

Capítulo **20**

DE LA CONFRONTACIÓN Y EL CONFLICTO HACIA NUEVOS MODELOS DE RELACIONES LABORALES

**Manuel Fernández Ríos
Paloma Rascado
Ramón Rico**

CONTENIDO

- 20.1. Introducción.
 - 20.2. Naturaleza y definición del conflicto.
 - 20.3. Clasificaciones de los conflictos.
 - 20.4. Formas de expresión del conflicto.
 - 20.5. Estructura y dinámica del conflicto.
 - 20.5.1. Fase preconflictual: factores antecedentes.
 - 20.5.2. Fase conflictual o de conflicto latente.
 - 20.5.3. El desencadenamiento del conflicto.
 - 20.5.4. Fase conflictiva o de conflicto manifiesto.
 - 20.5.5. Resolución del conflicto.
 - 20.6. Distintas opciones a la hora de gestionar el conflicto.
- Lecturas recomendadas.
Referencias bibliográficas.
-

20.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son productos artificiales derivados de la actividad humana que no están sometidos a determinismos biológicos. Por ello las personas que las constituyen mantienen entre sí vínculos de carácter psicológico y sociológico o, más propiamente, psicosocial, pero nunca biológico, lo que es coherente con la afirmación más general de que «los sistemas sociales —y la organización es uno de ellos— están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos» (Katz y Kahn, 1977).

Las organizaciones pueden ser de muy distintos tipos y creadas para muy diversos fines, pero las que aquí nos interesan son organizaciones encaminadas a conseguir objetivos mediante la actividad humana que denominamos trabajo. Por tanto, cuanto digamos en este capítulo lo hacemos pensando exclusivamente en las organizaciones laborales que suelen adoptar la forma jurídica de empresa.

El comportamiento que llevan a cabo las personas en el seno de las organizaciones es un comportamiento voluntario y libre pero en ningún caso arbitrario o casual, aunque algunas veces pudiera parecerlo. Es un comportamiento que, no obstante la libertad de actuación individual, está poderosamente condicionado por las circunstancias propias de cada organización y por las características y exigencias de los propios individuos. Así, si una organización tiene un objetivo, es evidente que, para poder conseguirlo, las acciones que se lleven a cabo por parte de todos y cada uno de los miembros deben converger de acuerdo con un plan previsto de antemano. En caso contrario la organización desaparecería ante la imposibilidad de conseguir el fin para el que fue concebida. El reconocimiento de esta realidad nos lleva a considerar el papel de la previsión, del control y hasta de la determinación de la conducta de los individuos en el seno de las organizaciones en *pro* de la eficacia organizacional. Este control y determinación sociales no serían necesarios si la organización se basara en una dotación genética o si, al menos, estuviera estricta e indisolublemente vinculada a sus creadores. Como esto no es así, sino que un individuo entra y sale de una organización sin que aquélla desaparezca con él, cualquier nuevo miembro al entrar se encontrará con la estructura organizacional preexistente y que, dependiendo de su estatus intraorganizacional, sólo podrá modificar ligeramente.

Sin embargo, este individuo deberá modificar convenientemente su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización. Este cambio de conducta suele ir precedido y/o seguido de otros más profundos a nivel del individuo, el conjunto de los cuales suele denominarse «socialización organizacional». Mas hemos de tener en cuenta que el individuo no sólo vive y actúa para la organización, sino que desempeña otros muchos roles y cuando ejecuta un rol organizacional, dado que él mismo es una totalidad dinámica con un alto grado de unicidad y capaz de actuar de un modo integrado hacia los estímulos de su medio, su conducta de rol tenderá a ser la resultante del producto de todos sus compromisos, de todas las fuerzas que actúan sobre él en este momento independientemente de que sean pasadas, presentes o futuras. Dicho en otras palabras, el desempeño de un rol en la organización es afectado poderosamente por fuerzas organizacionales y otras que son estrictamente extraorganizacionales.

Ocurre con demasiada frecuencia, sin embargo, que los fines de la organización imponen a los individuos exigencias que éstos rechazan o no aceptan o no satisfacen plenamente. Más aun, muchas veces los objetivos de las personas —o entre éstos y los de la organización— que trabajan en una misma organización son incompatibles entre sí y esta incompati-

bilidad se transfiere al marco organizacional con efectos que dependen, claro está, no sólo del grado de esa incompatibilidad, sino también del nivel que cada cual ocupe en la estructura del sistema. Otras veces las dificultades proceden del hecho de que en la organización entran en relación personas pertenecientes a grupos sociales diferentes (clases sociales, grupos profesionales, religiosos, ideológicos,...) lo que da lugar a comportamientos discriminatorios de los miembros de un grupo para con los del otro, tal como puso sobradamente de manifiesto Tajfel. Ocurre también, en fin, que en casi todas las organizaciones existe una cierta cultura constituida a base de las experiencias, normas, tradiciones, etc., y que no siempre son favorables a los objetivos de la organización.

Cuando esto tiene lugar, estamos ante una situación con un grado X, empíricamente determinable, de potencialidad de conflicto. Pero la necesidad de prevenir y, en su caso, reducir las dificultades planteadas a la eficiencia organizacional y derivadas bien de situaciones del conflicto, bien de una incontrolada variabilidad de la conducta en el desempeño de roles, llevó a los organizadores a dotar al sistema de una serie de recursos que pretenden hacer que cada individuo emita la conducta esperada.

¿Cómo hacer que la conducta de las personas se ajuste a sus roles? La respuesta a esta cuestión viene en gran medida de la mano de la estructura de autoridad y de poder que explícita o implícitamente está presente en toda organización social.

Tenemos, pues, que conflicto y poder son dos realidades que, aunque no consustanciales a la organización social, son tan comunes y tan inseparables de la organización en nuestra cultura occidental que muy bien podríamos calificarlas de naturales. Forman una trilogía que estará presente siempre que haya una organización de por medio. Si existe una organización, ésta conlleva, como dijimos antes, el ejercicio del poder por una parte y un cierto grado de potencialidad de conflicto por otra. Si está presente un conflicto, puede no existir organización pero sí tendrán lugar las acciones de ejercicio de poder y, viceversa, si están presentes actos de poder, subyace una situación de conflicto aun cuando la organización esté ausente. Todo esto nos lleva a la conclusión de que el binomio conflicto-poder va siempre de la mano y, en cuanto binomio, encuentra un campo sumamente propicio para su materialización en el seno de las organizaciones humanas.

En este capítulo abordaremos tan sólo el fenómeno del conflicto, ya que el poder ha sido convenientemente tratado en otro capítulo de esta obra.

20.2. NATURALEZA Y DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

La pregunta qué es un conflicto puede considerarse innecesaria puesto que todos tenemos sobradas experiencias del mismo. Sin embargo, cuando pretendemos definir esa realidad que nos es tan familiar, observamos que no es tan sencillo ofrecer una respuesta satisfactoria. De hecho la literatura científica sobre el conflicto está llena de diatribas entre expertos. Este estado de cosas dio lugar a encendidas polémicas sobre lo que sea el conflicto, polémicas que nada resolvieron y que, en todo caso, contribuyeron a complicar un poco más, si cabe, el intento de alcanzar alguna definición generalmente aceptada. Un buen ejemplo de los esfuerzos realizados lo constituye el trabajo de Fink (1968), en el que se recogen nada menos que 14 criterios diferentes, a los que Fernández-Ríos (1983) añade dos más para discriminar las situaciones de conflicto de las de competición. Esto nos muestra lo difícil que resulta ofrecer una

definición clara y aceptable de esa realidad tan universal e intemporal que denominamos conflicto.

Pese a esta situación y a la consecuente enorme fragmentación del conocimiento teórico, podemos distinguir dos grandes posturas claramente contrapuestas entre sí: la primera es la sostenida por Mack y Snyder (1974), quienes defienden una categoría conceptual relativamente reducida para lo que sea el conflicto y que es preciso distinguir de otras categorías del mismo nivel conceptual. Conceptos como **competición, intereses antagonistas, incomprendiones, agresividad, hostilidad y sentimientos hostiles, deseo de oposición, divisiones sociales, metas lógicamente irreconciliables, tensiones o rivalidad** deben ser debidamente diferenciados del conflicto. Los estados objetivos y subjetivos, las actitudes y conductas pueden estar entre las fuentes subyacentes del conflicto pero no son el conflicto mismo. Un conflicto social presentará, en cambio, las siguientes características para estos autores:

1. Habrá al menos dos partes analíticamente diferentes con un mínimo de contacto y visibilidad que
2. tienen valores mutuamente incompatibles u opuestos, basados en la escasez de recursos o posiciones (estatus), que dan lugar a
3. conductas destructoras, injuriosas, de control, etc., de la otra parte, en una relación interactiva en que sólo se puede ganar a costa del otro en base a
4. acciones mutuamente opuestas o neutralizadoras junto con
5. intentos de adquirir o ejercer el poder sobre el oponente.

Ésta es la postura conceptual que cuenta, aparentemente, con una mayor tradición y apoyo en la literatura sociológica y que se ha reflejado en numerosos libros especializados. No obstante, recientemente parece que se tiende a dar más importancia a la segunda.

La segunda postura es la sostenida por Dahrendorf en su obra clásica *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial* (1979). Para este autor no es necesario ni deseable distinguir entre conflictos y tensiones, conflictos y disputas, conflicto y competición, etc. «Yo estoy utilizando el término conflicto —dice Dahrendorf— en el estudio de las contiendas, competiciones, disputas y tensiones al igual que en el estudio de los choques manifiestos entre las clases sociales. Todas las relaciones entre estamentos de individuos que implican una diferencia incompatible de objetivos (...) son, en este sentido, relaciones de conflicto social. (...) El conflicto puede asumir la forma de una guerra civil, de un debate parlamentario, de una huelga o de una negociación bien regulada.»

De este modo, Dahrendorf incluye bajo la denominación de conflicto todo tipo de interacción antagonista y la situación por él denominada «conflicto latente». Esta formulación conceptual plantea la cuestión de si un antagonismo psicológico debe considerarse o no como conflicto si no va acompañado del correspondiente comportamiento manifiesto. Coser (1961), uno de los mejores exponentes de la postura restringida, dice que la distinción entre conflicto y sentimientos hostiles es esencial: «Las actitudes hostiles son predisposiciones para empeñarse en la conducta conflictiva; el conflicto, por el contrario, es siempre una transacción... Tales predisposiciones no dan lugar necesariamente al conflicto». De este modo, Coser, al igual que Mack y Snyder, defiende que el conflicto tiene tan sólo una vertiente manifiesta o conductual, no reconociendo el carácter de conflicto cuando no tiene un objeto real perseguido abiertamente en la lucha. La postura opuesta cuenta también con sus defensores

(Dahrendorf, 1979; Boulding, 1962, etc.), para quienes el conflicto puede no ser manifiesto pero es tan real como aquél.

Esta polémica aparece como estrictamente terminológica cuando, en realidad, tiene un trasfondo de gran interés teórico y práctico, al igual que metodológico, pues delimita qué tipos y formas de conductas de lucha deben ser incluidas bajo el término «conflicto» y ejerce «un impacto considerable sobre la teoría ya que cambia automáticamente la base empírica relevante, y con ello el ámbito de las proposiciones válidas empíricamente que se pueden establecer acerca del fenómeno del conflicto» (Fink, 1968).

La discusión acerca de lo que es o no conflicto se centró en el binomio **conflicto-competencia**. Para Mack y Snyder, lógicamente, son términos que denominan conceptos distintos en tanto que para Dahrendorf son dos términos que se refieren a la misma e idéntica realidad conceptual. Se han argumentado razones en abundancia en favor de una y otra postura adquiriendo especial interés la que se refiere a la existencia o no de reglas de interacción. Las reglas serían el deseable criterio divisorio de hasta dónde llega la competición y dónde empieza el conflicto (March y Simon, 1961). El conflicto surgiría, dicen, cuando se prescindiera del uso de las reglas institucionalizadas y dejaría de existir cuando se retornara a ellas. Esto da pie a Marck y Snyder para decir que los dos patrones psicológicos subyacentes son diferentes y, consecuentemente, diferentes también los dos conceptos. Dahrendorf, no obstante, mantiene la identidad de los mismos procesos psicológicos básicos: «... la guerra civil, ... la huelga, la negociación están motivadas esencialmente por un mismo tipo de relación social y son, por consiguiente, diferentes manifestaciones de una misma fuerza» (1979).

Esta contradicción conceptual no ha sido estrictamente seguida por los investigadores, no resultando difícil hallar trabajos en los que se defiende una de las dos posturas antes citadas pero luego tienen en cuenta la otra.

La gran diversidad de definiciones y de criterios definicionales de conflicto ha sido subrayada por Pondy (1967) al clasificarlas en los cuatro grupos siguientes según el aspecto en el que se fundamentaran:

1. Las condiciones previas que dan lugar al conflicto manifiesto.
2. Los estados afectivos que caracterizan el ánimo de las partes.
3. Las percepciones y estados cognitivos.
4. Los aspectos comportamentales que caracterizan la relación de conflicto.

Fink formula en su artículo de 1968 una «amplia» definición de conflicto con la intención de integrar los distintos criterios utilizados hasta entonces. Para él, el conflicto es «toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos, una forma de relación psicológica antagonista o, al menos, por una forma de interacción antagonica». Próxima a esta definición está la de Thomas (1976), para quien el conflicto es un proceso interactivo que, como cualquier otro, incluye percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes intervinientes.

Schmidt y Kochan (1972), por el contrario, dicen que el concepto de conflicto se refiere a «la conducta que resulta de un proceso en el que una unidad busca un incremento de su propio interés en su relación con los otros. Este incremento debe resultar de una acción determinada, no de una circunstancia fortuita... Las unidades no están en conflicto cuando no existe interferencia deliberada o si ellos han llegado a un acuerdo sobre su posición final pero aconteci-

mientos fuera de control impiden u obstaculizan su consecución...». Esta concepción del conflicto implica el bloqueo o la interferencia de las actividades del oponente. De no ser así, Schmidt y Kochan hablarían de competición y no de conflicto.

Esta reducción del conflicto al aspecto conductual permitió a Schmidt y Kochan distinguir entre conducta conflictiva y potencial de conflicto. El potencial de conflicto «dependería del grado en que las partes comparten los recursos deseados, del grado de interdependencia y de la incompatibilidad percibida de metas». Estas tres variables son de carácter continuo y su interrelación se pone de manifiesto en la Figura 20.1, en la que la diagonal J-U indica el potencial de conflictos y los ejes J-I, J-Z y J-X la incompatibilidad de metas, la actividad interdependiente o los recursos compartidos respectivamente.

En esta misma línea y subrayando la idea de intencionalidad está la aportación de Oberschall (1978) quien, en una revisión de las teorías del conflicto social, dice que «... el conflicto resulta de la interacción intencionada entre dos o más partes en un contexto competitivo. Se refiere a la conducta manifiesta más que al potencial de acción y a los estados subjetivos...».

Hage (1980), por su parte, hablando del conflicto organizacional, lo define como el «desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos».

Para terminar con esta lista de definiciones, nosotros queremos resaltar algunos elementos que suelen ser considerados como constitutivos del conflicto:

1. *Dos o más participantes individuales y/o colectivos* (Thomas, 1976). Así podríamos hablar de conflicto internacional, intergrupual, interpersonal y de conflicto intranacional, intragrupal y, analógicamente, de conflicto intrapersonal (= intrapsíquico o intraindividual) (Deutsch, 1973; Touzard, 1981). En general, podemos decir que no

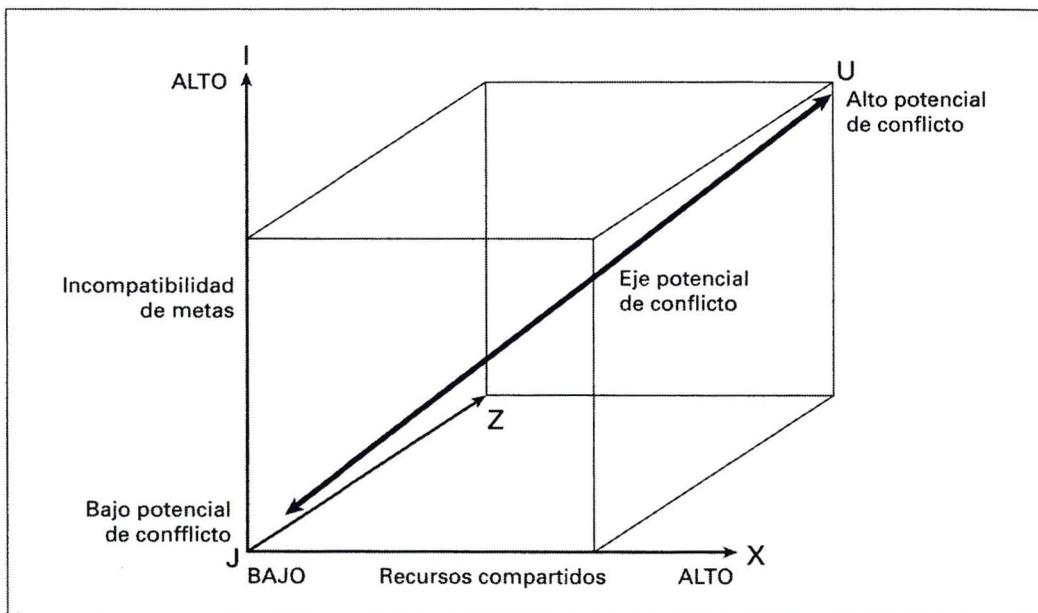


Figura 20.1. Potencial de conducta conflictiva (Schmidt y Kochan, 1972).

- hay problema alguno en admitir estas diversas categorías de contendientes en una situación de conflicto.
2. *El problema surge cuando tratamos de definir en qué consiste el conflicto que hay entre dos o más oponentes.* Deutsch (1973) dice que «un conflicto existe siempre que tienen lugar actividades incompatibles» pudiendo consistir esa incompatibilidad en «prevenir, obstruir, interferir, perjudicar, o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva» la acción de unos a través de la del otro. Esta **incompatibilidad de acciones** es fruto de la **incompatibilidad de metas, valores** (Deutsch, 1973; Touzard, 1981), de **posiciones potenciales** (Turkington, 1976), de **medios, estrategias o tácticas** (Touzard, 1981).
 3. *Hemos hablado de la problemática del conflicto en relación con la competición pero no hemos mencionado prácticamente el problema del poder.* Deutsch (1973) dice que «la competición produce conflicto pero no todos los casos de conflicto reflejan una competición». Touzard (1981) retoma el tema para decir que la oposición de metas de que hablan Deutsch y otros no es condición necesaria para el conflicto y señala la conveniencia de hacer intervenir la noción de **poder**. Si la búsqueda de poder, en cuanto posibilidad de influir un actor sobre la conducta del otro, es una condición indispensable para la consecución de la meta, estamos ante un conflicto. En caso contrario, se trata de competición. Señala Touzard que el «paso de la competición al conflicto se acompaña, en general, de un incremento de la motivación de los protagonistas» (1981).
 4. *La inexistencia de reglas formales.* En el ámbito de las confrontaciones deportivas, por ejemplo, suelen existir reglas muy estrictas que regulan el comportamiento de los contendientes para evitar caer en el conflicto. Éste es el criterio que adopta Zajonc (1967) para definir el conflicto: «Cuando no existen convenciones para controlar el comportamiento instrumental en una situación competitiva, hay conflicto».

Esta idea de Zajonc fue recogida por Touzard (1981), para quien hay conflicto cuando: «en una situación competitiva, la motivación del control total del comportamiento del otro es más fuerte que las convenciones y las reglas destinadas a inhibirla».

Con todos estos elementos, Touzard compone su definición de conflicto: «Una situación en la que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre el otro, o el control total de la conducta del otro son, o bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta» (1981).

Esta definición es aceptada por nosotros con una matización de trascendencia: esta situación puede ser real o supuesta pero percibida como real por cuanto es ampliamente aceptado por la comunidad de psicólogos sociales que *si el hombre define una situación como real, ésta es real en sus consecuencias*. No asumimos «que las percepciones sean siempre verídicas o que las incompatibilidades actuales sean siempre percibidas». Ni el origen, ni el desarrollo, ni el resultado de un conflicto está completamente determinado por las circunstancias objetivas (Thomas, 1976; Pondy, 1967).

En síntesis, y aún a riesgo de que resulte demasiado compleja, considero que una definición aceptable de conflicto debe tener en cuenta, cuando menos, la existencia de dos o más

participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro, como consecuencia observable de una incompatibilidad subjetiva de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el ejercicio del poder de uno sobre otro en un ambiente de ausencia, libre interpretación o transgresión de normas.

Según esta definición, cinco son los elementos básicos a tomar en cuenta para que una situación «X» sea calificable o no de conflicto:

1. Interacción entre dos o más participantes.
2. Existencia de conductas internas y/o externas incompatibles subjetivamente.
3. Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de tal intencionalidad.
4. Utilización directa o indirecta del poder.
5. Ineficacia normativa.

Hasta aquí hemos hablado de **conflicto** como de un referente que abarca situaciones distintas. Así, lo mismo podemos hablar de conflicto a nivel intra e interpersonal que intra e intergrupalo o intra e internacional. Pero queremos señalar también que cuando hablábamos de conflicto lo hacíamos en términos generales, es decir, nos estábamos refiriendo al conflicto social. En este sentido conviene matizar antes de proseguir con nuestra exposición que tan social es un conflicto diádico como lo es la lucha de clases de Marx, pues el número de sujetos que componen cada una de las partes litigantes no es elemento decisivo. Pretender reducir la aplicación de la expresión «conflicto social» a alguna de sus realizaciones sería actuar con un criterio reduccionista y absolutamente inútil e improductivo. Este error, no obstante, no es difícil de cometer en ámbitos academicistas debido a que el objeto de estudio está imbricado en varias disciplinas que constituyen las ciencias sociales. Por otra parte, queremos resaltar la al menos triple naturaleza social del conflicto laboral:

1. *El conflicto laboral es social por las partes oponentes.* Un individuo, un grupo, un sector laboral, un sindicato, etc., frente al jefe, al supervisor, al empresario, la dirección de la empresa, la organización empresarial, etc. Cada uno de estos oponentes potenciales es un ente social que, además, cuando está constituido por más de un sujeto, mantiene relaciones sociales dentro de él mismo. Más aún, el tipo de relación que existe entre las partes está dado, condicionado y frecuentemente determinado socialmente en especial cuando está en juego la representación de una categoría social.
2. *El conflicto laboral es también social por el propio objeto del conflicto.* Cualquiera que sea el tema real o percibido del conflicto latente o manifiesto tendrá siempre un fuerte componente social. Lo mismo puede ser del tipo, duración, forma, etc., de dependencia, subordinación o coordinación que de los recursos utilizables como indicador de estatus.
3. *El conflicto laboral es social, finalmente, por las consecuencias que se derivan del mismo.* Cualquiera que sea el resultado del conflicto, casi siempre serán afectados por él terceras partes además de los propiamente implicados y pasará a formar parte de la historia y experiencia de las partes para influir en episodios futuros. Si pensamos tan sólo en cada uno de los propios adversarios, veremos que tiene efectos en la evaluación y sentimientos del individuo o del grupo hacia sí mismo y el adversario, en la

organización, estructura, cohesión y conflictos dentro del propio grupo y en las expectativas respecto a metas futuras y medios para conseguirlas.

En conclusión, pues, el conflicto laboral es una forma, de las muchas posibles, de conflicto social, caracterizada fundamentalmente porque:

1. Las partes litigantes participan directamente en el proceso de producción bien como jefe-subordinado, empleado-empedor..., bien como trabajador, grupo, sección, departamento, etc.
2. La relación entre las partes es original y principalmente laboral.
3. El objeto percibido del conflicto está directa o indirectamente vinculado con tal relación.
4. A través del conflicto se persigue principal y directamente un objetivo que afecta a esa relación ya sea en la forma y contenido ya en el contexto y contraprestaciones. Los juristas dirían tan sólo que se trata de un conflicto jurídico (aplicación, interpretación y amplitud de la norma) o de un conflicto de intereses (modificación de la propia norma) (Fernández-Ríos, 1983).

20.3. CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS

Toda clasificación implica la adopción de un ángulo específico de visión relativamente pequeño con lo que cualquier intento de clasificación es forzosamente parcial. Lo más habitual es colocarse en diversos ángulos, pero esto da lugar a una serie de clasificaciones, frecuentemente superpuestas que ofrecen una sutil pero eficaz confusión. Una auténtica clasificación debe ser abstracta por cuanto su objetivo es más conceptual que operativo, pero en nuestro caso ésta no es posible ya que habrá que esperar a que más investigaciones descriptivo-explicativas puedan ofrecer un modelo de conflicto organizacional adecuado que posibilite una auténtica clasificación (Corwin, 1969).

Existen, no obstante, clasificaciones específicas de reconocido valor como las de Pondy (1969), Deutsch (1973), Rahim y Bonoma (1979) o la de Fustier (1975). La clasificación de Fustier es la que pretende una mayor exhaustividad pero tiene graves problemas de criterio; las otras tres las exponemos brevemente a continuación.

Pondy (1969), en base a la revisión de siete estudios empíricos que trataban de conflictos en organizaciones (huelgas, motines, colapsos organizacionales, conflictos interdepartamentales e interorganizacionales, inconformismo de los subordinados, etc.), identificó dos grandes variedades de conducta conflictiva:

1. *Conflicto de relación*: este tipo de conflicto no altera las relaciones de autoridad, distribución de recursos y de responsabilidades funcionales, es decir, deja intacta la estructura organizativa afectando sólo a la fluidez y eficacia relacionales.
2. *Conflicto estratégico*: los conflictos que entran en esta categoría son creados deliberadamente para «obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales. Tal tipo de conflicto es típicamente el único medio a través del cual los miembros de una organización pueden forzar a los poderosos a ceder parte del control» (Pondy, 1969).

M. Deutsch (1973) ofrece una de las clasificaciones más conocidas de los conflictos «... en términos de la relación entre el estado objetivo de la realidad y este estado en cuanto percibido por las partes en conflicto».

Distingue Deutsch seis tipos de conflicto:

1. *Conflicto verídico*: es aquel conflicto que existe objetivamente y es percibido con precisión.
2. *Conflicto contingente*: se funda en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. Éstas se podrían reorganizar, con lo que desaparecería el conflicto, pero las partes en litigio no conocen la alternativa.
3. *Conflicto desplazado*: los contendientes discuten sobre un tema que es un sucedáneo del verdadero.
4. *Conflicto mal atribuido*: aquí existe un error en la identificación del contendiente debido normalmente a que se yerra el verdadero tema objeto del conflicto.
5. *Conflicto latente*: es aquel que debiendo ocurrir no ocurre porque ha sido reprimido, desplazado, mal atribuido o ha dejado de existir psicológicamente.
6. *Conflicto falso*: es aquel conflicto que no tiene ninguna base objetiva. Supone siempre una distorsión de la percepción o una mala comprensión.

La caracterización de estos seis tipos de conflicto se presenta claramente en el la Tabla 20.1.

Tabla 20.1. Tipología de los conflictos (Deutsch, 1973)

TIPO DE CONFLICTO	Conflicto objetivo entre A y B	Conflicto experimentado entre A y B (a)	TIPO DE FALSA PERCEPCIÓN		
			Circunstancias del conflicto	Objetos del conflicto	Partes en conflicto
Conflicto verídico	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
Conflicto contingente	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
Conflicto desplazado	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Conflicto mal atribuido	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
Conflicto latente	SÍ	NO	—	—	—
Conflicto falso	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO

(a) El estado de las cuestiones es experimentado y percibido por cada una de las partes en el conflicto. La otra parte puede, desde luego, experimentarlo y percibirlo de un modo diferente. Además, A puede estar en «conflicto desplazado» y B en un «conflicto latente».

Una última clasificación que merece ser considerada es la de Rahim y Bonoma (1979), en la que se diferencian cuatro niveles de conflicto en función de las características de las partes implicadas en su origen:

1. *El nivel I (conflicto intrapersonal)*: corresponde a aquellos casos en que el origen del conflicto reside en una oposición de las fuerzas internas del individuo. Es el caso expresamente descrito por teorías tan conocidas como el psicoanálisis o la teoría de campo lewiniana.
2. *El nivel II (conflicto intragrupal)*: es una modalidad de conflicto interpersonal caracterizada por el hecho de que las personas enfrentadas pertenecen a un mismo departamento, sección o a una misma categoría laboral o nivel jerárquico, titulación académica, etc. Evidentemente aquí desempeña un papel crucial el criterio que adoptemos para definir al grupo.
3. *El nivel III (conflicto intergrupal)*: es también una modalidad de conflicto interpersonal en la que las unidades que se oponen corresponden a grupos diferentes. La cabal comprensión de este tipo de conflicto supone el conocimiento de la teoría de la competición social de Tajfel (Tajfel y cols., 1971; Tajfel y Fraser, 1978).
4. *El nivel IV (conflicto interorganizacional)*: es, al igual que el II y el III, una modalidad del conflicto interpersonal en la que los oponentes constituyen organizaciones completas.

Este cuarto tipo de conflicto constituye uno de los niveles que están llamados a ser más investigados en un futuro próximo por cuanto la creciente dependencia interorganizacional es fuente de numerosos conflictos intra e interorganizacionales derivados no sólo de la propia competencia del mercado de sus productos, sino también de la lucha por recursos humanos altamente cualificados, abastecimiento de materias primas resultado de la actividad de otra organización, etc.

20.4. FORMAS DE EXPRESIÓN DEL CONFLICTO

Existe una importante controversia acerca de la diversidad de formas bajo las que puede expresarse un conflicto. En el mundo del trabajo suele asociarse el conflicto únicamente con la huelga o algunas otras formas muy extremas y colectivas, pero la realidad suele ser muy diferente. De hecho, las formas que un conflicto puede adoptar para su expresión son tan variables como las situaciones en que puede ocurrir y todas ellas son muy importantes aunque no tan escandalosas como la huelga, el cierre patronal y similares (Kornhauser, Dubin y Ross, 1954; Kelly y Nicholson, 1980). Entre estas otras formas de expresión podemos señalar la falta de cooperación, trabajo a ritmo lento, cumplimiento estricto de las normas, eliminación de ciertos privilegios, hacer uso de ciertas prerrogativas, *lock-out*, etc. Muchas de estas formas de conducta y aun otras más como rotación, absentismo, accidentabilidad, etc., suelen considerarse como formas desorganizadas de expresión del conflicto, pero es dudoso lo adecuado de esta concepción.

Nosotros, apoyados en los datos de Edwards y Scullion (1982), sostenemos que se trata de formas de expresión de conflicto aunque no de un modo invariante. El accidente laboral, por su parte, es considerado por Turkington (1976) como «la forma más legitimada y sancionada

de absentismo (...) con lo que el trabajador está ausente con las bendiciones del empresario. Por esta razón, y debido a que el trabajador en una situación de conflicto puede adoptar una conducta incauta o lánguida, el accidente puede ser también una forma de conflicto».

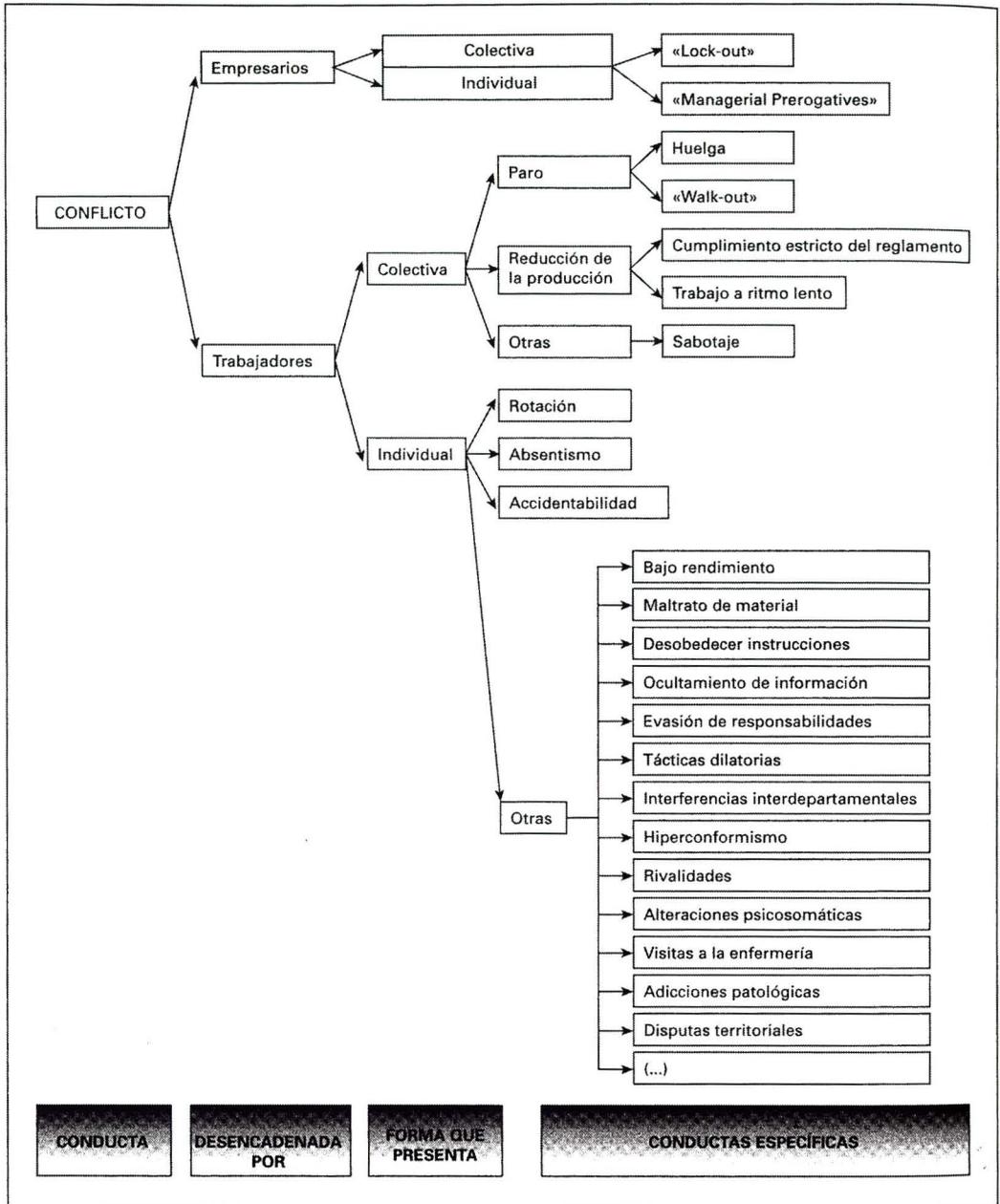


Figura 20.2. Algunas formas de expresión del conflicto laboral (Fernández-Ríos, 1983 y 1985).

Algunas formas de expresión del conflicto han resultado ser las más estudiadas (huelga, rotación, absentismo, accidentabilidad,...), pero las otras, que todavía no lo han sido, no son menos importantes y costosas lo mismo a corto, medio o largo plazo; ciertas formas de **resistencia pasiva** como ocultamiento de información valiosa para la empresa, retrasos, evasión de responsabilidades tácticas dilatorias (Tannenbaum, 1968), alteraciones psicósomáticas, visitas a la enfermería, disputas territoriales, interferencias interdepartamentales, supervisión autoritaria, hiperconformismo, rivalidad entre turnos, grupo o secciones, quejas más o menos formales, etc., constituyen un amplio espectro de posibilidades que se ofrecen al trabajador para su adaptación y supervivencia.

Pero, ¿cada una de estas formas de «expresión del conflicto» tiene causas concretas y específicas de tal modo que existe una especie de determinismo: a tal causa corresponde tal efecto y, si existe tal forma de expresión del conflicto, entonces es que está teniendo lugar tal causa o no existe tal relación?

Parece razonable aceptar, al menos de momento, que así como existe el **principio de causalidad múltiple**, comúnmente aceptado por los investigadores para el origen del conflicto (Mack y Snyder, 1974), también aceptamos el **principio de la funcionalidad múltiple de la expresión del conflicto**, es decir, una misma causa puede dar lugar a conductas muy distintas y una misma conducta puede tener distintos orígenes y servir a fines diversos.

Como resumen de este epígrafe presentamos la Figura 20.2, en la que se recogen numerosas conductas que en diversos estudios han sido consideradas como conductas que reflejaban la existencia de conflicto.

Estas distintas formas de expresión de conducta tienen entre sí un cierto valor sustitutivo y el hecho de que se adopte una forma concreta y no otra depende de una serie de características propias de cada situación. Así, por ejemplo, para que tenga lugar una conducta colectiva de protesta se requiere una organización mínima capaz de coordinar la respuesta colectiva. Creemos que, debido tanto a las múltiples formas bajo las que puede expresarse como a las innumerables causas y factores que inciden en los conflictos, existe una necesidad urgente de disponer del adecuado modelo de análisis de los conflictos que permita su estudio sistemático.

20.5. ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL CONFLICTO

Hemos señalado anteriormente la necesidad de desarrollar un modelo que permita el estudio sistemático e integrativo del conflicto. Nosotros intentamos satisfacer esa necesidad presentando un modelo (Figura 20.3) que parte de unos supuestos que implican:

1. Cada individuo responde al otro en términos de sus percepciones y cogniciones y está influenciado por expectativas respecto a las acciones del otro.
2. Cada interacción social genera nuevos motivos y altera otros teniendo lugar en un entorno social determinado.
3. Cada participante en una situación social es una unidad compleja compuesta de muchos subsistemas interactuantes capaz de actuar en un sentido único hacia algún aspecto del entorno.

De estos supuestos básicos se deduce que nos interesan especialmente las situaciones de **conflicto percibido**, lo que no asume la verdad o falsedad de estas percepciones. El modelo implica, no obstante, la necesidad de conocer el contexto en que aquellas percepciones surgen,

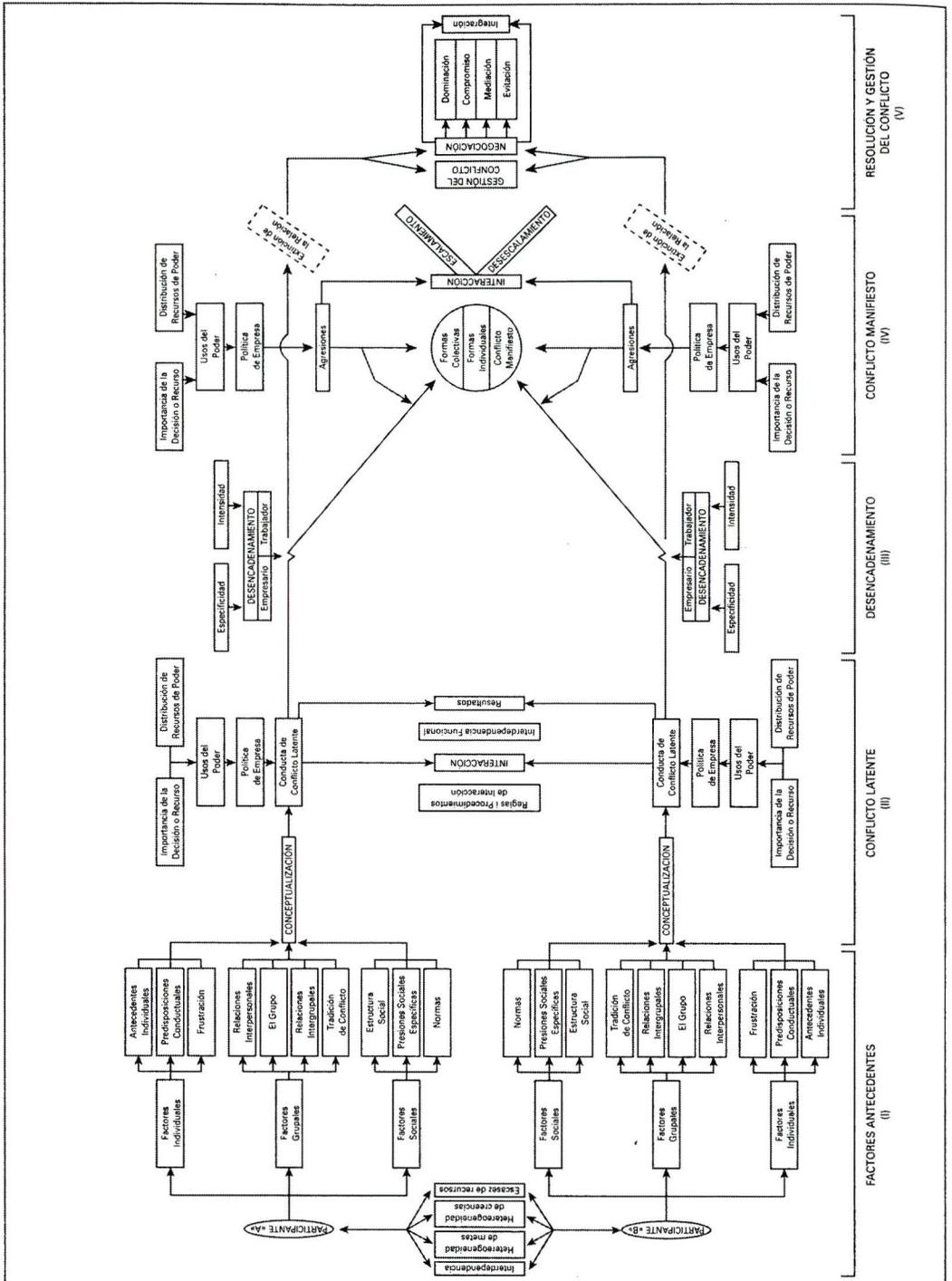


Figura 20.3. Modelo dinámico-estructural del conflicto (Fernández-Ríos, 1996).

se transforman y se materializan en conductas específicas. Más aun, «nuestra comprensión del desarrollo del conflicto no es completa sin la consideración de: a) las relaciones existentes entre los individuos implicados, b) sus propias percepciones de estas relaciones y c) la caracterización de cada parte» (Apfelbaum, 1974).

Los distintos modelos analíticos del conflicto se pueden reducir a dos categorías fundamentalmente: **procesuales** y **estructurales**. Los modelos procesuales pretenden examinar el conflicto identificando los acontecimientos principales desde la perspectiva de cada uno de los participantes, pudiendo distinguir cinco elementos componentes: frustración, conceptualización, conducta, reacción de la otra parte y resultado final. Los modelos estructurales, en cambio, enfocan el estudio tratando de averiguar cómo las condiciones explican los acontecimientos, identificando parámetros de influencia y especificando la forma de esa influencia. Estos parámetros son relativamente estables pero susceptibles de ser cambiados a medio o largo plazo por cuanto afectan a elementos tales como: predisposiciones conductuales, presiones sociales, reglas y procedimientos de decisión y negociación e interdependencia mutua.

Todos los modelos de análisis señalan la naturaleza cíclica del conflicto y, dado que el modelo sólo pretende comprender uno de esos ciclos, que hemos denominado «episodio conflictivo», abarcar todo un historial exige la aplicación sistemática y repetitiva del modelo.

Nuestro modelo es de carácter multidimensional y parte de los elaborados por Pondy (1967), Walton (1973), Thomas (1976), Kriesberg (1975) y Fauvet (1977) y pretende recoger a un tiempo las ventajas de los modelos **procesuales** y **estructurales**. Se trata, pues, de un modelo **dinámico-estructural** cuyas fases principales pasamos a exponer brevemente.

20.5.1. Fase preconflictual: factores antecedentes

La comprensión y explicación científica de un conflicto no se consigue si nos limitamos a constatar su existencia real o a analizar las últimas fases del desarrollo del mismo. Si hacemos esto, corremos el peligro de tomar como original lo secundario, como causas lo que son efectos.

Un planteamiento que se nos ofrece hoy como correcto es el de la consideración interdisciplinar y multidimensional. Un modelo tal del conflicto debe partir necesariamente del análisis de los factores antecedentes, que pueden ser de carácter individual, grupal y social cada uno de los cuales se compone a su vez de una interrelación de variables diversas, tal como se sintetiza en la Figura 20.3.

Cada individuo concurre a cada situación de relación con su historia personal, sus valores, sus experiencias y también con unas motivaciones y expectativas. Todo encaminado, desde el punto de vista del actor, a desarrollar y enriquecer más su persona. Pero el autodesarrollo y enriquecimiento y la autorrealización no se consiguen en un momento determinado. Son objetivos muy lejanos hacia los que se dirige el individuo consiguiendo metas parciales que anticipan al individuo la consecución de la meta final. Ocurre, sin embargo, que en la consecución de la meta final el individuo se encuentra con dos tipos de dificultades: unas que provienen de los recursos limitados del propio individuo y otras que proceden de un agente exterior, frecuentemente humano, que, al intentar conseguir sus propias metas, interfiere en la consecución de los objetivos de otro.

Pero el individuo no está completamente aislado de su entorno social, no puede llevar a cabo su tarea ni su autodesarrollo de un modo absolutamente independiente sino que debe entrar en relación con otras personas y es precisamente esta relación interpersonal la que hace que se produzcan importantes y frecuentes frustraciones personales, donde se gestan tensiones de todo tipo.

Es en el nivel de las relaciones interpersonales donde hay que buscar el origen de gran parte de los conflictos que tienen lugar en el ámbito laboral. La falta de una orientación adecuada lleva a situaciones de interacción insostenibles y patógenas debido a divergencias irreconciliables entre los sujetos derivadas de sus capacidades diferenciales, sus predisposiciones conductuales, experiencias personales, etc.

Pero las relaciones del individuo no se agotan en el nivel interpersonal. Todos formamos parte de distintos grupos en los que participamos más o menos intensamente pero de un modo efectivo. Uno de estos grupos es el laboral en el que varios sujetos están viviendo situaciones similares (igual trabajo, igual supervisor, igual o similar remuneración,...) creando un entorno propicio a la potenciación de las experiencias personales o, por lo menos, a la homogeneización de la experiencia grupal.

La relación intergrupala ocupa también un papel primordial y a su comprensión han contribuido de un modo decisivo los trabajos de Tajfel (1982a y 1982 b), Tajfel y Turner (1979), Austin y Worchel (1979), Turner y Giles (1981), etc. Tajfel y Turner (1979) elaboran un modelo integrativo en el que, a partir de la teoría de la categorización social (Tajfel, 1975) y de las teorías de la identidad y de la comparación social (Tajfel y col., 1971), establecen que, cuando un individuo mantiene una identificación subjetiva con un grupo que no le permite la mejor identidad social positiva y empieza a percibir al grupo dominante como un grupo relevante de comparación, aumenta la probabilidad de competición y, por ende, de conflicto intergrupala con el nuevo grupo.

Otro aspecto importante a considerar a nivel de grupo es el que denominamos **tradición de conflicto**. La tradición de conflicto tiene una importancia capital por cuanto las experiencias pasadas son muy útiles para explicar acciones futuras. Experiencias de éxito o de fracaso en anteriores conflictos modifican las expectativas, estrategias y tácticas de nuevos y potenciales conflictos. El entrenamiento en el diálogo, la lucha, la concentración, etc., proporciona recursos disponibles de muy difícil sustitución. Además, las contiendas pasadas han supuesto evaluaciones mutuas del poder propio y del adversario.

De la tradición conflictiva del grupo depende la forma que el conflicto vaya a adoptar, siempre y cuando las condiciones sean aproximadamente las mismas, ya que la aparición de un nuevo líder puede dar lugar al empleo de tácticas completamente distintas. Aun así, el peso de la tradición del grupo se hará notar. No olvidemos que «la importancia social de los conflictos de trabajo no estriba (...) en la producción perdida ni en las diversas perturbaciones económicas que entraña (...). La importancia se encuentra, al contrario, en las nuevas disposiciones contenidas en los acuerdos con los que se acaban estos conflictos» (Adam y Reynaud, 1979).

Un último aspecto, que sería muy extenso considerar aquí, es el que denominamos genéricamente «factores sociales». Las grandes oscilaciones entre distintos países en conductas agresivas pone de manifiesto la importancia de los factores sociales, culturales y políticos (Gurr y Bishop, 1976). El antropólogo David Fabbro (1978), estudiando las condiciones que hacen posible la paz en siete sociedades pacíficas diferentes, encontró que eran pequeñas

comunidades con una estructura social igualitaria, que carecían de un patrón formal de estratificación social y que no ponen limitaciones al número de personas que pueden ejercer la autoridad y ocupar posiciones de prestigio. Comparten los bienes a través de una distribución recíproca equitativa. Con estas conclusiones Fabbro nos está diciendo que no sólo es posible controlar las pulsiones agresivas si es que las tenemos, sino también reducir el nivel de frustración dentro de una sociedad y sus correspondientes consecuencias.

Todo lo contrario a lo hallado por Fabbro tiene lugar en nuestra sociedad occidental caracterizada por un fuerte sustrato clasista. Como bien señalan Adam y Reynaud (1979), «tras el duelo de las influencias y el regateo de intereses, se descubren algunas veces dos grupos sociales con sus ideas y sus convicciones, sus valores, que ponen en tela de juicio abiertamente la manera que tenían de vivir juntos».

Contrariamente a lo que se suele creer, no todos los conflictos de trabajo buscan el cambio social. La mayoría, señalan también Adam y Reynaud (1979), son conflictos de rutina «que muestran los desajustes de las relaciones corrientes entre asalariados y empresarios o la inadecuación de las instituciones sin llegar al fondo de los problemas». A estos factores sociales de carácter socioestructural hay que añadir otro tipo de presiones como son los valores y normas sociales, intereses del sistema social vigente, intereses públicos, opinión pública, imagen, autoridades gubernamentales, legislación, etc.

En este momento parece pertinente introducir una cuestión que ha suscitado numerosos y apasionados debates. Se trata de la relación del conflicto con la realidad objetiva. Tratando sobre este punto, la literatura especializada suele distinguir entre conflicto real y conflicto irreal.

El conflicto irreal es el resultado de una falsa percepción, de una mala comunicación y de otros procesos que crean conflicto donde no existen incompatibilidades básicas. Por el contrario, el conflicto real parte de diferencias objetivas entre las partes que ejecutan acciones que pretenden controlar a la otra parte y crean sentimientos antagónicos hacia el otro. Señala Fisher (1982) que el conflicto real o realista «frecuentemente crece al incorporar algunos de los elementos del conflicto irreal». Esto es, las diferencias iniciales que amenazaban a cada parte dan lugar a falsas percepciones, malas comunicaciones, prejuicios, estereotipos, etc., lo que, a su vez, desencadena un escalamiento interactivo que supone una mezcla de conflicto real e irreal. El mecanismo opuesto es también posible pero menos probable. Las partes implicadas en un conflicto irreal bien podrían generar diferencias reales entre ellas mismas como un medio de justificación y escalamiento del conflicto.

En conclusión, pues, vemos que en el ámbito de una organización confluyen toda una variada gama de antecedentes personales, predisposiciones conductuales, frustraciones, tensiones, fuerzas, influencias, presiones, etc., que están en la base del conflicto laboral y no es posible comprender enteramente éste sin el minucioso estudio de los elementos en que se basa.

20.5.2. Fase conflictual o de conflicto latente

Partiendo del análisis de los factores antecedentes a la situación conflictual que ya hemos señalado (factores individuales, grupales y sociales relevantes para la situación del trabajo) y del hecho incuestionable de que de la interrelación de estos factores en cada situación concreta se derivan una serie de tensiones personales y sociales, más o menos numerosas e intensas

según los participantes que se consideran, llegamos a la fase crucial del proceso que denominamos **conceptualización** de la situación.

En la conceptualización, que nosotros definimos como el proceso a través del cual el individuo percibe su campo de tensiones, distinguimos varios subprocesos:

1. *Identificación de las partes* (individuos o colectivos) con respecto a las cuales la persona mantiene una relación de conflicto. Una parte puede ser el compañero de la cadena de montaje o el supervisor o los del departamento de administración o la dirección de la empresa, etc.
2. *Identificación de los objetos que son motivo de relación conflictiva también denominados «puntos de aplicación»*. En líneas muy generales, estos objetos pueden hacer referencia a las condiciones psicológicas y sociales propias de los participantes, a las condiciones económicas, a la gestión del capital humano, a las condiciones de trabajo, a los factores intra e intergrupales, a las relaciones industriales dentro de la propia empresa, a problemas generales dentro de política, cultura, raza, religión, sexo, etc.
3. *Identificación del campo de tensiones de cada participante*, esto es, el conjunto de partes con respecto a las cuales un determinado participante mantiene relaciones de conflicto.

El efecto inmediato de la conceptualización es la determinación de la conducta. En esta determinación es preciso distinguir los cuatro componentes fundamentales propuestos por Thomas (1976):

1. *Orientación conductual*: Una primera consecuencia de la conceptualización que de la situación posea un individuo es la orientación que dará a sus conductas. Éstas podrán ser competitivas, colaborativas, evitativas, de acomodación y/o de participación.
2. *Objetivos estratégicos*: La orientación conductual de los individuos en los conflictos no es la única determinante de las conductas. La persona modificará una orientación claramente competitiva hacia otra más integrativa o de participación debido, por ejemplo, a una diferencia negativa del poder existente entre él y su contendiente. Se plantearía, pues, la consecución de objetivos estratégicos que estén a su alcance.
3. *Conductas tácticas*: Los objetivos estratégicos se consiguen por medio de conductas muy concretas que llevan al individuo a alcanzar objetivos que están en consonancia con las estrategias.
4. *Medio de presión*: Son los recursos que cada participante posee y cuya utilización le posibilitan la consecución de sus objetivos.

La conducta interactiva y todos sus concomitantes se hallan poderosamente afectados por las **reglas y procedimientos de interacción** que se refieren tanto a los modos de decidir sobre temas fundamentales como a los procedimientos de negociación, mediación y arbitraje y que, si bien persiguen objetivos válidos como proteger aspectos sensibles en la relación entre las partes, ordenar las negociaciones y garantizar la autoconservación en casos extremos, también implican una larga serie de efectos negativos como el no contemplar la individualidad de ciertos casos, el ser fuente de desacuerdos interpretativos, proliferar excesivamente, distanciar las fases de negociación y formalizarlas excesivamente o el aplazar la situación del conflicto con un casi siempre agravamiento de la misma, entre otros.

Otro factor que influye en la conducta interactiva es el que se refiere a la interdependencia o interrelación de los **intereses de las partes**. Lógicamente, se incluyen tanto la dependencia de las ganancias de cada parte de la conducta de la otra como la compatibilidad o incompatibilidad de intereses.

Como resultado de la interacción de A y B tendrá lugar un resultado con unas consecuencias inmediatas y otras a largo plazo. Si el conflicto se ha resuelto integrativamente, tendrán lugar consecuencias principalmente positivas pero, si tienen un carácter de dominación, acomodación, compromiso o evitación, ocurrirá que «el conflicto vuelve una y otra vez en alguna de sus formas hasta que nosotros consigamos parte de nuestro deseo y, puesto que no estaremos satisfechos con ello, a veces intentaremos satisfacer plenamente nuestro deseo» (Follet, citado por Thomas, 1976).

Las consecuencias a largo plazo se apoyan en gran medida en las inmediatas. El otro, B, será percibido antagónicamente o sinérgicamente según que en los episodios conflictivos anteriores haya adoptado una conducta de competición-evitación o de colaboración acomodación. No obstante, la acomodación genera efectos distintos según la atribución de casualidad correspondiente. Si la acomodación es juzgada como consecuencia de presiones externas reales o potenciales, los resultados serán negativos o menos positivos que en caso contrario (Thomas y Walton, 1971). Junto a esto tenemos que la consecución de una meta importante por parte de A o B no significa necesariamente que la conducta a través de la cual se consiguió sea realmente exitosa. Colaboración y competición pueden llevar igualmente a la meta en casos concretos pero sus efectos secundarios son muy diferentes poniendo en entredicho el valor real y definitivo del objeto desnudo de sus concomitancias. Así, una conducta competitiva implica hostilidad, dilaciones, desacuerdo, ineficacia, etc., por parte del otro; frustración, infelicidad y ansiedad para ambos (Walton y Dutton, 1969). La conducta colaborativa supone, además de logros sustantivos, la satisfacción de necesidades personales, auto-actualización y bienestar (Aran, Morgan y Esbeck, 1971).

Podemos concluir diciendo que las metas organizacionales, al igual que otras metas más amplias, socialmente hablando, se logran en la medida en que las distintas subpartes que las forman van consiguiendo las suyas. Dice Thomas (1976) que «... es de sentido común que la conducta que satisface las necesidades de las partes en un conflicto inter-unidades también producirá la consecución de un mayor conjunto de metas para la organización».

Es fácil darse cuenta de que la comprensión de un conflicto organizacional cambia radicalmente si tomamos en consideración todos los aspectos que hemos señalado o si nos limitamos a sus causas aparentes e inmediatas, a las reivindicaciones expresamente formuladas por las partes.

En cuanto a las reivindicaciones expresas nos limitaremos a recoger la opinión de Duran y Dubois, dos expertos franceses en temas sindicales: «Los conflictos —dicen— implican aparte de sus justificaciones explícitas razones difusas no especificadas en las hojas de reivindicaciones que son objeto de negociación pero que no por ello juegan un papel menos importante en el conflicto, tanto en su estallido como en su dinámica. Estos motivos latentes de los conflictos, estas segundas razones no representan, consecuentemente, causas secundarias de los conflictos. Ellas pueden, en muchos casos, ser la motivación profunda» (Duran y Dubois, 1975).

De las causas aparentes o inmediatas como un accidente, la negociación del convenio colectivo, una sanción, etc., podemos decir que sólo muy raras veces son la verdadera causa.

Lo más común es que estos eventos constituyen lo que en otras ocasiones hemos denominado «desencadenantes» (Fernández-Ríos, 1983).

20.5.3. El desencadenamiento del conflicto

El asunto de los «desencadenantes» constituye uno de los muchos aspectos relacionados con el conflicto que numerosos autores coinciden en calificar de muy importante pero al que nadie ha dedicado un esfuerzo serio, al menos según la información de que nosotros disponemos actualmente, con lo que carecemos de todo conocimiento teórico y empírico sobre los mismos.

Teniendo en cuenta que «desencadenante» es *todo acontecimiento que, teniendo lugar en el ámbito laboral, reúne las características necesarias para transformar una situación de conflicto latente en otra de conflicto manifiesto*, creemos que merece la pena cuestionarnos sobre su modo de acción.

Un primer estudio realizado por el primero de los autores en base a datos procedentes de 19 grandes empresas del cinturón industrial de Madrid puso de manifiesto, entre otras conclusiones, que:

1. Existen unas dimensiones básicas en un número variable en función del nivel de generalidad a que nos queramos mover. En cualquier caso, no menos de dos ni más de cinco parecen realmente necesarias.
2. Los aspectos cualitativos y cuantitativos de estas dimensiones aparecen como fundamentalmente universales para las dimensiones básicas, disminuyendo a medida que aumenta el número de tales dimensiones (Fernández-Ríos, 1983).

20.5.4. Fase conflictiva o de conflicto manifiesto

Luego de señalar algunas formas usuales de expresión del conflicto en el contexto laboral y tras analizar las causas que subyacen y los efectos que producen, se nos plantean varias preguntas: si una conducta surge como respuesta a una acción de otro, ¿cabría considerar esa otra acción como un acto agresivo? ¿Sería oportuno hablar de un lenguaje constituido a base de agresiones y contragresiones? Existen conflictos agudos y conflictos crónicos y tanto en un caso como en el otro es posible hablar de aceleración y deceleración, pero ¿a qué se debe este escalamiento-desescalamiento?

Intentaremos responder brevemente a estas cuestiones. A la primera, en efecto, contestaremos que es correcto considerar la acción inicial como un acto agresivo puesto que así es como lo percibe la parte individuo que sufre las consecuencias y como a tal responde. Con este planteamiento corremos el riesgo de caer en un razonamiento circular según el cual una persona agrade porque ha sido previamente agredida, pero al agredir se convierte a su vez en un nuevo agente frustrante. Romperemos esta circularidad diciendo simplemente que la persona agrade al no poder realizar sus metas. En esta obstaculización desempeñan un papel muy importante la propia estructura y organización social.

Por lo que atañe a la segunda cuestión somos de la opinión de que es correcto hablar de un lenguaje compuesto de agresiones y contragresiones (Fernández-Ríos, 1985). Un conflicto

manifiesto podría ser considerado como un proceso interactivo en el que cada participante adopta diversas acciones defensivas u ofensivas como si se tratase de una verdadera guerra. Estas diversas acciones son elegidas previamente por cada uno de los protagonistas y en su elección influyen la distribución de poder, la maniobrabilidad de cada contendiente, los acontecimientos exteriores, etc. Cada una de estas acciones elegidas entra en combinación con otros acontecimientos exteriores con el fin de que el adversario se rinda. Este intercambio de acciones suele ajustarse a una estrategia prevista y se modifica según el devenir de acontecimientos tales como elecciones anticipadas, un escándalo público, las vacaciones, algún importante acontecimiento mundial, etc.

Si, como venimos diciendo, el conflicto laboral manifiesto puede entenderse como un diálogo constituido por agresiones, podemos preguntarnos acerca de cuándo y por qué termina. Frecuentemente oímos decir a los portavoces de dos o más grupos participantes en una convencional contienda laboral que no hubo vencedores ni vencidos, que todos salieron ganando y demás frases al uso. Decir esto, conveniencias y oportunismos políticos aparte, es una «inexactitud» casi siempre perdonable por cuanto las distorsiones perceptivas y cognitivas disminuyen las desventajas y aumentan los beneficios propios y la necesidad de lograr una relativa paz sociolaboral lleva al vencedor a no reavivar las tensiones por fin de controlarlas. Pero la realidad suele ser muy otra. Los valores subjetivos suelen desempeñar un papel muy importante en este momento porque el balance de una lucha social siempre es susceptible de un alto grado de ambigüedad. No obstante, si analizamos con criterios aceptablemente objetivos el proceso de lucha, y esto siempre lo deben tener en cuenta los negociadores, veremos como el propio proceso y el resultado final están en función de factores como el apoyo prestado por la opinión pública interna y externa, los recursos disponibles por cada parte y que le permiten sostener la lucha y la intensidad de las tensiones que llevaron a las partes al enfrentamiento. La incidencia de estos factores en el desarrollo de la lucha varía con el paso del tiempo y serán los determinantes de la duración del episodio conflictivo.

Aunque en toda relación de conflicto suele haber un vencedor, el acuerdo final alcanzado puede tener signos muy diferentes. Puede tratarse, en primer lugar, de un verdadero acuerdo. En este caso, la lucha mantenida ha servido para establecer canales de comunicación que permitieron desapasionar el diálogo; en segundo lugar, puede finalizar el conflicto en un compromiso que más que resolver el conflicto en sus orígenes trata de someter a control conductas futuras; en muchas ocasiones el conflicto suele concluir en una verdadera victoria para unos y derrota para otros. Este tipo de resolución crea nuevos problemas más bien que soluciona los que estaban en el origen, enriqueciendo así negativamente la tradición de conflicto.

En cualquiera de los tres casos, pero particularmente en el segundo y tercero, el acuerdo alcanzado puede no tener nada que ver con los verdaderos orígenes del conflicto. Frecuentemente se llevan a la mesa de negociación temas que o bien no constituyen el problema inmediato que se debe solucionar o bien se hace de un modo y por unas personas y en un tiempo que poco o nada tienen que ver con la realidad cotidiana.

Discutir y resolver los verdaderos temas que afectan a las partes implicadas supone un conocimiento de la realidad al que sólo se puede llegar a través de estudios complejos que nos la muestran cualitativa y cuantitativamente y que tiene muy poco que ver con la impresión de cualquiera, incluso el experto, se puede formar a primera vista.

20.5.5. Resolución del conflicto

El control del conflicto o, mejor, de los conflictos en el seno de las organizaciones implica el diagnóstico y la intervención en todos los niveles de conflicto (intrapersonal, interpersonal intragrupal e intergrupalo) (Rahim, 1985). De otro modo es muy probable que abordemos el conflicto en un momento y/o lugar inadecuado y corriendo el grave riesgo no sólo de que nuestra acción sea ineficaz, sino de que sea altamente negativa. Debemos reconocer, no obstante, que este tipo de intervención es muy costosa y larga lo que conduce a la tentación de realizar pequeñas intervenciones puntuales que casi siempre constituyen experiencias muy negativas.

Junto a lo anterior hay que tener presente que la resolución del conflicto no siempre es conveniente por los efectos negativos que conlleva. No obstante, también es cierto que cuando se habla de conflicto en una situación concreta éste suele ser tan intenso que muy probablemente los efectos negativos superan ampliamente a los positivos. Por esto es común hablar de «resolución del conflicto», «estrategias de control del conflicto», «conflicto y negociación», etc.; como si el conflicto fuera un grave mal por sí mismo.

En base a estas observaciones iniciales este epígrafe debería titularse mejor «control del conflicto» por cuanto esto es justamente lo que se pretende. Un conflicto, como cualquier situación social, es susceptible de ser controlado, lo que equivale a decir que podemos incrementar o reducir el grado de conflicto en el tiempo y en el espacio (Brown, 1983) con la finalidad de obtener el máximo de beneficios y reducir al mínimo los costos. *Resolver un conflicto*, por otra parte, sería reducirlo a cero y esto no parece deseable amén de resultar casi siempre inalcanzable.

De las diversas estrategias existentes de control del conflicto destaca por su uso cotidiano la *negociación*, tema sobre el que se está investigando ampliamente en la actualidad en actuaciones de laboratorio con resultados bastante ambiguos. No obstante, estos estudios han servido para poner de manifiesto la existencia de distintos estilos tanto de negociación como de control o manipulación del conflicto. El artículo de Rahim (1985) es esclarecedor en este sentido. Partiendo de estos trabajos establece una clasificación de los estilos de control del conflicto teniendo en cuenta las situaciones en que cada uno resulta más apropiado (Figura 20. 4).

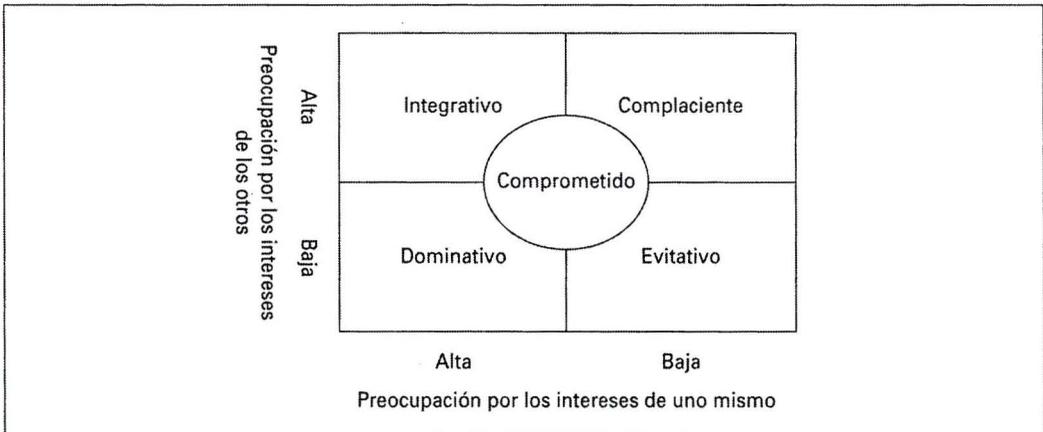


Figura 20.4. Un modelo bidimensional de los estilos de control de los conflictos interpersonales (Rahim, 1985).

Estos estilos son los siguientes:

1. *Integrativo*: se caracteriza porque A tiene alto interés en los beneficios propios y en los de B. Implica intercambio de información, análisis de las diferencias, etc., que den lugar a una solución creativa con resultado aceptable para ambas partes. Es muy adecuado para aquellos casos donde se discuten cuestiones de objetivos, política a medio y largo plazo.
2. *Complaciente*: A tiene un bajo interés en los beneficios propios y alto en los intereses de B. A trata de reducir las divergencias y enfatizar los aspectos comunes para satisfacer los intereses de B. Suele usarse como estrategia cuando A desea entregar algo a B, quien vendría así obligado a devolverlo en un futuro.
3. *Dominativo*: es el opuesto al anterior. A tiene un gran interés en su propio beneficio o poco o ninguno en el de B. Puede ser apropiado para resolver conflictos triviales, actuar en casos de emergencia, tomar decisiones impopulares, etc.
4. *Evitativo*: A tiene escaso interés en los beneficios propios y en los de B. Es útil cuando se trata de un tema trivial o cuando el potencial efecto disfuncional de la confrontación con la otra parte sobrepasa los beneficios que se derivarían de la resolución del conflicto.
5. *Comprometido*: supone una posición intermedia entre todas las demás. Es útil cuando los objetivos de A y B son incompatibles o cuando las dos partes son igualmente poderosas.

Algunos autores como Blake y Mouton (1964) o Likert y Likert (1976) han subrayado la superioridad del estilo integrativo para el control del conflicto. Otros, en cambio, como Thomas (1976), Rahim y Bonoma (1979), o Wall (1985) hacen depender la eficacia de cada estilo de las características de cada situación. Así, señala Musser (1982), la selección que un subordinado haga de poner en práctica uno u otro estilo para la resolución de un conflicto con su superior estará en función de variables como: deseo de permanecer en la organización, la congruencia percibida entre las actitudes y creencias propias y las del superior, la atribución que realice de las acciones del superior, etc. A esto hay que añadir, evidentemente, la propia capacidad del individuo.

Estos estilos son fácilmente identificables en la práctica cotidiana de la negociación de pequeños y grandes temas. No obstante, cada vez es más frecuente la demanda de una intervención externa a la organización con la finalidad implícita de que se resuelva un conflicto concreto o se transforme una situación de conflictividad excesiva y constante en otra más productiva y relajada relacionamente.

En el primer caso se trata de la intervención de un intermediario que en algunos casos puede llegar a ejercer funciones de arbitraje. Es un caso muy interesante sobre todo por los efectos secundarios que conlleva (Hill, 1982), pero que no podemos tratar aquí. En el segundo se está solicitando la transformación de una situación en otra distinta lo que constituye una de las tareas más importantes para los psicólogos que trabajan con organizaciones. En este caso, son posibles dos tipos de intervención no excluyentes y su *planning* vendrá impuesto por el diagnóstico efectuado con anterioridad.

Un tipo se basa en la intervención a nivel conductual: se trata de modificar la conducta de los miembros, cambiando la cultura organizacional (actitudes, creencias, normas, valores, etc.), para incrementar la eficacia. En realidad se persigue entrenar a los miembros

de la organización en el ejercicio de los distintos estilos de solución de conflicto y seleccionar el estilo adecuado para cada situación específica. El otro tipo de intervención es de carácter estructural e implica la realización de cambios en la propia estructura organizacional que afectan a los mecanismos de diferenciación e integración, canales de comunicación, etc.

Conviene recordar aquí cuanto dijimos a propósito de la tradición del conflicto: el modo de resolver, negociar, aplazar o zanjar un conflicto constituye un aspecto muy importante de la tradición y cultura del grupo y por ende será un factor antecedente de singular interés para futuros y potenciales episodios conflictivos.

20.6. DISTINTAS OPCIONES A LA HORA DE GESTIONAR EL CONFLICTO

El tratamiento y gestión del conflicto no son objeto de este capítulo. Sin embargo, y con el ánimo de ofrecer una orientación general, presentamos a continuación un esquema de las distintas grandes opciones que existen en nuestra cultura y que probablemente constituyen uno de los mayores progresos de la civilización humana tanto por su complejidad como por su aplicación y consecuencias, pues de ellas depende no sólo la paz laboral y social, sino la misma supervivencia y progreso de nuestra cultura.

Aunque el conflicto surge aparentemente de modo más o menos espontáneo, no pocas veces supone todo un complejo proyecto de actuación individual, grupal, colectiva y hasta sindical o empresarial (Fernández-Ríos, 1996). Esto significa que, como se indica en la Figura 20.3, cuando un conflicto laboral se manifiesta quiere decir que se han recorrido ya las Fases I, II y III, esto es, las fases preconflictual, latente y de desencadenamiento.

Pero los conflictos laborales no duran indefinidamente en su estado manifiesto. ¿Cómo finalizan, pues, o, mejor, cómo se gestionan para que retornen a un estado de latencia tolerable? Las respuestas no admiten una gran dispersión de posibilidades. Tratándose del caso más usual de dos participantes u oponentes, podríamos reducir las diversas opciones posibles a las siguientes categorías fundamentales:

1. *Eliminación o neutralización* de una de las partes con la consiguiente extinción de la relación.
2. *Abandono* de la situación y la consiguiente extinción o aplazamiento indefinido de la relación entre las partes actuales.
3. *Dominación* o imposición de una de las partes sobre la otra.
4. *Renuncia* de una de las partes a sus derechos o intereses y, por tanto, aceptación plena de la satisfacción de los intereses de la otra.
5. *Conjunción, integración* o fusión de los intereses de las partes o las partes mismas.
6. *Judicación* o deliberación y dictamen, por quien tiene autoridad para ello, acerca de la solución de un conflicto conforme a normas, reglas o costumbres.
7. *Negociación* voluntaria y libre entre las partes directamente afectadas.
8. *Conciliación* entre las partes.
9. *Mediación*.
10. *Arbitraje*.

Aunque resulte sorprendente, cada una de estas opciones tiene sus ventajas e inconvenientes, sus costes y beneficios, que, en función de la situación y de los objetivos que pretendamos conseguir en un determinado momento, la hacen más o menos recomendable. Pensemos, por ejemplo, en todas las vicisitudes que han ocurrido, que están ocurriendo y, desgraciadamente, todavía quedan por ocurrir en la ex-Yugoslavia.

Lecturas recomendadas

MOORE, Ch. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.

Es uno de los mejores libros que existen sobre el proceso de mediación cualquiera que sea el ámbito al que se aplique. Tras una presentación general, el autor expone brevemente cada una de las doce fases del proceso de mediación y, a continuación, dedica sendos capítulos a cada una de las fases para un tratamiento más pormenorizado.

WALTON, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Libro muy interesante desde un punto de vista práctico, pues recoge numerosos diálogos característicos de procesos de mediación. Es un clásico de la negociación y de la mediación.

TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos. Estudio psicossociológico*. Barcelona: Herder.

Es todo un clásico de la literatura sobre conflicto, negociación y mediación. Resulta muy útil para quienes deseen hacer una aproximación general al fenómeno del conflicto y un acercamiento experimental al fenómeno de la negociación y de la mediación.

Número Monográfico sobre Mediación Laboral. «Una alternativa a la solución judicial de la conflictividad laboral». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1996 vol. 12, n.º 2-3. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos del Madrid.

En este número monográfico se recogen las principales aportaciones y experiencias que están teniendo lugar en España sobre procesos de mediación laboral a nivel de las distintas comunidades autónomas. El contenido está estructurado en tres partes: la dimensión comportamental de la mediación, la dimensión sociolaboral de la mediación y experiencias e institucionalización de la mediación laboral en España. No se recogen aspectos legales, jurídicos y procesales.

MUNDUATE JACA, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.

Es una monografía interesante sobre las relaciones laborales vista desde la perspectiva principalmente psicológica. Prácticamente todo el libro está dedicado a estudio y análisis del proceso de negociación.

SERRANO, G. y RODRÍGUEZ, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Es una obra muy breve pero sencilla y clara que permite realizar una primera y rápida aproximación al fenómeno de la negociación.

Referencias bibliográficas

- ADAM, Q. y REYNAUD, J. D. (1979). *Conflictos de trabajo y cambio social*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- APFELBAUM, E. (1974). «On conflicts and bargaining». En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- ARAN, J. D.; MORGAN, C. P. y ESBECK, E. B. (1971). «Relation of collaborative interpersonal relationship to individual satisfaction and organizational performance». *Administrative Science Quarterly*, 16, 289-96.
- AUSTIN, W. G. y WORCHEL, S. (Eds.) (1979). *The social psychology of intergroup relations*. Monterrey: Brooks/Cole.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publs.
- BOULDING, R. (1962). *Conflict and defense: a general theory*. Nueva York: Academic Press.
- BROUWN, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Addison-Wesley: Reading Mass.
- CORWIN, R. G. (1969). «Patterns of organizational conflict». *Administrative Science Quarterly*, 14, 507-20.
- COSER, L. A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- DAHRENDORF, R. (1979). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Rialp.
- DEUTSCH, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press.
- DURAND, C. y DUBOIS, R. M. (1975). *La grève*. París: Fondation Nationale Des Sciences Politiques.
- EDWARDS, P. K. y SCULLION, H. (1982). *The social organization of industrial conflict, control and resistance in the workplace*. Oxford: Basil Blackwell.
- FABRO, D. (1978). «Peaceful societies: an introduction». *Journal of Peace Research*, 15, 67-83.
- FAUVET, J. Ch. (1977). *Tratamiento de las tensiones y conflictos sociales en la empresa*. Madrid: Tecniban.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1985). «El conflicto laboral como agresión». Instituto de ciencias del hombre (ed.), *Agresión social*. Madrid: Instituto de Ciencias del Hombre.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1996). «Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 12, n.º 2 y 3, 149-171.
- FINK, C. F. (1968). «Some conceptual difficulties in the theory of social conflict». *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412-80.
- FISHER, R. F. (1982). *Social psychology, an applied approach*. Nueva York: St. Martin Press.
- FUSTIER, M. (1975). *Le conflict dans l'entreprise*. París: Enterprise Moderne Edition.
- GURR, T. R. y BISHOP, W. P. (1976). «Violent nations and others». *Journal of Conflict Resolution*, 20, 79-110.
- HAGE, G. (1980). *Theories of organization. Form, process and transformation*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- HILL, B. J. (1982). «An analysis of conflict resolution techniques. From problems solving workshops to theory». *Journal of Conflict Resolution*, 26, 109-38.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1977). *La psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KELLY, J. y NICHOLSON, N. (1980). *Strikes and others forms of industrial action*. *Industrial Relations Journal*, 11, 20-31.
- KORNHAUSER, A.; DUBIN, R. y ROSS, A. M. (Eds.) (1954). *Industrial conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- KRIESBERG, L. (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. México: Trillas.
- LIKERT, R. y LIKERT, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- MACK, R. y SNYDER, R. C. (1974). *El análisis del conflicto social*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1961). *Teoría de la organización*. Madrid: Ariel.
- MUSSER, S. J. (1982). «A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stakes conflicts». *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 257-69.
- OBERSCHALL, A. (1978). «Theories of social conflict». *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- PONDY, L. R. (1967). «Organizational conflict: concepts and models». *Administrative Science Quarterly*, XII, 296-320.
- PONDY, L. R. (1969). «Varieties of Organizational Conflict». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 4, 499-506.
- PORTER, L. W.; ALLEN, R. y ANGLE, H. (1981). «The politics of upward influence in organizations». En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*. Greenwich: Connecticut, Jay Press.
- RAHIM, M. A. (1985). «A strategy for managing conflict in complex organizations». *Human Relations*, 38, 1, 81-89.
- RAHIM, M. A. y BONOMA, T. V. (1979). «Managing organizational conflict: a model for diagnostics and intervening». *Psychological Reports*, 44, 1323-44.
- SCHMIDT, W. M. y KOCHAN, T. A. (1972). «Conflict: toward conceptual clarity». *Administrative Science Quarterly*, 3, 359-70.
- TAJFEL, H. (1975). «La categorización social». En S. Moscovici (Ed.) *Introducción a la psicología social*. Vol I. Barcelona: Planeta.
- TAJFEL, H. (1982a). «Social psychology of intergroup relations». *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- TAJFEL, H. (Ed.) (1982b). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: University Press.
- TAJFEL, H.; FLAMENT, C.; BILLIG, M. y BUNDY, R. P. (1971). «Social categorization and intergroup behavior». *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-78.
- TAJFEL, H. y FRASER, C. (Eds.) (1978). *Introducing a social psychology*. Harmondsworth: Penguin Books.
- TAJFEL, H. y TURNER, J. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict relations*. Monterrey: Brooks/Col.
- TANNENBAUM, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- THOMAS, K. (1976). «Conflict management». En M. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- THOMAS, K. W. y WALTON, R. E. (1971). «Conflict-handling behavior in interdepartmental relations». *Research Paper*, n.º 38. Ucla: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- TOUZARD, H. (1981). *La mediación y la resolución de conflictos*. Barcelona: Herder.
- TURKINGTON, D. J. (1976). *Industrial conflict: a survey of three New Zealand industries*. Methuen, New Zealand: Wellington.
- TURNER, J. y GILLES, H. (1981). «The social psychology of intergroup behavior». Introducción al libro de J. C. Turner y H. Gilles (Eds.), *Intergroup behavior*. Oxford: Blackwell.
- WALL, J. A. (1985). *Negotiation: theory and practice*. Glenview: Foresman And Co.
- WALTON, R. E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- WALTON, R. E. y DUTTON, J. M. (1969). «The management of interdepartmental conflict. A model and review». *Administrative Science Quarterly*, 14, 4, 522-42.
- ZAJONC, R. B. (1967). *Psicología social: estudios experimentales*. Alcoy: Marfil.