limitante o agente de cambio, dependiendo de cómo sean manejados. Para entender mejor esta idea es necesario determinar qué es un conflicto para posteriormente ver lo que dicen las escuelas que lo han estudiado y sus posturas, así como sus acercamientos en torno a su gestión.

Existen diversos autores que proporcionan conceptualizaciones de conflicto. Aquí retomaremos tres que comparten similitudes y se complementan. Uno de ellos expresa que éste surge “cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre... aspectos de sus acciones conjuntas” y por lo tanto “una parte trata de influir sobre la otra o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste” (Sánchez Porras, 1998, p.24). Para Chiavenato (2001) “conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar” (p.526).

Por otro lado, para Rahim un conflicto en la organización es “el proceso de interacción que se manifiesta en incompatibilidad, desacuerdo o diferencia dentro o entre unidades sociales” (2001, p.18) y ocurre cuando en una unidad social:

- a) Se requiere el compromiso hacia una actividad que es incongruente con las necesidades o intereses personales.
- b) Conlleva ciertas preferencias conductuales cuya satisfacción es incompatible con las preferencias de otra persona.
- c) Se desea un mismo recurso escaso insuficiente para satisfacer a los involucrados.
- d) Hay actitudes, valores, habilidades y metas sobresalientes pero que son percibidas como exclusivas de la otra parte.

También se generan cuando entre dos o más unidades sociales cuando:

- e) Se tienen algunas preferencias exclusivas de comportamiento con relación a una acción en conjunto.
- f) Son independientes en el desempeño de sus funciones o actividades (Rahim, 1992).

Un conflicto, desde el punto de vista psicosocial, se considera un proceso específico de interacción social (Munduate Jaca y Martínez Riquelme, 1994) y constituye un elemento cotidiano que puede tener resultados funcionales o disfuncionales dependiendo del tratamiento que se le dé. Como afirma Marsal (2004): “los conflictos no son ni buenos ni malos, sino fructíferos compañeros de caminos” (citado en De Diego y Guillén, 2010, p.33). Sin embargo, gestionados adecuadamente pueden ser incluso un aspecto benéfico en las organizaciones porque puede llevar a mejores soluciones a los problemas, convirtiéndose en un factor de cambio e innovación (Sánchez Porras, 1998), por lo que el conflicto “resulta consustancial a la propia vida y dinámica organizativa” (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993, p.48).

Una de las clasificaciones concernientes al conflicto se ha dado en función de los participantes involucrados en dicho conflicto, así como de la estructura de las relaciones sociales. Los conflictos, por tanto, pueden clasificarse en: interpersonal (entre individuos), intergrupales (entre grupos), social (en organizaciones) o internacional (entre naciones) (Ovejero Bernal, 2004). En las organizaciones, los conflictos tienen diversos orígenes, por ejemplo, surgen por la diferencia entre metas y plazos, por superposición de autoridad, por interdependencia de las tareas, por diferencias en los sistemas de remuneración, recursos escasos o incongruencia del estatus (Jones y George, 2006).

A lo largo del tiempo en el estudio del conflicto en el ámbito empresarial, se han desarrollado diversas perspectivas como la tradicional que considera que el conflicto debe evitarse para tener un mejor funcionamiento; la interaccionista que expresa que cierto grado de conflicto es necesario para un desempeño eficaz; y la de manejo de conflicto o relaciones humanas que establece que independientemente de si son “malos” o “buenos” o si se deben o no fomentar, los conflictos que ocurren de manera natural se deben resolver de manera productiva (Robbins y Judge, 2013).

2.1. Aproximaciones al estudio del Conflicto

Múltiples disciplinas han estudiado los conflictos pero el mayor número de contribuciones a la teoría provienen principalmente de la filosofía y la sociología, aunque también encontramos aportaciones desde la perspectiva biológica.

En los siglos IV y II a. de C., Platón y Aristóteles respectivamente, se plantearon el conflicto como una situación patológica y no deseable. Más tarde, Hobbes y Locke en los siglos XVII y XVIII decían que el conflicto social debe ser controlado por el gobierno, aunque diferían en el tipo de gobierno adecuado. En el siglo XIX Hegel, a través de la dialéctica, asume el conflicto como parte del proceso de cambio, mientras Marx y Engel veían la historia de la humanidad llena de conflictos entre clases sociales que debían terminar. A la vez, Darwin creía que el crecimiento del humano es una respuesta a los conflictos ambientales y que la ausencia de conflicto conllevaría el estancamiento del progreso humano. Finalmente Dewey en el siglo XX veía el conflicto como un mecanismo de adaptación a través de la inteligencia y la creatividad (Rahim, 2001).

En la sociología, Simmel consideraba que cierto grado de conflicto es esencial para el funcionamiento apropiado de los grupos, de la estabilidad y el orden y mantiene a estos grupos unidos. Sin embargo, las ideas de Mayo en los años treinta expresaban que el conflicto era un mal y debía minimizarse o eliminarse en lo posible dentro de las organizaciones. Parsons con su teoría estructural-funcional expresaba que dado que la sociedad es integrada, estable y funcional, el conflicto es anormal y disfuncional. Finalmente, Coser en los años cincuenta presenta una síntesis de los dos enfoques del conflicto y analiza las ventajas y desventajas de éste (Rahim, 2001).

Por otro lado, McGregor en los años sesenta propone la *Teoría Y* donde uno de los objetivos era reducir el conflicto y Argyris en la década de los cincuenta habla de la necesidad de satisfacer necesidades del individuo para no entrar en conflicto con la organización (Ramíó, 1999).

Inicialmente, en el siglo XX, con una visión clásica donde sus principales representantes son Taylor, Fayol, Weber, Mayo y Follet, propulsores también de la Teoría Clásica de la Administración, el conflicto es considerado como algo externo a la organización, que no es deseado y pone en riesgo la autoridad de los administradores, así que éste debe ser eliminado (Sánchez García y Vargas Ortegón, 2011).

La única excepción de estas ideas fue Follet cuya orientación al estudio del comportamiento en los años veinte le permitió adelantarse a su época y ver una faceta constructiva en el conflicto y un método integral para gestionarlos. Consideró que los métodos utilizados hasta el momento eran ineficaces e incorporó en su modelo la variable conflicto (Rahim, 2001).

Las ideas de Follet más tarde fueron apoyadas por otros autores como Lewin (1948) y Likert (1976), entre otros autores. Litterer (1966) argumentaba que la tensión es normal e incluso deseable y Whyte (1967) expresó que el objetivo de las organizaciones funcionales no es construir una organización armoniosa sino capaz de reconocer los problemas que enfrenta y desarrollar formas de resolverlos.

Finalmente, Robbins (1974) presentó las tres filosofías del conflicto organizativo: la filosofía tradicional (el conflicto debe ser eliminado), la clásica seguida por la de la conducta (el conflicto es inevitable y en ocasiones debe fomentarse) y la interaccionista (el conflicto es una necesidad y debe fomentarse).

Actualmente se considera que “una cantidad moderada de conflicto, manejado de manera constructiva, es esencial para alcanzar y mantener un óptimo nivel de efectividad en la organización” (Rahim y Bonoma, 1979).

2.1. Principales Modelos de Gestión de Conflictos

En esta investigación se tomará la perspectiva de manejo de conflicto o relaciones humanas a la que llamaremos Gestión del Conflicto, el cual se ha estudiado de manera estructural y conductual, siendo este último el estudio de los comportamientos presentados en aquellos que intervienen en la interacción que “plantea la posibilidad de alterar las habilidades cognitivas y conductuales de los implicados en las situaciones de conflicto” (Luque Ramos, Palomo Monereo y Pulido Martos, 2008, p.236) sin dejar de considerar la predisposición de los individuos.

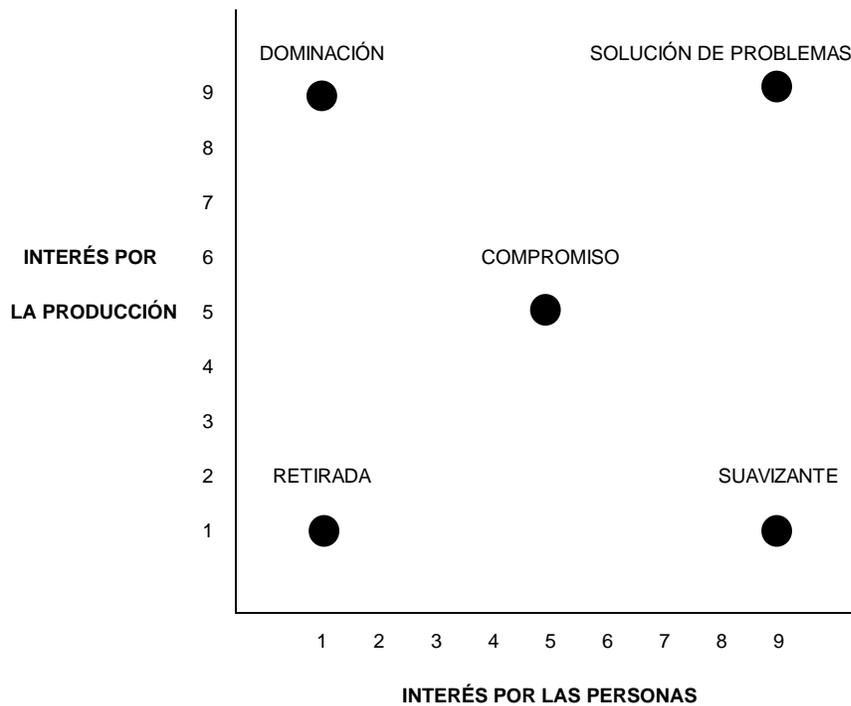
En este punto cabe preguntarse si el conflicto es un aspecto funcional o disfuncional para la organización. La respuesta se ha dado a conocer mediante una serie de estudios que indican que tiene ambas facetas (Jehn, 1995; Mitroff, 1998; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999). Por ello, surge la necesidad de puntualizar la diferencia entre resolución y gestión del conflicto. La resolución implica la reducción, eliminación o terminación del conflicto mientras que la gestión involucra la generación de estrategias para minimizar la parte disfuncional del conflicto e impulsar la funcional (Rahim, 2002).

Al igual que en el liderazgo, existen diversos enfoques desde donde se ha estudiado el manejo de conflicto. De acuerdo a Rahim (1990) son los siguientes:

1. De los dos estilos: que distingue el estilo cooperativo y competitivo.
2. De los tres estilos: la no confrontación, la orientación hacia la solución y el control.
3. Bidimensional con cuatro estilos: que toma el interés por los propios resultados y el interés por los resultados del otro como las dos dimensiones y mediante su combinación se conforman los cuatro estilos que son solución de problemas, rivalizar, complacer e inacción.
4. De dos dimensiones: en donde la conducta de un individuo puede ser vista con base en su inclinación hacia dos dimensiones. Esta aproximación tiene su origen en la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (Ver Figura 4), donde existe también una graduación que va de 1 a 9 y su combinación produce 81 estilos diferentes entre los que se destacan cinco

estilos relevantes en cuanto a conflicto: dominar o forzar (9.1), retirada (1.1), suavizante (1.9), compromiso (5.5) y solución de problemas (9.9).

Figura 4. Modelo de gestión del conflicto de Blake y Mouton

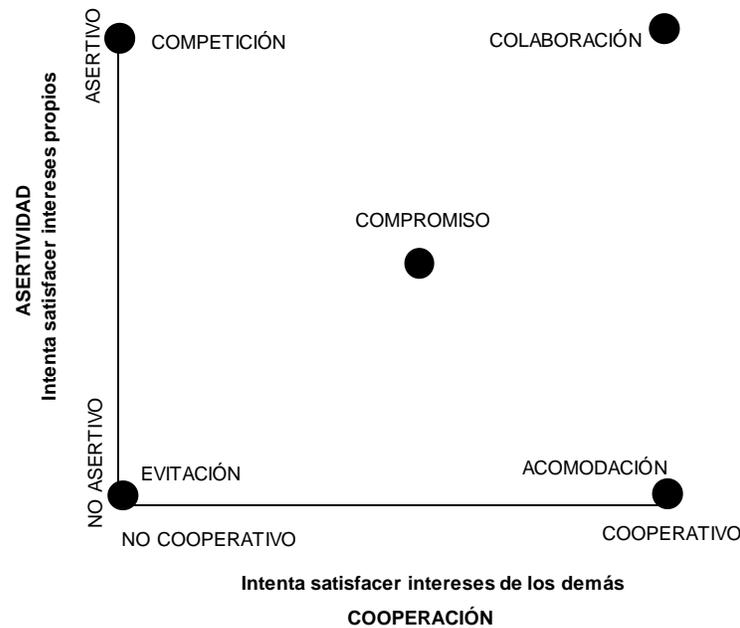


(Tomado de Munduate *et al.*, 1993, p.50)

En la aproximación bidimensional, Thomas (1976) realizó una nueva interpretación de la propuesta de Blake y Mouton. Tomó como dimensiones diferenciadoras el grado de “asertividad” del individuo, entendida como la medida en que busca satisfacer sus intereses; y el grado de “cooperatividad” o el intento por satisfacer los intereses de la otra persona (Ver Figura 5).

Partiendo de ello se establece la dicotomía entre asertivo y no asertivo, cooperador y no cooperador, surgiendo así cinco estilos de gestión de conflicto: colaboración (asertivo cooperador), competición (asertivo no cooperador), evitación (no asertivo no cooperador), acomodación (no asertivo cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador) (Sánchez Porras, 1998).

Figura 5. Modelo de Thomas de dos dimensiones en manejo de conflicto



(Tomado de Thomas, 1992, p.266)

Adicionalmente a los enfoques de dos estilos, tres estilos y de dos dimensiones mencionados anteriormente, encontramos la Teoría del Comportamiento Conglomerado que se diferencia de las demás perspectivas en que no define un único estilo para afrontar los conflictos sino que combina varios de ellos.

Esta teoría propuesta en la década de los noventa, sostiene que las respuestas efectivas para manejar un conflicto se basan en un conjunto de comportamientos y no en la adopción de una sola conducta. En otras palabras, explica que la respuesta del individuo está dada por la combinación de estilos de gestión del conflicto y no sólo uno de ellos. Van de Vliert, Euwema y Huismans (1995) definen el comportamiento en el conflicto como una reacción individual ante la percepción de que las aspiraciones propias y de un tercero no pueden alcanzarse de manera simultánea.

Este modelo considera la efectividad en el manejo de los conflictos y distingue dos dimensiones: resultados sustantivos y resultados relacionales. Además, define los componentes que integran el comportamiento conglomerado ante un conflicto, los cuáles son:

1. Dominar: enfrentar al adversario de manera directa.
2. Evadir: alejarse del conflicto.
3. Enfrentar: demandar atención hacia el problema.
4. Compromiso: acordar mutuas concesiones.
5. Complacer: realizar todas las concesiones.
6. Solución de problemas: reconciliar los intereses básicos de ambas partes.
7. Controlar el proceso: manejar el problema de acuerdo a la ventaja propia. (Euwema, Van de Vliert y Bakker, 2003).

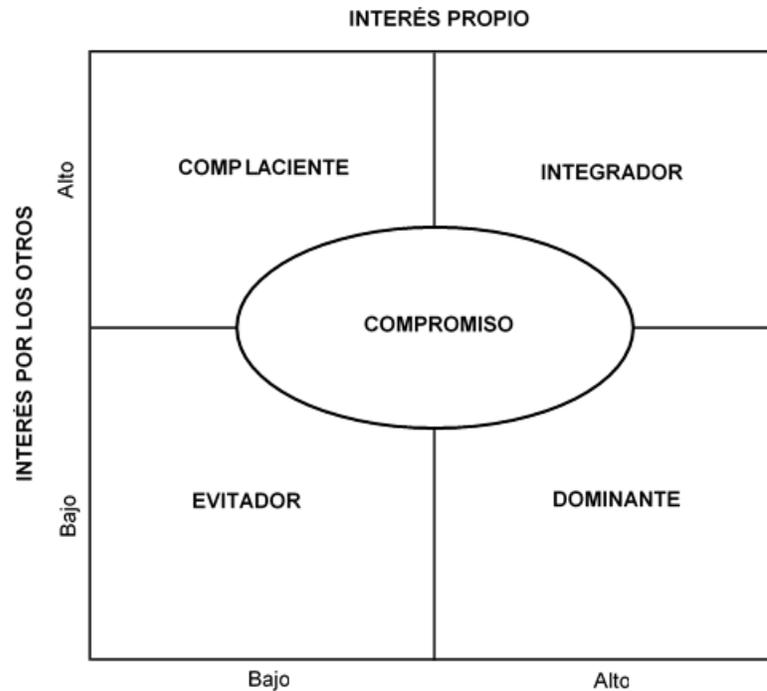
2.2. Modelo de Rahim

Dentro del enfoque bidimensional, una nueva propuesta surgió con Rahim y Bonoma (1979), en cuyo modelo diferenciaron dos dimensiones: interés por sí mismo e interés por los otros. La primera de ellas “explica el grado (alto o bajo) en que una persona intenta satisfacer sus propios intereses y *la segunda...* el grado (alto o bajo) en que una persona desea satisfacer los intereses de los otros. Debe apuntarse que estas dimensiones representan las orientaciones motivacionales dadas en un individuo durante el conflicto” (Rahim, 2001).

Dado que dichas dimensiones representan las orientaciones motivacionales de las personas y la combinación de ambas llega a constituir estilos de comportamiento en los conflictos, se dan como resultado cinco estilos de gestión de conflicto (Ver Figura 6):

- Integración: alto interés propio y alto interés por los otros.
- Servilismo / Complaciente: bajo interés propio y alto interés de los otros.
- Dominación: alto interés propio y bajo interés de los otros.
- Evitación: bajo interés propio y bajo interés de los otros.
- Compromiso: interés intermedio propio y de los otros. (Sánchez Porras, 1998).

Figura 6. Modelo de Rahim. Estilos de Gestión del Conflicto



(Tomado de Rahim, 2002, p.217)

El estilo Integrador involucra la colaboración entre las partes. Se caracteriza por la apertura, intercambio de información y el análisis de las diferencias existentes para alcanzar una solución aceptable para ambos. Este estilo es apropiado cuando las situaciones son complejas, se requiere sintetizar ideas, se busca el compromiso, se dispone de tiempo, se necesita de ambas partes, los recursos que tiene cada parte se necesitan para resolver problemas comunes.

El Complaciente procura satisfacer las necesidades e intereses del otro y supone sacrificio; sin embargo, este estilo puede ser utilizado de manera estratégica para conseguir un beneficio en una negociación futura. El estilo Complaciente es adecuado cuando una persona cree que puede estar equivocada, se cree que el asunto resulta más importante para el otro, se está dispuesto a ceder a cambio de otra cosa, se está en una posición débil o cuando mantener la relación es importante.

En el estilo de Dominación la persona que lo ejerce tiende a dejar de lado las necesidades e intereses del otro y busca imponer los suyos. De igual manera, puede ser estratégico cuando se trata de decisiones que deben tomarse con rapidez o cuando se trata de medidas impopulares. Este estilo se adopta cuando se trata de asuntos triviales, se requiere imponer, las decisiones desfavorables de otros podrían afectarnos, los demás tienen poca experiencia o conocimiento y cuando se considera que el asunto es relevante.

La Evitación presupone dejar temporalmente el conflicto de lado o esquivarlo completamente. No se pretende satisfacer ni el interés propio ni el de los demás. Suele emplearse estratégicamente para evitar altos costos de una confrontación y para evitar incrementar el conflicto. Es apropiado utilizar este estilo en las siguientes situaciones: cuando se trata de un asunto trivial, la confrontación puede traer mayores costos que beneficios, se requiere un periodo de tiempo para calmar los ánimos.

El Compromiso mantiene un nivel intermedio entre los intereses propios y los de los demás. Puede buscar un acuerdo razonablemente satisfactorio para ambas partes y es apropiado cuando las metas son mutuamente excluyentes, ambas partes tienen el mismo poder, el consenso no puede alcanzarse, cuando el estilo Integrador o Dominante no tiene éxito y cuando se requiere una solución temporal ante un problema complejo (Rahim, 1992; Luque Ramos *et al.*, 2008).

En este modelo no hay un estilo óptimo de gestión de conflictos sino que cada uno será el apropiado según la situación. El estilo Integrador y en cierta medida el de Compromiso puede ser usado para lograr acuerdos efectivos en conflictos que conllevan cuestiones estratégicas o complejas, pero los demás estilos pueden utilizarse de manera efectiva para manejar problemas tácticos o del día a día (Rahim, 2001).

La cualidad mencionada sobre la inexistencia de un estilo óptimo de gestión de conflictos está relacionada con el marco conceptual y teórico que utilizamos aquí con respecto a la variable Estilo de Liderazgo, pues ambos modelos son situacionales en el sentido de que su efectividad dependerá del contexto en que se adopte uno u otro estilo y de las habilidades de las partes involucradas.

Para la medición de los estilos de gestión del conflicto, se creó el instrumento ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) en 1983. En la presente investigación se retomará el modelo de Rahim y su instrumento de medición adaptado a la lengua española por Munduate y otros en 1993 en sus tres variantes: conflictos con el jefe, con el subordinado y entre compañeros. Se utilizará la versión para conflictos con el jefe y su estilo de liderazgo.

Sin embargo, hay dos variables adicionales que se consideran y miden en este estudio: la empatía y la asertividad de los seguidores. Dichas variables se han elegido por su cercanía conceptual con el interés por los otros y el interés propio del modelo de gestión del conflicto, además porque son factores que, de acuerdo a los postulados de la Teoría del Liderazgo Situacional, pueden relacionarse con los estilos de liderazgo de sus jefes. Pese a que esta teoría se centra en la capacidad y disposición del seguidor, la empatía y la asertividad se estudiarán aquí como características del seguidor que funcionan como variables situacionales y se relacionarán con el comportamiento del líder.

CAPÍTULO 3. EMPATÍA Y ASERTIVIDAD

3.1. Empatía

Las habilidades sociales han sido uno de los pilares de estudio en las organizaciones debido a que permiten una interacción efectiva o inefectiva en ellas y determinan, en cierto grado, la satisfacción laboral y la productividad. Entre estas habilidades se encuentra la empatía.

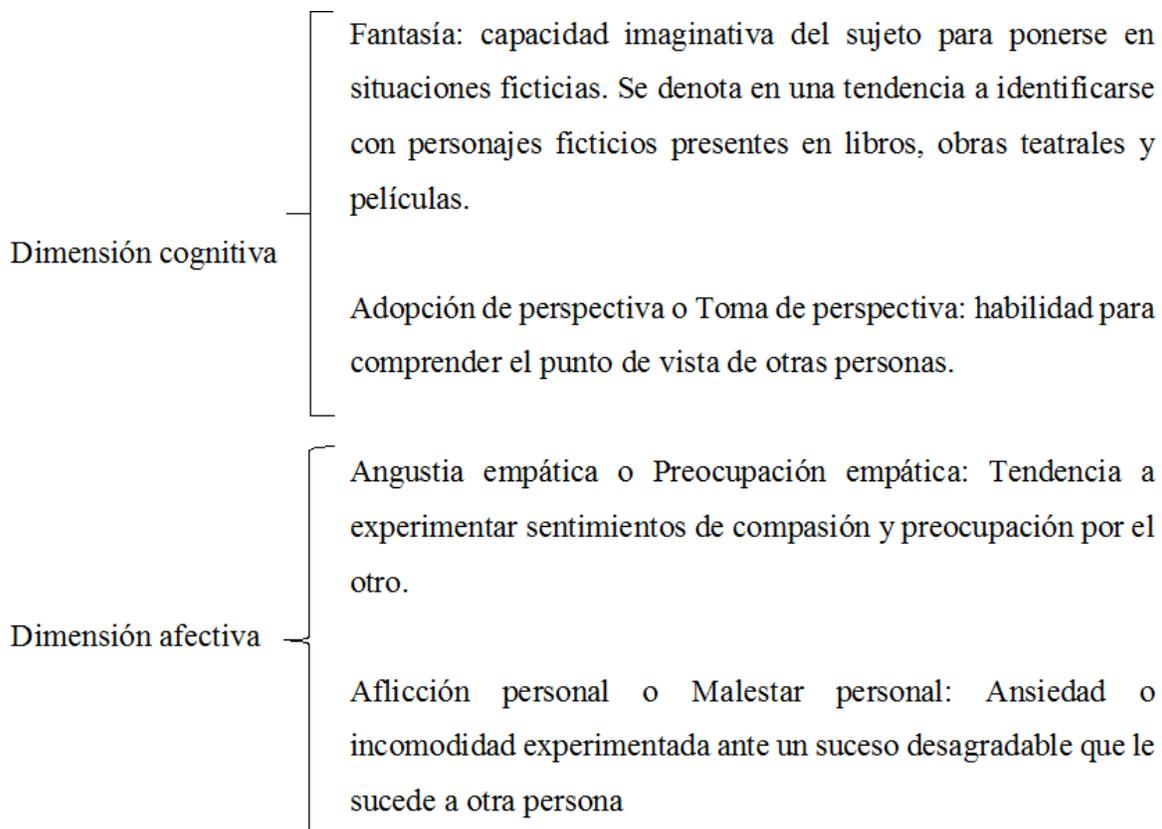
“Empatía, en su sentido más amplio, se refiere a las reacciones de un individuo ante las experiencias observadas en el otro” (Davis, 1983, p.113). Bell y Hall dicen que la empatía consiste en “la habilidad de percibir las necesidades de los demás” (1954, p.156) y Salovey y Mayer (1990) expresan que “la empatía requiere la adecuada identificación de las respuestas emocionales en otras personas e implica no sólo actitudes sino también habilidades o competencias bien definidas” (Citado en Fernández-Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008).

La empatía ha sido estudiada y definida en muy diversas ocasiones. En su desarrollo teórico encontramos dos principales enfoques: el emocional y el cognitivo. El primero se refiere a la parte afectiva de la empatía y el segundo a los procesos mentales que se involucran en ella.

En la actualidad se ha aceptado que lo emocional y lo cognitivo no son necesariamente cuestiones separadas. Es por ello que ha surgido un enfoque que considera estos dos aspectos.

3.1.1. Modelo de Davis

El modelo fue propuesto por Davis en 1980 y conjunta la empatía cognitiva y afectiva en un proceso donde hay interdependencia entre ellas. Esto lo explica a través de cuatro dimensiones:



(Davis, 1980; Fernández-Pinto *et al.*, 2008; Mestre Escrivá, Frías Navarro, y Samper García, 2004)

Davis (1980), en su modelo parte del concepto multidimensional de la empatía y busca dos mediciones: la cognitiva, relacionada con la capacidad del individuo de tomar la perspectiva o tendencias del otro; y su reacción emocional. Con base en lo anterior, Davis (1980) elaboró un instrumento de medición que actualmente es uno de los más frecuentes para evaluar la empatía: IRI (*Interpersonal Reactivity Index*).

Algunos estudios han realizado una revisión de este instrumento. Fernández-Pinto *et al.*, (2008) adaptó el IRI al español y concluyen que muestra una fiabilidad y validez aceptables, aunque son mejores en estudiantes que en adultos. Además se encontró que las mujeres puntuaron más alto que los hombres en las escalas emocionales y, en general, se obtuvieron los mismos resultados en la prueba, excepto en la escala cognitiva de Fantasía, en la que sí se encontraron diferencias significativas.

La empatía se ha relacionado de diversas maneras y con diferentes variables. Por ejemplo, un estudio realizado en México encuentra positiva la relación entre la empatía con la tolerancia de la diversidad (Esteban Guitart, Rivas Damián y Pérez Daniel, 2011). Bell y Hall (1954) identificaron una relación significativa entre liderazgo y empatía. Otra investigación (Kellet, Humphrey y Sleeth 2006) encontró que quienes obtenían alta puntuación en empatía, les eran concedidas atribuciones de liderazgo por parte de sus compañeros.

De manera empírica, señalan Tran, Laireiter, Schmitt, Neuner, Leibetseder, Szente-Voracek y Voracek (2013), se ha encontrado que el IRI está dominado por un factor general y que el estudio de los componentes emocional y cognitivo de la empatía son partes indispensables del constructo, pero concluye que no están claramente diferenciados. Pulos, Elison y Lennon (2004) realizaron un estudio donde se analizó el instrumento y se determinó que puede ser factorizado en cuatro categorías de primer orden correspondientes a las escalas del IRI y dos de segundo orden: un factor general de empatía y un factor de control emocional.

En general, la empatía es una habilidad de importancia “en la disposición prosocial y el desarrollo moral de las personas, así como su función inhibidora de la agresividad” (Eisenberg, 2000, Frías y Samper, 2004; Mestre, Samper y Frías, 2002. Citado en Esteban Guitart *et al.*, 2012 p.417). Además, como afirma García del Camino Reza (2003) “la capacidad de reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales” (p. 12), por tanto resulta de suma importancia en el ambiente laboral.

3.2. Asertividad

El concepto de asertividad tiene sus orígenes en Estados Unidos en el ámbito psicológico en la década de 1940, pero es hasta la década de los setenta donde se genera el auge por este concepto y comienza a tener diferentes enfoques: humanista, conductual, cognoscitivo y la conjunción de los tres (Flores Galaz, 2001).

Una adecuada conceptualización de asertividad involucra tres componentes de auto afirmación: comportamiento, persona y situación. En cuanto a la primera dimensión se revelan como conductas comunes defender los derechos, aceptar o rechazar peticiones, dar y recibir halagos, iniciar, mantener y terminar conversaciones, expresar amor y afecto, expresar opiniones personales y desacuerdos, y expresar enojo justificado. La segunda dimensión incluye conocidos y relaciones cercanas, familia, figuras de autoridad, extraños y relaciones de negocios. La última dimensión tiene una vasta gama de posibilidades porque conlleva el contexto cultural y subcultural (Galassi y Galassi, 1978).

Entre las definiciones dadas sobre la asertividad se encuentra una de las más citadas perteneciente a Jakubowsky y Lange (1978) donde “actuar asertivamente significa hacer valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada respetando los derechos de la otra persona” (Citado en Flores Galaz, 2001).

Castanyer y Ortega (2003) consideran que la asertividad toma como punto de partida tres perfiles: el agresivo, el sumiso o pasivo y el asertivo donde el primero “centra sus relaciones personales a la defensa a ultranza de sus propios derechos o intereses”, el segundo, “no defiende sus derechos e intereses personales. Respeta a los demás pero no a sí misma”, y el tercero “conoce sus derechos y los defiende respetando a los demás. No se plantea sus relaciones en términos de ganar o perder sino de llegar a un acuerdo”.

El modelo de Thomas y Kilmann (1977) sobre manejo de conflicto está conformado por dos diferentes dimensiones, por un lado toman la cooperación y por el otro la asertividad que definen como el intento por satisfacer los intereses propios. Ésta última variable también será medida en esta investigación.

3.2.1. Modelo de Rathus

Para este estudio se tomará como punto de partida la concepción de la asertividad de Rathus (1975) como una expresión de sí mismo de una manera positiva y productiva. El mismo autor afirma que la asertividad no necesariamente implica la confrontación constante y tampoco la

inhibición pues abarca desde las respuestas agresivas hasta las amables. Un individuo asertivo puede insistir y asegurar en que sus sentimientos son correctos pero también puede confesar un error sin lastimar su autoestima. La persona asertiva no permite que otros se aprovechen de ella pero tampoco se aleja de las interacciones sociales, ni se aísla.

El modelo de Rathus surge del entrenamiento de la conducta asertiva que desde los años setenta ha sido estudiada y cuyas repercusiones han sido aceptadas en diversos ámbitos como la familia, el trabajo, la escuela y la salud (León Madrigal, 2014).

La asertividad consiste en una variable unidimensional con que posee dos polos: alto y bajo y con base en ello diseña un instrumento llamado Inventario de Asertividad de Rathus (*Rathus Assertiveness Schedule* - RAS), el cual creó en 1973. Consta de 30 reactivos y tiene una consistencia interna de .79. Este cuestionario evalúa “la capacidad del individuo para hacer valer sus derechos ante situaciones de consumo o de servicio, iniciación social y sentimientos hacia otros” (Cañón-Montañéz y Rodríguez-Acelas, 2011). Este instrumento será el que guiará esta investigación en lo que concierne a esta variable.

Volkema y Fleck (2012) realizaron un estudio sobre la propensión de los individuos a iniciar una negociación y la personalidad. Entre sus mediciones utilizaron la variable asertividad mediante el RAS. Puesto que los primeros pasos de una negociación implican pedir lo que uno quiere, la asertividad es un eje básico para el comportamiento de los individuos en este sentido pues para algunas personas, en ocasiones representará un reto y para otras será un problema crónico. Volkema y Fleck (2012) concluyen que la asertividad está relacionada con los factores de personalidad como por ejemplo la auto eficiencia, cuanto más capaz de alcanzar logros se considere una persona, menos aprensiva y más asertiva será en una negociación.

Adicionalmente, Rathus (1972) realizó una investigación sobre los resultados de la formación en asertividad cuyas hipótesis fueron que las personas entrenadas en asertividad mostrarían un comportamiento más asertivo que aquellas que participaban en un grupo de discusión sobre miedo y problemas sociales, y que el grupo de control. Además, este primer grupo en entrenamiento reportaría experimentar menos miedo durante las confrontaciones sociales. Los

resultados indican que las personas en formación sí tuvieron un mayor comportamiento asertivo que el grupo de control pero mínimamente mayor que las del grupo de discusión. La segunda hipótesis se comprobó parcialmente pues, aunque hubo diferencias, no fueron tan relevantes entre las personas capacitadas y las del grupo de discusión.

Este instrumento creado por Rathus ha sido utilizado en diversos estudios, por ejemplo el realizado por Watson, McKinney, Hawkins y Morris (1988) donde ha correlacionado positivamente con el narcisismo saludable e inversamente con la angustia, la ansiedad y la depresión.

En cuanto a la congruencia y validación del instrumento, Harris y Brown (1979) relacionaron el *Rathus Assertiveness Schedule* (RAS) con el instrumento *California Psychological Inventory* (CPI) y encontraron consistencia entre la relación directa positiva entre el RAS y mediciones de extraversión, locus de control y comportamiento asertivo, e inversas con neuroticismo, miedos sociales y ansiedad. La evidencia obtenida soporta la validez del RAS y apoya su uso para identificar posibles beneficiarios del entrenamiento en asertividad.

Por otro lado, existen investigaciones como la de León y Vargas (2009) quienes, adaptando al español el RAS y con una muestra de estudiantes de educación superior en Costa Rica, proponen una estructura multidimensional de la variable. Las subdimensiones encontradas mediante un análisis factorial exploratorio ortogonal fueron:

- Demostrar disconformidad
- Manifestación de sentimientos y creencias
- Eficacia
- Interacción con organizaciones
- Expresión de opiniones
- Decir no

Más tarde, uno de los autores del trabajo anteriormente mencionado, León Madrigal (2014) revisa nuevamente la multidimensionalidad de la escala y verifica su validez con una herramienta más avanzada, el análisis de estructuras de covarianza, la cual se confirmó. Sin embargo, como el

mismo investigador indica se deben “tomar las puntuaciones de cada subdimensión como un indicador de un área que debe explorarse, de forma sistemática y a profundidad, con otras herramientas” (León Madrigal, 2014, p.170). Por lo anterior, nos guiaremos por el modelo de Rathus donde la asertividad se medirá como una variable unidimensional con dos polos: alto y bajo.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevará a cabo entre empleados en México, Distrito Federal y de Granada, España para identificar si la empatía y la asertividad de los empleados influye en el modo en que éstos manejan las situaciones de conflicto, y a su vez cómo dichas características se relacionan con el estilo de liderazgo de sus jefes.

4.1. Planteamiento del Problema

Actualmente, en las empresas los empleados tienen distintas capacidades y habilidades que determinan su posición frente a situaciones sociales en el trabajo. Dos de ellas son la empatía y la asertividad. La primera tiene su importancia en que permite ponerse *en el lugar del otro* y la segunda porque permite auto-afirmarse. Una combinación de ambos factores, entre otros muchos, determina cómo cada persona percibe el mundo y cómo éste les percibe, es por ello que se generan una serie de conductas y actitudes que benefician o perjudican a la dinámica organizativa.

La empatía y la asertividad son dos elementos que influyen en el manejo de conflictos que se presentan en el trabajo y el comportamiento del empleado dependerá del grado en que las posea. De ello, surgirán respuestas externas, entre ellas la manera por la que el jefe optará para llevar a cabo su tarea como líder.

La elección de las variables arriba mencionadas se fundamenta en el modelo de Kilmann y Thomas (1977) donde el manejo de conflicto se mide a través de dos dimensiones: Cooperación (tendencia a satisfacer los intereses de los otros) y Asertividad (tendencia por satisfacer los intereses propios). Dichos componentes tienen similitudes conceptuales con la empatía y la asertividad que serán medidas y relacionadas con la gestión del conflicto a través del modelo de Rahim, cuyos componentes son Interés por los demás e Interés propio, para determinar el estilo de gestión del conflicto.

El líder es la persona que guía e influye al otro para lograr los objetivos y está en constante interacción con el subordinado o seguidor, por lo que ambos se nutren y retroalimentan constantemente dentro de la dinámica organizativa. Por ello, es importante estudiar cómo el líder adapta su estilo en función de los estímulos externos, los cuales pueden ser muy variados, desde aspectos físicos y ambientales hasta los de índole social.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) establecen que los seguidores son un factor situacional muy importante en la adopción del estilo de liderazgo de los jefes. Por esta razón, se estudiará a los seguidores con la variable que definiremos como Estilo Personal que contiene a la Empatía y a la Asertividad de los mismos para compararla con los Estilos de Gestión del Conflicto que éstos adoptan y que, a su vez, por medio de la dinámica social, tendrán influencia o no en la adopción del Estilo de Liderazgo de sus jefes.

Dicho de otra manera, una de las aportaciones de esta investigación es encontrar relaciones entre el Estilo de Liderazgo que el jefe tiene en función de la preferencia hacia ciertos Estilos de Gestión de Conflictos del subordinado, determinado a su vez por su Empatía y Asertividad.

La importancia de este estudio radica en que se medirá el Estilo de Liderazgo del jefe y el Estilo de Gestión de Conflicto, Empatía y Asertividad –que se combinarán en una variable determinada Estilo Personal– de los subordinados como variables situacionales y permitirá integrar varios elementos de la dinámica de las organizaciones para comprender mejor cómo se desarrolla la interacción de los jefes y subordinados, así como conocer si estos factores inciden unos en otros o no.

4.2. Objetivo de la investigación

Estudiar la relación entre el estilo personal de los empleados (empatía y asertividad) y el modo en que manejan los conflictos con sus respectivos superiores, así como la relación entre los estilos de gestión del conflicto de los empleados y el estilo del liderazgo del jefe.

4.2.1. Objetivos específicos

1. Determinar la relación que tienen la empatía y la asertividad (estilo personal) con el modo en que los empleados abordan los conflictos en México y España.
2. Determinar la relación entre el modo en que los empleados abordan el conflicto con el estilo de liderazgo del jefe en México y España.

4.3. Preguntas de investigación

De acuerdo con los objetivos se plantean las siguientes preguntas de investigación para el presente estudio:

1. ¿De qué modo maneja el conflicto un empleado cuando posee alto grado de empatía y asertividad?
2. ¿Cómo maneja el conflicto un empleado cuando presenta alto grado de empatía y bajo grado de asertividad?
3. ¿Qué estilo de conflicto adopta un empleado cuando éste tiene bajo grado de empatía y alto grado de asertividad?
4. ¿De qué manera un empleado con bajo grado de empatía y asertividad maneja el conflicto?
5. ¿Qué estilo de liderazgo presenta el jefe cuando el empleado adopta un estilo de gestión de conflicto Integrador?
6. Cuando un empleado adopta un estilo de gestión del conflicto Complaciente, ¿qué estilo de liderazgo desarrolla el jefe?
7. ¿Cuál estilo de liderazgo adopta el jefe cuando el empleado muestra un estilo de gestión de conflicto Dominante?
8. Ante un empleado con estilo de gestión del conflicto Evitador, ¿qué estilo de liderazgo presentará el jefe?

4.4. Hipótesis

La Empatía, como hemos mencionado, tiene dos dimensiones: cognitiva y afectiva, las cuales indican la inclinación de la persona hacia el pensamiento y el sentimiento al identificarse con el otro, de lo cual podemos decir que, dependiendo del grado en que lo haga (se identifique) con su jefe, tenderá a ejercer un estilo de gestión de conflicto que represente esta situación.

La Asertividad, al igual que la Empatía, es una capacidad de índole personal donde el individuo hace valer sus derechos de manera íntegra y sin afectar los derechos ajenos. Por lo tanto, también tendrá implicaciones en un conflicto dado para determinar el estilo que se adoptará ante cierta situación.

Un estudio realizado por Suwanpakdee (2004) cuya finalidad fue relacionar los estilos de gestión del conflicto con el grado de asertividad utilizando los instrumentos ROCI-II y una variante del RAS, encontró que ambas variables se correlacionan positivamente y que los estilos más asertivos son Dominante e Integrador, y los menos asertivos son Evitador y Complaciente. Para el estilo Compromiso no encontró relación. Estos resultados son congruentes también con el modelo teórico de Thomas (1976).

Con base en lo anterior y en los modelos teóricos de la investigación, podemos decir que el empleado en una situación de conflicto en función de su grado de asertividad y empatía adoptará cierto estilo de gestión del conflicto, por lo que podemos proponer las siguientes hipótesis:

H1a: Cuando tanto el grado de Empatía como el de Asertividad del empleado sean altos (Estilo Personal Seguro⁶) se relacionará en mayor grado con el estilo de gestión del conflicto Integrador que con los otros estilos.

⁶ En el apartado de *Variables e Instrumentos de medición* se explicará a detalle la construcción de la variable Estilo Personal.

H1b: Cuando el grado de Empatía del empleado sea alto y de Asertividad sea bajo (Estilo Personal Empático) se relacionará en mayor grado con el estilo de gestión del conflicto Complaciente que con los otros estilos.

H1c: Cuando el grado de Empatía del empleado sea bajo y de Asertividad sea alto (Estilo Personal Asertivo) se relacionará en mayor grado con el estilo de gestión del conflicto Dominante que con los otros estilos.

H1d: Cuando tanto el grado de Empatía como el de Asertividad del empleado sean bajos (Estilo Personal Limitado) se relacionará en mayor grado con el estilo de gestión del conflicto Evitador que con los otros estilos.

Una vez determinado el estilo de gestión de conflicto de los empleados buscaremos relacionarlo con el estilo de liderazgo del jefe. La conducta del líder se midió con las dimensiones de la Universidad de Ohio (Consideración e Iniciación de Estructura), y dado que son similares conceptualmente al interés por la tarea e interés por la relación de la Teoría de Liderazgo Situacional, podemos posicionarlos de la misma manera en un cuadrante que arrojará los estilos de liderazgo Decir, Convencer, Participar y Delegar.

Hecho esto y asumiendo el supuesto de que el liderazgo es situacional y depende del contexto en que se desenvuelva, podemos identificar que en un conflicto entre el jefe y el empleado, éste adoptará un estilo de gestión de conflicto en función de su grado de empatía y asertividad generando una reacción *situacional* del jefe en la adopción de su estilo de liderazgo, es decir, el estilo de liderazgo ejercido por el jefe dependerá, en parte, del estilo de gestión del conflicto adoptado por el empleado.

El estilo de gestión del conflicto integrador se asume y se ha puesto a prueba en la Hipótesis 1 con alto grado de empatía y de asertividad, y se caracteriza porque el individuo es colaborativo, hay apertura e intercambio y se analizan las diferencias para llegar a un acuerdo aceptable para ambos.

El estilo integrador permite la confrontación positiva y la solución de un problema y arroja los mejores resultados para incrementar el aprendizaje organizativo y la efectividad (Rahim, 2002. Citado en Chu, 2011). Por lo tanto, es de esperar que ante un empleado con estilo integrador, el líder gestione el conflicto en conjunto con el seguidor y opte por inclinarse hacia un estilo de liderazgo con mayor nivel de consideración que de iniciación de estructura.

H2a: Cuando el estilo de gestión del conflicto del empleado sea Integrador se relacionará en mayor grado con el estilo de liderazgo del jefe Participar que con los otros estilos.

En la situación en que el seguidor tome un estilo de gestión de conflicto complaciente, se entiende que tiene mayor grado de empatía y menor de asertividad, y se colocará en una posición inferior al líder por lo que éste tenderá a adoptar un liderazgo más orientado a aquellos estilos con alto grado tanto de consideración como de iniciación de estructura.

H2b: Cuando el estilo de gestión del conflicto del empleado sea Complaciente se relacionará en mayor grado con el estilo de liderazgo del jefe Convencer que con los otros estilos.

De acuerdo con el estudio de Ngirwa, Euwema, Babyegeya y Stouten (2013) sobre el cambio, el estilo de liderazgo y el manejo de conflicto en universidades de Tanzania, el estilo de liderazgo Decir prolonga los conflictos en situaciones de iniciativas de cambio y aquellos estilos de liderazgo basados en las relaciones humanas crean un ambiente saludable para el cambio. Sin embargo, el enfoque en relaciones puede no ser suficiente pues los valores éticos demostraron incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Cuando el estilo de gestión de conflicto del seguidor es Dominante y por lo tanto conlleva un bajo grado de empatía y alto de asertividad, podemos implicar que la postura no es de cambio y por tanto esperar que el seguidor busque imponer sus deseos y necesidades, e incluso asuma que el otro no posee conocimiento o experiencia suficiente. Ante ello, el líder tenderá a posicionarse en un estilo con alto nivel de Iniciación de Estructura delimitando las formas de trabajo, los canales de comunicación y estableciendo distancia en la relación, es decir, con baja Consideración.

H2c: El estilo Dominante en gestión del conflicto del empleado se relacionará en mayor grado con el estilo de liderazgo del jefe Decir que con los otros estilos.

Finalmente cuando un empleado tiene un estilo de gestión del conflicto evitador, con bajo grado de empatía y asertividad, se comportará esquivando el problema o aplazando su enfrentamiento. Es de esperar que el líder busque lograr los objetivos de la empresa mediante la claridad en las indicaciones, la supervisión constante y fomentando más el trabajo que las relaciones personales, por ello se espera un alto grado de Iniciación de Estructura y un bajo grado en Consideración.

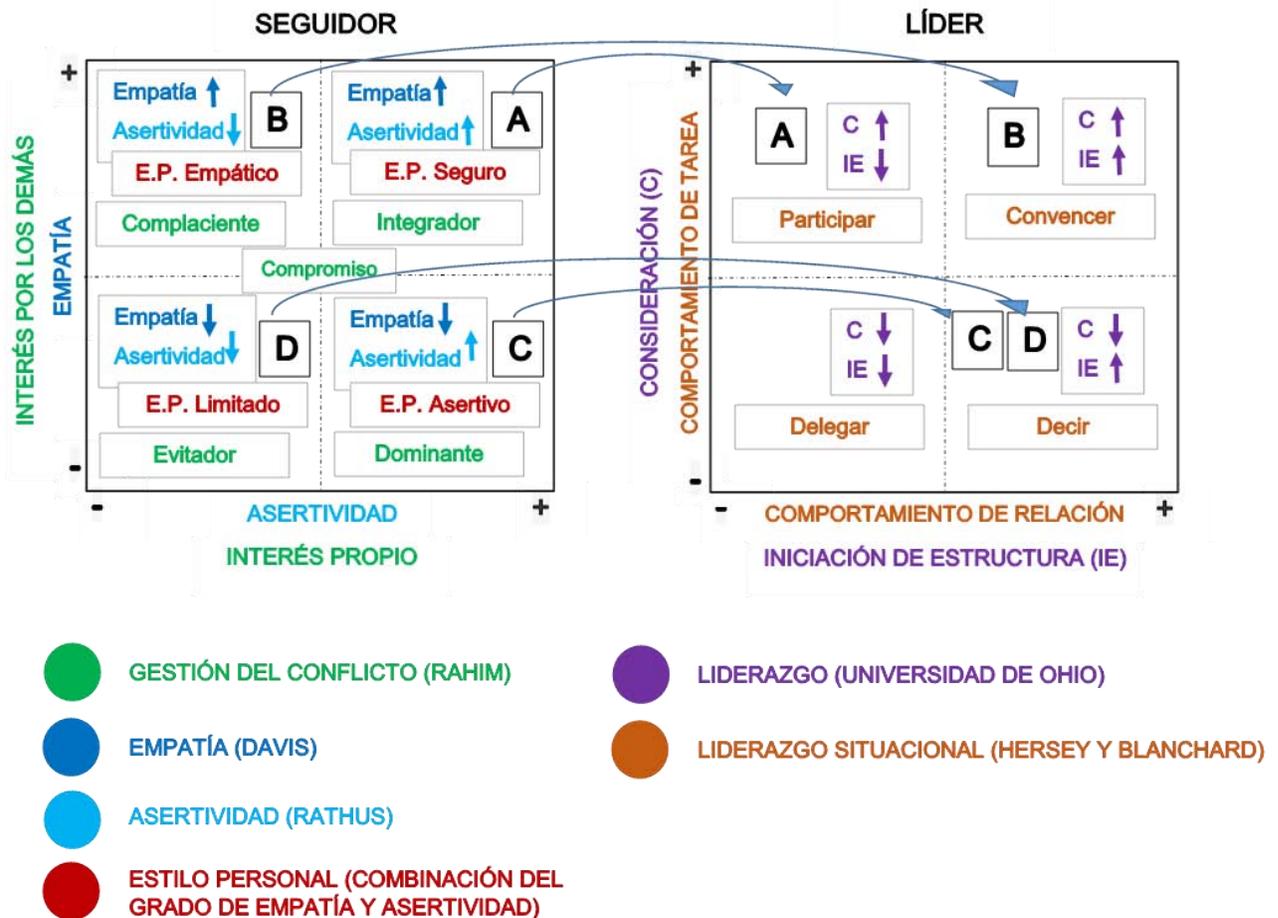
H2d: Cuando el estilo de gestión del conflicto del empleado sea Evitador se relacionará en mayor grado con el estilo de liderazgo del jefe Decir que con los otros estilos.

El estilo de liderazgo Delegar no se incluyó en las hipótesis debido a que idealmente el líder busca el desarrollo de sus seguidores y éste es el cuadrante que implica el logro de ese desarrollo, además de que de acuerdo a la teoría del Liderazgo Situacional este estilo “cede la responsabilidad de las decisiones y su implantación” (Hersey, Blanchard y Johnson 1998, p.200), por lo que teóricamente no hay una dinámica de interacción energética entre líder y seguidor que potencie algún resultado en este estudio.

Tampoco se incluyó al estilo de gestión del conflicto Compromiso porque la posición que ocupa en el esquema y dentro del modelo teórico, es en el centro de los cuatro cuadrantes, lo que nos indica que posee características de los demás estilos y no está claramente diferenciado, por lo que se considera que no es representativo. Adicionalmente, estudios previos indicaron que el estilo Compromiso no se relaciona con la asertividad (Suwanpakdee, 2004)

En la Figura 7 se presenta un esquema del constructo propuesto de acuerdo a las hipótesis y objetivos de esta investigación.

Figura 7. Esquema del constructo hipotético de la investigación.



(Elaboración propia)

4.5. Variables e Instrumentos de medición

Una vez establecidas las hipótesis, se procedió a generar las variables para realizar el análisis. En principio, en el caso del Liderazgo, definido por Hersey, Blanchard y Johnson (1998) como “el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (p. 91); se administró el LBDQ Forma XII (*Leader Behavior Description Questionnaire*), cuestionario elaborado por la Universidad de Ohio en las décadas

de los cuarenta y cincuenta para medir el liderazgo a través de los seguidores. Se utilizaron las dimensiones de Iniciación de Estructura y Consideración.

De acuerdo con Fleishman y Peters (1962), la Iniciación de Estructura “refleja la probabilidad de que un individuo defina y estructure su rol y el de sus subordinados para el alcance de un logro”. La consideración “refleja la probabilidad del individuo a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de sus subordinados y consideración hacia sus sentimientos” (p.43-44).

El primer instrumento del LBDQ fue presentado por Halpin en 1957 y posteriormente Stogdill realizó la revisión del mismo, presentando la forma LBDQ Form XII en 1962. Dicho instrumento consta de 100 ítems en total que miden doce dimensiones. Nosotros hemos elegido los 20 ítems que miden las dimensiones de Consideración e Iniciación de Estructura por ser pertinentes a esta investigación y porque inicialmente son los dos factores fuertemente definidos en los estudios de la Universidad de Ohio (Stogdill, 1963). Cabe mencionar que la confiabilidad de las dos dimensiones medidas ha tenido niveles de confiabilidad de .89 y .87 respectivamente (Szilagyi y Keller, 1976).

En el LBDQ el seguidor debe responder a través de una escala Likert de cinco puntos sobre las conductas de su jefe. Para la Iniciación de Estructura se aplicaron reactivos como el siguiente: “*Me asigna tareas específicas*” y para la Consideración como este otro: “*Pone en práctica las sugerencias hecha por mí*”. En cada caso el participante debe seleccionar una de las opciones de respuestas graduales que van desde “*Nunca*” hasta “*Siempre*”.

Una vez respondido el instrumento y recodificados los ítems, se obtiene la variable de liderazgo en sus dos dimensiones (Iniciación de Estructura y Consideración), ambas conceptualmente similares a Comportamiento de Tarea y Comportamiento de Relación, por lo que siguiendo el modelo de Hersey y Blanchard se realizó una dicotomía entre Alta-Baja en las dos dimensiones a partir de la mediana para obtener una combinación que nos arroje una nueva variable: Estilo de Liderazgo.

Por lo tanto, la variable nominal Estilo de Liderazgo es la combinación del grado de Iniciación de Estructura y el grado de Consideración que tiene un individuo dando como resultado un determinado comportamiento conceptualmente similar a los estilos definidos por la Teoría de Liderazgo Situacional (Delegar, Participar, Convencer y Decir). Para Hersey y Blanchard (1974) el estilo de liderazgo se define como “un patrón consistente de comportamiento, el cual es exhibido por el líder y percibido por los otros cuando el primero intenta influenciar las actividades de los demás” (p.25).

La variable Gestión del Conflicto definida como “diseño efectivo de estrategias de nivel macro para minimizar las disfunciones del conflicto y aumentar las funciones constructivas del conflicto para incrementar el aprendizaje y la efectividad en las organizaciones” (Rahim, 2002, p.208), se obtuvo mediante el instrumento ROCI-II Rahim (*Rahim Organizational Conflict Inventory II*) de Rahim, creado en 1983. Dicho instrumento fue revisado por Weider-Hatfiel (1988) donde arrojó una estimación alfa de .79 y concluyó que los “coeficientes de consistencia interna y las correlaciones del método *test-retest* muestran evidencia de moderada a buena en cuanto a la confiabilidad del instrumento para todas las subescalas excepto compromiso” (p.5).

Consta de 28 ítems que se responden en una escala Likert que va desde “*Completamente desacuerdo*” a “*Completamente de acuerdo*”. Los reactivos son afirmaciones sobre cómo actúa la persona ante situaciones conflictivas y arroja cinco dimensiones correspondientes a los Estilos de Gestión del Conflicto que presuponen un alto o bajo grado de interés propio e interés por los demás según sea el caso. A continuación se muestra un ejemplo del instrumento para cada estilo (se mantuvieron como variables de intervalo):

- Ítem de estilo Complaciente: “*Ante un problema de trabajo, generalmente intento satisfacer las necesidades de mi jefe/a*”
- Ítem de estilo Evitador: “*Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi jefe/a*”
- Ítem de estilo Dominante: “*Ante una situación problemática con mi jefe/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista*”

- Ítem de estilo Integrador: *“Ante un problema de trabajo con mi jefe/a, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo”*
- Ítem de estil Compromiso: *“Al buscar soluciones a un problema de trabajo con mi jefe/a, a veces tengo que ceder un poco para conseguir algo”*

La última variable generada se integró por dos mediciones: empatía y asertividad. La primera entendida como las “reacciones de un individuo ante las experiencias observadas en el otro” (Davis, 1983, p.113) se midió a través del IRI (*Interpersonal Reactivity Index*) de Davis 1980 para medir la empatía en sus dos dimensiones: cognitiva y afectiva, de las cuales se dependen dos subdimensiones para cada una. Para la cognitiva están Fantasía y Perspectiva, y para la afectiva encontramos Malestar y Preocupación.

Se desarrolló a partir de 50 ítems administrados a varios grupos de hombres y mujeres, obteniendo cuatro factores como grupos importantes en 28 reactivos finales con 7 por cada factor expresados de manera afirmativa, y donde el participante debe indicar en una escala de cinco puntos qué tanto le describe. Las opciones de respuesta van desde *“No me describe bien”* hasta *“Me describe muy bien”*. Un ejemplo de los ítems es el siguiente:

- Ítem de dimensión cognitiva Fantasía: *“Con cierta frecuencia sueño despierto/a y fantaseo sobre cosas que podrían pasarme”*
- Ítem de dimensión cognitiva Perspectiva: *“En un desacuerdo con otros, trato de ver las cosas desde el punto de vista de los demás antes de tomar una decisión”*
- Ítem de dimensión afectiva Malestar: *“A veces me siento indefenso/a cuando estoy en medio de una situación muy emotiva”*
- Ítem de dimensión afectiva Preocupación: *“A menudo tengo sentimientos de compasión y preocupación hacia gente menos afortunada que yo”*

Al estudiar este instrumento en su adaptación al español, la dimensión de *Fantasía* obtuvo un coeficiente alfa de .70 en hombre y .71 en mujeres, la correspondiente a *Preocupación Empática* de .65, la de *Malestar Personal* de .64 y la *Toma de Perspectiva* de .56; y su validez se verificó por “las correlaciones obtenidas especialmente entre las diferentes subescalas y la conducta

prosocial por una parte, y también con el razonamiento internalizado” (Mestre Escrivá *et al.*, 2004, p.260).

Para este estudio se unificarán las dimensiones de Preocupación, Perspectiva y Fantasía en una variable identificada como Empatía. Lo anterior soportado por un estudio realizado por Pulos *et al.*(2004) donde analizan las relaciones de las dimensiones del modelo con ayuda del análisis factorial de Schmid y Leiman (1957) y los sintetizan en dos factores: uno general de empatía y otro de control emocional, y concluyen que “si se desea obtener una escala de orden mayor de la empatía del IRI, el estudio actual sugiere que una sencilla suma de las escalas de Preocupación Empática, Toma de Perspectiva y Fantasía puede ser útil” (p.359).

Finalmente, para medir la asertividad cuya definición es “la expresión de sí mismo de manera positiva y productiva” (Rathus, 1975, p.9) se utilizó el cuestionario RAS (*Rathus Assertiveness Schedule*) de Rathus elaborado en 1973 con el fin de evaluar la asertividad como una variable unidimensional con dos polos.

El RAS es un cuestionario integrado por 30 ítems que ha presentado una confiabilidad *test-retest* de entre .76 y .80 (Aluicio y Revellino, 2011) donde el encuestado debe responder en función del grado en que la frase le describe. Este instrumento cuenta con una escala de respuesta de seis puntos que va desde “*No me describe*” hasta “*Me describe mucho*”. Un ejemplo de los reactivos presentados a los participantes es el siguiente: “*Cuando un vendedor se ha tomado grandes molestias mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir “no”*”.

Una vez obtenidos los datos, se identificó la mediana de Empatía y la mediana de Asertividad para clasificar las respuestas en alto o bajo y generar así cuatro grupos en función del grado en que se poseen por los participantes. De esta forma, se obtuvo una nueva variable nominal llamada Estilo Personal constituida por los grupos que se muestran en la Tabla 3.

Dicha variable generada se entiende como un patrón de conducta relativamente estable mediante el cual el empleado afronta situaciones cotidianas haciendo valer sus derechos y auto-afirmándose sin invadir los derechos de los demás y que involucra la identificación y

consideración de las respuestas emocionales y cognitivas del otro. Cabe recordar que la configuración del Estilo Personal se deriva de la combinación de Asertividad y Empatía, y puede incluir un nivel más o menos alto en cada una de las dimensiones.

Tabla 3. Grupos de análisis de la variable Estilo Personal

Grupo	Empatía	Asertividad	Identificador
1	Baja	Baja	Limitado
2	Baja	Alta	Asertivo
3	Alta	Baja	Empático
4	Alta	Alta	Seguro

(Elaboración propia)

4.6. Diseño de la investigación

A continuación se describe el diseño de la investigación a seguir para verificar las hipótesis propuestas en el apartado anterior.

4.4.1. Método

Este estudio pretende encontrar las relaciones existentes entre las variables a estudiar. Es una investigación transversal porque se establece la medición y análisis en un tiempo determinado.

Para alcanzar los objetivos planteados en este estudio se aplicó una investigación de campo mediante encuestas en línea y en papel debido a la flexibilidad que presenta para su aplicación, así como por el tipo de información que arrojan los instrumentos elegidos.

La recopilación de datos se realizó durante el segundo semestre del año 2013 y primer semestre del año 2014. El estudio se llevó a cabo en dos lugares geográficos: Distrito Federal, México y Granada, España.

4.4.2. Participantes

Los participantes fueron hombres y mujeres que laboraban tanto en organizaciones públicas como privadas en México, Distrito Federal o en Granada, España al momento de la obtención de los datos. Dichos empleados debían contar con un trabajo subordinado, es decir, contar con un jefe, y tener entre 18 y 65 años de edad, momento en la vida de las personas en que se consideran laboralmente activos.

La muestra mexicana (N = 227) se conformó de 46.1% hombres y 53.9% mujeres, la media de edad fue de 32.89 años, 58% solteros y 32.9% casados o similar, el 77.2% proveniente de empresas privadas. La ocupación con mayor porcentaje fue empleados contables, administrativos y de oficina con 33.3%, seguido de técnicos y profesionales científicos e intelectuales con 29.7% y de gerentes y directores con 21.9%. El 68.9% cuenta con titulación universitaria.

En cuanto a la antigüedad en el empleo el 23.3% tienen un año, el 17.4% dos años y el 16% tres años. Las encuestas arrojaron que el 64.8% de los jefes son varones y el resto mujeres, y su estilo de liderazgo fue en mayor medida Delegar (37.9%), seguido de Convencer (34.4%), Participar (16.3%) y Decir (11.5%).

La muestra española (N = 317) se conformó de 56.5% de hombres y 43.5% de mujeres, la edad media fue de 34.47 años, el 52.4% fueron solteros y el 41% casados o similar, el 80.6% pertenece a empresas privadas. El 25.6% fueron trabajadores de restaurantes, protección, vendedores y servicios, el 18% empleados contables, administrativos y de oficina y el 11% técnicos y profesionales seguido de técnicos y profesionales científicos e intelectuales. El 37.7% tiene estudios universitarios, el 22.5% de bachillerato y otro 22.5% estudios secundarios.

El 19.9% tiene una antigüedad en el puesto de 1 año, el 12.6% de dos años y el 10.1% de tres años. Los jefes de los entrevistados fueron mayoritariamente varones con 71.9% y el resto son mujeres. El estilo más utilizado por los jefes es Delegar (34.7%), Convencer (30.6%), Participar (18.3%) y Decir (16.4%).

4.4.3. Procedimiento

Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican que:

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población... La muestra dirigida selecciona sujetos “típicos” con la... esperanza de que serán casos representativos de una población determinada” (p. 226).

Por otro lado, Rojas Soriano (2013) señala respecto al muestreo no probabilístico que “su utilización se justifica por... la economía, pero tiene el inconveniente de que los resultados de la muestra no pueden generalizarse para toda la población” (p.296). También explica que uno de los tipos de este muestreo es el intencional o selectivo donde interviene el criterio del investigador y se adapta a su esquema de trabajo.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, para ambos contextos geográficos se determinó una muestra no probabilística y no representativa, pues no permite una generalización de los resultados ni en México ni en España. Se definió también como intencional porque se llevó a cabo entre individuos a los que se tiene fácil acceso y de “bola de nieve” para alcanzar un mayor número de participantes.

El procedimiento de recolección de datos se dividió en dos fases pero en localidades geográficas distintas: México, D.F. y Granada España. La aplicación de encuestas se realizó durante el primer cuatrimestre del año 2014. Para ambas zonas se utilizaron los mismos instrumentos, lo cual permitirá comparar ambos contextos.

Dichos instrumentos se integraron en uno sólo con cinco apartados para agilizar la aplicación. La primera parte corresponde al IRI, la segunda al SRAS, la tercera al ROCI-II, la cuarta al LBDQ y la última a los datos sociodemográficos. En el Anexo 1 y 2 se pueden ver a detalle los cuestionarios administrados tanto para México como para España.

En México, D.F. el medio utilizado para administrar los cuestionarios de la muestra mexicana fue la plataforma de uso libre *Lime Survey* gestionada por la Universidad de Granada. Se determinó un cronograma y un periodo de tiempo para recopilar datos. La meta mínima de cuestionarios fue de 200 para tener información suficiente y razonable para su análisis estadístico.

Una vez recogidos los datos se depuró la base de posibles errores y omisiones con lo que se obtuvo un total de 227 encuestas, de las cuales 10 se obtuvieron incompletas, por lo que se analizarán 217 en su totalidad y el resto se incluirán en las variables que hayan completado los encuestados.

Para la muestra española se aplicó el instrumento en papel con apoyo de alumnos de la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada pertenecientes a la asignatura de Gestión del Conflicto. Se obtuvieron inicialmente 1268 encuestas, de los cuáles se realizó una selección aleatoria mediante el programa estadístico SPSS en su versión 20.0 para obtener un 25% de encuestas aleatorias, obteniendo así 317 cuestionarios.

4.7. Análisis de datos

El análisis se divide en dos partes: México y España, que a su vez se subdivide en dos más, uno por cada hipótesis. En ambas muestras, inicialmente se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov o Shapiro Wilk según el número de casos en cada grupo, así como la prueba de homoscedasticidad de Levene.

De lo que resulte de ambas pruebas se determinará el análisis de contraste de medias paramétrico o no paramétrico para identificar las diferencias entre los grupos de las variables Estilo Personal vs. Estilos de Gestión del Conflicto y Estilos de Gestión del Conflicto vs. Estilos de Liderazgo. La prueba estadística a aplicar en el análisis paramétrico será ANOVA y para el análisis no paramétrico será Kruskal Wallis.

Una vez identificadas las diferencias se procederá a determinar entre qué grupos se encuentran dichas diferencias y así verificar las hipótesis 1 y 2. Para ello, se aplicarán pruebas *post hoc*, que se elegirán de acuerdo a análisis utilizado en el paso anterior. Cuando se haya aplicado la prueba ANOVA, se utilizará la prueba de Scheffé, si se usa la de Kruskal Wallis entonces la prueba *post hoc* será la de Dunn.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante los análisis aplicados a los datos. Se presentarán primero los de los empleados de México y posteriormente los de España en sus dos subdivisiones:

1. Estilo Personal / Estilos de Gestión del Conflicto
2. Estilos de Gestión del Conflicto / Estilos de Liderazgo

5.1. México: Análisis de las variables Estilo Personal y Estilos de Gestión del Conflicto del empleado

En principio se realizaron, mediante el programa de análisis estadístico SPSS versión 20.0, las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de igualdad de varianza de Levene para determinar el análisis estadístico a utilizar para cada grupo. En la prueba de normalidad se observaron diferencias en algunos grupos, mientras en la de varianzas se encontró homoscedasticidad (Ver Anexo 3).

Dados los resultados y la combinación de una variable de intervalo con una nominal, se realizaron dos pruebas. Para aquellos grupos que cumplen los criterios de distribución normal y homoscedasticidad (Complaciente y Dominante) se utilizó la prueba ANOVA y para los que no tienen distribución normal aunque sí homoscedasticidad (Evitador, Integrador y Compromiso) se llevó a cabo la prueba de Kruskal Wallis, ya que al no cumplir las condiciones para el análisis paramétrico, se recurrió al no paramétrico.

En el Anexo 4 se muestran a detalle los resultados del ANOVA para las dos dimensiones que cumplen los requisitos para esta prueba estadística. Para el caso del estilo Complaciente ($F = 5.043$, $gl = 3$, $p = .002$), se obtienen diferencias significativas entre los grupos que componen la variable Estilo Personal. En el caso del estilo Dominante ($F = 1.082$, $gl = 3$, $p = .357$) podemos concluir que para ese grupo no hay diferencias significativas entre los grupos de la variable Estilo Personal.

El análisis Kruskal Wallis para determinar si hay o no diferencias significativas en los estilos de gestión del conflicto que no cumplieron la regla de normalidad, indicó que para el caso del estilo Evitador ($H = 27.810$, $gl = 3$, $p = .000$), Integrador ($H = 9.939$, $gl = 3$, $p = .019$) y Compromiso ($H = 7.888$, $gl = 3$, $p = .048$) existen diferencias (Ver Anexo 5).

Con lo anterior podemos afirmar que en la muestra mexicana en los estilos de gestión del conflicto Complaciente, Evitador, Integrador y Compromiso existen diferencias significativas entre los grupos de la variable Estilo Personal. De ello se deduce que dicha variable incide en la adopción de determinado estilo de gestión del conflicto del empleado.

Como se mencionó en el apartado de Análisis, para explicar dichas diferencias se aplicó la prueba *post hoc* de Scheffé, para aquellos estilos de gestión cuyo primer análisis fue ANOVA y la prueba de Dunn para los que tuvieron un tratamiento con Kruskal Wallis.

En el caso del estilo Complaciente se encontraron diferencias significativas entre los grupos Asertivo ($M = 3.15$) y Empático ($M = 3.60$) ($p = .023$) y entre Empático ($M = 3.60$) con Seguro ($M = 3.09$) ($p = .012$). Sin embargo, también se encontraron asociaciones entre algunos grupos. En el Gráfico 1 se aprecian más claramente cómo los grupos Seguro ($M = 3.09$), Asertivo ($M = 3.15$) y Limitado ($M = 3.41$) son similares, mientras que éste último tiene similitudes a su vez con Empático ($M = 3.60$) (Para más detalle ver Anexo 6).

El estilo Evitador presentó diferencias significativas entre diversos grupos. Como se puede observar en el Gráfico 2, el grupo Limitado ($M = 3.56$) difiere de los grupos Asertivo ($M = 3.09$) ($p = .003$) y Seguro ($M = 3.16$) ($p = .031$). También Asertivo presenta diferencias con la Empático ($M = 3.70$) ($p = .000$), y finalmente, Empático tiene diferencias con Seguro ($p = .001$). Este análisis sugiere que en la adopción del estilo, los niveles de ambas características en el individuo son bajos.

Gráfico 1. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Complaciente (México).



Gráfico 2. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Evitador (México).



En el Gráfico 3 se presenta la representación del estilo Integrador donde se identificó una diferencia significativa entre dos grupos: Limitado (M = 4.07) y Seguro (M = 4.42) (p = .029), cabe observar que ambos grupos son opuestos. En el caso del Compromiso, no se identificaron las diferencias entre los grupos pese a que la prueba de Kruskal Wallis sugiere que sí las hay. Debido a ello, se aplicó una segunda prueba por pares uno a uno obteniendo las diferencias entre los grupos Limitado (M = 3.81) y Empático (M = 4.09) (p = .005), entre Limitado y Seguro (M = 4.08) (p = .046) y entre Asertivo (M = 3.90) y Empático (p = .005) (Ver Gráfico 4). Cabe recordar que el estilo Dominante no arrojó diferencias significativas. (Para consultar los análisis estadísticos ver Anexo 7).

Gráfico 3. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Integrador (México).



Gráfico 4. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Compromiso (México).



5.2. México: Análisis de las variables Estilos de Gestión del Conflicto del empleado y Estilos Liderazgo del jefe

La segunda etapa consiste en realizar análisis similares a los presentados anteriormente con las variables Estilo de Gestión del Conflicto y Estilos de Liderazgo para determinar significancias. Se verifica primero la normalidad de la distribución y la homoscedasticidad para determinar las pruebas estadísticas y *post hoc* que se aplicarán a continuación.

En este caso para los estilos de liderazgo Decir y Participar se presentan los resultados de Shapiro Wilk debido a que el tamaño de cada una de las muestras es menor de 50, y Kolmogorov Smirnov para los estilos Delegar y Convencer. En el caso de la prueba de homogeneidad de varianzas se utilizó la prueba de Levene. (Ver Anexo 8).

La información resultante indica que los estilos de gestión del conflicto Evitador, Dominante, Integrador y Complaciente no cumplen con la condición de distribución normal, aunque sí con

la de homoscedasticidad. El estilo Complaciente cumple con ambos requisitos. Por lo tanto, para los primeros cuatro se aplicará la prueba de Kruskal Wallis y para el último la de ANOVA.

En el Anexo 9 se muestran las tablas de los resultado obtenidos de la prueba ANOVA para el estilo de gestión de conflictos Complaciente ($F = 5.395$, $gl = 3$, $p = .001$), los cuales evidencian que hay diferencias significativas respecto a los posibles estilos de liderazgo del jefe.

Los resultados de las dimensiones analizadas con la prueba Kruskal Wallis, presentados en el Anexo 10, fueron para Evitador ($H = 6.115$, $gl = 3$, $p = .106$) y Dominante ($H = 4.459$, $gl = 3$, $p = .216$) por lo cual se acepta la igualdad de medias y se entiende que no hay diferencias estadísticamente significativas. En el caso de Integrador ($H = 41.490$, $gl = 3$, $p = .000$) y Compromiso ($H = 15.805$, $gl = 3$, $p = .001$) se rechaza la igualdad de medias y se concluye que existen diferencias significativas.

Debido a que las dimensiones Complaciente, Integrador y Compromiso presentan diferencias significativas en los análisis estadísticos, se procedió a realizar pruebas *post hoc* para identificar entre qué grupos se encuentran dichas diferencias.

En el grupo Complaciente mediante la prueba de Scheffé (Ver Anexo 11) se observó que las diferencias se dieron entre el estilo de liderazgo Delegar ($M = 3.13$) difiere del de Decir ($M = 3.74$) ($p = .010$) y el de Decir con Participar ($M = 3.15$) ($p = .041$). En el Gráfico 5 se observan los resultados obtenidos en la prueba.

Para el caso de la dimensión Integrador, como se muestra en el Gráfico 6, se encontró que las diferencias se dan entre los grupos Delegar y Participar ($p = .028$), Delegar y Convencer ($p = .000$), Decir y Convencer ($p = .035$). Mientras que para Compromiso (Gráfico 7) las diferencias están entre los grupos Delegar y Convencer ($p = .002$), Participar y Convencer ($p = .033$) (Ver Anexo 12).

Gráfico 5. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Complaciente (México).



Gráfico 6. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Integrador (México).



Gráfico 7. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Compromiso (México).



5.3. España: Análisis de las variables Estilo Personal y Estilos de Gestión del Conflicto

De manera análoga al análisis estadístico aplicado para la muestra mexicana, en la muestra española se utilizó el programa estadístico SPSS versión 20.0 y se realizaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y de igualdad de varianza de Levene para identificar el tipo de análisis estadístico para las variables. (Ver Anexo 13).

Las pruebas que se aplicaron fueron ANOVA para el grupo Complaciente que cuenta con una distribución normal y homoscedasticidad, y Kruskal Wallis para los que no cumplen con los parámetros de distribución normal: Evitador, Dominante, Integrador, Compromiso.

La prueba ANOVA para el grupo Complaciente arrojó diferencias estadísticamente significativas entre los grupos que contiene la variable Estilo Personal ($F = 4.333$, $gl = 3$, $p = .005$) (Ver Anexo 14). Para los estilos de gestión de conflicto restantes, la prueba Kruskal Wallis evidenció diferencias significativas en los grupos Evitador ($H = 15.853$, $gl = 3$, $p = .001$), Integrador ($H = 23.064$, $gl = 3$, $p = .000$) y Compromiso ($H = 17.749$, $gl = 3$, $p = .000$). En el grupo Dominante

($H = 7.668$, $gl = 3$, $p = .053$) no se identificaron diferencias significativas entre los cuatro estilos personales (que incluyen alta o baja empatía y alta o baja asertividad) (Ver Anexo 15).

De acuerdo a los datos obtenidos podemos afirmar que entre los estilos de gestión de conflicto Complaciente, Evitador, Integrador y Compromiso existen diferencias significativas entre los grupos de la variable Estilo Personal y por lo tanto el grado en que los empleados poseen la característica de Empatía y Asertividad influencia la conducta al adoptar un estilo de gestión de conflicto.

Una vez identificadas las diferencias llevaron a cabo las pruebas *post hoc* para identificar entre qué grupos se encuentran dichas diferencias. Para el estilo analizado con ANOVA se realizó la prueba de Scheffé y para los grupos analizados con Kruskal Wallis se realizó la prueba de Dunn (Las pruebas *post hoc* de Scheffé se pueden consultar con más detalle en el Anexo 16 y las de Dunn en el Anexo 17).

Para el Estilo de Gestión del Conflicto Complaciente las diferencias se identificaron entre el Estilo Personal Limitado ($M = 3.52$) y el Empático ($M = 3.86$) ($p = .025$), así como entre el Asertivo ($M = 3.53$) y el Empático ($p = .023$). En cuanto al de Gestión del Conflicto Evitador las diferencias se encuentran entre los grupos de Estilo Personal Asertivo ($M = 3.46$) y Empático ($M = 3.88$) ($p = .001$), y entre el Empático y el Seguro ($M = 3.49$) ($p = .012$). En los Gráficos 8 y 9 se pueden observar los resultados de los dos estilos anteriores.

Como se aprecia en el Gráfico 10, las diferencias en el estilo Integrador se presentaron entre el grupo Seguro ($M = 4.16$) y los otros tres grupos: Limitado ($M = 3.69$) ($p = .000$), Asertivo ($M = 3.76$) ($p = .001$) y Empático ($M = 3.87$) ($p = .024$). En el Compromiso, Seguro ($M = 3.98$) difiere con dos grupos: Limitado ($M = 3.58$) ($p = .001$) y Asertivo ($M = 3.64$) ($p = .003$), sugiriendo que la empatía juega un papel importante en este estilo de gestión del conflicto (Ver Gráfico 11).

Gráfico 8. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Complaciente (España).



Gráfico 9. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Evitador (España).



Gráfico 10. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Integrador (España).



Gráfico 11. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo Personal para el estilo de gestión del conflicto Compromiso (España).



5.4. España: Análisis de las variables Estilos Liderazgo del jefe y Estilos de Gestión del Conflicto del empleado

Para llevar a cabo este análisis estadístico se verificó la distribución de las variables mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov, obteniendo que ninguna de ellas tiene una distribución normal. De igual forma se verificó la homogeneidad de las varianzas mediante la prueba de Levene y se identificó que los grupos Complaciente e Integrador no cumplen con la condición de homoscedasticidad (Ver Anexo 18).

Con base en los datos obtenidos de normalidad y homoscedasticidad se procede a aplicar la prueba de Kruskal Wallis a todos los grupos con la variable de agrupación Estilo de Liderazgo obteniendo diferencias significativas en todos ellos como se aprecia en el Anexo 19.

Las diferencias detectadas anteriormente son verificadas e identificadas mediante la prueba *post hoc* de Dunn (Ver Anexo 20) encontrando que en la dimensión Complaciente (Gráfico 12) las diferencias se dan entre los estilos Delegar (M = 3.42) y Decir (M = 3.95) (p = .000), Delegar y Convencer (M = 3.88) (p = .000), Decir y Participar (M = 3.44) (p = .000), Participar y Convencer (p = .000). Para Evitador (Gráfico 13) hay diferencias entre Delegar (M = 3.45) y Decir (M = 3.95) (p = .002), Delegar y Convencer (M = 3.78) (p = .026), Decir y Participar (M = 3.43) (p = .002), Participar y Convencer (p = .025).

En el caso de Dominante (Ver Gráfico 14) se encontró que los estilos Delegar (M = 3.18) y Convencer (M = 3.53) presentan diferencias (p = .014). Integrador, como se muestra en el Gráfico 15, tiene diferencias entre el estilo Convencer (M = 4.29) y los otros tres: Delegar (M = 3.56) (p = .000), Decir (M = 3.84) (p = .001) y Participar (M = 3.73) (p = .000). Finalmente, Compromiso arroja diferencias entre Delegar (M = 3.49) y Decir (M = 3.86) (p = .006), Delegar y Convencer (M = 4.01) (p = .000), Participar (M = 3.66) y Convencer (p = .002). (Ver Gráfico 16).

Gráfico 12. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Complaciente (España).



Gráfico 13. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Evitador (España).



Gráfico 14. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Integrador (España).



Gráfico 15. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Dominante (España).



Gráfico 16. Representación gráfica de la prueba *post hoc* en los grupos de Estilo de Liderazgo para el estilo de gestión del conflicto Compromiso (España).



DISCUSIÓN

En relación con la hipótesis 1a y 2a en las que se comparan los cuatro estilos personales respecto al empleo de distintos estilos de gestión del conflicto en trabajadores, la hipótesis 1a establece que cuando el grado de empatía y asertividad del empleado fueran altos (Estilo Personal Seguro), el estilo más frecuente de Gestión del Conflicto será el Integrador.

Los resultados confirman dicha afirmación indicando que, en la muestra mexicana, las diferencias se encuentran entre los grupos de Estilo Personal Limitado (empatía y asertividad bajos) y Seguro (empatía y asertividad altos), siendo el primero el que menos se relaciona con el estilo de Gestión del Conflicto Integrador y el segundo el que más. En la muestra española se obtuvieron diferencias significativas entre Estilo Personal Seguro con todos los demás estilos.

Lo anterior identifica que las personas con el Estilo Personal Seguro optan en mayor medida por el Estilo de Gestión del Conflicto Integrador, seguido del Asertivo en la muestra mexicana y del Empático en la muestra española. Esto quiere decir que, tanto la empatía como la asertividad son importantes para este estilo de gestión del conflicto.

Este tipo de personas (con Estilo Personal Seguro) se caracterizan por lograr comprender las necesidades del otro pero también por no temer al hacer valer sus derechos y preferencias. Por lo tanto, no tiene inconveniente en colaborar, tener apertura para intercambiar información y ante un conflicto analizar las diferencias para llegar a una solución aceptable.

Ante un empleado con estas características (con Estilo de Gestión del Conflicto Integrador), la hipótesis 2a establece que generará en su jefe el Estilo de Liderazgo Participar (alta conducta de Consideración y baja conducta de Iniciación de Estructura); y de acuerdo con los resultados se obtuvo que la relación más alta está en el Estilo de Liderazgo Convencer y la diferencia significativa se encontró principalmente con el estilo Delegar. Estos dos estilos son opuestos, el primero es alto en ambas dimensiones y el segundo es bajo en ambas conductas.

Esto quiere decir que un jefe que tiene un empleado con Estilo de Gestión del Conflicto Integrador —el cual se asocia con alto grado de asertividad y empatía— responderá a sus comportamientos adoptando un Estilo de Liderazgo Convencer, el cual a diferencia del de Participar, tiene además de alto grado de Consideración y alto grado de Iniciación de Estructura.

El resultado obtenido se justifica porque las características estudiadas del empleado no implican que éste conozca las tareas a realizar. Tampoco asumen que el líder tenga la confianza suficiente en él para que únicamente le facilite y lo integre en la toma de decisiones. Mucho menos implica la disposición del jefe para cederle poder al empleado.

El segundo estilo más usual en la muestra mexicana fue el de Participar que coincide con Convencer en el alto grado de Consideración. Sin embargo, en la muestra española fue el de Decir que comparte con Convencer el alto grado de Iniciación de Estructura. Esto puede tener su raíz en las diferencias culturales, pues los mexicanos suelen tener mayor cercanía emocional mientras los españoles optan en mayor medida por el cumplimiento de las tareas. Este tema puede plantearse en una futura línea de investigación.

Por lo tanto, se concluye en este punto que las personas con Estilo Personal Seguro optan por un Estilo de Gestión de Conflicto Integrador, que se relaciona en mayor medida con la adopción del jefe de un Estilo de Liderazgo Convencer.

La hipótesis 1b establece que cuando los empleados tienen un Estilo Personal Empático (alto grado de empatía y bajo grado de asertividad), el Estilo de Gestión del Conflicto Complaciente será el mayoritariamente adoptado por ellos. Las diferencias encontradas en el análisis de la muestra mexicana fueron entre el Estilo Personal Empático con el Seguro y el Asertivo, y en la muestra española entre el Estilo Personal Empático con el Asertivo y el Limitado.

En el caso de México, los dos estilos que se diferenciaron del Empático comparten altas puntuaciones en asertividad, mientras que éste es bajo en ella; además el estilo más cercano resultó ser el Limitado asociado al nivel bajo de empatía que comparten. En el caso de España, los estilos con mayor diferencia con el Empático comparten bajas puntuaciones en empatía

mientras éste es alta en ella, y el estilo con mayor similitud fue el Seguro debido a que sus puntuaciones son altas en empatía. La explicación a esto se encuentra en que en México se asocia el estilo Complaciente con el bajo grado de asertividad mientras que en España con el alto grado de empatía; ambas son características de este estilo.

De lo anterior, podemos afirmar que una característica asociada al Estilo de Gestión del Conflicto Complaciente es la baja asertividad, lo que es compatible con los supuestos teóricos de Thomas (1976). En cuanto a la empatía puede ser alta o baja para este estilo de gestión del conflicto, no obstante, la mayor relación se encontró ante puntuaciones altas, es decir, con el Estilo Personal Empático, con lo que se comprueba la hipótesis.

La hipótesis 2b establece que ante un empleado con Estilo de Gestión del Conflicto Complaciente (que se caracteriza por su tendencia a ceder) el jefe optará primordialmente por el Estilo de Liderazgo Convencer. Dicho estilo implica alto grado de Consideración y de Iniciación de Estructura. La primera se apoya en la empatía del empleado con el fin de influir en ella mediante la comunicación y la confianza. La segunda basándose en la asertividad, a través de la explicación de los motivos de las decisiones y las tareas, proporciona información y conocimiento que permita incrementar la auto-confianza del empleado.

En ambas muestras, los resultados indican que el Estilo de Liderazgo con mayor asociación con el Estilo de Gestión Complaciente es Decir seguido de Convencer. Ambos estilos tienen en común la puntuación alta en Iniciación de Estructura, lo que se traduce en que ante una persona con Estilo de Gestión del Conflicto Complaciente, el jefe se inclinará a tomar conductas orientadas a delimitar y organizar las tareas, comunicándose de manera formal y estableciendo los lineamientos del trabajo. Esto no implica que abandone por completo la Consideración, ya que puede o no tener alta puntuación en esta dimensión. Sin embargo, el factor que se relaciona aquí directamente es el de Iniciación de Estructura.

Una posible explicación ante estos resultados es que frente a una dinámica organizativa de constante y rápido cambio, y donde el trabajo requiere ser terminado con prontitud, el líder puede o no tomarse el tiempo y esfuerzo para cuidar los aspectos socioemocionales del seguidor, más

lo que no puede dejar pasar en ningún momento es el cumplimiento de la tarea y las actividades de la organización, así que a este punto le da prioridad.

Siguiendo la idea anterior podemos decir que, ya que el empleado es Complaciente hará lo que se le indique sin requerir muchas explicaciones y dará prioridad a los intereses del otro, por lo que, en cuanto a la tarea se refiere, la llevará a cabo. Dependerá del líder si decide o no apoyar al seguidor para fomentar confianza y afirmación en sí mismo, y desarrollar así sus habilidades sociales, entre ellas, la asertividad.

La hipótesis 1c afirma que cuando el empleado tenga niveles de empatía bajos y de asertividad altos, es decir, tenga un Estilo Personal Asertivo, su Estilo de Gestión del Conflicto será Dominante. Sin embargo, los resultados indican que no hay diferencias significativas, lo cual se traduce en que, independientemente del nivel de asertividad y empatía, cualquier persona puede adoptar el estilo Dominante.

Dado que la teoría situacional indica que en función del contexto se adoptará uno u otro estilo de gestión del conflicto, se puede deducir que el uso del estilo Dominante depende en mayor medida de factores externos a la persona o variables internas que no son objeto de estudio en esta investigación, por ejemplo, las circunstancias específicas en que se desenvuelva el empleado y de su estado psico-emocional, entre otros.

En este mismo sentido, la hipótesis 2c declara que cuando el empleado opte por un Estilo de Gestión del Conflicto Dominante (alto interés propio y bajo interés por los demás), el jefe se inclinará en mayor medida a responder con un Estilo de Liderazgo Decir (alto grado de Iniciación de Estructura y bajo grado de Consideración). No obstante, en la muestra mexicana no se encontraron diferencias significativas, mientras que los resultados de la muestra española arrojaron asociaciones el estilo Convencer seguido del de Decir.

Acorde con los resultados, en México, el uso de los jefes de un estilo de liderazgo u otro ante un empleado con estilo de gestión del conflicto Dominante es muy diverso y variado. Puede tanto tomar una conducta tanto de Participar o de Delegar como de Decir o Convencer. Sin embargo,

para los españoles el empleado con estilo Dominante genera una respuesta en el líder de Convencer (alto grado de Consideración e Iniciación de Estructura) en contraste directo con el Delegar (bajo grado en ambas dimensiones). Esto implica que el jefe trata de integrar y hacer participe al empleado, quiere mantener la comunicación pero sin descuidar el trabajo.

La hipótesis 1d señala que un empleado con Estilo Personal Limitado (bajo grado de empatía y asertividad) tenderá primordialmente al uso del Estilo de Gestión del Conflicto Evitador. El análisis indicó que el Estilo de Gestión del Conflicto Evitador se asocia en mayor medida con un Estilo Personal Empático, dejando en segundo término el Limitado en ambas muestras. Lo que ambos estilos comparten en un bajo grado de conducta asertiva, por lo que éste es el factor asociado a dicho estilo de gestión del conflicto, más que la empatía.

Lo anterior quiere decir que probablemente una persona poco asertiva, ya sea empática o no, tenderá a huir de los conflictos o postergarlos y esto se debe a la falta de auto-afirmación y a la incapacidad del individuo para hacer valer sus derechos de forma clara y respetuosa tanto para sí mismo como para los demás.

La hipótesis 2d expresa que cuando el Estilo de Gestión del Conflicto del Empleado sea Evitador, el jefe adoptará un Estilo de Liderazgo Decir (alto grado de Iniciación de Estructura y bajo grado de Consideración). Para el caso de la muestra mexicana, pese a que la puntuación más alta la obtuvo el estilo Decir, los resultados no arrojaron diferencias estadísticamente significativas por lo que no podemos afirmar que así sea.

Sin embargo, en la muestra española se corroboró la hipótesis donde el estilo Decir fue el asociado con el Evitador, seguido del de Convencer, mientras las principales diferencias se encontraron entre el estilo Decir con Delegar y Participar, así como entre Convencer con Delegar y Participar. Es decir, entre los estilos con alta conducta en Iniciación de Estructura y baja conducta en la misma variable. Por lo tanto, podemos decir que el jefe aumentará su énfasis en las tareas, reglas y formas de trabajo frente a un empleado con gestión de conflicto Evitador. (Ver Anexo 21 para consultar un resumen de los resultados obtenidos con respecto a las hipótesis de investigación).

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal el estudio de la relación entre características personales de los empleados (empatía y asertividad) y el modo en que manejan los conflictos con sus respectivos superiores, así como la relación entre los estilos de gestión del conflicto de los empleados y el estilo del liderazgo del jefe.

De ello, se derivaron las variables que consistieron inicialmente en la medición de Empatía y Asertividad de los empleados, que fueron unificados en una variable llamada Estilo Personal. También se midió el Estilo de Gestión del Conflicto de los empleados y el Estilo de Liderazgo de los jefes.

El estudio realizado sugiere que uno de los Estilos Personales más usual relacionado con el Estilo de Gestión del Conflicto entre los empleados mexicanos y españoles es el Empático, el cual tiene alto grado de empatía pero bajo en asertividad. Esto tiene implicaciones importantes en las organizaciones.

La capacitación empresarial es uno de los pilares para el desarrollo de las empresas y, dados los resultados generales, se puede dar enfoque en el incremento de la asertividad de los empleados para llevar a una mejor comunicación intraorganizacional.

La formación simultánea de los empleados y de los líderes potenciará los beneficios para la organización e incluso para el clima laboral empresarial en que se desarrolle. De acuerdo con Guevara de la Rosa y Plascencia Villanueva (2011) una de las áreas donde tanto la empatía como la asertividad son competencias personales y donde encontraron evidencia de aplicación fue Recursos Humanos.

El área mencionada anteriormente es de especial interés debido a que la mayor parte de los planes y programas de capacitación empresarial surgen desde ahí. Por lo tanto, en muchas ocasiones se olvida de su propio personal. Una formación en asertividad y empatía debe iniciarse en el mismo

seno de Recursos Humanos y en sus directivos para que desde inicie el cambio positivo hacia la organización.

Sin embargo, en todos los ámbitos de la organización el manejo de competencias directivas de índole personal por parte de empleados y líderes, resultará en mayor satisfacción y bienestar general. Mientras que a los líderes también se les puede formar para apoyar y fomentar el desarrollo de dichas competencias en los empleados.

Otro aspecto a considerar en el ámbito de la capacitación es el hallazgo encontrado en cuanto a los Estilos de Gestión del Conflicto que al asociarlos al Estilo de Liderazgo se encontró que los más usuales son el de Convencer y Decir. Ambos comparten alto grado en la conducta de Iniciación de Estructura; no obstante, el de Decir tiene un bajo grado en Consideración. De esta manera, podemos mencionar que el reforzamiento en esta dimensión puede también traer beneficios para las organizaciones mexicanas y españolas.

Como arriba hemos mencionado, de esta investigación se pueden derivar aplicaciones en las organizaciones, entre ellas la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, para ello habrá que profundizar más en esta línea de investigación y llegar con ello a conclusiones más certeras sobre el enfoque en formación, así como considerar las particularidades de la organización.

Por último, cabe mencionar que este estudio tiene limitaciones, principalmente dadas por el tipo de muestra, ya que al ser intencional y no probabilística, no posee representatividad en las localidades estudiadas y por lo tanto, nos muestra únicamente una tendencia del comportamiento en la dinámica entre el empleado y el jefe en las zonas geográficas estudiadas que no son generalizadas.

Dichas restricciones se dieron debido al costo en tiempo y dinero que representa tener una muestra de mayor alcance en ambas localidades. También por la falta de acceso a otro tipo de recursos para una investigadora que inicia en este campo, por ejemplo, tecnológicos y de personal. Por ello, para esta investigación se consideró prioritario el desarrollo del estudio y las

habilidades de investigación sobre la representatividad de las muestras, considerando los recursos limitados con los que ha contado la investigadora.

Así mismo, se desea hacer explícita la condición de las muestras en cuanto a su composición. En México predominaron empleados con titulación universitaria mientras que la muestra española fue más heterogénea en cuanto al nivel educativo.

Para estudios posteriores se podrá ampliar la muestra y la representatividad de la misma para alcanzar generalizaciones al respecto. Sin embargo, las limitaciones dadas por el tipo de muestra obtenida invita a pensar que probablemente los puestos de trabajo y los estilos de dirección puedan explicar diferencias entre ambos países, además de las culturales. Por lo que otra línea de investigación también podrá ser estudiada en este sentido.

REFERENCIAS

- Aluicio, A. y Revellino, M. (2011). Relación entre autoeficacia, autoestima, asertividad, y rendimiento académico, en estudiantes que ingresaron a Terapia Ocupacional, el año 2010. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 11(2), 3-17.
- Baquero Pecino, C. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder). *Anales de Psicología*, 16(2), 167-175.
- Bass, B.M., (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36(2), 38-47.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., y Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D., Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership after 25 years: a retrospective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(21), 21-36.
- Bell, G. B. y Hall, H. E. (1954). The relationship between leadership and empathy. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(1), 156-157.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castanyer, O. y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Conecta.

- Cañón-Montañez, W. y Rodríguez-Acelas, A. L. (2011). Asertividad: una habilidad social necesaria en los profesionales de enfermería y fisioterapia. *Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, 20*, 81-87.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chu, R. I. M. (2011). *Conflict management styles of pastors and organizational servant leadership: a descriptive study*. (Disertación Doctoral). The Southern Baptist Theological Seminary.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research, 1*(2), 64-72.
- Davis, M. H. (1980) A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10*(85), 1-17.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 113-126.
- De Diego, R. y Guillén Gestoso, C. (2010). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- Díez, E. y Cejas M. (2007). Liderazgo Transformacional en equipos de trabajo: desarrollando tareas complejas, *Revista Faces, 18*(1), 109-119.
- Esteban-Guitart, M., Rivas-Damián, M.J. y Pérez-Daniel, M.R. (2012). Empatía y tolerancia a la diversidad en un contexto educativo intercultural. *Universitas Psychologica, 11*(2), 415-426.
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E., y Bakker, A.B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management, 14*(2), 119-139.
- Farey, P. (1993). Mapping the leader/manager. *Management Education and Development, 24*(2), 109-121.

- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B. y Márquez M., (2008). Empatía: medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 24(2), 284-298.
- Fiedler, F. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fleishman, E.A. y Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- Fleishman, E.A. y Peters, D.R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes and managerial success. *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
- Flores Galaz, M. M. (2001). Avances recientes en la investigación sobre asertividad: una perspectiva etnopsicológica. En E. Moyano (Coord.), *28º Congreso Interamericano de Psicología*, Santiago de Chile. 77-95. Consultado el 3 de abril del 2014 en http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/LYM/28C_INPsi2002.pdf#page=77
- Galassi, M.D. y Galassi, J. P. (1978). Assertion: a critical review. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(1), 16-29.
- García del Camino Reza, M.C.E. (2003). *La Inteligencia emocional y su aplicación en al cambio organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). Situational leadership theory. A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Guevara De la Rosa, F. y Plascencia Villanueva, A.B. (2011). *Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas*. En XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F.

- Halpin, A. W. (1954). The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(1), 19-22.
- Halpin, A.W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Harris, T.L. y Brown, N.W. (1979). Congruent validity of the Rathus Assertiveness Schedule. *Educational and Psychological Measurement*, 39(1), 181-186.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Research, Monograph No. 88.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hersey, P. y Blanchard K.H. (1974). So You Want To Know Your Leadership Style?. *Training and Development Journal*, 28(2), 1–15.
- Hersey, P. y Blanchard K.H. (1996). Great ideas revisited: revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 50(1), 42-47.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jones, G.R. y George, J.M. (2006). *Administración contemporánea*, Distrito Federal.: McGraw Hill.
- Kahn, R.L. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En *Group Dynamics*. New York: Harper and Row.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., y Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kilmann, R.H. y Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: the "Mode" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98.
- León, M. (2014). Revisión de la escala de asertividad de Rathus adaptada por León y Vargas (2009). *Revista Reflexiones*, 93(1), 157-171.
- León, M. y Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la escala asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 169-185.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. Ed. G.W. Lewin. New York: Harper & Row.
- Likert, R. y Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw Hill.
- Litterer, J.A. (1966). Conflict in organizations: a re-examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2008). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 17(3), 107-122.

- Lussiere, R. N. y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: Thompson Learning.
- Luque Ramos, P.J., Palomo Monereo, A. y Pulido Martos, M. (2008). Conflicto y negociación. En V. Zarco Martín y A. Rodríguez Fernández (Dirs.). *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (pp. 223-258). Madrid: Pirámide.
- Mestre Escrivá, V., Frías Navarro, M. D. y Samper García, P., (2004). La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index. *Psicothema*, 16(2), 255-260.
- Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: the art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Munduate Jaca, L. y Martínez Riquelme, J.M. (1994). *Conflicto y negociación*. Salamanca: EUEDEMA.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Aprendizaje, Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68.
- Ngirwa, C. C., Euwema, M., Babyegeya, E. y Stouten, J. (2013, 13 de Marzo). Leaders styles of managing conflicts in change initiatives. Recuperado de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2233107> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2233107>.
- Norris, W.R. y Vecchio, R.P. (1992). Situational leadership theory: a replication. *Group & Organization Management*, 17(3), 331-342.
- Ovejero Bernal, A. (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw Hill.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. y Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.

- Pulos, S., Elison, J. y Lennon, R. (2004). The hierarchical structure of the Interpersonal Reactivity Index. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 355-360.
- Rahim, M.A. (1979). The management of intraorganizational conflicts: a laboratory study with organizations design. *Management International Review*, 19(1), 97-106.
- Rahim, M.A. (1990). A normative theory of conflict management: matching styles of handling interpersonal conflict with situations. Debate on *Alternative Theoretical Approaches to Conflict Management*. Third annual conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canadá.
- Rahim, M.A. (1992). Managing conflict in organizations. En P. Fenn y R. Gameson (Eds.) *Construction conflict management and resolution*. (pp. 370-379). Londres: E & FN Spon.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Connecticut: Quorum Books.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-235.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3c), 1323-1344.
- Ramió Matas, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- Rathus, S.A. (1972). An experimental investigation of assertiveness training in a group setting. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 3(2), 81-86.
- Rathus, S.A. (1975). Principles and practices of assertive training: an eclectic overview. *The Counseling Psychologist*, 5(4), 9-20.

- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez Fernández, A., Sánchez Santa-Bárbara, E., Zarco Martín, V., Martín Quirós, M.A. (2004). El grupo como unidad de análisis. En A. Rodríguez Fernández (Coord.). *Psicología de las organizaciones*. (pp. 167-231). Barcelona: UOC.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Sánchez García, B. N. y Vargas Ortegón, R. (2011). Las teorías de la administración, el conflicto y la investigación para la paz. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2(1), 11-41.
- Sánchez Porras, A. (1998). El conflicto interpersonal en las organizaciones y los estilos de gestión del conflicto. *Encuentro*. 30(47), 24-35.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2008). Liderazgo y dirección. En V. Zarco Martín y A. Rodríguez Fernández (Dirs.). *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones* (pp. 135-163). Madrid: Pirámide.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Schmid, J. y Leiman, J.M. (1957). The development of hierarchical factor solutions. *Psychometrika*, 22(1), 53-61.

- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-form XII. An experimental revision*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Suwanpakdee, K. (2004). *The relationship between conflict management styles and assertiveness among Thai people*. (Tesis de Maestría), National Institute of Development Administration.
- Szilagyi, A.D. y Keller, R.T. (1976). Research notes. A comparative investigation of the Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) and the revisited Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ-FORM XII). *Academy of Management Journal*, 19(4), 642-649.
- Tannenbaum, R. y Schimdt, W.H. (1958 y 1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. Marzo-Abril 1958, 95-102, y Mayo-Junio 1973, p.167.
- Thomas, K.M. (1976). Conflict and conflict management. En M.F. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.M. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update, *Journal of Organizational Behavior*. 13(3), 265-274.
- Tran, U. S., Laireiter, A. R., Schmitt, D. P., Neuner, C., Leibetseder, M., Szente-Voracek, S. L., y Voracek, M. (2013). Factorial structure and convergent and discriminant validity of the E (Empathy) scale. *Psychological reports*, 113(2), 441-463.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C., Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 271-
- Volkema, R.J. y Fleck, D. (2012) Understanding propensity to initiate negotiations. An examination of the effects of culture and personality. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 266-289.

- Watson, P.T., McKinney, J., Hawkins C. y Morris, R. (1988). Assertiveness and narcissism. *Psychotherapy*, 25(1), 125-131.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350-366.
- Weinert, A.B. (1985). *Manual de psicología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Whyte, W. H. (1967). Models for building changing organizations. *Human Organizations*, 26, 22-31.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*, 2a. ed. New York: Academic Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review or theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario administrado en Distrito Federal, México

CUESTIONARIO_LIDGESCON-2

Las siguientes frases se refieren a nuestros pensamientos y sentimientos en distintas situaciones. Para cada cuestión, por favor indique cómo le describe eligiendo la puntuación de 1 a 5 (**1= no me describe bien; 2= me describe un poco; 3= me describe razonablemente bien; 4= me describe bastante bien y 5= me describe muy bien**). Cuando haya elegido su respuesta, RODEÉ CON UN CÍRCULO el número correspondiente. Lea cada frase cuidadosamente antes de responder. Conteste honestamente. GRACIAS.

IRI

01. Con cierta frecuencia sueño despierto/a y fantaseo sobre cosas que podrían pasarme	1	2	3	4	5
02. A menudo tengo sentimientos de compasión y preocupación hacia gente menos afortunada que yo	1	2	3	4	5
03. A veces encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de otros	1	2	3	4	5
04. A veces no me dan mucha lástima otras personas cuando tienen problemas	1	2	3	4	5
05. Realmente me siento «metido/a» en los sentimientos de los personajes de una novela	1	2	3	4	5
06. En situaciones de emergencia, me siento aprensivo/a e incómodo/a	1	2	3	4	5
07. Generalmente soy objetivo/a cuando veo una película o una obra de teatro y no me suelo «meter» completamente en ella	1	2	3	4	5
08. En un desacuerdo con otros, trato de ver las cosas desde el punto de vista de los demás antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
09. Cuando veo que se aprovechan de alguien, siento necesidad de protegerlo/a	1	2	3	4	5
10. A veces me siento indefenso/a cuando estoy en medio de una situación muy emotiva	1	2	3	4	5
11. A veces intento entender mejor a mis amigos imaginando cómo ven las cosas desde su perspectiva	1	2	3	4	5
12. Es raro que yo me «meta» mucho en un buen libro o en una película	1	2	3	4	5
13. Cuando veo que alguien se hace daño, tiendo a permanecer tranquilo	1	2	3	4	5
14. Las desgracias de otros no suelen angustiarme mucho	1	2	3	4	5
15. Si estoy seguro/a de que tengo la razón en algo, no pierdo mucho tiempo escuchando los argumentos de otras personas	1	2	3	4	5
16. Después de ver una obra de teatro o una película, me siento como si fuese uno de los protagonistas	1	2	3	4	5
17. Me asusta estar en una situación emocional tensa	1	2	3	4	5
18. Cuando veo que alguien está siendo tratado injustamente, no suelo sentir mucha pena por él	1	2	3	4	5
19. Generalmente soy bastante efectivo/a afrontando emergencias	1	2	3	4	5
20. A menudo me conmueven las cosas que veo que pasan	1	2	3	4	5
21. Creo que todas las cuestiones se pueden ver desde dos perspectivas e intento considerar ambas	1	2	3	4	5
22. Me describiría como una persona bastante sensible	1	2	3	4	5
23. Cuando veo una buena película, puedo ponerme muy fácilmente en el lugar del protagonista	1	2	3	4	5
24. Tiendo a perder el control en las emergencias	1	2	3	4	5
25. Cuando estoy molesto/a con alguien, generalmente trato de «ponerme en su pellejo» durante un tiempo	1	2	3	4	5
26. Cuando estoy leyendo una novela o historia interesante, imagino cómo me sentiría si me estuviera pasando lo que ocurre en la historia	1	2	3	4	5

27. Cuando veo a alguien en una emergencia que necesita ayuda, pierdo el control	1	2	3	4	5
28. Antes de criticar a alguien, intento imaginar cómo me sentiría yo si estuviera en su lugar	1	2	3	4	5

Por favor, lea cada afirmación y elija una de las opciones RODEANDO CON UN CÍRCULO de acuerdo al grado en que una afirmación **describe un comportamiento característico de usted**, es decir, la forma en que suele hacer las cosas en el trabajo, en el hogar o en los estudios:

1	2	3	4	5	6
No me describe	Me describe muy poco	Me describe poco	Me describe algo	Me describe bastante	Me describe mucho

SRAS

01. Mucha gente parece ser más agresiva que yo	1	2	3	4	5	6
02. He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez	1	2	3	4	5	6
03. Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo al mesero/a	1	2	3	4	5	6
04. Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado	1	2	3	4	5	6
05. Cuando un vendedor se ha tomado grandes molestias mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no"	1	2	3	4	5	6
06. Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué	1	2	3	4	5	6
07. Hay veces en que provoco abiertamente una discusión	1	2	3	4	5	6
08. Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición	1	2	3	4	5	6
09. En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí	1	2	3	4	5	6
10. Disfruto entablado conversación con conocidos y extraños	1	2	3	4	5	6
11. Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo	1	2	3	4	5	6
12. Rehúyo telefonar a instituciones y empresas	1	2	3	4	5	6
13. En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales	1	2	3	4	5	6
14. Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado	1	2	3	4	5	6
15. Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto	1	2	3	4	5	6
16. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a	1	2	3	4	5	6
17. Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar	1	2	3	4	5	6
18. Si un eminente conferenciante hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista	1	2	3	4	5	6
19. Evito discutir sobre precios con dependientes y vendedores	1	2	3	4	5	6
20. Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello	1	2	3	4	5	6
21. Soy abierto/a y franco/a en lo que respecta a mis sentimientos	1	2	3	4	5	6
22. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, trato de hablar con esa persona cuanto antes para dejar las cosas claras	1	2	3	4	5	6
23. Con frecuencia paso un mal rato al decir "no".	1	2	3	4	5	6
24. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.	1	2	3	4	5	6
25. En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.	1	2	3	4	5	6
26. Cuando me alaban, con frecuencia no sé qué responder.	1	2	3	4	5	6
27. Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.	1	2	3	4	5	6
28. Si alguien se me cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención.	1	2	3	4	5	6
29. Expreso mis opiniones con facilidad.	1	2	3	4	5	6
30. Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.	1	2	3	4	5	6

A continuación encontrará una serie de enunciados que describen una situación en el trabajo. Para realizar esta evaluación, marque la opción que mejor **describe su forma habitual de responder una situación particular**, teniendo en cuenta que: *1 es “Completamente en desacuerdo”*; *2 es “Bastante en desacuerdo”*; *3 es “Ni en desacuerdo ni de acuerdo”*; *4 es “Bastante en desacuerdo”* y *5 “Completamente de acuerdo”*.

Incluso aunque ninguno de los enunciados describa fielmente su situación, por favor elija el que más se acerque. Valore los enunciados con la mayor precisión y sinceridad posibles.

ROCI-II

01. Ante una dificultad de trabajo con mi jefe/a, intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos	1	2	3	4	5
02. Ante un problema de trabajo, generalmente intento satisfacer las necesidades de mi jefe/a	1	2	3	4	5
03. En cuestiones de trabajo, trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a nadie en el problema que tengo con mi jefe/a	1	2	3	4	5
04. Ante una situación problemática con mi jefe/a, intento integrar mis ideas con las suyas para alcanzar una decisión conjunta	1	2	3	4	5
05. Trato de analizar con mi jefe/a las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos	1	2	3	4	5
06. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi jefe/a	1	2	3	4	5
07. Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución	1	2	3	4	5
08. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas	1	2	3	4	5
09. Hago uso de mi prestigio profesional y de la autoridad conferida para presionar a mi favor	1	2	3	4	5
10. Generalmente actúo como desea mi jefe/a	1	2	3	4	5
11. Generalmente acato los deseos de mi jefe/a	1	2	3	4	5
12. Ante una situación problemática con mi jefe/a, la información que intercambio con él es siempre auténtica	1	2	3	4	5
13. Ante una dificultad de trabajo con mi jefe/a, generalmente yo cedo	1	2	3	4	5
14. Generalmente propongo un camino intermedio para salir de un estancamiento en una discusión	1	2	3	4	5
15. Ante problemas de trabajo procuro lograr acuerdos con mi jefe/a	1	2	3	4	5
16. Intento no mostrar desacuerdo con mi jefe/a	1	2	3	4	5
17. Evito tropiezos con mi jefe/a	1	2	3	4	5
18. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan	1	2	3	4	5
19. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi jefe/a	1	2	3	4	5
20.- Al buscar soluciones a un problema de trabajo con mi jefe/a, a veces tengo que ceder un poco para conseguir algo	1	2	3	4	5
21. Ante una situación problemática con mi jefe/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista	1	2	3	4	5
22. Ante un problema de trabajo con mi jefe/a, trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible	1	2	3	4	5
23. Colaboro con mi jefe/a para llegar a soluciones aceptables para ambos	1	2	3	4	5
24. En el trabajo, intento satisfacer las expectativas de mi jefe/a	1	2	3	4	5
25. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi jefe/a	1	2	3	4	5
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo con mi jefe/a para evitar problemas	1	2	3	4	5
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi jefe/a	1	2	3	4	5
28. Ante un problema de trabajo con mi jefe/a, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo	1	2	3	4	5

Para responder piense **con qué frecuencia su jefe/a se comporta de acuerdo a lo especificado en la frase**. No hay respuestas correctas o incorrectas. Tenga en cuenta la escala siguiente:

1 **2** **3** **4** **5**
Nunca **Rara vez** **En algunas ocasiones** **A menudo** **Siempre**

LBDQ

Mi jefe/a....

01. Me da a conocer lo que espera de mí	1	2	3	4	5
02. Es tratable y amigable conmigo	1	2	3	4	5
03. Trata de que yo siga los procedimientos establecidos	1	2	3	4	5
04. Hace algunos esfuerzos para que pertenecer al grupo de trabajo sea algo agradable para mí	1	2	3	4	5
05. Pone a prueba sus ideas conmigo, solicitando mi opinión	1	2	3	4	5
06. Pone en práctica las sugerencias hechas por mí	1	2	3	4	5
07. Me da a conocer claramente sus actitudes	1	2	3	4	5
08. Me trata en términos de igualdad (como a su igual)	1	2	3	4	5
09. Decide qué es lo que tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer	1	2	3	4	5
10. Me anuncia los cambios con anterioridad	1	2	3	4	5
11. Me asigna tareas específicas	1	2	3	4	5
12. Se mantiene encerrado en sí mismo	1	2	3	4	5
13. Se asegura que su rol dentro del grupo sea entendido por mí	1	2	3	4	5
14. Se preocupa por mi bienestar personal	1	2	3	4	5
15. Programa el trabajo que tengo que hacer	1	2	3	4	5
16. Tiene buena disposición para hacer cambios	1	2	3	4	5
17. Mantiene conmigo exigencias definidas de rendimiento	1	2	3	4	5
18. Rehúsa darme explicaciones de sus actos	1	2	3	4	5
19. Me pide que cumpla con las normas y reglamentos	1	2	3	4	5
20. Actúa sin consultarme	1	2	3	4	5
21. Da una atención personal a todos los empleados	1	2	3	4	5
22. Nos transmite la misión, la razón de ser y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
23. Aumenta mi nivel de entusiasmo	1	2	3	4	5
24. Hace hincapié en que use mi inteligencia	1	2	3	4	5

01.- Género: (1) Hombre
 (2) Mujer

02.- Edad: _____ años

03.- Estado Civil: (1) Soltero
 (2) Casado / Unión libre
 (3) Separado / Divorciado
 (4) Viudo

04.- ¿Tienes hijos? (0) No
 (1) Sí

05.- Organización: (1) Empresa privada
 (2) Admón. Pública

06.- Nacionalidad: (3) Mexicana
 (2) Extranjera

07.-Ocupación: ()

Por favor, escribe el código que corresponde a tu ocupación actual

- 1 Gerentes y Directores
- 2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales
- 3 Técnicos profesionales de apoyo
- 4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina

- 5 Trabajadores de los servicios: meseros, estilistas, peinadores, seguridad, vendedores o similar
- 6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero
- 7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras
- 8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores
- 9 Ocupaciones elementales: conserjería, limpieza, ayudante general
- 0 Ocupaciones militares

08.- Antigüedad puesto: _____ años

- 09.- Nivel de estudios:**
- (1) Leer y escribir
 - (2) Primaria
 - (3) Secundaria
 - (4) Bachillerato / Preparatoria
 - (5) Licenciatura
 - (6) Posgrado

- 10.- Género de tu jefe/a:**
- (1) Hombre
 - (2) Mujer

Anexo 2. Cuestionario administrado en Granada, España

CUESTIONARIO_LIDGESCON-2

Las siguientes frases se refieren a nuestros pensamientos y sentimientos en distintas situaciones. Para cada cuestión, por favor indica cómo te describe eligiendo la puntuación de 1 a 5 (**1= no me describe bien; 2= me describe un poco; 3= me describe razonablemente bien; 4= me describe bastante bien y 5= me describe muy bien**). Cuando hayas elegido tu respuesta, RODEA CON UN CÍRCULO el número correspondiente. Lee cada frase cuidadosamente antes de responder. Contesta honestamente. GRACIAS.

IRI

01. Con cierta frecuencia sueño despierto/a y fantaseo sobre cosas que podrían pasarme	1	2	3	4	5
02. A menudo tengo sentimientos de compasión y preocupación hacia gente menos afortunada que yo	1	2	3	4	5
03. A veces encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de otros	1	2	3	4	5
04. A veces no me dan mucha lástima otras personas cuando tienen problemas	1	2	3	4	5
05. Realmente me siento «metido/a» en los sentimientos de los personajes de una novela	1	2	3	4	5
06. En situaciones de emergencia, me siento aprensivo/a e incómodo/a	1	2	3	4	5
07. Generalmente soy objetivo/a cuando veo una película o una obra de teatro y no me suelo «meter» completamente en ella	1	2	3	4	5
08. En un desacuerdo con otros, trato de ver las cosas desde el punto de vista de los demás antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
09. Cuando veo que se aprovechan de alguien, siento necesidad de protegerlo/a	1	2	3	4	5
10. A veces me siento indefenso/a cuando estoy en medio de una situación muy emotiva	1	2	3	4	5
11. A veces intento entender mejor a mis amigos imaginando cómo ven las cosas desde su perspectiva	1	2	3	4	5
12. Es raro que yo me «meta» mucho en un buen libro o en una película	1	2	3	4	5
13. Cuando veo que alguien se hace daño, tiendo a permanecer tranquilo	1	2	3	4	5
14. Las desgracias de otros no suelen angustiarme mucho	1	2	3	4	5
15. Si estoy seguro/a de que tengo la razón en algo, no pierdo mucho tiempo escuchando los argumentos de otras personas	1	2	3	4	5
16. Después de ver una obra de teatro o una película, me siento como si fuese uno de los protagonistas	1	2	3	4	5
17. Me asusta estar en una situación emocional tensa	1	2	3	4	5
18. Cuando veo que alguien está siendo tratado injustamente, no suelo sentir mucha pena por él	1	2	3	4	5
19. Generalmente soy bastante efectivo/a afrontando emergencias	1	2	3	4	5
20. A menudo me conmueven las cosas que veo que pasan	1	2	3	4	5
21. Creo que todas las cuestiones se pueden ver desde dos perspectivas e intento considerar ambas	1	2	3	4	5
22. Me describiría como una persona bastante sensible	1	2	3	4	5
23. Cuando veo una buena película, puedo ponerme muy fácilmente en el lugar del protagonista	1	2	3	4	5
24. Tiendo a perder el control en las emergencias	1	2	3	4	5
25. Cuando estoy molesto/a con alguien, generalmente trato de «ponerme en su pellejo» durante un tiempo	1	2	3	4	5
26. Cuando estoy leyendo una novela o historia interesante, imagino cómo me sentiría si me estuviera pasando lo que ocurre en la historia	1	2	3	4	5
27. Cuando veo a alguien en una emergencia que necesita ayuda, pierdo el control	1	2	3	4	5
28. Antes de criticar a alguien, intento imaginar cómo me sentiría yo si estuviera en su lugar	1	2	3	4	5

Por favor, lee cada afirmación y puntúate tú mismo RODEANDO CON UN CÍRCULO en una escala de 1 a 6, donde cada puntuación corresponde al grado en que una afirmación describe un comportamiento característico de ti, la forma en que sueles hacer las cosas en el trabajo, en el hogar o en los estudios:

1 **2** **3** **4** **5** **6**
Muy poco **Bastante poco** **Poco** **Algo** **Bastante** **Mucho**

SRAS

01. Mucha gente parece ser más agresiva que yo	1	2	3	4	5	6
02. He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez	1	2	3	4	5	6
03. Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo al camarero/a	1	2	3	4	5	6
04. Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado	1	2	3	4	5	6
05. Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no"	1	2	3	4	5	6
06. Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué	1	2	3	4	5	6
07. Hay veces en que provoco abiertamente una discusión	1	2	3	4	5	6
08. Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición	1	2	3	4	5	6
09. En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí	1	2	3	4	5	6
10. Disfruto entablado conversación con conocidos y extraños	1	2	3	4	5	6
11. Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo	1	2	3	4	5	6
12. Rehúyo telefonar a instituciones y empresas	1	2	3	4	5	6
13. En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales	1	2	3	4	5	6
14. Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado	1	2	3	4	5	6
15. Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto	1	2	3	4	5	6
16. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a	1	2	3	4	5	6
17. Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar	1	2	3	4	5	6
18. Si un eminente conferenciante hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista	1	2	3	4	5	6
19. Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores	1	2	3	4	5	6
20. Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello	1	2	3	4	5	6
21. Soy abierto/a y franco/a en lo que respecta a mis sentimientos	1	2	3	4	5	6
22. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, trato de hablar con esa persona cuanto antes para dejar las cosas claras	1	2	3	4	5	6
23. Con frecuencia paso un mal rato al decir "no".	1	2	3	4	5	6
24. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.	1	2	3	4	5	6
25. En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.	1	2	3	4	5	6
26. Cuando me alaban, con frecuencia no sé qué responder.	1	2	3	4	5	6
27. Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.	1	2	3	4	5	6
28. Si alguien se me cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención.	1	2	3	4	5	6
29. Expreso mis opiniones con facilidad.	1	2	3	4	5	6
30. Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.	1	2	3	4	5	6

A continuación encontrarás 28 enunciados. Cada frase describe una situación de conflicto en el trabajo. Para realizar esta evaluación, marca el número que mejor describe *tu forma habitual de responder en una situación particular, teniendo en cuenta que 1 significa “Completamente en desacuerdo” y 5 “Completamente de acuerdo”*.

Incluso aunque ninguno de los enunciados describa fielmente tu situación, **debes escoger el que más se acerque**. Valora los enunciados con la mayor precisión y sinceridad posibles.

ROCI-II

01. Ante una dificultad de trabajo con mi jefe/a, intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos	1	2	3	4	5
02. Ante un problema de trabajo, generalmente intento satisfacer las necesidades de mi jefe/a	1	2	3	4	5
03. En cuestiones de trabajo, trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a nadie en el problema que tengo con mi jefe/a	1	2	3	4	5
04. Ante una situación problemática con mi jefe/a, intento integrar mis ideas con las suyas para alcanzar una decisión conjunta	1	2	3	4	5
05. Trato de analizar con mi jefe/a las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos	1	2	3	4	5
06. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi jefe/a	1	2	3	4	5
07. Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución	1	2	3	4	5
08. Procuo utilizar todos mis recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas	1	2	3	4	5
09. Hago uso de mi prestigio profesional y de la autoridad conferida para presionar a mi favor	1	2	3	4	5
10. Generalmente actúo como desea mi jefe/a	1	2	3	4	5
11. Generalmente acato los deseos de mi jefe/a	1	2	3	4	5
12. Ante una situación problemática con mi jefe/a, la información que intercambio con él es siempre auténtica	1	2	3	4	5
13. Ante una dificultad de trabajo con mi jefe/a, generalmente yo cedo	1	2	3	4	5
14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos	1	2	3	4	5
15. Ante problemas de trabajo procuro lograr acuerdos con mi jefe/a	1	2	3	4	5
16. Intento no mostrar desacuerdo con mi jefe/a	1	2	3	4	5
17. Evito tropiezos con mi jefe/a	1	2	3	4	5
18. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan	1	2	3	4	5
19. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi jefe/a	1	2	3	4	5
20.- Al buscar soluciones a un problema de trabajo con mi jefe/a, a veces tengo que ceder un poco para conseguir algo	1	2	3	4	5
21. Ante una situación problemática con mi jefe/a, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista	1	2	3	4	5
22. Ante un problema de trabajo con mi jefe/a, trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible	1	2	3	4	5
23. Colaboro con mi jefe/a para llegar a soluciones aceptables para ambos	1	2	3	4	5
24. En el trabajo, intento satisfacer las expectativas de mi jefe/a	1	2	3	4	5
25. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi jefe/a	1	2	3	4	5
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo con mi jefe/a para evitar problemas	1	2	3	4	5
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi jefe/a	1	2	3	4	5
28. Ante un problema de trabajo con mi jefe/a, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo	1	2	3	4	5

Para terminar, piensa **con qué frecuencia tu jefe/a se comporta de acuerdo a lo especificado en la frase**. No hay respuestas correctas o incorrectas. Es muy importante que conteste a todas las cuestiones. Ten en cuenta la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	En algunas ocasiones	A menudo	Siempre
LBDQ				

Mi jefe/a....

01. Me da a conocer lo que espera de mí	1	2	3	4	5
02. Es tratable y amigable conmigo	1	2	3	4	5
03. Trata de que yo siga los procedimientos establecidos	1	2	3	4	5
04. Hace algunos esfuerzos para que pertenecer al grupo de trabajo sea algo agradable para mí	1	2	3	4	5
05. Pone a prueba sus ideas conmigo, solicitando mi opinión	1	2	3	4	5
06. Pone en práctica las sugerencias hechas por mí	1	2	3	4	5
07. Me da a conocer claramente sus actitudes	1	2	3	4	5
08. Me trata en términos de igualdad (como a su igual)	1	2	3	4	5
09. Decide qué es lo que tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer	1	2	3	4	5
10. Me anuncia los cambios con anterioridad	1	2	3	4	5
11. Me asigna tareas específicas	1	2	3	4	5
12. Se mantiene encerrado en sí mismo	1	2	3	4	5
13. Se asegura que su rol dentro del grupo sea entendido por mí	1	2	3	4	5
14. Se preocupa por mi bienestar personal	1	2	3	4	5
15. Programa el trabajo que tengo que hacer	1	2	3	4	5
16. Tiene buena disposición para hacer cambios	1	2	3	4	5
17. Mantiene conmigo exigencias definidas de rendimiento	1	2	3	4	5
18. Rehúsa darme explicaciones de sus actos	1	2	3	4	5
19. Me pide que cumpla con las normas y reglamentos	1	2	3	4	5
20. Actúa sin consultarme	1	2	3	4	5
21. Da una atención personal a todos los empleados	1	2	3	4	5
22. Nos transmite la misión, la razón de ser y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
23. Aumenta mi nivel de entusiasmo	1	2	3	4	5
24. Hace hincapié en que use mi inteligencia	1	2	3	4	5

01.- Sexo: (1) Varón
(2) Mujer

02.- Edad: _____ años

03.- Estado Civil: (1) Soltero
(2) Casado / Pareja de hecho
(3) Separado / Divorciado
(4) Viudo

04.- ¿Tienes hijos? (0) No
(1) Sí

05.- Organización: (1) Empresa privada
(2) Admón. Pública

06.- Nacionalidad: (1) Española
(2) Extranjera

07.-Ocupación: ()

Por favor, escribe el código que corresponde a tu ocupación actual

- 1 Gerentes y Directores
- 2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales
- 3 Técnicos; profesionales de apoyo
- 4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina
- 5 Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores
- 6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero
- 7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operaciones de instalaciones y maquinaria)
- 8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores
- 9 Ocupaciones elementales
- 0 Ocupaciones militares

08.- Antigüedad puesto: _____ años

09.- Nivel de estudios: (1) Básicos
(2) Estudios primarios
(3) Estudios secundarios
(4) Bachillerato
(5) Titulación universitaria
(6) Estudios de postgrado

10.- Sexo de tu jefe/a: (1) Varón
(2) Mujer

Anexo 3. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo Personal (Muestra mexicana)

	Estilo Personal	PRUEBA DE NORMALIDAD			PRUEBA DE HOMOSCEDASTICIDAD			
		Kolmogorov-Smirnov			Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
		Gl	Estadístico	Sig.				
COMPLACIENTE	EbAb	52	.11	.155	1.27	3	223	.287
	EbAa	63	.07	.200*				
	EaAb	61	.08	.200*				
	EaAa	50	.12	.055				
EVITADOR	EbAb	52	.16	.002	1.48	3	222	.222
	EbAa	63	.10	.200*				
	EaAb	61	.10	.185				
	EaAa	50	.10	.200*				
DOMINANTE	EbAb	52	.12	.057	0.64	3	223	.588
	EbAa	63	.11	.076				
	EaAb	61	.11	.050				
	EaAa	50	.09	.200*				
INTEGRADOR	EbAb	52	.12	.084	1.90	3	223	.131
	EbAa	63	.17	.000				
	EaAb	61	.15	.003				
	EaAa	50	.17	.001				
COMPROMISO	EbAb	52	.19	.000	1.99	3	223	.117
	EbAa	63	.20	.000				
	EaAb	61	.16	.001				
	EaAa	50	.12	.067				

*Cuando $p > 0.05$ se acepta que la distribución es normal.

*En todos los casos $p > 0.05$ por lo que se acepta H_0 : Las varianzas son homogéneas.

Anexo 4. ANOVA de un factor para las dimensiones Complaciente y Dominante (Muestra mexicana)

ANOVA

		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
COMPLACIENTE	Inter-grupos	9.60	3	3.20	5.043	.002
	Intra-grupos	141.50	223	0.64		
	Total	151.10	226			
DOMINANTE	Inter-grupos	1.98	3	0.66	1.082	.357
	Intra-grupos	135.94	223	0.61		
	Total	137.92	226			

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 5. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra mexicana)

KRUSKAL WALLIS

	EVITADOR	INTEGRADOR	COMPROMISO
Chi-cuadrado	27.81	9.94	7.89
GI	3	3	3
Sig. asintót.	.000	.019	.048

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 6. Prueba *post hoc* de Scheffé para el estilo de gestión del conflicto Complaciente en la variable Estilo Personal (Muestra mexicana)

COMPARACIONES MÚLTIPLES: SCHEFFÉ

Variable dependiente	(I) Estilo Personal	(J) Eestilo Personal	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
COMPLACIENTE	EbAb	EbAa	.26	.15	.383	-0.16	0.68
		EaAb	-.19	.15	.671	-0.61	0.24
		EaAa	.32	.16	.243	-0.12	0.76
	EbAa	EbAb	-.26	.15	.383	-0.68	0.16
		EaAb	-.45*	.14	.023	-0.85	-0.04
		EaAa	.06	.15	.983	-0.36	0.49
	EaAb	EbAb	.19	.15	.671	-0.24	0.61
		EbAa	.45*	.14	.023	0.04	0.85
		EaAa	.51*	.15	.012	0.08	0.94
	EaAa	EbAb	-.32	.16	.243	-0.76	0.12
		EbAa	-.06	.15	.983	-0.49	0.36
		EaAb	-.51*	.15	.012	-0.94	-0.08

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

COMPARACION POR GRUPOS: SCHEFFE

Estilo Personal		COMPLACIENTE		
		N	Subconjunto para alfa =	
			1	2
Scheffé ^{a,b}	EaAa	50	3.09	
	EbAa	63	3.15	
	EbAb	53	3.41	3.41
	EaAb	61		3.60
	Sig.		.207	.674

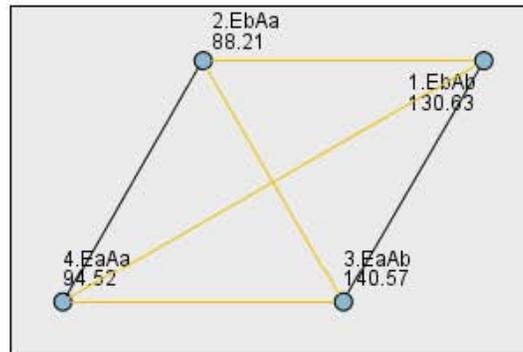
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 56.232.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Anexo 7. Post hoc de Dunn para estilo Evitador, Integrador y Compromiso en la variable Estilo Personal (Muestra mexicana)

Estilo Evitador

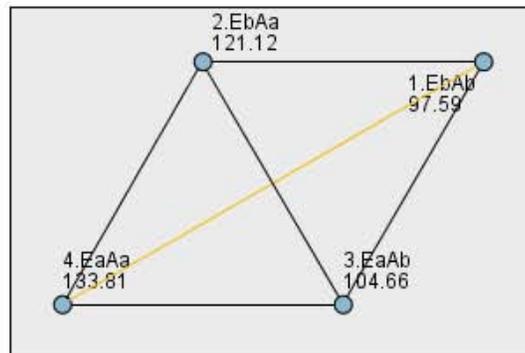


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
2.EbAa-4.EaAa	-6.314	12.353	-.511	.609	1.000
2.EbAa-1.EbAb	42.428	12.220	3.472	.001	.003
2.EbAa-3.EaAb	-52.367	11.716	-4.470	.000	.000
4.EaAa-1.EbAb	36.115	12.918	2.796	.005	.031
4.EaAa-3.EaAb	46.054	12.442	3.701	.000	.001
1.EbAb-3.EaAb	-9.939	12.310	-.807	.419	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Integrador

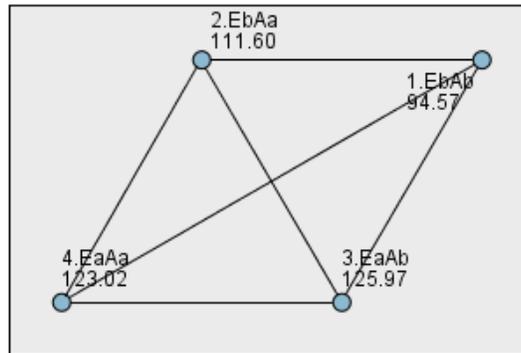


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
1.EbAb-3.EaAb	-7.070	12.264	-.576	.564	1.000
1.EbAb-2.EbAa	-23.525	12.173	-1.932	.053	.320
1.EbAb-4.EaAa	-36.216	12.876	-2.813	.005	.029
3.EaAb-2.EbAa	16.455	11.732	1.403	.161	.964
3.EaAb-4.EaAa	29.146	12.459	2.339	.019	.116
2.EbAa-4.EaAa	-12.691	12.370	-1.026	.305	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Compromiso



Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
1.EbAb-2.EbAa	-17.037	12.089	-1.409	.159	.952
1.EbAb-4.EaAa	-28.454	12.787	-2.225	.026	.156
1.EbAb-3.EaAb	-31.401	12.179	-2.578	.010	.060
2.EbAa-4.EaAa	-11.417	12.284	-.929	.353	1.000
2.EbAa-3.EaAb	-14.364	11.651	-1.233	.218	1.000
4.EaAa-3.EaAb	2.947	12.373	.238	.812	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estadísticos de contraste-Estilo Compromiso

	1.EbAb-2.EbAa	1.EbAb - 3.EaAb	1.EbAb-4. EaAa	2.EbAa-3. EaAb	2.EbAa-4. EaAa	3. EaAb-4. EaAa
Chi-cuadrado	1.955	7.756	3.979	7.756	.788	.000
GI	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Sig. asintót.	.162	.005*	.046*	.005*	.375	1.000

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

Anexo 8. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)

	Estilo de Liderazgo	PRUEBA DE NORMALIDAD				PRUEBA DE HOMOSCEDASTICIDAD				
		Gl	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Estad. de Levene	gl1	gl2	Sig.
			Estad.	Sig.	Estad.	Sig.				
COMPLACIENTE	DELEGAR	85	.08	.200*			0.64	3	223	.590
	DECIR	26			.960	.389				
	PARTICIPAR	37			.983	.816				
	CONVENCER	78	.08	.200*						
EVITADOR	DELEGAR	85	.10	.033			1.28	3	222	.281
	DECIR	26			.981	.890				
	PARTICIPAR	37			.965	.288				
	CONVENCER	78	.13	.002						
DOMINANTE	DELEGAR	85	.09	.161			0.64	3	223	.589
	DECIR	26			.970	.628				
	PARTICIPAR	37			.979	.688				
	CONVENCER	78	.14	.001						
INTEGRADOR	DELEGAR	85	.17	.000			1.68	3	223	.172
	DECIR	26			.945	.176				
	PARTICIPAR	37			.847	.000				
	CONVENCER	78	.19	.000						
COMPROMISO	DELEGAR	85	.21	.000			0.89	3	223	.447
	DECIR	26			.933	.090				
	PARTICIPAR	37			.862	.000				
	CONVENCER	78	.16	.000						

*Cuando $p > 0.05$ se acepta que la distribución es normal.

*En todos los casos $p > 0.05$ y se acepta H_0 : Las varianzas son homogéneas.

Anexo 9. ANOVA de un factor para la dimensión Complaciente (Muestra mexicana)

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
COMPLACIENTE	Inter-grupos	10.23	3	3.41	5.395	.001
	Intra-grupos	140.88	223	0.63		
	Total	151.10	226			

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 10. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra mexicana)

	EVITADOR	DOMINANTE	INTEGRADOR	COMPROMISO
Chi-cuadrado	6.12	4.46	41.49	15.81
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	.106	.216	.000	.001

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 11. Prueba *post hoc* de Scheffé para el estilo de gestión del conflicto Complaciente en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)

	(I) ESTILO	(J) ESTILO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
COMPLACIENTE	DELEGAR	DECIR	-.60 [*]	.18	.010	-1.10	-0.10
		PARTICIPAR	-.01	.16	1.000	-0.46	0.43
		CONVENCER	-.33	.12	.072	-0.68	0.02
	DECIR	DELEGAR	.60 [*]	.18	.010	0.10	1.10
		PARTICIPAR	.59 [*]	.20	.041	0.02	1.16
		CONVENCER	.27	.18	.515	-0.23	0.78
	PARTICIPAR	DELEGAR	.01	.16	1.000	-0.43	0.46
		DECIR	-.59 [*]	.20	.041	-1.16	-0.02
		CONVENCER	-.32	.16	.268	-0.76	0.13
	CONVENCER	DELEGAR	.33	.12	.072	-0.02	0.68
		DECIR	-.27	.18	.515	-0.78	0.23
		PARTICIPAR	.32	.16	.268	-0.13	0.76

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

COMPARACION POR GRUPOS: SCHEFFE

Estilo Personal	COMPLACIENTE		
	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
DELEGAR	86	3.13	
PARTICIPAR	37	3.15	
CONVENCER	78	3.46	3.46
DECIR	26		3.74
Sig.		.281	.456

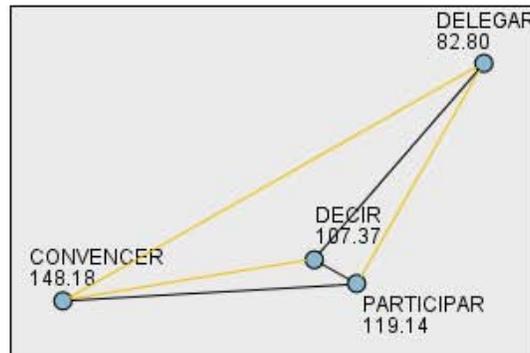
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 44.476.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Anexo 12. Prueba *post hoc* de Dunn para estilo Integrador y Compromiso en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra mexicana)

Estilo Integrador

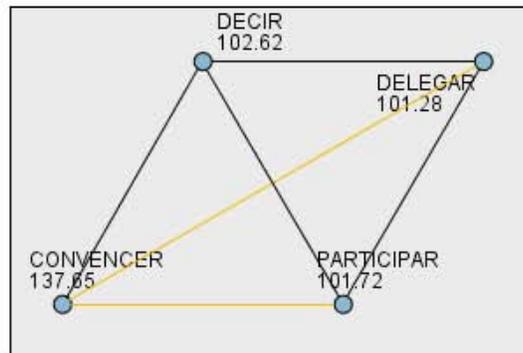


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
DELEGAR-DECIR	-24.569	14.617	-1.681	.093	.557
DELEGAR-PARTICIPAR	-36.339	12.841	-2.830	.005	.028
DELEGAR-CONVENCER	-65.383	10.212	-6.403	.000	.000
DECIR-PARTICIPAR	-11.770	16.714	-.704	.481	1.000
DECIR-CONVENCER	-40.814	14.790	-2.760	.006	.035
PARTICIPAR-CONVENCER	-29.044	13.037	-2.228	.026	.155

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Compromiso



Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
DELEGAR-PARTICIPAR	-.437	12.752	-.034	.973	1.000
DELEGAR-DECIR	-1.336	14.516	-.092	.927	1.000
DELEGAR-CONVENCER	-36.368	10.141	-3.586	.000	.002
PARTICIPAR-DECIR	.899	16.598	.054	.957	1.000
PARTICIPAR-CONVENCER	-35.931	12.947	-2.775	.006	.033
DECIR-CONVENCER	-35.032	14.688	-2.385	.017	.102

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Anexo 13. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo Personal (Muestra española)

	Estilo Personal	PRUEBA DE NORMALIDAD			PRUEBA DE HOMOSCEDASTICIDAD			
		Kolmogorov-Smirnov			Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
		GI	Estadístico	Sig.				
COMPLACIENTE	EbAb	75	.10	.061	1.49	3	313	.217
	EbAa	86	.08	.200*				
	EaAb	84	.09	.087				
	EaAa	72	.10	.068				
EVITADOR	EbAb	75	.09	.200*	1.71	3	313	.164
	EbAa	86	.09	.096				
	EaAb	84	.11	.015				
	EaAa	72	.09	.200*				
DOMINANTE	EbAb	75	.11	.040	0.06	3	313	.981
	EbAa	86	.12	.002				
	EaAb	84	.07	.200*				
	EaAa	72	.10	.067				
INTEGRADOR	EbAb	75	.07	.200*	0.86	3	313	.460
	EbAa	86	.07	.200*				
	EaAb	84	.11	.015				
	EaAa	72	.15	.000				
COMPROMISO	EbAb	75	.14	.001	0.72	3	313	.544
	EbAa	86	.11	.017				
	EaAb	84	.16	.000				
	EaAa	72	.14	.001				

*Cuando $p > 0.05$ se acepta que la distribución es normal.

*En todos los casos $p > 0.05$ por lo que se acepta H_0 : Las varianzas son homogéneas.

Anexo 14. ANOVA de un factor para las dimensiones Complaciente (Muestra española)

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
COMPLACIENTE	Inter-grupos	6.29	3	2.10	4.333	.005
	Intra-grupos	151.41	313	0.48		
	Total	157.70	316			

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 15. Prueba de Kruskal Wallis para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso. Estadísticos de Contraste (Muestra española)

KRUSKAL WALLIS				
	EVITADOR	DOMINANTE	INTEGRADOR	COMPROMISO
Chi-cuadrado	15.85	7.67	23.06	17.75
GI	3	3	3	3
Sig. asintót.	.001	.053	.000	.000

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 16. Prueba *post hoc* Scheffé para estilo Complaciente en la variable Estilo Personal (Muestra española)

COMPARACIONES MÚLTIPLES: SCHEFFÉ							
Variable dependiente	(I) Estilo Personal	(J) Eestilo Personal	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
COMPLACIENTE	EbAb	EbAa	-.01	.11	1.000	-0.32	0.30
		EaAb	-.34*	.11	.025	-0.65	-0.03
		EaAa	-.15	.11	.616	-0.48	0.17
	EbAa	EbAb	.01	.11	1.000	-0.30	0.32
		EaAb	-.33*	.11	.023	-0.63	-0.03
		EaAa	-.15	.11	.635	-0.46	0.17
	EaAb	EbAb	.34*	.11	.025	0.03	0.65
		EbAa	.33*	.11	.023	0.03	0.63
		EaAa	.19	.11	.427	-0.13	0.50
	EaAa	EbAb	.15	.11	.616	-0.17	0.48
		EbAa	.15	.11	.635	-0.17	0.46
		EaAb	-.19	.11	.427	-0.50	0.13

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

COMPARACION POR GRUPOS: SCHEFFE

Estilo Personal		COMPLACIENTE		
		N	Subconjunto para alfa =	
			1	2
Scheffé ^{a,b}	EbAb	75	3.52	
	EbAa	86	3.53	
	EaAa	72	3.68	3.68
	EaAb	84		3.86
	Sig.		.588	.420

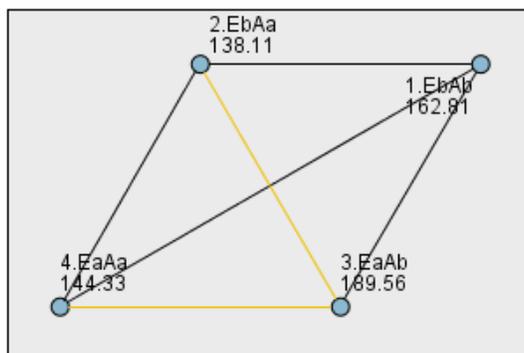
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 78.810.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Anexo 17. Prueba *post hoc* de Dunn para los estilos Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso en la variable Estilo Personal (Muestra española)

Estilo Evitador



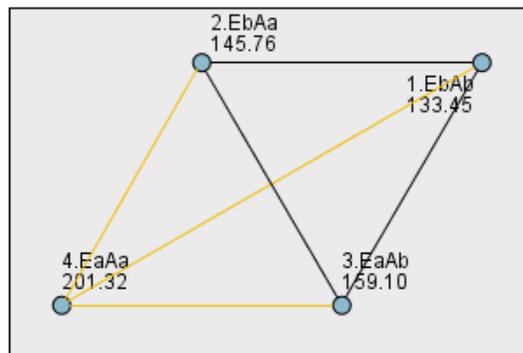
Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
2.EbAa-4.EaAa	-6.223	14.606	-.426	.670	1.000
2.EbAa-1.EbAb	24.696	14.446	1.709	.087	.524
2.EbAa-3.EaAb	-51.449	14.027	-3.668	.000	.001
4.EaAa-1.EbAb	18.473	15.087	1.224	.221	1.000
4.EaAa-3.EaAb	45.226	14.685	3.080	.002	.012
1.EbAb-3.EaAb	-26.753	14.526	-1.842	.066	.393

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas.

Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Integrador

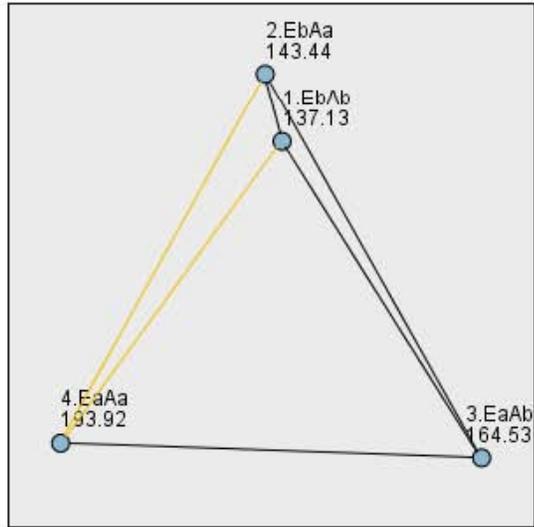


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
1.EbAb-2.EbAa	-12.315	14.452	-.852	.394	1.000
1.EbAb-3.EaAb	-25.649	14.532	-1.765	.078	.465
1.EbAb-4.EaAa	-67.873	15.093	-4.497	.000	.000
2.EbAa-3.EaAb	-13.334	14.033	-.950	.342	1.000
2.EbAa-4.EaAa	-55.558	14.612	-3.802	.000	.001
3.EaAb-4.EaAa	-42.224	14.691	-2.874	.004	.024

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Compromiso



Cada nodo muestra el rango de media de muestras de EMP_ASERT.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
1.EbAb-2.EbAa	-6.309	14.383	-.439	.661	1.000
1.EbAb-3.EaAb	-27.403	14.463	-1.895	.058	.349
1.EbAb-4.EaAa	-56.797	15.020	-3.781	.000	.001
2.EbAa-3.EaAb	-21.094	13.965	-1.510	.131	.786
2.EbAa-4.EaAa	-50.488	14.542	-3.472	.001	.003
3.EaAb-4.EaAa	-29.394	14.621	-2.010	.044	.266

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Anexo 18. Pruebas de normalidad y homoscedasticidad entre Estilos de Gestión del Conflicto y Estilo de Liderazgo (Muestra española)

	Estilo Personal	PRUEBA DE NORMALIDAD			PRUEBA DE HOMOSCEDASTICIDAD			
		Kolmogorov-Smirnov			Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
		Gl	Estadístico	Sig.				
COMPLACIENTE	DELEGAR	110	.07	.200*	3.83	3	313	.010
	DECIR	52	.12	.055				
	PARTICIPAR	58	.08	.200*				
	CONVENCER	97	.12	.002				
EVITADOR	DELEGAR	110	.12	.001	0.64	3	313	.588
	DECIR	52	.12	.062				
	PARTICIPAR	58	.10	.200*				
	CONVENCER	97	.10	.012				
DOMINANTE	DELEGAR	110	.09	.023	2.61	3	313	.051
	DECIR	52	.11	.200*				
	PARTICIPAR	58	.14	.005				
	CONVENCER	97	.09	.057				
INTEGRADOR	DELEGAR	110	.09	.042	2.99	3	313	.031
	DECIR	52	.10	.200*				
	PARTICIPAR	58	.07	.200*				
	CONVENCER	97	.10	.018				
COMPROMISO	DELEGAR	110	.10	.008	1.92	3	313	.126
	DECIR	52	.17	.001				
	PARTICIPAR	58	.13	.015				
	CONVENCER	97	.13	.000				

*Cuando $p > 0.05$ se acepta que la distribución es normal.

*En todos los casos $p > 0.05$ por lo que se acepta H_0 : Las varianzas son homogéneas.

Anexo 19. Prueba de Kruskal Wallis para todos los estilos de gestión del conflicto. Estadísticos de Contraste (Muestra española)

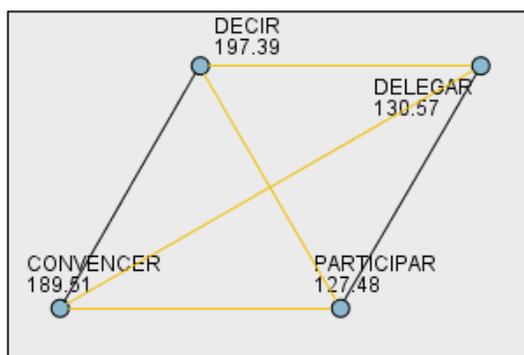
KRUSKAL WALLIS

	COMPLACIENTE	EVITADOR	DOMINANTE	INTEGRADOR	COMPROMISO
Chi-cuadrado	37.52	21.20	9.63	59.10	35.49
Gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	.000	.000	.022	.000	.000

*Cuando $p < 0.05$ se asume que hay diferencias significativas.

Anexo 20. Prueba *post hoc* de Dunn para los estilos Complaciente, Evitador, Dominante, Integrador y Compromiso en la variable Estilo de Liderazgo (Muestra española)

Estilo Complaciente

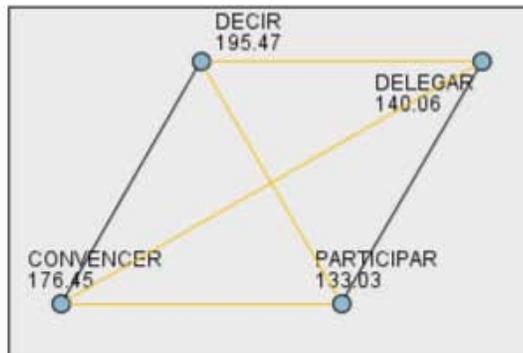


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
PARTICIPAR-DELEGAR	3.085	14.833	.208	.835	1.000
PARTICIPAR-CONVENCER	-62.022	15.172	-4.088	.000	.000
PARTICIPAR-DECIR	69.911	17.457	4.005	.000	.000
DELEGAR-CONVENCER	-58.937	12.732	-4.629	.000	.000
DELEGAR-DECIR	-66.826	15.383	-4.344	.000	.000
CONVENCER-DECIR	7.889	15.711	.502	.616	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Evitador

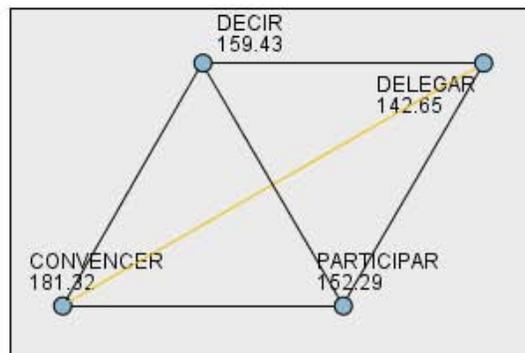


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
PARTICIPAR-DELEGAR	7.029	14.838	.474	.636	1.000
PARTICIPAR-CONVENCER	-43.414	15.177	-2.860	.004	.025
PARTICIPAR-DECIR	62.437	17.463	3.575	.000	.002
DELEGAR-CONVENCER	-36.385	12.736	-2.857	.004	.026
DELEGAR-DECIR	-55.408	15.388	-3.601	.000	.002
CONVENCER-DECIR	19.023	15.716	1.210	.226	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Dominante

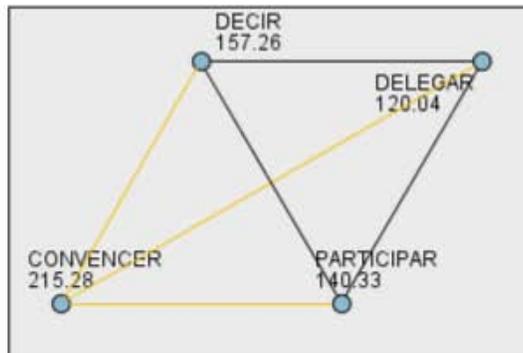


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
DELEGAR-PARTICIPAR	-9.643	14.824	-.650	.515	1.000
DELEGAR-DECIR	-16.783	15.374	-1.092	.275	1.000
DELEGAR-CONVENCER	-38.670	12.724	-3.039	.002	.014
PARTICIPAR-DECIR	7.140	17.447	.409	.682	1.000
PARTICIPAR-CONVENCER	-29.026	15.164	-1.914	.056	.334
DECIR-CONVENCER	-21.887	15.701	-1.394	.163	.980

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas.
Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Integrador

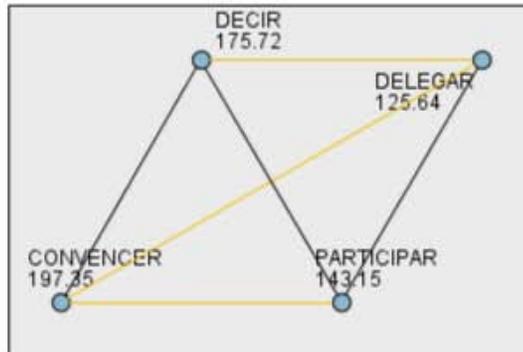


Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
DELEGAR-PARTICIPAR	-20.287	14.844	-1.367	.172	1.000
DELEGAR-DECIR	-37.219	15.394	-2.418	.016	.094
DELEGAR-CONVENCER	-95.237	12.741	-7.475	.000	.000
PARTICIPAR-DECIR	16.932	17.470	.969	.332	1.000
PARTICIPAR-CONVENCER	-74.951	15.183	-4.936	.000	.000
DECIR-CONVENCER	-58.019	15.722	-3.690	.000	.001

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas.
Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Estilo Compromiso



Cada nodo muestra el rango de media de muestras de ESTILO.

Muestra1-Muestra2	Prueba estadística	Error típico	Desv. Prueba estadística	Sig.	Sig. ady.
DELEGAR-PARTICIPAR	-17.506	14.773	-1.185	.236	1.000
DELEGAR-DECIR	-50.080	15.321	-3.269	.001	.006
DELEGAR-CONVENCER	-71.704	12.680	-5.655	.000	.000
PARTICIPAR-DECIR	32.575	17.386	1.874	.061	.366
PARTICIPAR-CONVENCER	-54.199	15.111	-3.587	.000	.002
DECIR-CONVENCER	-21.624	15.647	-1.382	.167	1.000

Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son las mismas. Se muestran las significancias asintóticas (pruebas de 2 caras). El nivel de significancia es .05.

Anexo 21. Resultados de la investigación

EP = Estilo Personal

EGC = Estilo de Gestión del Conflicto

EL = Estilo de Liderazgo

Hipótesis	Variable 1	Variable 2	Resultados
Hipótesis 1a	EP Seguro	EGC Integrador	Se comprueba
Hipótesis 2a	EGC Integrador	EL Participar	Se rechaza
Hipótesis 1b	EP Empático	EGC Complaciente	Se comprueba
Hipótesis 2b	EGC Complaciente	EL Convencer	Se rechaza
Hipótesis 3a	EP Asertivo	EGC Dominante	Se rechaza
Hipótesis 3b	EGC Dominante	EL Decir	Se rechaza
Hipótesis 4a	EP Limitado	EGC Evitador	Se rechaza
Hipótesis 4b	EGC Evitador	EL Decir	Se comprueba parcialmente