

## **Diferencias de género en los estilos de afrontamiento de conflictos de funcionarios de un servicio de salud pública Viña del Mar - Quillota**

### *Gender Differences on Coping Styles Conflict at Public Health Service workers. Viña del Mar - Quillota*

María Cristina Letelier Gamboa<sup>1</sup>

Este estudio descriptivo tuvo por objetivo caracterizar los modos de afrontamiento de conflictos que diferencian a funcionarios y funcionarias de una unidad de servicio de salud pública, desde una perspectiva de género (Fernández, 1996, Chávez, 2004, Berck, 2004). En él participaron una muestra intencionada de 70 funcionarios. Para la recolección de datos se utilizó el Thomas-Kilmann MODE, herramienta que permite identificar cinco estilos de afrontamiento de conflictos: competitivo, colaborador, negociador, evitador y conciliador. Los resultados evidencian dos diferencias en los estilos de afrontamiento entre hombres y mujeres. La más notoria de ellas evidencia que los hombres presentan con mayor predominancia el estilo de afrontamiento competitivo y las mujeres del estilo colaborador. La segunda radica en que los hombres, presentan el estilo evitador y las mujeres el conciliador.

Palabras clave: estilos de afrontamiento de conflictos, género, servicio de salud

*This descriptive study aimed to characterize conflict coping styles that distinguish female and male workers of a public health service, from a gender perspective (Fernández, 1996, Chávez, 2004, Berck, 2004). A sample of 70 workers participated in the study. The Thomas-Kilmann MODE Instrument, was used to identify five conflict coping styles: competitive, collaborative, negotiation, avoidant and conciliatory. The results show two differences between men and women in coping styles. The most significant difference is that men exhibit more predominantly a competitive coping style, while females show more predominance of a collaborative style. In a second place, men present avoidant style, while women show a conciliatory style.*

*Keywords: styles of coping conflicts, gender, health service*

---

Recepción del artículo 6 de enero de 2014. Aprobación del artículo 21 de marzo de 2014.

<sup>1</sup> Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad Viña del Mar. Correo electrónico: mcristinaletelier@gmail.com

## Introducción

En el año 2000, en la llamada Cumbre del Milenio, convocada por las Naciones Unidas, reunión en la cual se propusieron los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio, programa que fue adoptado por todos los países convocados en esta cumbre, incluyendo el nuestro. Tal programa incorpora ocho objetivos, que deben ser alcanzados al 2015, de los cuales el tercero se propone “promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer”.

En el Segundo Informe del Gobierno de Chile (2008) se entrega el estado de avance del cumplimiento de estos objetivos, para los cuales se establecieron diversos indicadores que permiten facilitar el monitoreo. Específicamente para el objetivo “promover la igualdad de género y autonomía de la mujer” se establecieron diez indicadores, de los cuales, para el presente estudio se consideraron como relevantes los siguientes: tasa de participación laboral de las mujeres, el cual, para 2006 se presenta con un 38,5%, y la meta milenio (a alcanzar para el 2015) es de 45%. El segundo indicador es “participación de mujeres en puestos de responsabilidad y/o decisión”, que en el año 2000 alcanza a un 18%, y la meta milenio al 2015 es de un 25% de participación.

En este contexto se considera necesario conocer los estilos de afrontamiento de conflictos, asumiendo que éstos juegan un rol fundamental para un desempeño laboral adecuado, que permita la integración efectiva al trabajo como también la satisfacción con éste, tanto de hombres como de mujeres, en este nuevo escenario propuesto, en el que la mujer tendrá mayor participación e incidencia, con implicaciones en la mejora de la gestión, las relaciones interpersonales y la productividad de la organización.

A este mismo respecto, la tendencia de las políticas públicas se ha orientado hacia la profundización de los avances en cuanto a la eliminación de las discriminaciones y desigualdades, mediante la transversalización del enfoque de género tanto en las estrategias como en los instrumentos institucionales para así posibilitar el acceso equitativo a los beneficios, recursos y oportunidades que el país ofrece.

Al respecto, si bien no existe consenso en torno a la conceptualización de la variable género (Fernández, 1996), Sepúlveda y Arriagada (2002) hace una distinción entre sexo y género. El concepto sexo hace referencia a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, y el concepto

género se refiere al conjunto de ideas creencias y atribuciones asignadas a hombres y mujeres según el momento histórico y cultural específico que determinan las relaciones entre ambos.

Desde esta concepción, según Fernández (1996), es necesario señalar que el género hace referencia a una realidad muy compleja de carácter fundamentalmente psicosocial, pero que tiene su exclusiva razón de ser en un dimorfismo sexual aparente mujer - varón, y que se encuentra en permanente interacción con él, a lo largo de todo el ciclo vital. Este autor agrega que, producto de la reflexividad histórica sobre el dimorfismo sexual, se ha dado origen, de manera provisional, a lo que se denominará masculinidad, feminidad y ambigüedad sexual, expresiones que hacen referencia a la imagen que cada cual necesariamente debe forjarse a partir de su inclusión en uno de los tres grupos.

Es necesario señalar que este complicado proceso, al ser analizado, demuestra el entramado entre valores sociales, experiencias, pensamientos y deseos; es decir, la incidencia de factores biológicos y socioculturales, así como los procesos de interiorización subjetiva, dan cuenta de la complejidad e interrelación de los procesos que intervienen en la construcción y desarrollo de un sistema sexo-género, y que se expresan de forma específica en la realización del período adulto, con características propias del contexto y la historia del sujeto en su interacción (Fernández, 1996).

Por socialización, Batres (1996) describirá un complejo proceso en donde factores multicausales van a conjugarse, moldeando las diversas historias, ya sean personales o colectivas. Con el paso de los años, cada uno de nosotros ha conformado habilidades como también limitaciones, que tienen que ver con la conformación de nuestra identidad en sociedades, las cuales, en palabras de Batres “son, por sí mismas, sistemas de control determinantes de lo que somos o lo que hacemos. A través de estos procesos socializantes, interiorizamos también el género, que es conformado socialmente”.

Dentro de los diversos significados sociales que se han construido a lo largo de la historia con respecto al género resulta necesario considerar a Berck (2004) quien define los “estereotipos de género” como creencias ampliamente mantenidas sobre características que se creen apropiadas para hombres y mujeres. Otro concepto es el de “roles de género”, los cuales apuntan a describir el reflejo de estos estereotipos en la conducta diaria. También está el concepto de “identidad de rol de género”, el cual se refiere a la percepción de uno mismo como, relativamente, masculino o femenino en características, habilidades y conductas.

Evidencia a este mismo respecto es la planteada por Chávez (2004), quien alude a los estereotipos de género como atributos que colocamos al sexo masculino como: valentía, fuerza, coraje, éxito, seguridad y agresividad triunfadora. En cambio si pensamos en delicadeza, ternura, abnegación los colocamos a una mujer y en cambio si lo pensamos para un hombre inmediatamente su estatus social baja y en muchos casos lo podríamos catalogar como “afeminado”.

Sin embargo, a pesar de que en las tres últimas décadas se ha observado un nuevo nivel de consciencia sobre el amplio rango de roles posibles para cada género, las fuertes creencias sobre las diferencias entre hombres y mujeres permanecen (Berck, 2004). Según esta autora, existen rasgos denominados instrumentales, que reflejan la competencia, racionalidad y asertividad; y son considerados como masculinos. En la contraparte están los rasgos expresivos, que enfatizan la calidez, cuidado y sensibilidad. Estos rasgos son considerados como femeninos. La misma autora señala a este respecto, basándose en evidencia transcultural proveniente de 30 naciones, que la dicotomía entre rasgos instrumentales y rasgos expresivos se mantiene ampliamente alrededor del mundo.

Por último, en palabras de Berck (2004) “la variedad de atributos identificados, consistentemente, como masculinos o femeninos, su amplia aceptación y la estabilidad a lo largo del tiempo sugiere que los estereotipos del género están profundamente arraigados en los patrones de pensamiento”. La autora señala que los varones son activos, actúan como líder, son aventureros, agresivos, ambiciosos, competitivos, dominantes, con tolerancia a la presión, independientes, toman decisiones con facilidad, no se dejan influenciar fácilmente y tienen confianza en sí mismos. En cuanto a los rasgos considerados como femeninos se señala el ser consciente de los sentimientos del otro, de llanto fácil, se dedica a atender a otros, emocional, se exalta ante situaciones de crisis, se lastiman sus sentimientos con facilidad, es apacible, dedicada a la casa, amable, le gustan los niños, es limpia, necesita la aprobación de otros, es pasiva, discreta, comprende a los otros y establece relaciones interpersonales de forma cálida.

En este sentido, resulta importante conocer las similitudes y diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a afrontamiento de conflictos para potenciar las características distintivas y complementarias entre ambos y avanzar hacia una equidad de género en las organizaciones, ya que tal como lo señala Robbins (2004), el conflicto puede ser un serio problema para cualquier

organización, puede que no la disuelva, pero si afectar gravemente su desempeño, como también llevar a la pérdida de buenos empleados. Este autor menciona que un conflicto corresponde a un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Si bien esta definición es amplia, describe el momento en que una simple interacción entre partes se convierte en un conflicto. Además, abarca la amplia gama de conflictos que experimentan las personas dentro de las organizaciones, como lo son por ejemplo, la incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento, por mencionar algunos. Al respecto, Mirabal (2003) señala que no existe un estilo de manejo de conflictos que sea mejor que otro, sino que hay un estilo que mejor se adecua a una situación determinada.

Chiavenato (2007) significa al conflicto como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar, y agrega que generalmente se alude al acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía, siendo necesario recordar que todo aquello presupone la existencia de desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición; y todo aquello significa conflicto.

Así, Thomas y Kilmann (1981, citados en Mirabal, 2003) diferencian cinco modos de afrontar conflicto y plantean que una situación es conflictiva cuando existe incompatibilidad de intereses entre las partes. El primer estilo de este modelo es el “estilo competitivo”. Se señala que, las personas competitivas son asertivas y no colaboradoras. Son individuos que persiguen conseguir sus propios objetivos a costa de los otros. Este modo de afrontamiento de conflictos está orientado hacia el poder, y en él una persona utiliza cualquier medio o autoridad que se tenga al alcance para imponer el propio punto de vista. Entre estos medios se puede contar la capacidad para discutir, el rango o autoridad de la que se goza, aplicación de sanciones económicas, entre otras. Desde este modo es posible comprender la competitividad como la defensa de los propios derechos, defender una postura considerada correcta o simplemente intentar ganar.

El segundo estilo presentado por Thomas y Kilmann es el “conciliador”. Se indica que el conciliador es colaborador y no asertivo, y representa el opuesto al competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro. Esta modalidad presenta, según el autor, un elemento de autosacrificio. La conciliación puede tomar forma de generosidad

o caridad altruista, como es posible ejemplificarlo a través del obedecer una orden de otro en circunstancias que no se desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista de otro.

El tercer estilo es el “evitador”, quien se presenta como ni asertivo ni colaborador. El evitador no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta el conflicto. Es posible que la evitación se presente a través de soslayar diplomáticamente un problema; posponerlo para una mejor oportunidad, o simplemente, retirarse de la situación.

El cuarto estilo propuesto es denominado “colaborador”; quien es, al mismo tiempo asertivo y cooperador y se menciona como el opuesto al evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que complazca a ambas partes. Entre dos personas, la colaboración puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

El quinto estilo de afrontamiento de conflicto es denominado “negociador”, estilo que se encuentra en un rango medio entre asertividad y colaboración. Su objetivo radica en encontrar una solución que satisfaga parcialmente a ambas partes del conflicto y también tenga aceptación por parte de las partes. Este estilo está ubicado en el punto medio entre competitividad y conciliación. El negociador cede más que el competitivo, sin embargo menos que el evitador. También es más directo para abordar conflictos que el evitador, pero no realiza el análisis detallado de la situación, como lo hace el colaborador.

Finalmente, resulta menester incorporar algunos estudios que realzan la importancia de abordar esta temática; Munduate, Ganza y Alcaide (1993) obtuvieron evidencia empírica de que las mujeres tienen preferencias por estilos menos competitivos como el colaborador o el servilista, a diferencia de los hombres que se inclinan por estilos más competitivos y evitadores. Por otra parte, Gómez (2002) precisa que un análisis de los sistemas de salud que no incluye la perspectiva de género no puede dar cuenta cabal de la realidad actual y Pollack (2002) ratifica que la inclusión de la perspectiva de género en la formulación de políticas públicas de salud es absolutamente necesaria para lograr una mayor eficiencia y avanzar hacia el logro de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Así este estudio se propone caracterizar los modos de afrontamiento de situaciones conflictivas que diferencian a funcionarios y funcionarias de una unidad del Servicio de Salud Pública de la V Región.

## **Método**

### **Población y Muestra**

La población de la presente investigación estuvo compuesta por 83 integrantes de una unidad del Servicio de Salud Público de la V Región. La muestra que se utilizó (no probabilística, intencionada, de sujetos tipo) estuvo compuesta por 70 integrantes, correspondientes al 84,3% de la población, de los cuales 40 fueron mujeres (57,1% de la población) y 30 fueron hombres (42,9% de la población), funcionarios y funcionarias de las unidades consideradas.

### **Procedimientos de recolección de la información**

Para determinar los Estilos de Afrontamiento de Conflictos (variable dependiente), se utilizó el instrumento Thomas-Kilmann Mode Instrument (TKI), desarrollado por Thomas y Kilmann en la década de los 70. Este instrumento presenta 30 ítems dicotómicos (A/B), mediante los cuales es posible identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas. Los puntajes otorgados van de 0 como mínimo a 12 como máximo, para cada uno de los estilos. Las conductas en situaciones conflictivas, según los autores, se pueden describir de acuerdo a dos dimensiones: interés por mis resultados –o asertividad–, o interés por los resultados de los demás –o cooperación–.

Su confiabilidad es de entre 0.60 y 0.68, considerada media, sin embargo es el instrumento más utilizado para medir estilo de afrontamiento de conflictos.

En cuanto a su validez es posible señalar que este instrumento ha sido usado por más de 35 años, y es considerado como la medida principal del comportamiento ante situaciones conflictivas.

En cuanto a validez concurrente, es posible señalar que diversos estudios han apoyado la validez del TKI (Ben Yoav y Banai, 1992, Van De Vliert y Kabanoff, 1990). También existe información sobre la relación del TKI con el MBTI (Johnson, 1997, Percival, Smitheram, & Kelly, 1992), así como con constructos referentes a patrones del comportamiento (Volkema y

Bergmann, 1995) y estilos de organización de la comunicación (Morley y Shockley-Zalabak, 1986).

Operacionalmente esta variable será medida a través de la sumatoria del total bruto obtenido en los ítems representativos de cada una de las cinco dimensiones del instrumento, mediante lo cual se establecerá como el estilo predominante del sujeto aquel que presente la puntuación más alta. La mayor o menor puntuación en cada una de estas dos dimensiones genera alguno de los cinco estilos de afrontamiento de conflictos que se describen a continuación:

- **Competitivo:** Se persigue los propios objetivos a costa del otro. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier medio o autoridad de que disponga para alcanzar o imponer su propia posición, como por ejemplo la capacidad para discutir, el rango o autoridad que uno posee, sanciones económicas, entre otros. Así la competitividad podría significar el defender los propios derechos, defender una postura que se considera correcta o simplemente tratar de ganar.
- **Conciliador:** Deja de lado sus propios intereses para satisfacer aquellos del otro; se observa un elemento de autosacrificio en esta modalidad. La conciliación puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.
- **Evitador:** No busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta el conflicto. La evitación puede tomar la forma de soslayar diplomáticamente un problema; posponerlo para una mejor oportunidad o simplemente retirarse de una situación amenazante.
- **Colaborador:** Implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona, estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro; llegar a la conclusión de resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles, o enfrentar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.
- **Negociador:** Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación. El negociador cede más que el competitivo pero menos



que el conciliador. También enfrenta las situaciones en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como el colaborador. La negociación puede llevar a dividir las diferencias; a intercambiar concesiones o a buscar una posición intermedia rápida.

El género (variable independiente) será comprendido como las características consideradas socialmente apropiadas para mujeres y varones dentro de una sociedad determinada y que son interiorizadas por cada individuo (Fernández, 1996). Operacionalmente se medirá a través de la identificación del sujeto como perteneciente al género masculino o femenino en el ítem 1 del cuestionario.

## **Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los participantes de la investigación en los cinco estilos de afrontamiento de conflictos, medidos a través del instrumento TKI.

Como es posible observar en la Tabla 1, para el estilo competitivo cinco funcionarios obtienen 12 puntos, cuatro funcionarios obtienen 11 puntos, cinco funcionarios obtienen 10 puntos. A su vez, cuatro de ellos obtienen 9 puntos, tres funcionarios obtienen 8 puntos, dos de ellos obtienen 7 y 6 puntos, un funcionario obtiene 5 puntos, dos funcionarios obtienen 4 y 3 puntos. Ningún funcionario puntúa 2 o 1 punto en el estilo competitivo.

Para el estilo colaborador es posible señalar que tres funcionarios obtienen 12 puntos, uno de ellos obtiene 11 puntos, dos funcionarios obtienen 10 y 9 puntos y dos de ellos obtienen 7 puntos. A su vez, tres funcionarios obtienen 6 puntos, seis de ellos obtienen 5 y 4 puntos, dos funcionarios obtienen 3 y 2 puntos y por último, un funcionario obtiene 1 punto en el estilo colaborador.

En cuanto al estilo negociador es posible señalar que un funcionario obtiene 12 puntos, tres de ellos obtienen 11 puntos, siete funcionarios obtienen 10 y 9 puntos, cuatro de ellos obtienen 8 puntos. A su vez, tres funcionarios obtienen 7 puntos, un funcionario obtiene 6 y 5 puntos, y tres funcionarios obtienen 4 puntos. No existen menores puntuaciones para este estilo.

Para el estilo evitador es posible afirmar que dos funcionarios obtienen 12 puntos, tres de ellos obtienen 11 puntos, dos funcionarios obtienen 10 puntos. A su vez, tres funcionarios obtienen 9, 8 y 7 puntos, siete de ellos obtienen 6 puntos, 3 funcionarios obtienen 5 y 4 puntos y por último,

un funcionario obtiene 3 puntos. No existen puntajes menores que los señalados para el estilo evitador.

Para el estilo conciliador es posible señalar que un funcionario obtuvo 12 puntos, dos de ellos obtienen 11 puntos, tres funcionarios obtienen 8 puntos, un funcionario obtiene 7 puntos. A su vez, dos funcionarios obtienen 6 puntos, uno de ellos obtiene 5 puntos, cinco funcionarios obtienen 4 puntos, seis funcionarios obtienen 3 y 2 puntos, y por último, tres funcionarios obtienen 1 punto en el estilo de afrontamiento de conflictos conciliador.

Tabla 1

*Puntajes obtenidos por los hombres para cada uno de los cinco estilos de afrontamiento de conflictos.*

Puntaje	Competitivo		Colaborador		Negociador		Evitador		Conciliador	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	3	10%
2	0	0%	2	7%	0	0%	0	0%	6	20%
3	2	7%	2	7%	0	0%	1	3%	6	20%
4	2	7%	6	20%	3	10%	3	10%	5	17%
5	1	3%	6	20%	1	3%	3	10%	1	3%
6	2	7%	3	10%	1	3%	7	23%	2	7%
7	2	7%	2	7%	3	10%	3	10%	1	3%
8	3	10%	0	0%	4	13%	3	10%	3	10%
9	4	13%	2	7%	7	23%	3	10%	0	0%
10	5	17%	2	7%	7	23%	2	7%	0	0%
11	4	13%	1	3%	3	10%	3	10%	2	7%
12	5	17%	3	10%	1	3%	2	7%	1	3%

En el caso de las funcionarias, como se aprecia en la Tabla 2, para el estilo competitivo, una persona obtiene 12 puntos, dos personas obtienen 11 puntos, 4 personas obtienen 10 y 9 puntos, tres personas obtienen 8 puntos. A su vez, cuatro personas obtienen 7 y 6 puntos, tres personas obtienen 5 puntos, cinco personas obtienen 4 puntos, ocho personas obtienen 3 puntos y por último, una persona obtiene 2 y 1 punto, en el estilo competitivo.

Para el estilo colaborador, de los puntajes obtenidos por las funcionarias es posible señalar que, cinco de ellas obtienen 12 puntos en este estilo, seis de ellas obtienen 11 puntos, siete funcionarias obtienen 10 puntos, cuatro obtienen 9 puntos. A su vez, 4 funcionarias obtienen 7 y 6 puntos, tres de ellas obtienen 5 puntos, cinco personas obtienen 4 puntos, ocho de ellas obtienen 3 puntos, y por último una de ellas obtiene 2 y 1 puntos respectivamente; para el estilo colaborador.

Con respecto del estilo negociador, dos de las funcionarias obtienen 12 puntos, tres de ellas obtienen 11 puntos, cinco funcionarias obtienen 10 puntos, dos funcionarias obtienen 9 puntos, cinco de ellas obtienen 8 puntos, siete funcionarias obtienen 7 puntos, 6 de ellas obtienen 6 y 5 puntos respectivamente, dos de ellas obtienen 4 y 3 puntos respectivamente. No existen puntuaciones menores a las señales para este estilo.

En cuanto al estilo evitador, una funcionaria obtiene 12 puntos, dos de ellas obtienen 11 puntos, solo una de ellas obtiene 10 puntos. A su vez, dos de ellas obtienen 8 puntos, seis funcionarias obtienen 7 puntos, tres de ellas consiguen 6 puntos, siete funcionarias puntúan 5 y 4 puntos respectivamente, cuatro de ellas alcanzan los 3 y 2 puntos respectivamente, y por último, tres funcionarias obtienen 1 punto.

Finalmente para el estilo conciliador, se observa que 3 funcionarias obtienen 12 puntos, cuatro funcionarias obtienen 11 puntos, una de ellas obtiene 10 puntos, siete funcionarias obtienen 9 puntos para este estilo. A su vez, cuatro funcionarias obtienen 8, 7 y 6 puntos respectivamente, cinco de ellas obtienen 5 puntos, una funcionaria obtiene 4 puntos, dos de ellas obtienen 3 y 2 puntos respectivamente y por último, tres funcionarias obtienen 1 punto.

Tabla 2

*Puntajes Mujeres obtenidos para cada uno de los 5 estilos de afrontamiento de conflictos.*

Puntaje	Competitivo		Colaborador		Negociador		Evitador		Conciliador	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	1	3%	0	0%	0	0%	3	8%	3	8%
2	1	3%	1	3%	0	0%	4	10%	2	5%
3	8	20%	2	5%	2	5%	4	10%	2	5%
4	5	13%	7	18%	2	5%	7	18%	1	3%
5	3	8%	0	0%	6	15%	7	18%	5	13%
6	4	10%	4	10%	6	15%	3	8%	4	10%
7	4	10%	4	10%	7	18%	6	15%	4	10%
8	3	8%	0	0%	5	13%	2	5%	4	10%
9	4	10%	4	10%	2	5%	0	0%	7	18%
10	4	10%	7	18%	5	13%	1	3%	1	3%
11	2	5%	6	15%	3	8%	2	5%	4	10%
12	1	3%	5	13%	2	5%	1	3%	3	8%

En resumen (ver Tabla 3), se detecta que el estilo competitivo se presenta como predominante en el 36,6% de los funcionarios (11 personas). Para las funcionarias, el estilo competitivo se presenta como predominante en el 15 % de ellas (6 personas). En cuanto al estilo colaborador es posible señalar que se presenta como predominante en el 16,6% (5 personas) de los funcionarios, y alcanza una predominancia del 35% (14 personas) en el caso de las funcionarias. El estilo

negociador se presenta como predominante para el 20% de los hombres de la muestra (6 personas) y para las mujeres en un 22,5% (9 personas). En cuanto al estilo evitador es posible señalar que es predominante en el 16,6% (5 personas) de los funcionarios de la muestra. En las funcionarias, el estilo evitador tiene una predominancia del 10% (4 personas). El estilo conciliador presenta predominancia en el 10% de los funcionarios de la muestra (3 personas). En las funcionarias, este estilo presenta una predominancia del 17,5% (7 personas).

Tabla 3

*Predominancias por Estilo de Afrontamiento de Conflictos según Género.*

	Competitivo	Colaborador	Negociador	Evitador	Conciliador
Hombres	11 (36,6 %)	5 (16,6%)	6 (20%)	5 (16,6%)	3 (10%)
Mujeres	6 (15%)	14 (35%)	9 (22,5%)	4 (10%)	7 (17,5%)

### Discusión

A la luz de los resultados obtenidos es posible concluir que los funcionarios (varones) presentan un estilo de afrontamiento de conflicto de preferencia competitivo, en mayor proporción que las funcionarias (mujeres), a su vez que las funcionarias recurren con mayor frecuencia al estilo colaborador, en comparación con los funcionarios. Estos dos estilos –el competitivo en funcionarios y el colaborador en funcionarias– se consideran como los que de modo predominante, en esta muestra diferencian a ambos géneros.

Respecto del estilo negociador, se aprecia una leve predominancia en las funcionarias, sin embargo es posible señalar que constituye una semejanza entre los funcionarios y las funcionarias ya que ambos géneros recurren al estilo negociador de modo equivalente para enfrentar situaciones conflictivas.

Por otra parte, es posible señalar que los funcionarios tienden a ocupar la evitación como estilo de afrontamiento de conflictos en la misma medida que las funcionarias utilizan la conciliación; y que las funcionarias utilizan la evitación en la misma medida que los funcionarios utilizan la conciliación como estilo de afrontamiento de conflictos.

Estos resultados permiten indicar que existen diferencias en los modos de afrontamiento de conflictos entre funcionarios y funcionarias, ya que se encontraron dos diferencias significativas en los estilos que difieren entre hombres y mujeres. La primera y mayor diferencia entre los géneros se encuentra en el estilo de afrontamiento competitivo, el cual es predominante en el

36,6% de los funcionarios y sólo en 15% de las funcionarias; y en el estilo de afrontamiento colaborador, el cual es predominantemente femenino en un 35%, y para los varones la predominancia de este estilo alcanza sólo el 16,6%.

La segunda diferencia se encuentra entre los estilos evitador y conciliador. El estilo evitador es predominante para el 16,6% de los funcionarios y para el 10% de las funcionarias. A su vez, el estilo conciliador se presenta como predominante en el 10% de los funcionarios de la muestra y en el 17,5% de las funcionarias.

Para el estilo negociador no se presentan diferencias significativas entre los géneros.

Por tanto, es posible concluir que las funcionarias se diferencian de los funcionarios en los modos de afrontar situaciones conflictivas debido a que, en primer lugar, ellas son más colaboradoras que ellos y a su vez, los funcionarios son más competitivos que las funcionarias. Una segunda diferenciación es posible de establecer en cuanto a los estilos evitador y conciliador. Los funcionarios son más evitativos para enfrentar situaciones conflictivas, en la misma medida que las funcionarias son más conciliadoras ante este tipo de situaciones.

Los resultados de mayor predominancia en competitividad para varones, son posibles de comprender desde lo señalado por Fernández (1996) quien indica que la socialización dirigida a los varones pretende fomentar la reducción de la expresión de afecto y el incremento de la agresividad, autonomía y la independencia. Entendiendo la competitividad como la orientación del individuo hacia satisfacer sus propios deseos con independencia de los deseos de los demás (Thomas y Kilmann, 1981, citados en Mirabal, 2003), se hace posible señalar que dentro de esta descripción se encuentran implícitas características de autonomía e independencia, lo cual concuerda a su vez con lo señalado por Gilligan (1982) quien entrega también antecedentes a este respecto, señalando que, educativamente, se insiste más en conseguir que un varón sea competitivo, ambicioso, asertivo, responsable, dominante, confiado de sí mismo y autónomo. Con respecto a los estereotipos de género, Berck (2004) señala que existen rasgos denominados instrumentales, que reflejan la competencia, racionalidad y asertividad; y son considerados como masculinos. En palabras de Berck (2004) “la sociedad espera que los hombres sean independientes, autónomos y competitivos”.

Los antecedentes conceptuales presentados anteriormente permiten comprender también la predominancia en varones de un estilo de afrontamiento de conflictos evitativo, con tendencia a

soslayar los problemas, y al estilo competitivo orientado hacia la reducción de la expresión emocional. Todo conflicto conlleva una carga afectiva, muchas veces negativa para las partes que se enfrentan, esto obligaría a quienes son parte del conflicto a revelar sus emociones, sentimientos y apreciaciones respecto de la situación conflictiva. La socialización orientada a la reducción de la expresión emocional en varones, conjuntamente con el estereotipo de género masculino de acuerdo al cual se espera que los hombres sean autónomos, dominantes y competitivos hacen que, la expresión de sentimientos, emociones y otras consecuencias que el conflicto provoca en las personas sean percibidas como contrarias a este estereotipo, incluso son considerados como rasgos femeninos, por lo que se explicaría la evitación de los conflictos como forma de rehuir de la expresión emocional y sentimental en un intento de reafirmación de la propia masculinidad y al mismo tiempo alejarse del estereotipo femenino.

El estilo colaborador (Thomas y Kilmann, 1981, citados en Mirabal, 2003), se presenta como predominante en las funcionarias de la muestra, caracterizado por su orientación hacia un esfuerzo por trabajar con la otra persona con el objetivo de encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes. Implica involucrarse de manera más profunda en la situación y buscar los intereses subyacentes de ambas partes. En el estilo colaborador se da paso a la búsqueda de un acuerdo que convenga a ambas partes, es decir, tendiente a la armonía social, siendo coherentes con los procesos de socialización de género femenino, debido a que en las mujeres, este proceso está orientado hacia la cooperación y la armonía social, además de que utilizan más la verbalización y las estrategias indirectas para resolver conflictos (Fernández, 1996). A este respecto, cabe señalar que los comportamientos socializantes dirigidos hacia las mujeres fomentan su rol expresivo y social, a diferencia de los varones, en quienes se insiste más en que controlen y repriman sus emociones, por tanto, las mujeres tendrían mayores herramientas para desarrollar estrategias colaborativas de afrontamiento de conflictos que involucran apertura de sentimientos, como también expresión de puntos de vista. En consecuencia las mujeres podrían tener menos restricciones en cuanto a ahondar en los conflictos, buscar las causas, demostrar los sentimientos que el conflicto les provoca, o proponer abiertamente alguna alternativa.

Por otra parte, las bajas puntuaciones de las mujeres en competitividad, podrían asociarse a la expectativa social de que éstas supediten el interés colectivo al personal; y la sociedad espera de las mujeres justamente lo contrario: obediencia y pasividad. Lo que también resulta comprensible respecto de su prevalencia en el estilo conciliador, caracterizado por la entrega ante otro, y el

estilo conciliador considera la generosidad como una forma que puede tomar este estilo, congruente con lo señalado por Berck (2004). Además, el estudio de Munduate, Ganza y Alcaide (1993) avalan los resultados obtenidos por la presente investigación, debido a que se observan correspondencias entre los estilos predominantes para hombres y mujeres; mujeres colaboradoras y servilistas, este último, por la descripción que entrega Rahim (1986, citado en Munduate et al., 1993) es posible de analogar al estilo conciliador del TKI; y por otro lado, hombres con inclinación por estilos competitivos.

Este estudio ha ratificado estilos diferenciados de género en el manejo de conflictos, hallazgos que destacan la necesidad de aprender de los propios comportamientos durante situaciones de tensión, para desarrollar así, mediante conocimiento y práctica, estrategias diferenciadas de desarrollo de capacidades, en los y las integrantes de la muestra acá considerados, para el manejo de este tipo de situaciones. El conocer estos modos de afrontamiento resulta importante para mejorar la efectividad personal y profesional, lo cual está directamente ligado a la efectividad de la organización.

Finalmente es necesario precisar que estos resultados deben ser considerados con cautela, toda vez que la muestra es intencionada del área de la salud y el instrumento utilizado no se encuentra validado para nuestro país, por tanto no son generalizables a otro tipo de organizaciones, siendo necesario profundizar en esta línea de investigación con aporte psicométrico, como además desde la perspectiva de los actores mediante metodologías mixtas.

### Referencias

- Batres, G. (noviembre 1996). *La Perspectiva de Género como Modelo de Análisis de la Violencia Familiar y el Consumo de Alcohol y otras Drogas*. Ponencia para la Reunión del grupo de consulta sobre el impacto del abuso de drogas en la mujer y la familia. OEA, CICAD e IIN, Montevideo. Recuperado de [http://www.cicad.oas.org/reduccion\\_demanda/esp/mujer/costaric1996-rev.pdf](http://www.cicad.oas.org/reduccion_demanda/esp/mujer/costaric1996-rev.pdf)
- Ben-Yoav, O., & Banai, M. (1992). Measuring conflict management styles: A comparison between MODE and ROCI-II instruments using self and peer ratings. *International Journal of Conflict Management*, 3 (3), 237-247. doi: 10.1108/eb022714
- Berck, L. (2004). *Desarrollo del Niño y del Adolescente* (4ª ed). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Chávez, J. (2004). *Perspectiva de Género*. México: Ed. Plaza y Valdés.
- Chiavenato, H. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Fernández, J. (1996). *Varones y Mujeres: La Doble Realidad del Sexo y del Género*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. EEUU: Harvard University Press.
- Gobierno de Chile (2008). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Segundo Informe del Gobierno de Chile*. Recuperado de <http://www.pnud.cl/odm/segundo-informe/MDGR%20Chile%202008.PDF>
- Gómez, E. (2002). Equidad, género y salud: retos para la acción. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 11 (5-6), 2002. doi: 10.1590/S1020-49892002000500024
- Johnson, A. K. (1997). Conflict-handling intentions and the MBTI: A construct validity study. *Journal of Psychological Type*, 43, 29-39.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, (10), 53-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501005>
- Morley, D., & Shockley-Zalabak, P. (1986). Conflict avoiders and compromisers: Toward an understanding of their organizational communication style. *Group and Organization Studies*, 11 (4), 387-402. doi: 10.1177/0364108286114006
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/111779.pdf>
- Percival, T., Smitheram, V., & Kelly, M. (1992). Myers-Briggs Type Indicator and conflict-handling intention: An interactive approach. *Journal of Psychological Type*, 23, 10-16.
- Pollack, M. (2002). *Equidad de Género en el Sistema de salud Chileno*. Santiago: CEPAL, ECLAC. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/11461/lcl1784e.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.



- Sepúlveda, D., & Arriagada, C. (2002). *Guía para la Incorporación de la Perspectiva de Género en Formulación de Estudios MINVU*. Santiago: MINVU. Recuperado de [http://www.sernam.cl/pmg/documentos\\_apoyo/GuiaincorporarperspectivageneroformulacionestudiosMINVU.pdf](http://www.sernam.cl/pmg/documentos_apoyo/GuiaincorporarperspectivageneroformulacionestudiosMINVU.pdf)
- Van De Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 199-209. doi: 10.2307/256359
- Volkema, R., & Bergmann, T. (1995). Conflict styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 135 (1), 5-15. doi:10.1080/00224545.1995.9711395