

## IMPACTO DE LAS MOTIVACIONES SUBYACENTES EN LA ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CONFLICTO

*C. Montes, G. Serrano y D. Rodríguez*

Carlos Montes es investigador del área de Psicología Social. Gonzalo Serrano es Catedrático de Psicología Social. Dámaso Rodríguez es Profesor Titular de Psicología Social. Los tres pertenecen a la Facultad de Psicología de la Universidad de Santiago de Compostela.

### Introducción

El conflicto subyace latente a cualquier forma de interacción social y, en este sentido, resulta difícil entender el comportamiento de las personas

sin considerar alguna suerte de conflicto (Rahim, 1986). En cualquier escenario social las habilidades de manejo de conflictos adquieren una notable relevancia ya que son determinantes para el correcto mantenimiento de las relaciones humanas, no sólo en la esfera personal (Gottman, 1993) sino también en la profesional (Tjosvold, 1997). De hecho, la gestión de conflictos es una de las funciones más importantes desempeñadas por los gerentes en las organizaciones (Euwema, Kop, y Bakker, 2004), siendo una de las inversiones cruciales para alcanzar la viabilidad a largo plazo y lograr el éxito de cualquier empresa.

A diferencia de otros ámbitos del comportamiento humano, el comportamiento de conflicto se expresa mediante múltiples conductas que se conocen como *estilos de gestión de conflictos*. Los estilos de gestión de conflictos se pueden definir como la orientación general y consistente hacia la otra parte y los temas en conflicto, manifestada en conductas observables que forman un patrón relativamente estable a lo largo del tiempo (Thomas, 1976). Estos estilos reflejan, en definitiva, las intenciones conductuales de los sujetos cuando hacen frente a una situación de conflicto (Womack, 1988).

El *Dual Concern Model* o Modelo de Intereses Dobles (Blake y Mouton, 1964; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986) es el enfoque predominante utilizado para conceptualizar la preferencia o elección de los estilos de

gestión de conflictos. Esta aproximación establece que las personas escogemos diferentes modos, estrategias o estilos para manejar los conflictos basándonos en dos motivaciones o intereses primarios -el interés propio y el interés por los demás-, que son independientes entre sí y varían en cuanto a su intensidad en un rango de débil a fuerte. El interés propio se refiere al grado en que las partes en conflicto se centran en sus propias necesidades, intereses, valores y creencias; el interés por los demás, por su parte, se refiere a la medida en que las partes en conflicto se centran en las necesidades, intereses, valores y creencias de sus oponentes.

Dado que ambas dimensiones son independientes se pueden combinar entre sí dando como resultado diferentes estilos de gestión de conflictos: cuando una persona que hace frente a un conflicto tiene alto interés propio y alto interés por los demás suele intentar encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes. En cambio, cuando tanto el interés propio como el interés por los demás son bajos suele intentar evitar el desacuerdo, ya sea distanciándose del conflicto física o psicológicamente. Además, cuando tiene alto interés propio y bajo interés por los demás suele emplear la autoridad o la influencia personal para alcanzar un resultado que fundamentalmente le satisfaga a él/ella, mientras que, por el contrario, cuando tiene bajo interés propio y alto interés por los demás suele ceder a los deseos de la otra parte.

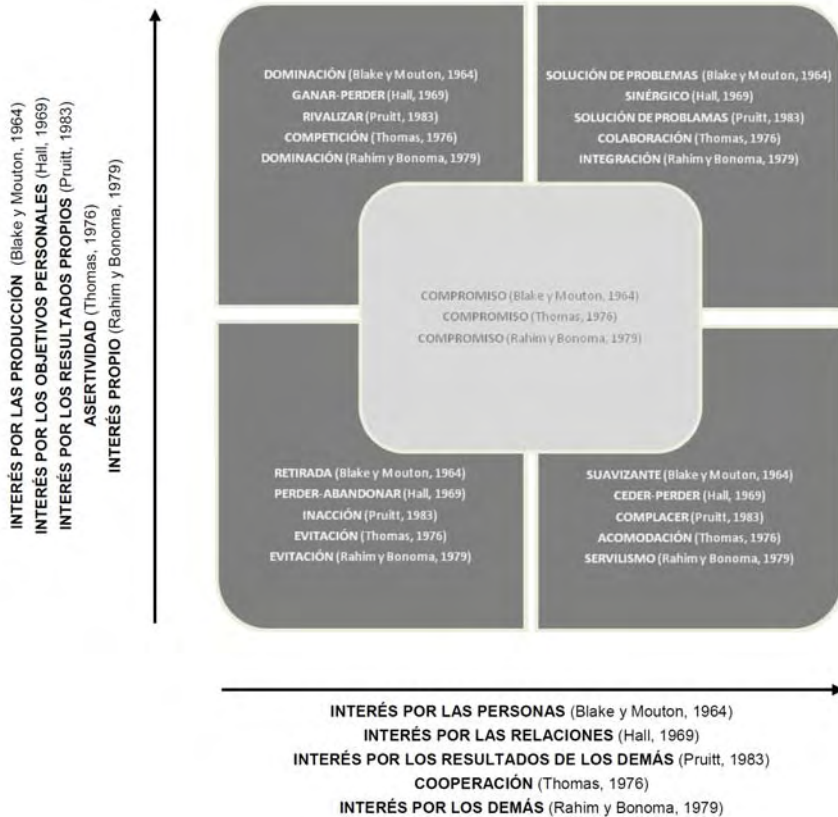
La evidencia empírica ha respaldado la consistencia teórica del *Dual Concern Model* (Carnevale y Pruitt, 1992), sin embargo existen pocos ejemplos de investigaciones que aborden explícitamente el impacto de los intereses dobles en la elección de los estilos de gestión de conflictos (ej., Sorenson, Morse y Savage, 1999; Van de Vliert, 1997). Así, el objetivo de este trabajo es examinar si el interés propio y el interés por los demás inciden de modo directo y/o interactivo en el modo en que la gente maneja los conflictos a los que se enfrenta.

### **Aproximación motivacional a la elección de los estilos de gestión de conflictos.**

El *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964) representa el primer esquema conceptual que clasificó los estilos de gestión de conflictos y fue el modelo precursor del *Dual Concern Model*. En su obra, Blake y Mouton identificaron cinco modos de manejo de conflictos dependiendo del grado en que los sujetos tuviesen interés por la producción e interés por las personas. Desde su planteamiento, este modelo ha sufrido diferentes reformulaciones, si bien todas ellas asumen de modo análogo que los sujetos escogen diferentes estrategias, modos o estilos para manejar un conflicto basándose en dos motivaciones o intereses primarios (Van de Vliert, 1997). Es ahí donde reside la principal diferencia entre todas las formulaciones, esto es, cómo se conceptualizan los in-

tereses subyacentes. Así, por ejemplo, el interés por la producción y el interés por las personas se han interpretado respectivamente como interés por los objetivos personales e interés por las relaciones (Hall, 1969), asertividad y cooperación (Thomas, 1976), o interés por los propios resultados e interés por los resultados de los demás (Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin (1986). La Figura 1 recoge las principales reinterpretaciones del *Dual Concern Model* y los estilos de gestión de conflictos resultantes.

**Figura 1**  
*Dual Concern Model* en sus principales interpretaciones



La reinterpretación de Rahim y Bonoma (1979) es una de las revisiones más populares fruto del apoyo empírico que ha recibido (ej., Rahim y Magner, 1995) y, por ello, es la aproximación que se ha adoptado en el presente trabajo. Rahim y Bonoma reinterpretaron el interés

por la producción y por las personas como interés propio e interés por los demás. Estas dimensiones retratan la orientación motivacional de los sujetos durante el conflicto (Rahim y Magner, 1995, p.122) y, combinadas, producen cinco estilos diferentes: *integración* (alto interés propio y alto interés por los demás), *dominación* (alto interés propio y bajo interés por los demás), *servilismo* (bajo interés propio y alto interés por los demás), *evitación* (bajo interés propio y bajo interés por los demás) y *compromiso* (moderado interés propio y moderado interés por los demás).

Como apuntamos anteriormente, el *Dual Concern Model* ha hallado un sólido respaldo en la investigación empírica y, a partir de la distinción teórica entre los dos motivos básicos que regulan el comportamiento en situaciones de conflicto, se han diseñado diferentes escalas como, por ejemplo, el CMS (Hall, 1969), el MODE (Thomas y Kilmann, 1974), el OCCI (Putnam y Wilson, 1982), el ROCI-II (Rahim, 1983) o el reciente DUTCH (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta, 2001). Estos cuestionarios se ajustan a los presupuestos teóricos del *Dual Concern Model* (ej., Van de Vliert y Kabanoff, 1995) y asumen que el estilo de conflicto preferido es aquel que obtiene una puntuación mayor.

A pesar de ello, la presumida relación entre las dimensiones subyacentes y la elección de las estrategias desplegadas en un conflicto no ha sido adecuadamente validada. Esto puede ser debido a que los estudios previos presentan fundamentalmente tres limitaciones (Sorenson *et al.*, 1999): 1) la mayoría de los investigadores no han examinado el interés propio y el interés por el oponente como base para la elección de una estrategia de conflicto; 2) algunos estudios que se centran en el interés propio y en el interés por el oponente, no miden realmente estos constructos; y 3) los estudios que sí han medido estos intereses no han demostrado adecuadamente qué niveles e interacciones predicen la elección de una estrategia de conflictos concreta.

Además, los resultados de las investigaciones recientes sólo avalan el impacto del interés propio y el interés por los demás en los estilos distributivos. Por ejemplo, Van de Vliert (1997) llevó a cabo un estudio donde los sujetos que participaban en una simulación debían reportar sus niveles de interés propio e interés por los demás mientras que su comportamiento era evaluado por observadores independientes. Los resultados apoyan las motivaciones subyacentes de los estilos de gestión de conflictos distributivos (lucha y acomodación). Concretamente, la interacción entre ambos intereses fue significativa para la acomodación. Sin embargo, aunque el interés propio y el interés por los demás se relacionaban significativamente con la lucha en la manera predicha, la interacción esperada no fue significativa. Por su parte, las interacciones predichas para las estrategias integrativas no se sostuvieron. El compromiso, por ejemplo, obtuvo una relación significativa pero negativa, sugiriendo que a medida que se incrementan el interés propio y el interés por los demás, el compromiso desciende. Además, sólo uno de los

intereses subyacentes -interés por los demás-, se relacionaba significativamente con la solución de problemas y la evitación.

En la misma línea apuntan los resultados de la investigación de Sorenson *et al.* (1999), quienes llevaron a cabo un estudio con autoinformes en el que participaron 533 estudiantes universitarios. Los análisis de regresión respaldan que el interés propio y el interés por los demás influyen sobre la dominación y el servilismo de modo consistente con las predicciones de *Dual Concern Model*. Para la dominación, el interés por los demás tiene una relación negativa y el interés propio tiene relación positiva que, al mismo tiempo, aparece como el principal motivador. Conjuntamente explican el 41% de la varianza de la dominación. Con respecto al servilismo, las dimensiones del *Dual Concern Model* explican el 36% de varianza y, mientras que el interés por los demás tiene una relación positiva -siendo el principal motivador-, el interés propio tiene una relación negativa. Por el contrario, los resultados no avalan las predicciones del *Dual Concern Model* respecto a las estrategias integrativas, es decir, integración, compromiso y evitación.

Así, el objetivo de este trabajo es profundizar en la relación de las motivaciones e intereses subyacentes con los estilos de gestión de conflictos. Teniendo en cuenta que la elección de una estrategia de conflicto se asocia directamente con la intensidad de cada interés (Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986), planteamos que existen diferencias significativas en la elección de los estilos de gestión de conflictos en función del grado de interés propio y del grado de interés por los demás. Concretamente, con respecto al **interés propio** sostenemos que:

*H1a: Los sujetos con alto interés propio mostrarán más integración.*

*H1b: Los sujetos con alto interés propio mostrarán más dominación.*

*H1c: Los sujetos con bajo interés propio mostrarán más servilismo.*

*H1d: Los sujetos con bajo interés propio mostrarán más evitación.*

*H1e: Los sujetos con intermedio interés propio mostrarán más compromiso.*

En cuanto al **interés por los demás** hipotetizamos que:

*H2a: Los sujetos con alto interés por los demás mostrarán más integración.*

*H2b: Los sujetos con bajo interés por los demás mostrarán más dominación.*

*H2c: Los sujetos con alto interés por los demás mostrarán más servilismo.*

*H2d: Los sujetos con bajo interés por los demás mostrarán más evitación.*

*H2e: Los sujetos con intermedio interés por los demás mostrarán más compromiso.*

Asimismo, en su formulación original, Blake y Mouton (1964) defienden que los estilos de gestión de conflictos no son una simple combinación de las dimensiones de interés propio e interés por los demás, sino que cada estilo es diferente fruto de la interacción de las motivaciones subyacentes, de tal modo que las dimensiones que conforman un estilo no pueden ser separadas (Blake y Mouton, 1981, p. 441). Así, planteamos que existe un efecto de interacción significativo entre las dimensiones sobre los estilos de manejo de conflictos. Específicamente, planteamos la existencia de efectos de interacción entre ambos intereses del modo que sigue:

*H3a: Los sujetos con alto interés propio y alto interés por los demás mostrarán más integración.*

*H3b: Los sujetos con alto interés propio y bajo interés por los demás mostrarán más dominación.*

*H3c: Los sujetos con bajo interés propio y alto interés por los demás mostrarán más servilismo.*

*H3d: Los sujetos con bajo interés propio y bajo interés por los demás mostrarán más evitación.*

*H3e: Los sujetos con intermedio interés propio e intermedio interés por los demás mostrarán más compromiso.*

## **Método**

### *Participantes*

En esta investigación han participado 248 estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela (USC), de los cuales el 76,5% fueron mujeres y el 23,5% hombres. La edad media fue de 20,7 años de edad (DT=4,05), con un rango entre los 17 y 48 años.

### *Instrumentos y Medidas*

Los sujetos respondieron a la forma C del ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) (Rahim, 1983), un cuestionario que mide 5 estilos de gestión de conflictos a partir de 28 ítems: 7 ítems miden integración (*"Ante la dificultad de trabajo con un compañero, intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos"*;  $\alpha=.86$ ), 6 miden evitación (*"Intento no mostrar desacuerdo con mis compañeros"*;  $\alpha=.72$ ), 5 miden dominación (*"Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas"*;  $\alpha=.77$ ), 6 miden servilismo (*"En el trabajo, intento satisfacer las expectativas de mis compañeros"*;  $\alpha=.76$ ), y 4 ítems miden compromiso (*"Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución"*;  $\alpha=.65$ ). Los ítems se presentaban en una escala Likert de 5 puntos, desde 1 ("completamente en desacuerdo") a 5 ("completamente de acuerdo").

Para conocer la motivación subyacente a los estilos de manejo de conflictos se ha tomado como referencia la propuesta de Chanin y Schneer (1984), quienes proporcionaron un método para representar las

dimensiones de asertividad y cooperación de la conducta de conflicto conceptualmente ligadas a las dimensiones de interés propio e interés por los demás. Este procedimiento permite transformar los estilos de gestión de conflictos en sendos índices que representan el interés propio y el interés por los demás a partir de las puntuaciones de los sujetos en los estilos de dominación, integración, evitación y servilismo, incluidos en el ROCI-II:

Índice de interés propio = (dominación + integración) – (evitación + servilismo).

Índice de interés por los demás = (integración + servilismo) – (dominación + evitación).

El rango de puntuaciones obtenido para el interés propio fue de -2,35 a 4,18, con un valor medio de 0,88 (DT=1,20). Para el interés por los demás, el rango fue de -4,88 a 4,20, con una media de 0,30 (DT=1,23). Una mayor puntuación indica una mayor preferencia.

#### *Análisis de datos*

Para contrastar si en los estilos de gestión de conflicto (integración, dominación, servilismo y evitación) se daban las diferencias predichas entre el interés propio y el interés por los demás se realizó un análisis de varianza multivariado (MANOVA), habiendo contrastado previamente que se cumplían los supuestos de homocedasticidad y normalidad multivariante. El MANOVA permite no sólo analizar los efectos directos de las variables sino también sus interrelaciones y, al mismo tiempo, proporciona otros estadísticos individuales y globales como la potencia de la prueba estadística o el tamaño del efecto (Stevens, 1986).

Para poder realizar el MANOVA transformamos las variables continuas -interés propio e interés por los demás-, en discretas. Para ello clasificamos a los sujetos en altos y bajos en dichas variables a partir del valor de la mediana. Concretamente, todos aquellos que tuviesen un valor en interés propio menor o igual a 0,82 recibirían el valor 1 y serían considerados como sujetos con bajo interés propio mientras que, los que tuviesen un valor superior a 0,82 recibirían el valor 2 y serían considerados como sujetos con alto interés propio. Por su parte, recibirían una puntuación de 1 (bajo) aquellos que presentasen una puntuación menor o igual a 0,30 en interés por los demás y un valor de 2 (alto) a los que puntuasen más de 0,30.

Las hipótesis relativas al compromiso, por su parte, fueron contrastadas mediante un análisis de varianza univariado (ANOVA). Dado que dichas hipótesis se centran en un nivel intermedio del interés propio y el interés por los demás, dichas variables fueron recategorizadas en tres niveles. Con respecto al interés propio los grupos serían bajo (puntuación menor o igual a 0,38), intermedio (puntuación mayor de 0,38 y menor o igual a 1,28) y alto (puntuación mayor a 1,28). Por su parte, el in-

terés por los demás quedaría categorizado en los grupos bajo (puntuación menor o igual a -0,11), intermedio (puntuación mayor de -0,11 y menor o igual a 0,75) y alto (puntuación mayor a 0,75).

Todos los análisis fueron realizados con el paquete estadístico SPSS 17.0.

## Resultados

Los principales estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables objeto de estudio se resumen en la Tabla 1. En primer lugar cabe señalar que, al igual que otros estudios llevados a cabo con autoinformes (ej., Munduate, Ganaza, Alcaide y Peiró, 1994), los sujetos manifiestan una mayor preferencia por la integración, el compromiso y la evitación para manejar los conflictos en los que se ven inmersos. Por su parte, la dominación y el servilismo son los estilos menos preferidos.

**Tabla 1**

*Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables de interés (n=248)*

Variable	Media	DT	Mín.	Máx.	1	2	3	4	5	6	7
1. Integración	4,00	0,52	2,14	5,00	(,86)						
2. Evitación	3,42	0,64	1,50	5,00	,31**	(,72)					
3. Dominación	3,27	0,71	1,00	5,00	-,16*	,04	(,77)				
4. Servilismo	2,98	0,64	1,33	5,00	,37**	,45**	-,09	(,76)			
5. Compromiso	3,91	0,45	2,67	5,00	,76**	,37**	-,18*	,44**	(,65)		
6. IP	0,88	1,20	-2,35	4,18	-,03	-,62**	,55**	-,67**	-,21**	-	
7. ID	0,30	1,23	-4,88	4,20	,55**	-,18*	-,72**	,50**	,46**	-,36**	-

*Nota.* En la diagonal se recoge la consistencia interna de las escalas.

IP = Interés propio; ID = Interés por los demás.

\* $p < ,01$ . \*\* $p < ,001$ .

Asimismo, el patrón de correlaciones es similar al encontrado en otras investigaciones que emplean el ROCI-II (ej., Bell y Song, 2005), destacando la alta correlación entre la integración y el compromiso ( $r = ,76$ ;  $p < ,001$ ), que muestra una elevada proximidad entre ambos estilos de gestión de conflictos.

Antes de realizar el MANOVA se comprobó la homogeneidad de covarianzas empleando el test de Box M. Los resultados de la prueba (Box M=65,035, F=2,099;  $p < ,001$ ) nos llevaron a rechazar la hipótesis nula de ajuste de los datos y, siguiendo las recomendaciones de Tabachnick y Fidell (1996), se sustituyó la Lambda de Wilks por la Traza de Pillai para evaluar la significación multivariada de los efectos principales y de las interacciones.



El MANOVA reveló un efecto principal significativo para el interés propio, [Traza de Pillai=0,566,  $F(4,241)=78,489$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,566$ ]. Los posteriores ANOVAs univariados revelaron que existen diferencias entre los niveles de interés propio sobre la preferencia por la evitación [ $F(1,247)=86,577$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,26$ ], mostrando los sujetos con bajo interés propio ( $M_e=3,70$ ;  $DT_e=0,51$ ) mayor preferencia por la evitación que los sujetos con alto interés propio ( $M_e=3,13$ ;  $DT_e=0,63$ ). Los análisis univariados también mostraron la existencia de diferencias significativas con respecto al servilismo [ $F(1,247)=76,592$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,24$ ]. Concretamente, los sujetos que tienen bajo interés propio son más servilistas ( $M_s=3,32$ ;  $DT_s=0,52$ ) que los que tienen alto interés propio ( $M_s=2,64$ ;  $DT_s=0,56$ ). Asimismo, se ha encontrado que existen diferencias en la preferencia por la dominación [ $F(1,247)=36,369$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,13$ ], de modo que los sujetos con alto interés propio ( $M_d=3,57$ ;  $DT_d=0,62$ ) muestran más dominación que los sujetos con bajo interés propio ( $M_d=2,96$ ;  $DT_d=0,68$ ) (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Medias y desviaciones típicas de los estilos de gestión de conflictos según el interés propio (n=248)*

Estilos	Bajo (123)		Alto (n=125)	
	M	DT	M	DT
Integración	4,01	0,55	3,99	0,48
Evitación <sup>a</sup>	3,70	0,51	3,13	0,63
Dominación <sup>a</sup>	2,96	0,68	3,57	0,62
Servilismo <sup>a</sup>	3,32	0,52	2,64	0,56

*Nota.* El superíndice muestra la existencia de diferencias significativas.

Por su parte, el MANOVA también ha revelado un efecto principal multivariado para el interés por los demás [Traza de Pillai=0,544,  $F(4,241)=71,763$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,544$ ]. Los ANOVAs univariados revelaron que existen diferencias en los niveles de interés por los demás sobre la preferencia de todos los estilos de gestión de conflictos; esto es, integración [ $F(1,247)=43,883$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,15$ ], evitación [ $F(1,247)=27,030$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,10$ ], dominación [ $F(1,247)=72,580$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,23$ ] y servilismo [ $F(1,247)=27,715$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,10$ ].

Como se recoge en la Tabla 3, se ha hallado que los sujetos que tienen alto interés por los demás exhiben más integración ( $M_i=4,20$ ;  $DT_i=0,41$ ) y más servilismo ( $M_s=3,23$ ;  $DT_s=0,62$ ) que los que tienen bajo interés por los demás ( $M_i=3,80$ ;  $DT_i=0,54$ ;  $M_s=2,73$ ;  $DT_s=0,56$ , respecti-

vamente). Por su parte, los sujetos que tienen bajo interés por los demás son más evitativos ( $M_e=3,52$ ;  $DT_e=0,61$ ) que los sujetos que tienen alto interés por los demás ( $M_e=3,31$ ;  $DT_e=0,65$ ) y, finalmente, también se ha encontrado que los sujetos que tienen bajo interés por los demás muestran mayor dominación ( $M_d=3,64$ ;  $DT_d=0,59$ ) que los sujetos con alto interés por los demás ( $M_d=2,89$ ;  $DT_d=0,62$ ).

**Tabla 3**

*Medias y desviaciones típicas de los estilos de gestión de conflictos según el interés por los demás (n=248)*

Estilos	Bajo (124)		Alto (n=124)	
	M	DT	M	DT
Integración <sup>a</sup>	3,81	0,54	4,20	0,41
Evitación <sup>a</sup>	3,52	0,62	3,31	0,65
Dominación <sup>a</sup>	3,64	0,59	2,89	0,63
Servilismo <sup>a</sup>	2,73	0,56	3,23	0,62

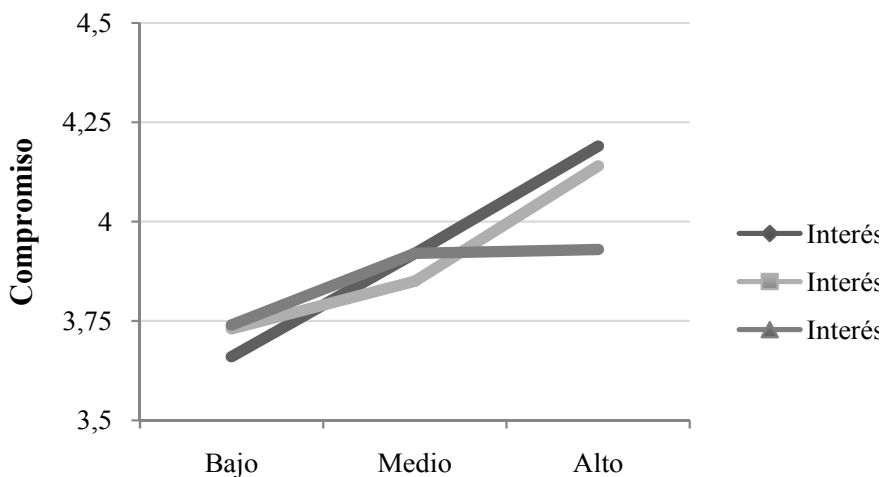
*Nota.* El superíndice muestra la existencia de diferencias significativas.

Con respecto a la interacción, el MANOVA no revela efecto multivariado significativo [Traza de Pillai=0,024,  $F(4,241)=1,496$ , *ns*]. De hecho, sólo se han encontrado efectos univariados para la interacción del interés propio y el interés por los demás en la evitación [ $F(1,247)=4,479$ ;  $p<,05$ ;  $\eta^2_p=,02$ ], si bien éstos siguen las predicciones del *Dual Concern Model*, a saber: los sujetos con bajo interés propio y bajo interés por los demás muestran más evitación ( $M_e=3,84$ ;  $DT_e=0,45$ ) que los sujetos con bajo interés propio y alto interés ( $M_e=3,62$ ;  $DT_e=0,53$ ), los sujetos con alto interés propio y bajo interés por los demás ( $M_e=3,33$ ;  $DT_e=0,62$ ) y los sujetos con alto interés propio y alto interés por los demás ( $M_e=2,81$ ;  $DT_e=0,50$ ).

Con respecto al compromiso, el ANOVA revela la existencia de un efecto principal del interés por los demás [ $F(2,239)=13,647$ ;  $p<,001$ ;  $\eta^2_p=,10$ ], mostrando los sujetos mayor compromiso a medida que se incrementa el interés por los demás (ver figura 2). Sin embargo, no se ha encontrado efecto principal del interés propio [ $F(2,239)=0,386$ ; *ns*] ni de efecto de la interacción [ $F(4,239)=1,197$ ; *ns*].

Figura 2

Interacción entre el interés por los demás y el interés propio en la predicción del compromiso



## Discusión

El presente estudio examina el impacto de la orientación motivacional de los sujetos sobre los estilos de gestión de conflictos interpersonales. Los resultados indican que tanto el interés propio como el interés por los demás representan adecuadamente las motivaciones que subyacen a la elección o la preferencia por los estilos de gestión de conflictos. De hecho, al analizar el efecto directo del interés propio y el interés por los demás, se han hallado tamaños de efecto notables ( $\eta^2_p=,566$  y  $\eta^2_p=,544$ , respectivamente). En este sentido, los resultados de la presente investigación corroboran los planteamientos teóricos del *Dual Concern Model* (Blake y Mouton, 1964; 1981; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986) y los resultados empíricos obtenidos en investigaciones previas (Sorenson et al., 1999; Van de Vliert, 1997).

Los análisis univariados, sin embargo, muestran que el interés propio no incide sobre la integración y el compromiso mientras que, en cambio, el interés por los demás tiene un efecto directo sobre todos los estilos de gestión de conflictos. Esto es, al igual que en los estudios de Van de Vliert (1997) y Sorenson et al. (1999), el *Dual Concern Model* parece ajustarse mejor a los estilos de gestión de conflictos distributivos. Estos estudios muestran que la integración es vista por los sujetos como una elección apropiada cuando éstos no tienen interés propio y al menos tienen interés por los demás. Así, a pesar de que la integración se correspondería con un estilo "ganar-ganar", no es percibida como una es-

trategia que contribuya a alcanzar resultados individuales y la estrategia adecuada para satisfacer el interés propio sería la dominación.

Estos resultados son relativamente consistentes con los extraídos del campo de investigación sobre la personalidad y el conflicto. Concretamente la extroversión y la amigabilidad se han identificado con el interés propio y el interés por los demás, respectivamente (Wood y Bell, 2008; Montes, Rodríguez y Serrano, 2009) y, en este sentido, la amigabilidad parece ser el factor de personalidad más íntimamente relacionado con los modos de gestión de conflictos (Graziano, Jensen-Campbell y Hair, 1996; Jensen-Campbell y Graziano, 2001; Montes, Rodríguez y Serrano, 2009).

Por otro lado, cabe señalar que, tanto teórica (Pruitt y Rubin, 1986) como empíricamente (Van de Vliert y Hordijk, 1989), se ha hallado que el estilo de compromiso representa una forma débil de integración, más que un estilo único. Además, el ROCI-II (Rahim, 1983) tiene problemas a la hora de diferenciar satisfactoriamente entre ambos estilos (ver Van de Vliert y Kabanoff, 1990) y a tenor de nuestros resultados se puede sostener que, al igual que defendía Pruitt (1983), el compromiso es una forma vaga de integración y, por lo tanto, difícilmente distinguible.

#### *Limitaciones*

La mayoría de las investigaciones tienen alguna limitación y este estudio no es una excepción. Así, cabe destacar que la composición de la muestra está desequilibrada con respecto al sexo, esto es, en lugar de disponer de un número similar de hombres y de mujeres, este estudio se ha llevado a cabo con una clara predominancia de mujeres. A pesar de que estas proporciones se mantienen en todo el entorno de la Universidad de Santiago de Compostela, investigaciones futuras deberían emplear un número parejo de hombres y mujeres.

Igualmente, empleamos autoinformes para medir los estilos de gestión de conflictos y, por lo tanto, las puntuaciones obtenidas por los sujetos pueden estar sujetas a sesgos positivos o negativos. Sin embargo, aunque este método para evaluar los estilos de gestión de conflictos pueda que no se corresponda con el comportamiento real de los sujetos, su empleo posibilita la comparación de los resultados de este estudio con investigaciones previas y, en este sentido, favorece la acumulación de conocimiento.

#### *Implicaciones para la práctica*

Este estudio recupera una visión alternativa a la hora de valorar el comportamiento de los sujetos en situaciones de conflicto. Así, dada la relación entre las motivaciones subyacentes y los estilos de manejo de conflictos resultantes, se puede emplear la combinación de intereses (interés propio e interés por los demás) para obtener la orientación ge-

neral del sujeto en el conflicto de acuerdo con la Figura 1, en lugar de obtener un patrón de estilos.

### Conclusión

En resumen, este estudio amplía nuestro conocimiento sobre las motivaciones que subyacen a la elección de las estrategias de conflicto, proporcionando apoyo empírico al *Dual Concern Model*; esto es, el interés propio y el interés por los demás representan las motivaciones básicas sobre las que se configura la preferencia por los estilos de gestión de conflictos. Además, estos hallazgos adquieren mayor relevancia debido al reducido número de estudios que ha abordado este tema. Es importante destacar que, basándonos en los resultados encontrados en este estudio e investigaciones previas (ej., Serenson *et al.*, 1999; Van de Vliert, 1997), este modelo de intereses dobles representa mejor la elección de estrategias distributivas que integrativas. De hecho, cuando examinamos el impacto directo de cada uno de los intereses del modelo encontramos que el interés por los demás incide en la elección de todos los estilos de gestión de conflictos mientras que el interés propio sólo lo hace sobre la dominación, el servilismo y la evitación. Por otro lado, en contra de las predicciones de Blake y Mouton (1964; 1981), hemos hallado que la interacción de ambos intereses no incide sobre la preferencia de los modos de manejo de conflictos.

Estos resultados nos han llevado a la conclusión de que, si bien no es un modelo exhaustivo, la aproximación bidimensional que integra *Dual Concern Model* proporciona una tipología o, en menor medida, un mecanismo, para entender adecuadamente las respuestas de los sujetos a los conflictos.

### Referencias

- Bell, C. y Song, F.(2005): Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 30-54.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S.(1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S.(1981): Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organizational Studies*, 6, 439-455.
- Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G.(1992): Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Chanin, M.N. y Schneer, J.A.(1984): A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. y Nauta, A.(2001): A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Euwema, M.C., Kop, N. y Bakker, A.B.(2004): Burnout and dominance in professional interactions. *Work & Stress*, 18, 1-16.

- Gottman, J.M.(1993): The role of conflict engagement, escalation, and avoidance in marital interaction: A longitudinal view of five types of couples. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61*(1), 6-15.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, L.A. y Hair, E.(1996): Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(4), 820-835.
- Hall, J.(1969): *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reactions to and handling of conflicts between himself and others*. Monroe, TX: Telemetrics International.
- Jensen-Campbell, L.A. y Graziano, W.G.(2001): Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality, 69*(2), 323-362.
- Montes, C., Serrano, G. y Rodríguez, D.(2009): El papel de la personalidad en la aproximación estratégica a la resolución de conflictos. *XI Congreso Nacional de Psicología Social*, 1-3 de Octubre, Tarragona (España).
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M. y Peiró, J.M.(1994): Conflict Management in Spain. En Rahim, M.A. y Blum, A. (Eds.), *Global Perspectives on Organizational Conflict* (pp. 103-134) New York: Praeger.
- Pruitt, D.G.(1983): Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist, 27*(2), 167-194.
- Pruitt, D.G. y Rubin, J.Z.(1986): *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L.L. y Wilson, S.R.(1982): Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. En M. Burgoon (Eds.), *Communication Yearbook* (Vol. 6, pp. 629-652). Beverly Hills: Sage.
- Rahim, M.A.(1983): A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M.A.(1986): *Managing Conflicts in Organizations*. New York: Praeger.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V.(1979): Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports, 44*, 1323-1344.
- Rahim, M.A. y Magner, N.R.(1995): Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 122-132.
- Sorenson, R.L., Morse, E.A. y Savage, G.T.(1999): A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the Dual-Concern Model. *International Journal of Conflict Management, 10*(1), 25-44.
- Stevens, J.(1986): *Applied multivariate statistics for social sciences*. Hillsdale, N.J.: LEA.
- Tabachnick, B.G. y Fidell, L.S.(1996): *Using multivariate statistics* (3ª ed.). New York: Harper Collins.
- Thomas, K.W.(1976): Conflict and conflict management. En Dunnette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H.(1974): *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.
- Tjosvold, D.(1997): Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. En De Dreu, C.K.W. y Van de Vliert, E. (Eds.), *Using conflicts in organizations* (pp. 23-37). Thousand Oaks: Sage.
- Van de Vliert, E.(1997): *Complex interpersonal behavior: Theoretical frontiers*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E. y Kabanoff, B.(1990): Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal, 33*(1), 199-209.

- Van de Vliert, E. y Hordijk, J.W.(1989): A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *Journal of Social Psychology, 129*, 681-690.
- Womack, D. F.(1988): Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Model Survey. *Management Communication Quarterly, 1*(3), 321-349.
- Wood, F.W. y Bell, P.A.(2008): Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences, 45*, 126–131.