



Revista Latinoamericana de Psicología  
ISSN: 0120-0534  
direccion.rlp@konradlorenz.edu.co  
Fundación Universitaria Konrad Lorenz  
Colombia

Vargas, Alfredo; Cabrera, Hernán; Rincón, Pilar  
Estilos de solución de conflictos  
Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 10, núm. 1, 1978, pp. 53 - 69  
Fundación Universitaria Konrad Lorenz  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511106>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ESTILOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS<sup>1</sup>

ALFREDO VARGAS \*; HERNÁN CABRERA Y PILAR RINCÓN  
*Universidad de Los Andes*

The present study intends to identify Conflict Resolution Styles and their interaction. A questionnaire was applied to 237 Department Heads from different organizations, and the results were factor-analyzed. Results showed eight independent factors and the interaction between styles, proving the hypothesis that styles tend to arrange themselves around "Confrontation Pressure" and "Withdrawal". However, the authors recommend to work more on the questionnaire before using it in experimental studies.

### LOS CONFLICTOS

Diversos autores han estudiado las formas como las personas se comportan frente a situaciones de conflicto, clasificándolas en los llamados Estilos de Solución de Conflictos. Dichos estilos se han formulado como categorías mutuamente excluyentes, pero no se ha planteado una explicación teórica o una comprobación empírica sobre la interdependencia que existe entre los mismos, debido a la complejidad del comportamiento humano. Por esta razón, la presente investigación se propuso comprobar el tipo de *interdependencia* que se puede dar entre los Estilos de Solución de Conflictos.

A continuación, presentaremos una descripción de cada uno de los estilos según lo descrito por Blake y Mouton (1964) y luego pasaremos a explicar nuestra hipótesis sobre la interdependencia entre los mismos.

---

<sup>1</sup> Esta investigación se llevó a cabo con la ayuda del Fondo de Investigaciones de la Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia.

\* Dirección: Vargas & Rincón, Psicólogos Industriales, Apartado Aéreo 24482 Bogotá, Colombia.

## ESTILOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS

El planteamiento más conocido sobre este tema es el llevado a cabo por Blake y Mouton (1964), quienes establecieron apriorísticamente la existencia de cinco estilos: Confrontación, Compromiso, Facilitación, Presión y Retirada.

*Confrontación.* Parte del presupuesto de que el conflicto es inevitable y siempre está presente, pero puede ser una fuente para la creatividad, el desarrollo y el surgimiento de nuevas ideas. Reconoce que existe una interdependencia entre las partes en la relación. Acepta que las personas deben ser oídas, se les debe permitir expresarse y que ante el conflicto hay que tomar las acciones necesarias y no gastar energías en esconderlo o en dar rodeos. El conflicto se acepta abiertamente, se buscan sus causas y se trabaja directamente sobre las áreas de conflicto.

*Compromiso.* La persona acepta la presencia del conflicto pero considera que no es prudente confrontarlo puesto que puede haber perdedores y ganadores, y el perdedor es un enemigo potencial. Esta situación se explica por el hecho de que si bien le interesa obtener resultados también le interesa estar bien con las personas y busca hacer transacciones entre estos dos tipos de intereses. Por lo tanto, cuando hay conflicto deja enfriar las emociones del momento para encontrar una base común aceptable. Busca como medio de solución dividir las diferencias entre los intereses en conflicto, toma algo de una parte para que de esta manera cada uno gane algo. Sabe que esto no es lo mejor pero sí lo más aceptable. Otro recurso que utiliza es el de establecer reglas de juego permanentemente para juzgar más o menos rígidamente y decidir de acuerdo con ellas. En esta forma da legitimidad a su comportamiento y despersonaliza la solución y sus consecuencias.

*Facilitación.* En este estilo se busca que haya relaciones armoniosas entre las personas. La amistad y el "buen ambiente" son los valores básicos a los cuales se subordinan los otros valores, como el rendimiento. Por lo tanto se evitan los desacuerdos, las emociones negativas, los rechazos y las frustraciones. Se buscan las relaciones armoniosas y aceptables y la preocupación principal es la de ser aceptado como persona. Se cree que no se deben presentar desacuerdos ni peleas. Se "suaviza" o "mitiga" el conflicto por medio de la persuasión restando gravedad a la situación. Se presentan argumentos y razones varias veces, pero si no son aceptadas se retiran; se discute sobre aquello en que hay un acuerdo previo o se presenta el problema en forma tan general que no sea considerado como tal. Cuando el conflicto estalla o se agrava no sabe por qué y se engaña acentuando lo positivo por encima de lo negativo.

*Presión.* El conflicto es inevitable y siempre se puede presentar pero no es necesario conseguir un acuerdo. Este supuesto lleva a una

TABLA 1

*Estilos de solución de conflicto: comparación*

RETIRADA (1/1)	FACILITACION (1/9)	PRESION (9/1)	COMPROMISO (5/5)	CONFRONTACION (9/9)
<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>
1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>
El conflicto es inevitable y está presente, pero tanto en cuanto éste involucra a otros interesados en el mismo, es posible actuar como un observador de acontecimientos, más que como un participante.	Los desacuerdos, emociones negativas, rechazos y frustraciones se deben evitar.	El conflicto es inevitable, pero no es necesario conseguir un acuerdo o éste es imposible.	El conflicto está pero no es prudente confrontarlo, si se hace hay ganadores y perdedores y el perdedor es un enemigo potencial. Se puede resolver por medio de tácticas indirectas.	El conflicto es inevitable y siempre está presente, pero puede ser una fuente para la creatividad, el desarrollo y el surgimiento de nuevas ideas.
2. <i>Actitud</i>	2. <i>Actitud</i>	2. <i>Actitud</i>	2. <i>Actitud</i>	2. <i>Actitud</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retirarse de la situación cuando es posible.</li> <li>● Estricta <i>Neutralidad</i>.</li> </ul>	Buscar relaciones positivas, armoniosas y aceptables, preocupándose por ser <i>aceptado</i> personalmente.	<i>Competencia</i> directa-interpersonal e intergrupo de carácter psicológico.	Dejar enfriar las emociones del momento para encontrar una <i>base común</i> aceptable.	<i>Interdependencia</i> : Unidad de esfuerzos entre los individuos.

## Aquaforest TIFF Junction Evaluation

### 3. Manifestación

- Demorar respuestas.
- Hacerse el olvidadizo.
- Dejar que el tiempo resuelva las cosas.
- Dar respuestas que no impliquen compromiso.

### 4. Solución

Evitar el conflicto.

### 3. Manifestación

- Acción que mantenga la armonía.
- Incapacidad de usar métodos fuertes y directos.
- Tratar de apelar a sentimientos y razones, pero se capta inseguridad.

### 4. Solución

Después de un breve razonamiento pasa a la reconciliación a través del alivio y el apaciguamiento.

### 3. Manifestación

- Desacuerdos ilógicos.
- Argumentos ganapierde.
- Lucha abierta.

### 4. Solución

La autoridad:  
● El conflicto mina la estructura de autoridad.  
● El conflicto debe controlarse antes que se convierta en inmanejable.

### 3. Manifestación

- Dividir las diferencias.
- Establecer previamente reglas de juego para legitimizar la situación.

### 4. Solución

Tomar algo de uno y algo del otro y ponerlos juntos, para que de esta forma cada uno gane algo.  
No es lo mejor pero es aceptable.

### 3. Manifestación

- Surgen desacuerdos sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo y en la implementación; pero las personas deben ser oídas y se les debe permitir expresarse.

### 4. Solución

Confrontación Directa: se asume que hay que tomar las acciones necesarias o que se gasta mucha energía en "tapar" o "dar rodeos".

## Aquaforest TIFF Junction Evaluation

RETIRADA (1/1)	FACILITACION (1/9)	PRESION (9/1)	COMPROMISO (5/5)	CONFRONTACION (9/9)
II. PERSPECTIVA DEL JEFE	II. PERSPECTIVA DEL JEFE	II. PERSPECTIVA DEL JEFE	II. PERSPECTIVA DEL JEFE	II. PERSPECTIVA DEL JEFE
1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>
No actuar como jefe.	No debe haber peleas y desacuerdos.	Asegurar que el conflicto no surja.	Dividir o separar: mantener las partes aisladas hasta que se encuentre una solución.	El conflicto se debe manejar.
2. <i>Comportamiento Ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento Ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento Ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento Ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cerrar los ojos y esperar que el tiempo arregle las cosas.</li> <li>● Ser mensajero entre dos niveles jerárquicos.</li> <li>● Cuando las decisiones son cuestionadas: las retira o no insiste (solo lo hace en caso de peligro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● "Suavizar" o "allanar" persuadiendo o coloreando.</li> <li>● Cuando las decisiones son cuestionadas: las presenta nuevamente y si aún las cuestionan, las retira.</li> <li>● Discutir solamente sobre aquello en lo que hay acuerdo.</li> <li>● Discutir los diversos puntos de vista en forma tan general que no se cojan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Suprimir:</i> "Desacuerdo" es pariente de "insubordinación".</li> <li>● <i>Castigo:</i> No se pueden revisar las normas. No se puede examinar el porqué de la infracción.</li> <li>● <i>Actuar bajo instrucciones:</i> en caso de "contradicción" se identifica con la posición de mayor poder y autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso: encontrar un punto intermedio entre dos alternativas opuestas, dividiendo las diferencias.</li> <li>● Tomar a cada persona por aparte, conocer el problema, tomar una solución intermedia y comunicarlo por aparte.</li> <li>● Conseguir alianzas individuales y después sí discutir el problema.</li> <li>● Separar físicamente a las partes en conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confrontar y encontrar las causas del conflicto.</li> <li>● Trabajar con sus subordinados sobre las áreas del conflicto.</li> <li>● Llevar a los subordinados a que trabajen entre sí sus diferencias.</li> </ul>

## Aquaforest TIFF Junction Evaluation

- Posponer asuntos hasta cuando haya bajado la tensión u olvidar el problema.
- Cuando los asuntos se polarizan nombra un comité para evitar responsabilidades.
- Utiliza el rumor y el chisme para no herir.
- Recurrir a un asesor profesional.
- Trasladar a la persona.
- Reformar el organigrama.

### 3. Resultado

El conflicto permanece latente, nadie habla de él.

### 3. Resultado

- Se engatuzo, acentuando lo positivo y eliminando lo negativo.
- Cuando el conflicto explota no tiene bases para saber el porqué de este.

### 3. Resultado

Se termina el conflicto pero no llega al fondo del problema, éste reaparecerá.

### 3. Resultado

- Acomodación que no ventila las dudas y reservas que produjeron las diferencias.
- Posición intermedia entre las posiciones representadas.

### 3. Resultado

El conflicto se resuelve, se convierte en fuente de desarrollo y productividad.

## Aquaforest TIFF Junction Evaluation

RETIRADA (1/1)	FACILITACION (1/9)	PRESION (9/1)	COMPROMISO (5/5)	(CONFRONTACION (9/9)
III. PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO	III. PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO	III. PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO	III. PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO	III. PERSPECTIVA DEL SUBORDINADO
1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>	1. <i>Presupuesto</i>
Se debe evitar el conflicto con el jefe o los iguales, no estando en desacuerdo.	No diferir de lo que piensa o hace el jefe.	"Vencer" al otro a cualquier costo.	No se deben aceptar las cosas ciegamente: deben "sopesarse" y "balancearse".	Las cosas se deben hablar abiertamente.
2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>	2. <i>Comportamiento ante el conflicto</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frente al jefe: se somete.</li> <li>● Frente a iguales: hace pocas o ninguna exigencia.</li> <li>● Al pedírsele una explicación y presionarlo responde: "No ha habido tiempo para estudiar el problema a fondo". "Quizás es mejor hacer lo que usted crea que es mejor". "Lo mejor es que continuemos como veníamos".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer el pensamiento del jefe para repetirlo.</li> <li>● Evitar dar al jefe malas noticias o "matizarlas" para complacerlo.</li> <li>● Cuando se le pide explicaciones de algo, no presenta todos los hechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frente al jefe: Actúa "clandestinamente" consiguiendo y ampliando el ámbito del conflicto.</li> <li>Frente a iguales: Competencia ganapierde.</li> <li>Recurrir a un jefe común o "tercer partido" para someterse a su autoridad. El que pierde se retira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frente al jefe: No evita tomar posiciones: las toma tentativamente para poder cambiar, sin embargo da la impresión de vacilante e inconsistente.</li> <li>● Frente a iguales: busca caminos intermedios; apela a la autoridad, busca tradición sin perder status o recurre a un jefe común.</li> <li>● No oponerse completamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confrontar.</li> <li>● No reprimir sus convicciones.</li> <li>● Ejercer influencia sobre su jefe.</li> </ul>



## Aquaforest TIFF Junction Evaluation

### 3. Resultado

- Estancamiento.
- Falta de creatividad.
- Nunca se aceptan responsabilidades.
- Las cosas simplemente pasan.

### 3. Resultado

El jefe no conoce las situaciones reales, sino hasta que la situación explota, esto puede acarrear pérdida de productividad y/o rompimiento de relaciones.

### 3. Resultado

No se puede establecer relaciones que promuevan colaboración y mutuo esfuerzo productivo ya sea entre iguales o entre jefes y subordinados.

### 3. Resultado

- Se resuelve el conflicto superficialmente.
- El jefe lo percibe como falta de carácter y de poca integridad.

### 3. Resultado

Se identifica el conflicto y se solucionan las diferencias.

actitud de competencia directa en la que se pretende imponer la propia voluntad y ganar a través de la satisfacción del propio interés. Ante el conflicto luchará y se colocará generalmente en una situación de ganar —perder. Buscará que el conflicto no surja reprimiéndolo tan pronto como aparezcan los primeros síntomas y hará uso del poder o de la autoridad para imponer una solución. Considera que el conflicto mina la estructura de la autoridad, y sus manifestaciones son vistas como rebeldía. Las causas no pueden ser examinadas ni se pueden revisar las normas. El castigo es un recurso normal y, tal vez, el recurso preferido.

*Retirada.* El conflicto se acepta como inevitable pero se busca actuar como un observador de los acontecimientos más que como una parte involucrada en los mismos. Cuando es posible se retira de la situación o busca conservar estricta neutralidad; por lo tanto, evita el conflicto, deja que el tiempo resuelva las cosas o da respuestas que no implican compromiso.

Una visión descriptiva y comparativa de los diferentes Estilos de Solución de Conflicto y una perspectiva organizacional de los mismos, las podemos observar en la Tabla 1.

Un intento de comprobar la existencia de los estilos descritos, lo hicieron Lawrence y Lorsch (1973), al construir un cuestionario con refranes populares que aplicaron a un conjunto de ejecutivos de diferentes empresas, obteniendo, por medio de Análisis Factorial, tan solo tres estilos de los cinco propuestos por Blake y Mouton: Confrontación, Facilitación y Presión.

#### INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS ESTILOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS

El manejo de una situación de conflicto está determinado por dos variables: El *Interés* propio y la *Relación* entre las partes. El interés propio se refiere a aquello que se quiere conseguir o mantener y la *Relación* el grado de interdependencia de las partes, es decir la necesidad o deseo de permanecer el uno junto al otro (véase Figura 1).

En la confrontación prima en alto grado tanto la *Relación* como el *Interés* y la persona se preocupa por los dos aspectos con igual intensidad. Por su parte la *Presión* se caracteriza por un predominio total del *Interés* sobre la *Relación* y la *Retirada* tiende a ignorar el *Interés* y la *Relación*.

La interacción del *Interés* y la *Relación* en la *Facilitación* y el *Compromiso* es más compleja. La *Facilitación* implica un predominio de la *Relación* sobre el *Interés*, lo que lleva a una tendencia a la *retirada* cuando lo que está de por medio es el *Interés*. Sin embargo, la preocupación por la *Relación* puede ser un medio para hacer pre-

valecer el propio Interés. En esta forma se puede pensar en la posibilidad de que se trate de dos estilos diferentes: uno tendiente a la Retirada y el otro cercano a la Presión.

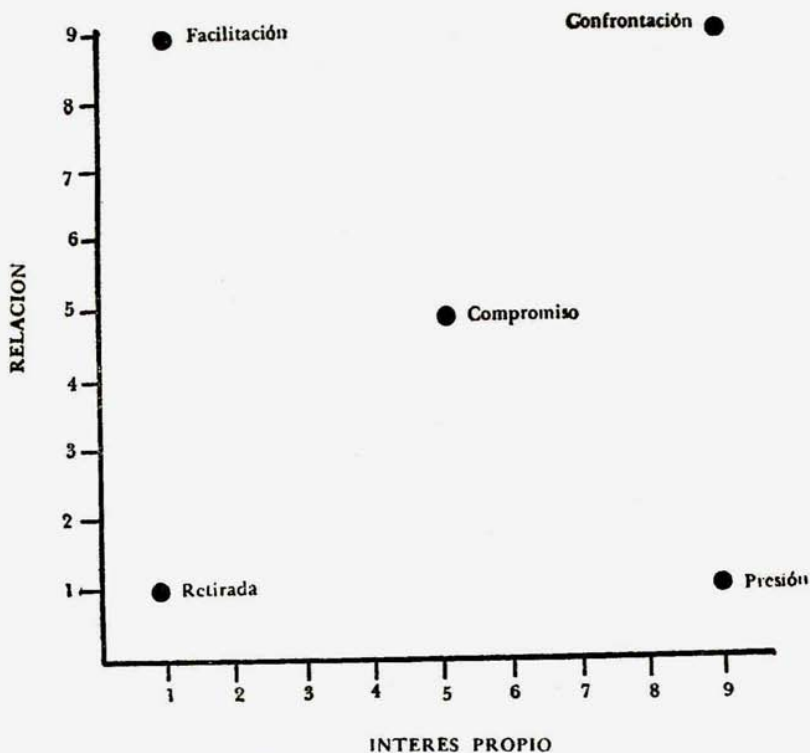


FIGURA 1. Estilos de solución de conflictos

En el Compromiso la persona parece que está dispuesta a ceder parte de sus Intereses para que la Relación no se deteriore en su totalidad o a arriesgar un poco la Relación para que sus Intereses no se pierdan completamente. En este caso también se puede pensar en la posibilidad de que se trate de dos estilos diferentes: cercanos a la Retirada o a la Presión, pero con matices distintos a los planteados en la Facilitación.

De acuerdo con la interdependencia de los Estilos planteados anteriormente y con lo propuesto apriorísticamente por Blake y Mouton, este trabajo tiene dos objetivos principales:

- a. Identificar los Estilos de Solución de Conflicto en una muestra de ejecutivos colombianos;
- b. Determinar la interdependencia que existe entre los diferentes Estilos identificados y, en consecuencia, verificar las deducciones

hechas sobre la Facilitación y el Compromiso las cuales llevan a plantear la existencia de siete Estilos diferentes.

### METODO

*Sujetos:* Los sujetos fueron 237 Jefes de Departamento pertenecientes a 19 empresas de Bogotá, Colombia.

*Instrumentos:* Como instrumento se utilizó el cuestionario "Estilos de Solución de Conflictos", compuesto de 25 frases —proverbios construido por Lawrence y Lorsch (1964).

### RESULTADOS

Para el análisis de datos se utilizó el paquete S.P.S.S. (Nie y cols., 1975), aplicándose un Análisis Factorial de Componentes Principales. Posteriormente, se hizo una Rotación Oblicua puesto que empíricamente ésta permitía hacer un manejo adecuado de los datos en función de los objetivos. Los datos de la muestra fueron analizados con 99 interacciones, y 8 factores surgieron como explicación del 100% de la varianza.

La Tabla 2, muestra el porcentaje de varianza que cada factor representa.

TABLA 2

*Porcentaje de varianza que cada factor representa*

<i>Factor</i>	<i>Porcentaje que cada factor representa</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
1	22.7	22.7
2	17.0	39.7
3	14.3	54.1
4	13.1	67.1
5	11.0	78.2
6	8.8	87.0
7	7.2	94.2
8	8.8	100.0

Para aceptar un ítem como integrante de un factor, se estableció un peso factorial mínimo de 0.35. Teniendo como base este criterio se conformaron ocho factores, los cuales se describen en la Tabla 3.

**TABLA 3**  
*Composición de los factores*

**FACTOR I**

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Cavando y cavando se descubre la verdad.	0.854
— Si no puedes conseguir que una persona piense como tú haz que actúe como tú deseas.	0.665
— Un canje limpio no acarrea disputas.	0.900
— Donde las dan las toman: es juego limpio.	0.452
— Busca hasta que encuentres y tu trabajo no habrá sido en balde.	0.357
— En una disputa, pierde menos el que menos habla.	0.516
— No remuevas un nido de avispas.	0.626

**FACTOR II**

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Más vale media barra que quedarse sin pan.	0.878
— Para que sea correcta una decisión ha de basarse en el conocimiento y no sólo en los números.	0.413
— Cuando alguien te golpee con una piedra, golpéale con algodón.	0.398
— Si no puedes conseguir que una persona piense como tú, haz que actúe como tú deseas.	0.355
— El que lucha y después escapa, vive para su huida.	0.928
— Donde las dan las toman: es juego limpio.	0.443

**FACTOR III**

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Palabras suaves ganan corazones duros.	0.676
— El que no huye hará huir a su enemigo.	0.735
— Si no puedes conseguir que una persona piense como tú, haz que actúe como tú deseas.	0.468
— Busca hasta que encuentres y tu trabajo no habrá sido en balde.	0.412
— En una disputa, pierde menos el que menos habla.	0.372
— Mata a tus enemigos con cortesía.	0.618
— Intercambios de regalos hacen buenas amistades.	0.576

## FACTOR IV

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Si me pegas, te pego.	0.360
— Para que sea correcta una decisión, ha de basarse en el conocimiento y no solo en los números.	0.513
— Si no puedes conseguir que una persona piense como tú, haz que actúe como tú deseas.	0.527
— La fuerza siempre lleva la razón.	0.942
— Donde las dan las toman: es juego limpio.	0.429
— Las buenas palabras no cuestan dinero.	0.695
— No remuevas un nido de avispas.	0.534

## FACTOR V

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Si me pegas, te pego.	0.634
— Los argumentos del más fuerte siempre tienen más peso.	0.665
— La fuerza siempre lleva la razón.	0.353
— Busca hasta que encuentres y tu trabajo no habrá sido en balde.	0.714
— Afirma los pies donde quieras quedarte.	0.822
— Intercambios de regalos hacen buenas amistades.	0.502

## FACTOR VI

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— El que no huye hará huir a su enemigo.	0.365
— Ven y discutamos juntos.	0.618
— Para que sea correcta una decisión ha de basarse en el conocimiento y no solo en los números.	0.505
— Cuando alguien te golpee con una piedra golpéale con algodón.	0.557
— Las palabras suaves hacen más suaves los caminos.	0.905
— Paciencia y confianza mueven montañas.	0.423

## FACTOR VII

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Es más fácil moderarse que alejarse de la pelea ya empezada.	0.808
— Más vale media barra que quedarse sin pan.	0.387
— Donde las dan las toman: es juego limpio.	0.494
— En una disputa, pierde menos el que menos habla.	0.403
— Afirma los pies donde quieras quedarte.	0.377

## FACTOR VIII

<i>ITEM</i>	<i>Peso factorial</i>
— Cuando dos discuten, el que primero calla es el que merece más alabanza.	0.989
— Donde las dan las toman: es juego limpio.	0.357
— Paciencia y confianza mueven montañas.	0.460

Finalmente se estableció correlación que los ocho factores guardan entre sí, resultados que se presentan en la Tabla 4.

## DISCUSION

La presente investigación identificó la existencia de 8 factores diferentes e independientes según lo muestran las Tablas 3 y 4, satisfaciéndose así nuestro primer objetivo.

A continuación se presentan los 8 factores encontrados con su respectiva interpretación.

*Confrontación.* La persona no huye ante la situación de conflicto sino que busca e insiste en encontrar una solución. Los dos presupuestos básicos que definen este estilo son: "Afianza los pies donde quieras quedarte" y "Busca hasta que encuentres y tu trabajo no habrá sido en balde". Rechaza el uso del poder y la presión para alcanzar ventajas y en algunas oportunidades puede ofrecer intercambio de recompensas para llegar a un acuerdo.

*Solución de problemas.* El estilo identificado por este factor asume que la solución del conflicto implica un intercambio directo, pues se aparta del presupuesto de que "un canje limpio no acarrea disputas". Este intercambio implica por una parte, una actitud de búsqueda positiva de solución al conflicto, en la que se requiere un grado de asertividad, de tal manera que cada concesión implique

**TABLA 4**

*Correlaciones entre los ocho factores encontrados*

<i>Factor</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<b>1</b>	1.000	0.016	-0.017	0.091	-0.055	0.054	0.027	0.110
<b>2</b>	0.016	1.000	-0.029	-0.085	0.045	0.079	-0.189	0.119
<b>3</b>	-0.017	-0.029	1.000	0.008	-0.023	0.031	-0.009	0.251
<b>4</b>	0.091	-0.085	0.008	1.000	-0.057	0.094	0.093	-0.012
<b>5</b>	-0.055	0.045	-0.023	-0.057	1.000	-0.044	-0.126	-0.040
<b>6</b>	0.054	0.079	0.031	0.094	-0.044	1.000	-0.022	0.047
<b>7</b>	0.027	-0.189	-0.009	0.093	-0.126	-0.022	1.000	0.027
<b>8</b>	0.110	0.119	0.251	-0.012	-0.040	0.047	0.027	1.000



obtener una retribución acorde. Y, por otra parte, se sabe que hay que hacer ciertas concesiones y andar con prudencia para no ampliar o reforzar el conflicto: "No remuevas un nido de avispas".

*Enfrentamiento.* Este estilo se caracteriza por no huirle a las situaciones de conflicto sino que al contrario se le coloca cara a cara. Su presupuesto básico es: "El que lucha y después escapa vive para su huida". Sin embargo, la tendencia no es la de mantener todo su interés sino la de tratar de salvar algo: "Más vale quedarse con la mitad del pan, que quedarse sin él". Esto se logra por medio de posiciones aparentemente sumisas pero que conducen a la consecución de los propios intereses.

*Compromiso.* La tendencia manifestada por este estilo es la de transarse por algo en lugar de perder todo, lo cual se expresa en el presupuesto básico de que: "es más fácil moderarse, que alejarse de la pelea ya empezada". Trata de mantener la defensa de sus intereses pero se inclina a ceder para alcanzar algo.

*Manipulación.* Este estilo está caracterizado por no querer abandonar la situación de conflicto pero buscando ganar posiciones por medio de las relaciones armoniosas entre las partes. En efecto, los dos presupuestos básicos son: "El que no huye hará huir a su enemigo" y "Palabras suaves ganan corazones duros". El énfasis en la cortesía y las buenas relaciones tienen por finalidad el llegar a que la otra parte acepte un compromiso en el cual prime el propio interés.

*Aceptación.* Este estilo muestra una preocupación fundamental por la conservación de las buenas relaciones. El presupuesto básico es "Las palabras suaves, hacen la senda más suave". Ante las situaciones de conflicto, trata de que siempre se conserve la comunicación entre las partes y hace más énfasis en la relación que en los datos objetivos de la situación; ante la agresión responde con benevolencia y suavidad, persistiendo en la relación aún a costa de sus propios intereses.

*Sumisión.* En este estilo se encuentra un claro temor al poder de los otros y al uso del propio poder. Su presupuesto básico es un rechazo a que "La fuerza siempre lleva la razón". Su línea de comportamiento está ejemplificada en el aforismo de que "Las buenas palabras no cuestan dinero". Rechaza soluciones de compromiso basadas en el uso de la presión y prefiere ceder en su propio interés para conservar la relación.

*Retirada.* Este estilo es el de aquella persona que no enfrenta el problema y prefiere huir de la situación. Su presupuesto es: "Cuando dos discuten, el que primero calla es el que merece más alabanzas". Sin embargo, no acepta abiertamente su actitud de retirada sino que trata de disfrazarla.

Por otra parte se puede observar que existe *interdependencia entre los estilos*, confirmándose de esta forma los planteamientos expuestos en el segundo objetivo de la presente investigación.

El análisis de los datos indica que la Confrontación continúa siendo un estilo en el que predomina tanto la Relación como el Interés. Paralelo a lo anterior aparece un matiz adicional en el cual el individuo parte del principio de la necesidad de hacer intercambios justos en la solución de conflicto. A este aspecto lo hemos denominado Solución de Problemas. Pudiera decirse que en la Confrontación la persona tiende a percibir las situaciones, más como un conflicto de medios que como un conflicto de intereses, mientras que en la Solución de Problemas se es más consciente de la posibilidad de un conflicto de intereses.

La Presión no se presentó como un estilo independiente, hecho que debe ser investigado más detenidamente, antes de sacar conclusión alguna. En efecto, es posible que esta situación se haya presentado bien sea por fallas en el instrumento, por la amplitud de la muestra o por factores culturales que estarían indicando una ausencia de mayor asertividad en la defensa del Interés Propio entre los ejecutivos estudiados. Sin embargo, este estilo se encuentra presente en el Enfrentamiento, factor derivado del Compromiso, y en la Manipulación, que se deriva de la Facilitación.

El Compromiso aparece explicado por dos factores: Compromiso y Enfrentamiento. En el primero, predomina el Interés por la Relación y en el segundo, hay una preocupación mayor por el Propio Interés.

La Facilitación se descompuso en tres factores: Manipulación, Aceptación y Sumisión. En el primero hay un predominio del Interés Propio en cuyo beneficio se manejan las Relaciones mientras que en los otros dos, la preocupación principal es la Relación.

Finalmente, la Retirada es un estilo que permaneció tal como se había descrito inicialmente.

En síntesis, podemos decir que hemos alcanzado los objetivos propuestos en la presente investigación. Creemos que es necesario continuar con el perfeccionamiento del instrumento, incluyendo nuevos refranes y dichos populares para luego proceder a comprobaciones experimentales.

#### REFERENCIAS

- Blake, R. R. y Mouton, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co., 1964.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. *Organización y ambiente*. Traducido del inglés. Barcelona: Labor, 1975.
- Nie, N. H. y cols. *Statistical package for the social sciences* (2ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill, 1975.