



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en
Investigación en Psicología A.C.
México

Mejía Ceballos, Juan Carlos; Laca Arocena, Francisco A.
Estilos de comunicación en el conflicto y confianza en las propias decisiones
Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 347-358
Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29211210>

- 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 COMUNICACIÓN EN EL CONFLICTO Y CONFIANZA EN LAS PROPIAS DECISIONES

Communication styles in conflict and confidence in the own decisions

Juan Carlos Mejía Ceballos y Francisco A. Laca Arocena
Universidad de Colima¹

RESUMEN

Con el objetivo de disponer en lengua española de un instrumento para evaluar la preferencia de los sujetos por el uso de diferentes estilos de mensajes en situaciones de conflicto, se tradujo al español el Conflict Management Message Style. Realizada una recogida de datos exploratoria y otra confirmatoria con muestras de jóvenes universitarios de ambos sexos, se encontró mediante análisis factoriales que la traducción reproducía fielmente el instrumento original, por lo que puede ser utilizada para los mismos propósitos. Desde una perspectiva cognitiva que relaciona el afrontamiento de los conflictos con los procesos de toma de decisiones, se evaluó la autoestima de los sujetos como tomadores de decisiones mediante una escala. Se describen las diversas relaciones entre las variables y se realiza una comparación intercultural de este último constructo.

Indicadores: Conflicto; Estilos de mensajes; Confianza en las decisiones.

ABSTRACT

The Conflict Management Message Style was translated into Spanish language with the purpose of having an instrument for assessing the subjects preference in the use of different message styles in situations of conflict. After collecting exploratory and confirmatory data in a sample of university students of both genders, it was found, after carrying out factor analysis, that the said translation reproduces successfully the original instrument, and therefore may be used for the same purposes. The subjects' self-esteem as decision-makers was evaluated through a scale using a cognitive perspective which

¹ Facultad de Psicología, Av. Universidad 333, Col. Las Viboras, 28040 Colima, Col., México, tel. (312)316-10-91, ext. 37401, correos electrónicos: yonkaone@hotmail.com. y francisco_laca@uacol.mx. Artículo recibido el 12 de septiembre de 2005 y aceptado el 2 de febrero de 2006.

relates the conflict resolutions with the decision-making processes. Some relationships among the variables are described, making a cross-cultural comparison with the latter construct.

Keywords: Conflict; Message styles; Decision confidence.

Estilos de mensajes en el manejo del conflicto

El interés por identificar y medir los estilos personales de afrontar los conflictos, entendiendo por tales estilos la manera en que una persona responde habitualmente a dichos conflictos (Filley, 1975), comienza con el trabajo de Blake y Mouton (1964) y ha llegado hasta hoy. Una línea de investigación de los estilos de conflicto ha seguido el modelo del llamado “doble interés” propuesto por los citados autores: interés en los propios resultados –o competir–, e interés en los resultados de la otra parte –o colaborar–; las posibles combinaciones de ambos intereses dan lugar a cinco estilos de manejo del conflicto propuestos por este modelo (Rahim, 1983; Thomas y Kilmann, 1974). Otros investigadores sólo han hallado evidencia factorial de tres estilos de conflicto (Bell y Blakeney, 1977; Putnam y Wilson, 1982). En 1988, Roseanna Ross y Sue DeWine, con el propósito de identificar los estilos de conflicto mediante los tipos de mensajes que eligen las partes, presentaron su CMMS (Conflict Management Message Style), contribuyendo con ello al desarrollo de una línea de investigación del conflicto que pone el énfasis en la comunicación (cfr. Kimsey y Fuller, 2003; Laca, Alzate, Sánchez, Verdugo y Guzmán, 2005).

El conflicto es la percepción por dos o más partes de que sus intereses actuales son incompatibles (Rubin, Pruitt y Kim, 1994), y la comunicación es el medio de expresión de dicha incompatibilidad percibida, así como también de su posible resolución. Como señala Bernard Mayer (2000), la comunicación está tanto en el corazón del conflicto como en el de su resolución; y si bien la comunicación es tan sólo una parte en el proceso de resolución de un conflicto, es un elemento esencial. Siendo la comunicación la manifestación interpersonal de los estados internos de las partes enfrentadas en un conflicto, es esta comunicación lo que los estudiosos del conflicto o los profesionales de la mediación y la negociación deben observar, estudiar y evaluar (Ross y DeWine, 1988).

Conflicto y confianza en las propias decisiones

Desde una perspectiva cognitiva, el conflicto debe ser visto como un proceso cognitivo de toma de decisiones (Pinkley, 1990). Así lo han visto, por ejemplo, algunos estudiosos de la negociación, para quienes ésta es un proceso de decisiones compartidas, decisiones que los sujetos van tomando de común acuerdo (Bazerman y Neale, 1993). En definitiva, toda teoría del conflicto acaba siendo una teoría sobre la toma de decisiones interdependientes de las partes implicadas (Schelling, 1999).

Las teorías prescriptivas de la utilidad esperada sostienen que un individuo racional debe tomar sus decisiones atendiendo exclusivamente a la utilidad de los resultados previsibles y a la probabilidad de su ocurrencia. Frente a estas teorías de la “elección racional”, Janis y Mann (1979) postularon en su modelo descriptivo que, con frecuencia, la toma de decisiones conlleva un conflicto de decisión: “Cuando hablamos de conflicto de decisión nos estamos refiriendo a tendencias opuestas simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción” (p. 46). El sujeto que se encuentra ante un conflicto de decisión con frecuencia anticipa con ansiedad que también pudiera acabar encontrándose en un conflicto posterior a esa decisión, en la medida en que de resultar errónea acarrearía pérdidas objetivas (por ejemplo, bienes materiales) y subjetivas (como estima de terceros, prestigio profesional, etc.) (Janis y Mann, 1979; Mann, Radfor, Burnett y cols., 1998). Así, las personas que en una situación de conflicto deben decidir el modo de afrontarlo, aparte de considerar la utilidad que pudieran esperar de la decisión que finalmente tomen, para el afrontamiento constructivo de su conflicto dependen en último término del nivel de autoconfianza que tengan en su propia capacidad de tomar decisiones efectivas para la solución del problema. El nivel de autoestima como tomadores de decisiones es un factor que no cabe ignorar en el estudio de cómo deciden las personas manejar de una u otra forma sus conflictos personales (Laca, 2003; Laca y Alzate, 2004).

Por consiguiente, es necesario disponer en idioma español de un instrumento para evaluar estilos personales en el manejo del conflicto enfocado en el tipo de comunicación y la preferencia en el uso de uno u otro tipo de mensajes. De una amplia revisión de la literatura, se vio que el CMMS —que se describe en el apartado de Instrumentos— satisfacía tal objetivo. Estimando, por otra parte, el estilo de afrontamiento del conflicto como la resultante de un proceso de toma de decisiones que hacen las partes de un conflicto, pareció relevante evaluar qué tan

confiadas están éstas en su capacidad de tomar decisiones efectivas, para lo que se incorporó al estudio la escala DMQ-I de Autoestima como Tomador de Decisiones, de Mann y cols. (1998). Ello permitiría relacionar los tipos de mensajes con los niveles de autoestima como tomador de decisiones (baja, media, media-alta y alta). Por otra parte, la existencia de datos sobre la autoestima como tomadores de decisiones en sujetos de otras culturas (anglosajones y orientales en Mann y cols. [1998], españoles en Laca [2003]), permitiría una comparación intercultural de las puntuaciones en este constructo de los sujetos participantes.

MÉTODO

Procedimiento

Inicialmente, se realizó una exploración con la traducción realizada del CMMS de una muestra de 229 sujetos (117 hombres y 112 mujeres) de la población general, con un rango de edad de 18 a 64 años y una media de 30 años. Los sujetos se seleccionaron de forma aleatoria en las calles de la ciudad de Colima (México), a quienes se pidió su participación voluntaria y se les aseguró la total confidencialidad y uso exclusivo de la información para fines científicos. Los análisis factoriales de esta exploración fueron satisfactorios; los factores “centrado en uno mismo” y “centrado en el problema” se compusieron de los mismos ítems que el instrumento original. En el tercer factor, “centrado en la otra parte”, se apreció la existencia de dos subescalas, al igual que lo informado por Ross y DeWine (1988). La muestra final estuvo compuesta por 237 estudiantes universitarios de la mencionada ciudad: 116 hombres y 121 mujeres (48.9 % y 51.1 %), con rango de edad de 18 a 29 años y media de 21 años.

Instrumentos

Estilo de Mensajes en el Manejo del Conflicto (CMMS, Ross y DeWine, 1988).

El CMMS es un instrumento de autoinforme diseñado para valorar estilos de conflicto a través de mensajes usados en conflictos interpersonales. Identifica tres tipos de mensajes: 1) centrados en uno mismo, 2) centrados en el problema y 3) centrados en la otra parte. El cuestionario se compone de 18 ítems, seis para cada uno de los tres estilos, en forma de escala Lickert de cinco puntos, desde “Nunca digo cosas

como esto” hasta “Generalmente digo cosas como esto” (ver Anexo). Los sujetos reciben tres puntuaciones, una por cada escala, con un rango de 6 a 30 puntos. Las puntuaciones medias en cada escala del instrumento original, determinadas durante el proceso de análisis de ítems, fueron, para los mensajes centrados en uno mismo, de 11.21; para los centrados en el problema, de 19.91, y para los centrados en la otra parte, de 18.16. La puntuación de un sujeto en una de las escalas indica la frecuencia con que usaría mensajes similares a los de esa escala en situaciones de conflicto. Ross y DeWine (1988) recomiendan tres formas de interpretación de las puntuaciones de un sujeto: 1) comparando las medias de sus escalas con las medias normativas y con las medias de sus compañeros (de aula, grupo, equipo, etc.), 2) discutiendo cómo los estilos de mensajes se aplican a situaciones específicas y 3) determinando cómo le gustaría al sujeto que sus puntuaciones cambiaran.

Un mensaje centrado en uno mismo refleja un énfasis en los intereses personales del sujeto (actitud competitiva). Uno centrado en el problema sostiene que el problema puede resolverse sin arriesgar la relación y resalta que ambas partes deben resolverlo conjuntamente (actitud de colaboración); por último, un mensaje que se centra en la otra parte manifiesta la voluntad de pasar por alto el problema y mantener a la otra parte satisfecha (actitudes de acomodación o evitación). El instrumento viene precedido por una cubierta que instruye a los sujetos a recordar y describir por escrito, con sus propias palabras, sus conductas más comunes en los conflictos que han protagonizado. Este recordatorio de incidentes está diseñado para estimular la congruencia entre las respuestas de los sujetos en los ítems y sus comportamientos reales, tales como los recuerda. Esta información no forma parte del CMMS como tal ni se procesa estadísticamente; por lo tanto, en el presente estudio no fue utilizada. El índice de fiabilidad para la traducción realizada, medido mediante la alfa de Cronbach, fue de 0.79.

Escala de Autoestima como Tomador de Decisiones (DMQ-1) (Mann y cols., 1998).

La escala DMQ-1 consta de seis ítems, tres de ellos inversos, en forma de frases afirmativas que describen actitudes o sentimientos relacionados con tomar decisiones (por ejemplo, “Me siento confiado respecto de mi habilidad para decidir”), donde el sujeto se autovalora de acuerdo a una escala de 0 (casi nunca) a 2 (casi siempre) respecto de la confianza que tiene en su capacidad para tomar decisiones efectivas. La

puntuación máxima es de doce puntos. El índice de fiabilidad obtenido en este estudio fue de 0.63.

Procedimiento

Considerando que en el trabajo original se validó el instrumento con una muestra de jóvenes estudiantes universitarios con la media de edad antedicha, se procedió, tras la exploración citada, a la validación definitiva de la traducción con una muestra intencional de jóvenes universitarios mexicanos, población en todo comparable a la utilizada en la validación original. Durante la recogida de los datos se procuró el equilibrio de la variable de género; los datos se recopilaron en los campi de una universidad pública y otra privada, buscando con ello una adecuada representatividad social de la juventud universitaria mexicana.

RESULTADOS

El análisis factorial varimax de la traducción del cuestionario CMMS, la cual se muestra en la Tabla 1, arrojó un factor para la escala Centrado en uno mismo con los mismos ítems que en el instrumento original y unas cargas factoriales de .457 a .764, un coeficiente de fiabilidad alfa de .75 y una varianza explicada de 20.97%. También resultó un factor para la escala Centrado en el problema, compuesto igualmente por los mismos ítems que el instrumento original, con cargas factoriales de .508 a .817, $\alpha = .84$ y una varianza explicada de 17.20%. Para la escala Centrado en la otra parte resultaron, con los mismos ítems que en el original, dos factores o subescalas (11.84% de la varianza explicada, $\alpha = .60$).

Las medias de los sujetos en este estudio en las tres escalas del CMMS para ambos géneros se muestran en la Tabla 2. Únicamente en la escala Centrado en la otra parte resultó significativa la diferencia entre géneros ($t = -2.085$, $p < .03$), siendo las mujeres quienes recurren con mayor frecuencia al uso de mensajes centrados en la otra parte. Igualmente resulta significativa la diferencia entre géneros en cuanto a la autoestima como tomador de decisiones, siendo ésta más alta en los hombres ($t = 3.796$, $p < .000$).

Tabla 1. Análisis factoriales y coeficientes de fiabilidad alfa en la traducción del instrumento Estilo de Mensajes en el Manejo del Conflicto (n = 237).

Escala Centrado en uno mismo ($\alpha = .75$)		
Ítem	Factor 1	
1. "¿No te das cuenta de lo ridículo que estás siendo con esa manera de pensar? No quiero seguir escuchando".	.457	
8. "¡Cállate, estás equivocado! No quiero oír nada más de lo que tengas que decir".	.764	
9. "Es tu culpa si yo fallo en esto, y jamás esperes alguna ayuda de mi parte cuando estés en un apuro".	.639	
10. "¡No puedes hacerme (o decirme) eso!; de todos modos es a mi manera. ¡Olvídalo!".	.743	
16. "Si no vas a cooperar, me iré con alguien que lo haga".	.611	
18. "Podrías también aceptar mi decisión; de todos modos no puedes hacer nada al respecto".	.681	
<i>Varianza explicada: 20.97%</i>		
Escala Centrado en el problema ($\alpha = .84$)		
Ítem	Factor 1	
3. "Estoy muy molesto por algunas cosas que están pasando; ¿podemos hablar sobre ellas?".	.661	
5. "¿Qué posibles soluciones podemos encontrar?".	.752	
7. "Hablemos y veamos cómo podemos manejar esta discusión".	.817	
11. "Intentemos encontrar una solución que nos dé a cada uno algo de lo que queremos".	.739	
12. "Esto es algo que tenemos que resolver; siempre estamos discutiendo sobre ello".	.508	
17. "Pienso que necesitamos intentar comprender el problema".	.749	
<i>Varianza explicada: 17.20 %</i>		
Escala Centrado en la otra parte ($\alpha = .60$)		
Ítem	Factor 1	Factor 2
2. "¿Cómo puedo hacerte sentir bien otra vez?".	.632	
4. "No tengo más que decirte sobre esto (silencio). . .".	.406	.454
6. "Lamento mucho que te sientas herido(a); quizás tú tengas razón".	.539	
13. "Cualquier cosa que te haga sentir mucho mejor está bien para mí".	.708	
14. "Ya déjalo así".	.300	.490
15. "Tienes razón... De todos modos no era importante... ¿Te sientes bien ahora?".	.670	
<i>Varianza explicada: 11.84 %</i>		
<i>Varianza total explicada = 50.01 ($\alpha = .79$)</i>		

La autoestima como tomador de decisiones, categorizada en cuatro niveles que contienen cada uno 25 % de la muestra (baja, ≤ 7 puntos; media, 8 puntos; media-alta, 9 y 10 puntos, y alta, 11 y 12 puntos) correlacionó positivamente con los mensajes centrados en el problema ($r = .181, p < .005$). En congruencia con esto, se observan efectos del factor de autoestima sobre la escala Centrado en el problema ($F [3, 233] = 2.65, p < .05$).

Tabla 2. Puntuaciones medias en el Estilo de Mensajes en el Manejo del Conflicto y en la Escala de Autoestima como Tomador de Decisiones.

Escala	Hombres (116)	Mujeres (121)	Total (237)
Centrado en uno mismo	11.97 (4.56)	11.45 (4.07)	11.70 (4.32)
Centrado en el problema	18.66 (5.50)	19.30 (5.35)	18.99 (5.42)
Centrado en la otra parte	16.34 (3.79)	17.46 (4.42)	16.92 (4.15)
Autoestima	9.13 (1.69)	8.12 (2.33)	8.62 (2.09)

En la Tabla 3 se recogen las puntuaciones medias en autoestima como tomador de decisiones en muestras de universitarios de distintas procedencias.

Tabla 3. Comparación de medias en la Escala de Autoestima como Tomador de Decisiones en occidentales anglosajones, orientales asiáticos, españoles y mexicanos.

Procedencia	Hombres	Mujeres	Total
Occidentales anglosajones ¹ (E.U.A., Australia y N. Zelanda) (n = 975)	8.83 (2.21)	8.22 (2.44)	8.44 (2.37)
Orientales asiáticos ¹ (Japón, Taiwán, Hong-Kong) (n = 1,019)	7.24 (2.31)	6.84 (2.34)	7.00 (2.36)
Españoles ² (n = 160)	8.61 (1.88)	8.37 (2.15)	8.48 (2.05)
Mexicanos (n = 237)	9.13 (1.69)	8.12 (2.33)	8.62 (2.09)

Fuentes: 1) Mann, Radfor, Burnett y cols. (1998); 2) Alzate, Laca y Valencia (2004).

DISCUSIÓN

Los factoriales mostrados en la Tabla 1 indican que la traducción hecha del instrumento mide los mismos tres constructos que el instrumento original de Ross y DeWine; por tanto, puede aplicarse en la población

hispanohablante con los mismos propósitos de evaluar la preferencia de las personas por el uso de los diversos estilos de mensajes en el manejo del conflicto. Respecto de la tercera escala del CMMS, Centrado en la otra parte, se ha hallado la misma situación que en el caso de las autoras del instrumento original. Los seis ítems que teóricamente formarían una sola escala de mensajes que manifiestan acomodación a los deseos de la otra parte, en la realidad se dividen en dos subescalas. Los presentes autores coinciden con las autoras del instrumento original en cuanto que ello ocurre porque mientras que cuatro de estos reactivos están redactados en términos de mensajes de acomodación a la otra parte, dos de ellos (ítems 4 y 14) lo están en términos evitativos. Las puntuaciones medias obtenidas aquí en las tres escalas del CMMS y mostradas en la Tabla 2 son similares a las obtenidas en el trabajo original durante la validación del instrumento; por ende, es posible interpretar esta similitud de puntuaciones medias como un dato más a favor de la adecuación de la traducción realizada.

Las mujeres puntúan más que los hombres en el segundo factor, Centrado en el problema, mostrando una mayor actitud colaboradora, dato que coincide con los de otras investigaciones precedentes sobre estilos de conflicto en la población española (Laca, 2003; Laca y Alzate, 2004) y en la mexicana (Laca y cols., 2005); sin embargo, la diferencia no resultó estadísticamente significativa. Por otra parte, las mujeres utilizan mucho más que los hombres los mensajes centrados en la otra parte, lo que indicaría una mayor tendencia a evitar los conflictos o a acomodarse a los deseos de aquélla, lo que, en parte, podría explicarse a partir de parámetros culturales. En las culturas latinas las mujeres son inicialmente socializadas en el rechazo al conflicto en mayor medida que los hombres, pero no podría afirmarse lo anterior contundentemente; es posible que tales diferencias entre los géneros se suavicen con la edad a medida que las mujeres se incorporan al mercado profesional, lo que podría confirmarse en ulteriores investigaciones con personas en un rango de edad más amplio y comparando ambos géneros en el contexto profesional.

En un estudio intercultural sobre toma de decisiones, Mann y cols. (1998) hallaron la autoestima como tomador de decisiones en jóvenes universitarios occidentales (anglosajones) significativamente mayor que en sus homólogos orientales asiáticos (véase Tabla 3). Explicaron esto desde el supuesto de que las culturas occidentales individualistas (piénsese en la dimensión individualismo-colectivismo de Hofstede [1999]) dejan a los jóvenes mayor libertad para tomar decisiones que las cul-

turas orientales colectivistas, al tiempo que también les responsabilizan más con las consecuencias de estas decisiones. En investigaciones precedentes, los presentes autores hallaron en jóvenes universitarios españoles una autoestima muy similar a la de los occidentales anglosajones, y asimismo la autoestima como tomadores de decisiones de los varones mexicanos de la muestra más alta (9.13). Parece discutible explicar la autoestima en las propias decisiones de un sujeto o de un colectivo (por ejemplo los estudiantes universitarios) desde un supuesto cada vez más criticado como el del individualismo-colectivismo de las sociedades (véase Shulruf, Hattie y Dixon, 2003). El propio Hofstede, a comienzos de la década de los ochenta, clasificaba a Japón como una sociedad muy colectivista, pero investigaciones posteriores mostraban entre los japoneses un incremento del individualismo (Oyserman, Coon y Kemmelmeier, 2002). La alta puntuación en la autoestima de los mexicanos universitarios varones –significativamente mayor que la de sus pares mujeres– puede explicarse desde la perspectiva de los roles de género y la deseabilidad social. La confianza en las propias decisiones, incluso una relativa firmeza en la toma de decisiones, sigue siendo todavía en parte un atributo esperado del rol masculino en las culturas latinas, en tanto que al rol femenino se le concede mayor permisividad social respecto de la eficacia de sus decisiones, al menos en edades anteriores que en las que se adquieren responsabilidades profesionales.

REFERENCIAS

- Alzate, R., Laca, F. y Valencia, J. (2004). Decision-making patterns, conflict styles and self-esteem. *Psicothema*, 16(1), 110-116.
- Bazerman, M.H. y Neale, M.A. (1993). *La negociación racional*. Barcelona: Paidós.
- Bell, E. y Blakeney, R. (1977). Personality correlates of conflict resolution modes. *Human Relations*, 30, 849-857.
- Blake, R.R., y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TE: Gulf.
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview (Ireland): Foresman.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Janis, I. y Mann, L. (1979). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press.

- Kimsey, W. D. y Fuller, R. (2003). CONFLICTALK: An instrument for measuring youth and adolescent conflict management message styles. *Conflict Resolution Quarterly*, 21(1).
- Laca, F. (2003). *Elección de estrategias de afrontamiento del conflicto bajo presión de tiempo*. Tesis doctoral. Vizcaya (España): Universidad del País Vasco.
- Laca, F. y Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 20(1), 23-41.
- Laca, F., Alzate, R., Sánchez, M., Verdugo, J. y Guzmán, J. (2005). Communication and conflict in young Mexican students: messages and attitudes. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(1).
- Mann, L., Radfor, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. y Yang, K. (1998). Cross-cultural differences in self-reported decision making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335.
- Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution. A practitioner's guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Oyserman, D., Coon, H., y Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Putnam, L.L. y Wilson, C.E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. En M. Burgoon (Ed.): *Communication Yearbook 6* (pp. 629-652). Newbury Park, CA: Sage.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Ross, R.G. y DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 389-413.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw Hill Inc.
- Schelling, T. (1999). *The strategy of conflict*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Shulruf, B., Hattie, J. y Dixon, R. (2003). Development of a new measurement tool for individualism and collectivism. *Memorias de la Conferencia NZARE/AARE 2003*. Auckland, Nueva Zelanda.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

ANEXO

Instrucciones: Encontrarás una lista de mensajes dados por personas en situaciones de conflicto. Considera cada mensaje por separado y decide en qué medida se parece a los que has dicho en situaciones de conflicto. Da a cada mensaje un valor de 1 a 5, según la siguiente escala:

En situaciones de conflicto, yo:

1. Nunca digo cosas como esto.
 2. Rara vez digo cosas como esto.
 3. Algunas veces digo cosas como esto.
 4. A menudo digo cosas como esto.
 5. Generalmente digo cosas como esto.
-
1. “¿No te das cuenta de lo ridículo que estás siendo con esa manera de pensar? No quiero seguir escuchando”.
 2. “¿Cómo puedo hacerte sentir bien otra vez?”.
 3. “Estoy muy molesto por algunas cosas que están pasando; ¿podemos hablar sobre ellas?”.
 4. “No tengo más qué decirte sobre esto. . . (silencio). . .”.
 5. “¿Qué posibles soluciones podemos encontrar?”.
 6. “Lamento mucho que te sientas herido(a); quizás tú tengas razón”.
 7. “Hablemos y veamos cómo podemos manejar esta discusión”.
 8. “¡Cállate, estás equivocado(a)! No quiero oír nada más de lo que tengas qué decir”.
 9. “Es tu culpa si yo fallo en esto, y jamás esperes alguna ayuda de mi parte cuando estés en un apuro”.
 10. “¡No puedes hacerme (o decirme) eso; de todos modos es a mi manera. ¡Olvidalo!”.
 11. “Intentemos encontrar una solución que nos dé a cada uno algo de lo que queremos”.
 12. “Esto es algo que tenemos que resolver; siempre estamos discutiendo sobre ello”.
 13. “Cualquier cosa que te haga sentir mucho mejor está bien para mí”.
 14. “Ya déjalo así”.
 15. “Tienes razón... De todos modos no era importante... ¿Te sientes bien ahora?”.
 16. “Si no vas a cooperar, me iré con alguien que lo haga”.
 17. “Pienso que necesitamos intentar comprender el problema”.
 18. “Podrías también aceptar mi decisión; de todos modos no puedes hacer nada al respecto”.