

# ACADEMIA

Accelerating the world's research.

# INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Juan Robles

## Related papers

[Download a PDF Pack](#) of the best related papers 



[Introducción a la Teoría del Conflicto](#)

Omar Lameles

[Introducción a la Teoría de la Negociación](#)

Dau Garcia Dauder

[Estructura y procesos de negociación](#)

Dau Garcia Dauder



UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS  
Servicio de Publicaciones

# INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

WORKING PAPERS 2002/48

Roberto Domínguez Bilbao  
Silvia García Dauder

---

ENERO, 2003

IMPRIME  
Copy Red, S.A.

Avd. Fuenlabrada, 75  
28912 Leganés (Madrid)  
Tel.: 91 693 67 24 – Fax: 91 689 50 34  
I.S.B.N.: 84/688-0826-I  
Depósito Legal: M-4557-2003

---

*Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales*  
*P<sup>º</sup> Artilleros s/n*  
*28032 Madrid*  
*e-mail: [publicaciones@fcjs.urjc.es](mailto:publicaciones@fcjs.urjc.es)*

# INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

**Roberto Domínguez Bilbao**  
**Silvia García Dauder**

Área de Psicología Social  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad Rey Juan Carlos

## 1. INTRODUCCIÓN

El conflicto tiene una presencia *constante* en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; éstas pueden ser personas, grupos, departamentos, etc. Lo cual hace que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, a la vez que dificulta el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto.

*Históricamente* se constata la consideración inicial del conflicto como algo negativo: como algo que había que desterrar. Se asoció conflicto con violencia, destrucción, irracionalidad... (estudiado desde la perspectiva de la psicopatología, de los desórdenes sociales, de la guerra, etc.). En los años '30-'40 se realizan estudios clásicos de psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos en psicología organizacional (Taylor, Fayol, Escuela de las Relaciones Humanas) que, a pesar de sus diferencias, coinciden en la consideración del carácter negativo del conflicto y la necesidad de su eliminación (alteración de la rutina mecánica –Taylor-; distorsión de la estructuración funcional –Fayol-; conflicto por mala comunicación, falta de confianza y escasa sensibilidad de los directivos para con los trabajadores –experimentos de Hawthorne-, etc.

*Posteriormente* se trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos. Desde esta postura hay un orillamiento del contexto del conflicto y una focalización en los individuos llegando a desarrollar tests para identificar a *personas conflictivas*.

Por todo ello hay una inercia que sostiene lo que se podría denominar como el *ideal aconflictivo*, sostenido por las principales instituciones sociales:

- ❑ *En el hogar, la escuela y la religión.* Por tradición casi nunca se fomenta el conflicto entre niños, hijos y padres. En la escuela se desalienta el conflicto, los maestros tienen todas las respuestas y tanto maestros como niños son recompensados por aulas ordenadas. Las doctrinas religiosas enfatizan la aceptación sin cuestionamientos.
- ❑ *En las organizaciones laborales.* A los gerentes se les evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidad. Se promueven valores anticonflicto como parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se evalúan positivamente. Se evitan los conflictos que alteren el *statu quo*.

*Actualmente* se considera que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo; también se considera que las variables individuales tienen un peso mucho menor que las situacionales y, en cualquier caso, están mediatizadas por ellas. Por lo que lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos:

- ❑ Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- ❑ Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Es significativo señalar cómo tradicionalmente se hablaba solo de *resolución* de conflictos, mientras que actualmente se utiliza con frecuencia creciente la expresión *gestión* de conflictos. Esta evolución se aprecia incluso en el diccionario inglés Webster, probablemente el más utilizado en esta lengua. En la edición de 1966 la definición era “pelea, batalla, lucha” (*apud* Lewicki, Saunders y Minton, 1999: 16), pero en las ediciones más recientes (1983) se incluye la siguiente “desacuerdo intenso u oposición de intereses, ideas, etc.” (Alzate. 1998:16).

## 2. DEFINICIONES DE CONFLICTO

### 2.1. Visión general de las definiciones propuestas

Los intentos por definir el *conflicto* de un modo riguroso han sido múltiples y desde diferentes perspectivas. Se puede partir de la identificación de dos grandes posturas para acercarnos posteriormente a definiciones adecuadas al contexto organizacional desde la perspectiva de la psicología social:

- ❑ Aquellos que proponen una **categoría general** en la que no es necesario distinguir entre conflicto y otras categorías afines como competencia. El ejemplo más destacado es Dahrendorf que parte de la concepción clásica de Marx de considerar al conflicto como el motor principal del cambio social. Esta consideración del conflicto como mecanismo básico de la sociedad hace que subsuma categorías relacionadas como competencia, disputa, combate, lucha, etc. al considerarlas como manifestaciones del conflicto en las que hay diferencias de grado, intensidad o normatividad del contexto. Es una postura propia de perspectivas de tipo sociológico.
- ❑ Los que proponen una **concepción de alcance más limitado**. A su vez aquí se puede establecer una diferencia básica inicial entre conflicto intraindividual y conflicto entre unidades sociales –sean éstas las que sean (Thomas, 1992)-:
  - o **Intraindividual**: la tendencia a respuestas incompatibles *dentro del propio individuo* (ver 4.1.1. Modelos psicológicos –en Principales perspectivas teóricas sobre el conflicto).
  - o **Entre unidades sociales**: el que se produce *entre dos o más partes o unidades sociales* –individuos, grupos, organizaciones u otras unidades sociales-, que será del que nos ocuparemos de ahora en adelante.

En este segundo caso los aspectos sobre los que se incide para diferenciar *conflicto* de otros conceptos relacionados son variados. Así Pondy (1967) distingue cuatro grupos de definiciones según los fenómenos básicos resaltados: aquéllas que se centran en las condiciones antecedentes -p.e.: recursos escasos-, en los aspectos emocionales de las partes –tensión, hostilidad-, en los estados cognitivos –percepción de la otra parte- o en las conductas emitidas. Las definiciones propuestas son innumerables y cada una de ellas hace énfasis en uno o varios de estos fenómenos básicos. Algunas de las definiciones más conocidas son las siguientes:

- ❑ Hubert Touzard (1977): el conflicto parece definir una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.
- ❑ Raymond Aron (1964): cataloga el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.
- ❑ Lewis A. Coser (1956): define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es el neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.
- ❑ Morton Deutsch (1973): “Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades”.
- ❑ Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim (1994): “divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”.

### 2.2. Las definiciones de Kenneth Thomas y Evert Van de Vliert

Merece la pena detenerse brevemente en la definición propuesta por Kenneth Thomas en el *Handbook* de Psicología de la Organización (Thomas, 1992) ya que recoge la orientación cognitiva que se ha impuesto en la última década y además es una definición si no canónica sí referencial; así como la de Evert Van de Vliert propuesta recientemente (Van de Vliert, 1998) y sobre la que se fundamenta una innovadora e interesante línea de investigación.

#### a) Definición de Kenneth Thomas

Para Thomas el conflicto:

*Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne* (Thomas, 1992: 653).

**Ventajas** de la definición de Thomas:

- ❑ **Parsimoniosa**. Es relativamente simple.
- ❑ **Inclusiva**. Incluye cualquier otro proceso o actividad que se produzca y que pueda ser experimentado como un conflicto entre las partes -... cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente... -.
- ❑ **Amplia**. Abarca una gran cantidad de sucesos y asuntos conflictivos –... algo que le concierne-.

De esta definición se deriva un modelo *procesual* del que nos ocuparemos más adelante.

## b) Definición de Evert Van de Vliert

Van de Vliert por su parte propone la siguiente:

*Se dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra (Van de Vliert, 1998: 351).*

Aspectos destacados de la definición de Van de Vliert:

- ❑ La frustración es una experiencia subjetiva y no necesariamente tiene una base objetiva.
- ❑ La naturaleza de la frustración puede ser cognitiva o afectiva, o ambas (sensación de bloqueo de objetivos, sentimientos de repulsión, hostilidad, miedo).
- ❑ La frustración es achacada al otro individuo o grupo.
- ❑ La magnitud o intensidad de la frustración puede variar: normalmente el conflicto escala o desescala.
- ❑ La frustración no necesariamente va pareja con un conflicto de conducta particular con la otra parte. La reacción a la frustración tanto como las reacciones secundarias a la primera reacción se comprenden bajo la etiqueta de gestión del conflicto, independientemente de si las reacciones son de la parte frustrada u opositora.
- ❑ El conflicto puede ser unilateral. El conflicto unilateral ocurre, en particular cuando solo una parte se siente frustrado pero evita cualquier comunicación formal e informal sobre el asunto, o cuando solo una de las partes frustradas atribuye su frustración al otro. La existencia de conflictos unilaterales demanda una conceptualización de la gestión del conflicto en términos de acción personal más que de interacción social.

Resumiendo, podemos concluir con Putnam y Poole (1987) que las distintas definiciones de conflicto suponen de un modo u otro:

- ❑ *Interdependencia* entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra);
- ❑ *Percepción*, de al menos una parte, *de algún grado de oposición o incompatibilidad* entre los objetivos o intereses entre las partes;
- ❑ Alguna forma de *interacción*.

## 3. TIPOS DE CONFLICTO

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como *conflicto* ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar el alcance o las fuentes de conflicto, su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.

### 3.1. Clasificaciones de los conflictos según su alcance o sus efectos

La clasificación de los tipos de conflicto<sup>1</sup> se puede hacer utilizando diversos criterios. Pondy (1967) analizando 7 estudios empíricos de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el *alcance* de los mismos:

- ❑ **Conflicto de relación.** No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- ❑ **Conflicto estratégico.** Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Morton Deutsch, en una de las clasificaciones que propone, diferencia los conflictos según los efectos principales que producen. Estos efectos se consideran valorando el conjunto del proceso conflictivo y no en un estadio concreto o desde la perspectiva de una de las partes en un momento. Los conflictos, según este criterio, pueden ser:

- ❑ **Conflictos constructivos:** conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible”.
- ❑ **Conflictos destructivos:** conflictos cuyos resultados solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte aunque no obtenga bien alguno. Son conflictos sin solución aparente en los que ambas partes pierden, e incluso dejan de tener objetivos positivos y mantienen el conflicto con objetivos negativos –evitar pérdidas propias y causar pérdidas a la otra parte-.

#### ***Clasificación de los conflictos por su alcance o resultados***

<b>Pondy</b>	<b>Deutsch</b>
Conflicto de relación	Conflicto constructivo
Conflicto estructural	Conflicto destructivo

<sup>1</sup> Una interesante recopilación de las diferentes tipologías de conflictos puede encontrarse en Fernández Ríos, M., P. Rascado y R. Rico (2000).

### 3.2. Clasificaciones de los conflictos según su contenido

Moore (1994) ha distinguido los conflictos en función de sus fuentes principales:

- ❑ **Conflictos de relación** entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- ❑ **Conflictos de información:** información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
- ❑ **Conflictos de intereses:** competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- ❑ **Conflictos estructurales:** causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.
- ❑ **Conflictos de valores:** causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

Thomas (1992) distingue entre:

- ❑ **Conflictos de objetivos o intereses:** las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales, obtener recursos escasos, etc.). La consecución de los objetivos de cada parte amenaza u obstruye el logro de los objetivos de la otra. La clave es la reconciliación de las aspiraciones hacia diferentes objetivos de las partes.
- ❑ **Conflictos de juicio u opinión- conflictos cognitivos:** implica diferencias sobre temas de hecho o empíricos. Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes (incorrectas) sobre lo que es verdad en un sentido empírico. Pueden denominarse *controversias*. La clave reside en cómo combinar diferente información o razonamientos de las dos partes para formar una conclusión que es más o menos rigurosa.
- ❑ **Conflictos normativos- conflictos de valores:** se centran sobre la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas sobre cómo la otra debería comportarse. Estas expectativas pueden implicar varios tipos de estándares de lo que es una conducta apropiada: éticos, nociones de equidad, justicia, respeto a jerarquías de estatus y otras normas del sistema social, etc.

Deutsch (1969) también distingue los conflictos en función de los asuntos sobre los que versan, aunque enfatizando el origen temático de los mismos, y señala las siguientes categorías:

- ❑ control de recursos (dinero, poder, espacio),
- ❑ preferencias personales incompatibles con las de los otros,
- ❑ intereses, deseos o valores contrarios o simplemente diferentes,
- ❑ información o creencias distintas.

#### *Clasificación de los conflictos por su contenido*

<b>Moore</b>	<b>Thomas</b>	<b>Deutsch</b>
C. de relación	C. objetivo o de intereses	C. por control de recursos
C. de información	C. de juicio u opinión	C. por preferencias incompatibles
C. de intereses	C. normativo o de valores	C. por intereses, deseos o valores
C. estructural		C. por información o creencias
C. de valores		

### 3.3. Clasificaciones de los conflictos según su naturaleza

Una de las clasificaciones más conocidas es la realizada por Deutsch (1973) diferenciando los conflictos según su naturaleza:

- ❑ C. **verídico**. Existe objetivamente y es percibido con precisión.
- ❑ C. **contingente**. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría pero las partes lo desconocen.
- ❑ C. **desplazado**. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.

- ❑ C. *mal atribuido*. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.
- ❑ C. *latente*. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- ❑ C. *falso*. Sin base objetiva.

### **Caracterización de los seis tipos de conflicto de Deutsch**

Tipo de conflicto	Conflicto objetivo	Conflicto percibido <sup>a</sup>	Tipo de falsa percepción		
			Circunstancias del conflicto	Objetos del conflicto	Partes en conflicto
<i>Verídico</i>	Sí	Sí	No	No	No
<i>Contingente</i>	Sí	Sí	Sí	No	No
<i>Desplazado</i>	Sí	Sí	No	Sí	No
<i>Mal atribuido</i>	Sí	Sí	No	No	Sí
<i>Latente</i>	Sí	Sí/No	-	-	-
<i>Falso</i>	No	Sí	Sí	Sí	No

<sup>a</sup> Por una de las partes, la otra puede percibirlo de forma diferente

## **4. PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL CONFLICTO**

La complejidad de un tema como el del conflicto ha atraído sobre sí el interés de diversas disciplinas y ha suscitado formas de abordarlo muy diferentes entre sí. El resultado es un conjunto de enfoques que lejos de competir entre sí por imponerse como perspectivas hegemónicas en el área del conflicto son una colección de esfuerzos complementarios unos con otros. Cada enfoque realiza algún aspecto esencial del conflicto, lo que hace que todos sean imprescindibles. Dependiendo de cada enfoque las consecuencias que se obtienen para entender o intervenir en un conflicto son diferentes, lo que hace que sea necesario conocer las implicaciones de cada uno. En conjunto muestran diversas facetas de una misma realidad de un modo no perfectamente coherente, no perfectamente integrado, pero, todas ellas, insoslayables.

Los criterios para ordenar las distintas perspectivas tampoco son uniformes. Aquí vamos a seguir un criterio ecléctico en el que se imponen las consideraciones pedagógicas frente a otras de rigor científico. Comenzaremos por la perspectiva individual del conflicto, después abordaremos los enfoques estructurales que se corresponden con planteamientos principalmente sociológicos, dedicaremos un apartado específico a los aspectos más formales de la teoría de los juegos y, finalmente, abordaremos las perspectivas más cercanas a la psicología social que son fundamentalmente procesuales.

### **4.1. La perspectiva individual**

La consideración del conflicto desde la perspectiva del individuo en los desarrollos que ha tenido desde la biología, la fisiología e incluso la etología ha vinculado conflicto con agresión, lo cual supone un reduccionismo muy cuestionable desde cualquier punto de vista, pero absolutamente rechazable desde el ámbito de las organizaciones. La agresión puede ser una consecuencia de un conflicto pero en ningún caso pueden confundirse ambos términos. En cualquier caso los resultados obtenidos no muestran las relaciones de causalidad esperadas –niveles de determinadas sustancias o determinantes biológicos o genéticos que produzcan conductas de agresión- y, además gran parte de los datos obtenidos se basan en trabajos con animales lo cual ahonda la distancia entre el conflicto reducido a agresión y el conflicto considerado como una interacción compleja con unas características determinadas. En este sentido, sí tienen un cierto interés las aportaciones procedentes de la psicología.

#### **4.1.1. Modelos psicológicos**

Desde la perspectiva psicológica el conflicto tiene dos grandes ámbitos: el intrapersonal y el interpersonal. El conflicto intrapersonal es aquél que afecta a las facetas, instancias o elementos del normal funcionamiento psicológico del individuo, mientras que el interpersonal es el que se produce en los procesos de interacción entre individuos.

En la delicada relación entre el conflicto y la agresión en estos modelos hay que señalar que aunque algunos de ellos establecen una continuidad entre uno y otro hay que insistir en la diferencia entre ambos. En todos los modelos psicológicos reseñados se presupone una fase conflictiva previa a la agresión. El establecimiento de esa continuidad puede ocultar el análisis inicial del *conflicto desde la perspectiva individual*, por ello conviene insistir en que es una *falsa* continuidad.

### a) La aportación psicoanalítica

Una perspectiva es el conflicto intrapsíquico que, en su desarrollo *psicoanalítico*, hace referencia al que se produce entre dos instancias psíquicas de un mismo individuo. Cada una de ellas responde a principios de funcionamiento diferente –el de la realidad, el del placer,... - y tiene intereses contrapuestos, por lo que el conflicto es inevitable. El conflicto, en este sentido, es la situación *normal* de la psique humana. Freud (1932) afirma que: “el conflicto entre dos instancias psíquicas (...) rige en general nuestra vida psíquica”. En el psicoanálisis es la base desde donde se desarrolla la teorización sobre el funcionamiento normal y anormal de la psique humana, los productos normales y patológicos, los sueños y su interpretación, etc.

La conducta agresiva como la manifestación de un conflicto es, desde la perspectiva psicoanalítica, el resultado de **impulsos endógenos**. Freud propone un modelo “hidráulico” de la naturaleza humana: la mente como reserva de energía psíquica que se canaliza en distintas actividades, energía que debe ser liberada de una u otra forma (ello: fuente de energía; superyo: controlador de energía) ya sea, en términos generales, como *impulso de vida* (Eros) e *impulso de muerte o destrucción* (Tanatos): “es inútil tratar de librarse completamente de las pulsiones agresivas humanas, basta con intentar desviarlas para que no se canalicen hacia la guerra”.

Esta perspectiva ha encontrado una cierta continuación en campos tan diversos como entre **etólogos y psicofisiólogos**: agresión como fenómeno instintivo y conflicto como consecuencia inevitable de la misma; o entre los autores de la conocida como teoría de la Frustración-Agresión que veremos a continuación.

### b) Teoría de la Frustración-Agresión

También dentro de las aportaciones psicológicas al conflicto encontramos la *teoría de la Frustración-Agresión* propuesta en los años treinta por un conjunto de investigadores del Instituto de Relaciones Humanas de Yale (John Dollard, Leonard Dobb, Neil Miller, O. Hobart Mowrer y Robert R. Sears). La hipótesis afirma que la conducta agresiva presupone la existencia de frustración y la frustración conduce a respuestas agresivas –aunque esta segunda parte fue revisada posteriormente: la frustración puede conducir a otro tipo de respuestas-.

La idea básica de este planteamiento es que la frustración es la imposibilidad de lograr una meta por la existencia de un obstáculo en el camino hacia ella, lo cual provoca deseos de apartar o destruir ese obstáculo. Cuando la barrera es demasiado poderosa, o el obstáculo es inalcanzable para quien experimenta la frustración, la agresión se desplaza hacia otro objeto más fácil, ya sea por su proximidad, por su debilidad o por ambas, que es el denominado *chivo expiatorio*. Un dato significativo de la época manejado por los autores de la teoría de la frustración-agresión es que el número de linchamientos subía en el sur norteamericano tradicional cuando el precio del algodón bajaba: los sureños recibían poco dinero por sus cosechas, experimentaban frustración y participaban en más linchamientos. Era un proceso de desplazamiento obviamente no consciente. Investigaciones posteriores matizaron estas propuestas mostrando la importancia de las variables cognitivas y de los modelos agresivos en los procesos de aprendizaje de la agresividad –se revela como fundamental la *ira*, es decir la elaboración cognitiva de la frustración-.

### c) La Tª del Aprendizaje Social

La *Tª del Aprendizaje Social* de la mano de Albert Bandura (1977) trata, entre otras cosas, de dar una explicación alternativa a la hipótesis de la frustración-agresión utilizando un conductismo entreverado de elementos cognitivos. Bandura relativiza el papel que los refuerzos habían tenido en la concepción tradicional de la teoría del aprendizaje. Éstos tienen un papel importante pero no exclusivo. Más aún, la mayor parte del repertorio conductual adquirido por las personas ha sido incorporado mediante el *aprendizaje vicario* más que directamente por ensayo y error. El *aprendizaje vicario* es aquél que se produce por la observación de los demás. El sujeto adquiere su repertorio *sin tener* que poner en práctica lo aprendido y lo procesa cognitivamente. El aprendizaje es más complejo que en los modelos tradicionales: se aprenden conductas pero también tácticas generales, actitudes y valores, su emisión depende de variables ambientales pero también de variables cognitivas que actúan de mediadoras.

En el caso de la agresión Bandura (1973) afirma que la *frustración* solo es una de las posibles experiencias aversivas que el sujeto experimenta y que produce una activación emocional; la *agresión* solo es una de las posibles respuestas ante esas experiencias aversivas.

### d) La Teoría del Campo Psicológico

Otra perspectiva es la planteada por Kurt Lewin (1935,1948) desde su *Teoría del Campo Psicológico*. Brevemente se puede señalar que Lewin sostuvo que la conducta individual debe analizarse en el *campo psicológico* completo de la persona. Es decir en el conjunto de fuerzas que actúan sobre ella. La conducta es una función de la persona (su percepción y los elementos dinámicos de la misma) y del ambiente [ $C=f(P,A)$ ]. Aquí el conflicto ya no es intrapsíquico sino que, aunque es una la persona que experimenta la situación de conflicto, es debido a fuerzas externas a ella. Las situaciones conflictivas identificadas por Lewin son tres:

- ❑ Aproximación-Aproximación
  - o Una persona está atraída por dos metas de valor aproximadamente igual. La situación solo se resuelve tras una decisión, o la intervención de un factor azaroso, ya que al acercarse a una de las metas su valor aumenta.
- ❑ Evitación-evitación

- o La respuesta más probable es el escape salvo que aparezca una fuerza restrictiva que obligue a una persona a orientarse hacia una de ellas. Aunque en este caso el desagrado aumentará según se acerca a la meta desagradable.
- Aproximación-evitación
  - o La misma meta tiene características positivas y negativas. Cuando se acerca a la meta los valores positivos y negativos aumentan, pero los negativos lo hacen más rápidamente.

#### e) La Teoría de la Disonancia Cognitiva

Otra teoría específica sobre el conflicto psicológico es la debida a un discípulo de Lewin: la **teoría de la Disonancia Cognitiva** de Leon Festinger (1957). Es una teoría de enorme simplicidad en su formulación y que dio origen a un aluvión de investigaciones que prácticamente coparon la investigación en psicología social durante una década (55-65 aproximadamente).

“Dos elementos están en disonancia si, considerándolos por separado, el contrario de un elemento se sigue del otro [...] x e y son disonantes si no-x se sigue de y”

Se suelen mostrar en proposiciones con *pero*, *no obstante*, *aunque* y otras conjunciones parecidas. O simplificándolo para que se entienda mejor: es, por ejemplo, la incompatibilidad que se da entre determinadas creencias y conductas asociadas a ellas:

Salud y fumar: Fumo aunque fumar cigarrillos produce cáncer.  
Amistad con X y diversión. Es mi amigo aunque es muy pesado.

Cuando se produce la disonancia el sujeto tenderá a reducirla, es decir será racionalizador más que racional –el resultado es el origen de la racionalización, no su consecuencia-.

La disonancia se puede reducir cambiando los elementos, añadiendo nuevos o reduciendo la importancia de las relaciones. Cuando se produce la disonancia la persona tenderá a evitar la información y las situaciones que la aumenten.

La investigación empírica ha matizado estas afirmaciones circunscribiéndolas a circunstancias concretas: tener la ilusión de libertad de elección aunque la elección esté forzada, no poder dar marcha atrás, etc. Cuanto mayor es la disonancia mayores son los esfuerzos para reducirla. En el experimento clásico de tarea aburrida y tener que convencer a otros de que el experimento era atractivo los que reciben 1 dólar por convencer a los otros muestran más interés posterior por participar en experimentos similares que los que reciben 20 dólares.

#### f) La Personalidad Autoritaria

Finalmente podemos reseñar el trabajo realizado por Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson y Sanford y sus colaboradores en 1950 (Adorno et al., 1950) en el que trataron de analizar la existencia de personas potencialmente fascistas. Recordemos que su trabajo se realiza tras la segunda guerra mundial y bajo el impacto del horror nazi. El trabajo inicialmente desarrolla parte de una escala de antisemitismo, a la que posteriormente se añade el etnocentrismo y el fascismo potencial, conformando el estudio conocido como *La Personalidad Autoritaria*. En él pusieron de manifiesto que el desarrollo de actitudes intergrupales, como el antisemitismo y el etnocentrismo, constituyen la expresión de tendencias profundas subyacentes de una configuración particular de personalidad, la *personalidad autoritaria*, que se ha formado en contextos familiares muy estrictos y competitivos.

Los sujetos autoritarios se caracterizan por mantener actitudes positivas hacia su grupo (endogrupo) y negativas hacia los otros grupos (exogrupos), sustentando la convicción de que estos últimos son, en general, inferiores, y desplazando, en consecuencia, su agresión hacia ellos (exogrupos minoritarios).

#### 4.1.3. Críticas a los modelos individuales

Las críticas suscitadas por estos modelos se centran casi de forma unánime en la extrapolación de los resultados obtenidos del análisis de un elemento a rango de explicaciones generales. En el caso de los modelos biológicos la crítica se radicaliza cuando la propuesta pretende establecer causalidades entre variaciones o características biológicas o fisiológicas y el conflicto o la agresión ya que resultan modelos deterministas insostenibles. En el caso de los modelos psicológicos podemos resumir las principales críticas en las siguientes:

- Pecan de *reduccionismo*, de simplificación: olvidan el significado social y contexto social de los conflictos. Los conflictos intergrupales no pueden ser interpretados en términos psicológicos, las “psicologías” particulares de cada grupo son sus expresiones, no sus causas.
- *Para explicar la uniformidad de comportamientos* hacia determinados grupos, por qué a unos y no a otros, la difusión o desaparición rápida de algunos prejuicios, etc., resulta imprescindible adoptar un *enfoque grupal*.
- *La experiencia subjetiva de un proceso o fenómeno social solo es una parte de ese proceso o fenómeno*. Así ocurre con el prejuicio social, el antisemitismo, etc.

- ❑ En algunos casos hay *problemas metodológicos* fundamentales que cuestionan el planteamiento general –en el caso de *La Personalidad Autoritaria* el cuestionario básico tenía una problema de *aquiescencia*, los individuos que tendían a responder afirmativamente puntuaban más alto, no se incluían aspectos autoritarios que se relacionasen con la extrema derecha, etc. por lo que revisiones posteriores matizaron la propuesta-.

## 4.2. Enfoques estructurales

### 4.2.1. La perspectiva marxista: el conflicto como motor del cambio social

En todo el cuerpo teórico presentado por Marx está presente, de una u otra forma, el tema del conflicto. Aportes básicos de la teoría de Marx al conflicto:

- ❑ **Conflicto y evolución: Marx considera el conflicto como motor de la evolución histórica.** Los cambios en la evolución social de la humanidad han sido originados en las relaciones, intrínsecamente conflictivas, de las fuerzas que han ido conformando los distintos órdenes sociales.
- ❑ Toda sociedad es un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos que rivalizan por el control de recursos limitados. La vida social genera inevitablemente división de intereses, metas opuestas y conflictos. Los conflictos son normales y pueden ser benéficos (produciendo reequilibrios de poder). El cambio es inevitable e incluso deseable.
- ❑ **Naturaleza del conflicto:** las relaciones entre una clase dominante (que posee los medios de producción, trata de explotar a la clase trabajadora e imponerle su forma de pensar –ideología dominante- instrumentalizando el Estado para justificar su posición de superioridad) y una clase explotada (que sólo posee su fuerza de trabajo) constituyen la naturaleza del conflicto (**lucha de clases** que lleva a la **revolución**: es decir, la modificación de modos de producción y estructura de relaciones sociales con el objetivo de lograr una sociedad sin clases).
- ❑ **El conflicto manifiesto:** las relaciones entre ambas clases son de conflicto latente, puesto que las ideas de la clase dominante son las que se imponen en todo momento. Este conflicto llega a ser manifiesto en el momento en que el proletariado *toma conciencia* de su situación. Esta toma de conciencia no se consigue hasta que la clase dominada no se constituye como tal, lo que no ocurre hasta que participan en los conflictos como grupos organizados.

#### Resumen de la perspectiva marxista

<b>Conflicto</b>	→Motor del cambio social
<b>Fundamento</b>	→Relación de dominación por el control diferencial de los medios de producción
<b>Naturaleza</b>	→Lucha de clases
<b>Expresión</b>	→Revolución
<b>Consecuencias</b>	→Cambio social radical: sociedad sin clases

### 4.2.2. Teoría Crítica. La Escuela de Frankfurt: conflicto social y la cultura del capitalismo

En términos muy generales comparten una teoría marxista de la sociedad aunque tratan de establecer un puente entre la filosofía social y las ciencias sociales prestando una especial atención a los efectos culturales del capitalismo – control del ámbito simbólico y cultural, socialización del conformismo, racionalización (legitimación racional) del dominio, interiorización del control social-. Es en estos dónde sitúan el conflicto social ya que consideran que la cultura propia del capitalismo avanzado está en conflicto con requisitos básicos de la libertad y dignidad humanas – especialmente por los medios de comunicación de masas.

### 4.2.3. La aportación de Weber: el control del conflicto social por vía de la institucionalización

El conflicto de clases –tal como vimos que plantea el marxismo- es importante pero solo es una parte del conflicto social.

La base de la propiedad económica y el poder como base del conflicto social debe ser ampliada con:

- ❑ El poder o la riqueza económica→base de las clases.
- ❑ La reputación social o el prestigio→base de los grupos de estatus.
- ❑ El poder político→base de los partidos políticos y los grupos de interés.

En alguna medida invirtió el axioma marxiano de que *es la vida la que determina la conciencia y no la conciencia la que determina la vida*, mostrando, en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, cómo las ideas religiosas podían haber tenido papel determinante en las condiciones económicas.

También sostiene que el poder no deriva de la fuerza bruta –o rara vez lo hace- sino de diversas fuentes de legitimación:

- ❑ Autoridad legal
- ❑ Autoridad tradicional
- ❑ Autoridad carismática

El poder surge de la autoridad y ésta es aceptada y asentada socialmente.

#### 4.2.4. La perspectiva funcionalista de Talcott Parsons

Parsons concibe la sociedad como un *sistema de acción*, en el cual cada una de las partes integrantes tiene una función-roles que desempeñar, que unida a la de las demás (interrelación) hace que el sistema funcione de forma integrada, equilibrada y estable gracias a la cooperación y a un cierto consenso sobre los valores.

- ❑ El conflicto, por tanto, es anormal y generalmente destructivo. Los cambios repentinos tienden a romper la vida social, provocando desequilibrios y tensiones. Se considera como una desviación o como fruto de un mal funcionamiento del sistema, la solución del mismo trata de conciliar los intereses de las partes en función de un objetivo común. Por tanto, la premisa de partida es que el conflicto es malo necesariamente.

#### 4.2.5. La sociología del conflicto de Ralph Dahrendorf

Dahrendorf (1959) parte de la obra de Marx de la que acepta premisas como que el conflicto social es inherente a la naturaleza y al funcionamiento de la sociedad, que es el principal motor de la historia, que por ser un conflicto de intereses opone necesariamente a dos y solo dos grupos, y que se compone de fuerzas tanto endógenas al sistema social en el que se produce como exógenas al mismo. Pero marca diferencias con dicha obra rechazando el que todos los conflictos tengan que ser conflictos de clases, que el conflicto de clase desemboque necesariamente en una revolución o que el origen del conflicto de clase sea necesariamente la propiedad de los medios de producción –posteriormente ha quedado claro que no es la propiedad sino el control de los medios de producción lo realmente relevante-.

**Los principales puntos en los que se puede resumir la sociología del conflicto de Dahrendorf son:**

- ❑ El poder es el centro del análisis social.
- ❑ El análisis de los conflictos tiene que indagar en los factores estructurales.
- ❑ La principal fuente estructural de conflictos es la desigual distribución de la autoridad. La autoridad está ligada a la posición social o al rol desempeñado, mientras que el poder lo está a la persona. Por ello la fuente *estructural* tiene que ser la autoridad, no el poder.
- ❑ La autoridad se distribuye de manera dicotómica: unos tienen autoridad y otros están privados de ella, no es gradual como la propiedad.
- ❑ La distribución dicotómica genera intereses comunes entre los que poseen la autoridad por una lado –mantenimiento del *statu quo*- y los que no la tienen por otro –alteración del *statu quo*- y, a su vez, un conflicto entre ambos grupos de intereses.
  - o Un *grupo* de interés no es un resultado analítico como el señalado más arriba al hablar de *parte*, sino un conjunto de personas dotadas de una cierta organización –un sindicato, un partido, un movimiento social-. El grupo de interés es el *agente activo* en los conflictos de intereses.
- ❑ Por todo ello:
  - o El conflicto puede reducirse analíticamente a dos partes.
  - o Al ser la autoridad un elemento esencial de la organización social, el conflicto siempre estará presente. Tiene un origen estructural.
- ❑ Los conflictos sociales pueden resolverse, pero no los conflictos de clase, al contrario de lo que pensaba Marx → pueden ser regulados pero no resueltos porque las bases estructurales no pueden ser nunca eliminadas. Un ejemplo de esa regulación es el desarrollo de las relaciones entre trabajadores y empresarios en las sociedades occidentales.

Una crítica a este modelo apunta a lo inadecuado de poner la dicotomía de la autoridad en el origen de todo conflicto. También son fuentes de conflicto: la perspectiva diferencial de la realidad de las generaciones, las innovaciones debidas al paso del tiempo, los ritmos desiguales del cambio en los diferentes sectores de la sociedad, etc.

#### 4.2.6. Otras bases estructurales del conflicto

Aunque la sociología ha analizado preferentemente los componentes estructurales relacionados con la base económica o con el poder –o la autoridad-, hay otros componentes que también se han tenido en cuenta:

- ❑ Diferencias étnicas, raciales y religiosas. Las tres formas habituales de resolver los conflictos étnicos son la segregación, el pluralismo cultural y la integración, aunque hay otras como la expulsión (España, 1492), el genocidio (Armenia, principios del s. XX; Alemania, época nazi; Ruanda, 1994).
- ❑ Diferencias debidas a la edad y al género. Por ejemplo, el *conflicto oculto*, las revueltas juveniles, etc.
- ❑ Diferencias Internacionales y el sistema mundial.  
Las enormes diferencias de poder entre los distintos países conforman patrones sistemáticos de explotación.

#### 4.2.7. Modos de afrontar el conflicto estructural

Debido a su naturaleza es muy difícil hablar de *soluciones* en el caso del conflicto estructural por lo que es mejor simplemente indicar las principales formas de *afrontarlo*:

- ❑ **Evitación.** No quiere decir que se cierren los ojos al conflicto, sino que éste se aborda en sus manifestaciones inmediatas ignorando los aspectos estructurales. De ese modo se *evita* el entrar en el conflicto estructural.
- ❑ **Aceptación.** La aceptación es el reconocimiento del mismo pero dando por hecho que lo único que podemos hacer con él es estudiarlo y no intervenir en él. El conflicto es inherente a la sociedad humana y cualquier intervención destinada a reducirlo está condenada al fracaso.
- ❑ **Reforma gradual.** Los conflictos estructurales están asentados en un largo devenir social por lo que la intervención en ellos tiene que adoptar los mismos tiempos. Por ejemplo contra las diferencias entre los miembros de la sociedad –ricos y pobres-: progresividad de los impuestos.
- ❑ **Confrontación no violenta.** La ausencia de violencia por una de las partes puede debilitar la violencia de la otra y hacer más posible el cambio (Gandhi, Luther King, sindicato polaco Solidaridad).
- ❑ **Confrontación violenta.** Los que sostienen esta opción defienden que todo cambio se produce mediante el conflicto y que el conflicto tiene un componente violento insoslayable. Tanto el miedo a la violencia, para provocar pequeños cambios, como la violencia a gran escala serían opciones a considerar en el afrontamiento del conflicto.

En resumen, todas estas aportaciones procedentes de la sociología que fundamentalmente nos señalan la inevitabilidad del conflicto social nos presentan unas dimensiones insoslayables en todo conflicto a las que hay que atender, si se tiene una pretensión de exhaustividad al analizarlo, y que van más allá de las manifestaciones inmediatas del mismo.

### 4.3. La perspectiva psicosocial

#### 4.3.1. La Teoría de los Juegos

##### 4.3.1.1. Introducción a la Teoría de los juegos

La Teoría de los Juegos tiene una gran importancia en la investigación psicosocial sobre el conflicto ya que ha sido un paradigma experimental muy utilizado entre los años cincuenta y setenta para su investigación. Muestra las relaciones *formales* entre las partes implicadas en un conflicto –es decir, las relaciones descontextuadas entre las partes-: las partes conocen la situación conflictiva, tienen intereses diferentes a los de la otra parte y tienen que tomar decisiones cuyo resultado dependerá de la decisión que tome la otra parte. En principio se presentan como relaciones *descarnadas*, sin un contexto social que distorsione los resultados.

El origen de estos trabajos se puede buscar en el interés por los juegos de salón militares de determinados matemáticos. Este origen no es desdeñable: no hay que olvidar que uno de los matemáticos más importantes en el desarrollo de la teoría de los juegos (John von Neuman) también participó en el desarrollo de la bomba atómica, ni que la teoría de juegos ha tratado de utilizarse en estrategia militar en numerosas ocasiones (Poundstone, 1992).

En los años veinte aparecen los primeros escritos sobre teoría de los juegos (Émil Borel en Francia –1921- y John von Neumann –1928-, de origen húngaro, en EE.UU.), aunque habrá que esperar hasta los años cuarenta y cincuenta para la gran producción bibliográfica sobre la materia, encabezada por el famoso *Theory of games and economic behavior*, escrito por el matemático von Neuman y el economista Morgensten en 1944.

El planteamiento de la teoría de los juegos es muy sencillo: dada una situación de conflicto entre decisiones interdependientes ¿se puede hacer algún tipo de predicción o está sometida al simple azar? Un caso sencillo es el representado en la película *Indiana Jones y la última cruzada* (recogido y analizado por Dixit y Nalebuff, 1991). En el final de la película *Indiana* tiene que elegir entre numerosos cálices el que fue utilizado en la última cena – el *santo grial*- para dar de beber a su padre, mortalmente herido, y así salvarle dadas las propiedades milagrosas del mismo. La situación es la siguiente –representada en forma de relato y *descarnada* formalmente-:

##### El dilema de Indiana Jones (relato)

	El cáliz es auténtico	No es el cáliz auténtico
Beben Indiana y su padre	Se salva Indiana Se salva el padre	Muere Indiana Muere su padre
Solo bebe su padre	A Indiana no le pasa nada Se salva el padre	A Indiana no le pasa nada Muere su padre

##### El dilema de Indiana Jones (dilema formal)

	Situación A	Situación B
Estrategia 1	1,1	-1,-1
Estrategia 2	1,1	1,-1

Siendo: 1=vivir; -1=morir

El resultado lo conocemos todos: *Indiana* elige un cáliz rústico del que bebe, el caballero guardián del santo grail sentenciará: *has elegido... bien*, *Indiana* correrá para darle de beber a su padre salvándole. Pero si nos fijamos en el dilema formal vemos que la estrategia la eligió... mal. En la estrategia 1 *Indiana* puede vivir (1) o morir (-1), pero en la E2 siempre vive, mientras que su padre en ambos casos puede vivir o morir: la lógica de la teoría de los juegos recomendaría la E2. *Indiana* elige, ilógicamente, la E1 y... queda bien en la película.

Es un caso típico de teoría de juegos: un *jugador* tiene que tomar una decisión cuya efectividad depende de un elemento no controlado por él –en este caso es el resultado de una decisión del propio *Indiana* al elegir el cáliz, pero sobre cuya adecuación no tiene ningún control; normalmente podría ser la decisión de otro *jugador*: imaginemos que no elige sino que el cáliz se lo da el caballero-. Con este esquema, aunque sin ver la película, John von Neumann y Oskar Morgensten pretenden sustentar una teoría sobre la toma de decisiones racionales en situación de conflicto. Ellos trataban de apuntar hacia la conducta económica, como se deduce del título de su obra, pero la extraordinaria complejidad de las variables implicadas y del número de jugadores del contexto económico hizo que tuviese un mejor aprovechamiento en otros ámbitos como *paradigma experimental* para el análisis de la conducta humana en situaciones de conflicto con otra parte con intereses contrapuestos.

#### 4.3.1.2. De los juegos de suma cero al dilema del prisionero como paradigma experimental

Situaciones similares a la de *Indiana Jones* formuladas tanto formalmente como a modo de relato proliferaron constituyendo lo que se conoce como los *juegos* o *dilemas*, ya que suelen representar situaciones de elección forzada. Sus principales elementos son:

- ❑ *Juego*: situación en la que hay, al menos dos entidades –jugadores-, cuyos intereses están en conflicto.
- ❑ *Estrategias*: gama de elecciones posibles a disposición de cada jugador.
- ❑ *Partida*: elección simultánea de una estrategia por parte de los jugadores.
- ❑ *Resultado*: consecuencia inevitable de la elección de la estrategia y prevista por una matriz.
- ❑ *Utilidad*: valor dado por los jugadores a la ganancia o pérdida que supone el resultado.

El juego más sencillo es el del reparto del pastel entre dos personas: uno parte el pastel en dos trozos y el otro elige. Ambos jugadores conocen el interés de la otra parte –obtener el mayor trozo de pastel- por lo que el primero tratará de cortar el pastel de la forma más equitativa posible para que la elección del segundo no le suponga una pérdida apreciable.

##### El dilema del reparto del pastel (relato)

		B: Elige trozo	
		Elige el trozo grande	Elige el trozo pequeño
A: Parte el pastel	Parte los trozos iguales	A: La mitad B: La mitad	A: La mitad B: La mitad
	Parte un trozo mayor que otro	A: Trozo pequeño B: Trozo grande	A: Trozo grande B: Trozo pequeño

##### El dilema del reparto del pastel (dilema formal)

		B	
		Opción 1	Opción 2
A	Opción 1	A: 0,5 B: 0,5	A: 0,5 B: 0,5
	Opción 2	A: 0,25 B: 0,75	A: 0,75 B: 0,25

Por simplificar, suponemos que el trozo mayor es las tres cuartas partes del total.

En este juego la decisión racional, lógica, será por parte del que parte el pastel tratar de hacer los trozos lo más parecidos posibles para que, sea la elección que sea por parte de la otra persona, obtenga un trozo de pastel aproximadamente igual que la otra persona. Esa decisión supone que elegirá la opción 1 en la que se encuentra su mínimo máximo (de hecho el máximo y el mínimo son prácticamente iguales). Por su parte B buscará la opción en la que su máximo sea mínimo (Opción 1) ya que no es esperable que pueda elegir la opción en la que su máximo sea máximo. En este caso ambos coinciden en la primera casilla de la izquierda. Cuando coinciden esas dos opciones se denomina *punto de silla*<sup>2</sup> y es la solución al dilema.

Hay otros dilemas que no tienen punto de silla pero a los que también se les puede aplicar el razonamiento del máximo mínimo. Más aún, el *teorema del minimax* demuestra que para cualquier juego de suma cero, finito y con dos jugadores existe una solución racional. Ahora bien, esta *solución racional* puede deberse a una estrategia simple, como la del reparto del pastel, o a una estrategia mixta. Es el caso del juego de emparejar monedas o la variante del mismo conocida como el dilema con el millonario. En el juego hay dos jugadores que colocan dos monedas tapadas encima de la mesa, si al descubrirlas las dos muestran la cara o las dos muestran la cruz B se lleva la moneda, en caso contrario se la lleva A. En la variante del millonario todo es igual excepto en el caso de que saquen dos caras ya que si eso sucede A le da a B un millón.

<sup>2</sup> Se denomina *punto de silla* por la similitud de un puerto de montaña con una silla de montar. En ella coincidirían alguien que trata de pasar entre las montañas de un valle a otro y quien fuese siguiendo la cuerda de las montañas.

**El juego de emparejar monedas**

		B	
		Saca Cara	Saca Cruz
A	Saca Cara	A: 0; B: 1	A: 1; B: 0
	Saca Cruz	A: 1; B: 0	A: 0; B: 1

**El dilema con el millonario**

		B	
		Saca Cara	Saca Cruz
A	Saca Cara	A: 0; B: 1.000.000	A: 1; B: 0
	Saca Cruz	A: 1; B: 0	A: 0; B: 1

En el juego de emparejar monedas la *solución racional* es la dejar la elección de la cara o la cruz al azar ya que con un número suficiente de jugadas los resultados se equilibrarán. ¿Y en el dilema con el millonario? Pues también, según predice el teorema del *minimax* el jugador A deberá jugar dos veces cara cada millón de jugadas: si siempre juega cruz, B también lo hará y moneda a moneda... En este caso no es una opción única la que hay que mantener –jugar siempre cara o siempre cruz- sino alternar la estrategia por parte de ambos jugadores, por ello es un juego o dilema de estrategia mixta.

Pero aún se puede dar una vuelta de tuerca más. Hasta ahora hemos hablado de juegos de suma cero, en los que lo que uno gana el otro lo pierde, pero hay juegos en los que manteniéndose las otras características de estos juegos los beneficios y las pérdidas no responden a ese patrón, son los conocidos como *juegos de suma variable* o de *suma no-cero*. El más famoso de ellos y que llegó a convertirse en un paradigma experimental es el denominado *dilema del prisionero*.

**El dilema del prisionero**

Se plantea una situación del tipo: Dos sospechosos de haber cometido un delito son detenidos y separados. El fiscal les propone la siguiente situación→si ninguno confiesa serán condenados por delitos menores a 1 años cada uno; si ambos confiesan tendrán una condena aunque no en su grado máximo (8 años); pero si uno confiesa y el otro no el que confiese tendrá una condena casi simbólica por su colaboración (3 meses) pero el otro tendrá la condena más dura (10 años)<sup>3</sup>. Es decir una matriz de resultados como la siguiente:

**El dilema del prisionero (relato)**

		Prisionero B	
		No confiesa	Confiesa
Prisionero A	No confiesa	A: 1 año B: 1 año	A: 10 años B: 3 meses
	Confiesa	A: 3 meses B: 10 años	A: 8 años B: 8 años

**El dilema del prisionero (dilema formal)**

		B	
		Opción 1	Opción 2
A	Opción 1	A: 2 B: 2	A: 0 B: 3
	Opción 2	A: 3 B: 0	A: 1 B: 1

Obsérvese que mientras en la versión *relato* las cifras representan *castigos* (tiempo de cárcel), por lo que son cifras *negativas*; en la versión *formal* están en positivo ya que representan ganancias cualesquiera.

Los resultados obtenidos no dejan de ser sorprendentes: a pesar de que los jugadores comprenden que pueden beneficiarse mutuamente, la desconfianza en el otro les lleva a menudo a la peor solución. *La búsqueda unilateral de lo que es mejor para cada cual se encuentra por encima del bien común*. Lo que es racional para el individuo es irracional para la pareja, pero no olvidemos que las consecuencias de las decisiones dependen de las decisiones de la otra parte.

En estos juegos se ha propuesto una solución parecida al *teorema del minimax*, es la propuesta por el premio Nobel John Nash y denominada *equilibrio estratégico*: se está en una situación de equilibrio estratégico cuando ninguno de los jugadores cambiaría su decisión *después* de saber la opción de la otra parte. En el caso del *Dilema del Prisionero* esa situación de equilibrio estratégico se logra cuando ambos cooperan, o si se quiere cuando ninguno de los dos *confiesa*.

Estas condiciones iniciales se manipulan experimentalmente modificando múltiples variables, entre ellas las más habituales son:

- N° de ensayos.
  - o ¿Qué pasa cuando la situación del dilema del prisionero **se repite** muchas veces y no sólo una vez? ¿Se actúa igual? Robert Axelrod (1984) estudió el Dilema del Prisionero con repeticiones sucesivas, diseñó un campeonato e invitó a diferentes profesionales para que elaboraran un programa para hallar la regla-estrategia mejor para decidir en cada situación si se debía cooperar o no. Ganó el programa **toma y daca** (en inglés la expresión original es **tit for tat**, la cual también ha sido traducida por *esto por aquello, donde las dan las toman*, etc.): se comienza optando por cooperar y a partir de ahí hacer lo que el otro haya hecho en la partida anterior.

<sup>3</sup> La primera formulación en forma de relato se atribuye al matemático A.W. Tucker, aunque en forma de juego lógico ya lo utilizaron Merrill Flood y Melvin Dresher previamente y su popularización se debe a Luce, R.D. y H. Raiffa (1957).

- o El objetivo es provocar la cooperación de la otra parte, para lo cual lo mejor es dejar bien claro que responderemos a la cooperación cooperando y al fraude defraudando.
- Estructura de la matriz (Por ejemplo el *Dilema del Cobarde* –*Chicken*– es una variación de este estilo sobre el Dilema del Prisionero).

El *Dilema del Cobarde* o *del Gallina* fue un arriesgado juego popular en EEUU en los cincuenta. Aparece una variante en *Rebelde sin causa* que sirve como ejemplo al igual que cualquier otra: se sitúan dos coches enfrentados a una cierta distancia. Arrancan y se dirigen uno hacia otro a toda velocidad. El que más aguanta vence: es el tipo duro. El que se aparta antes es el que pierde: es el *gallina*. Si los dos aguantan igual, ambos ganan, pero no tanto como si el otro se hubiese apartado: son duros pero no más que el otro. Si los dos aguantan, los dos *ganan*, los dos son duros, pero los dos pierden: mueren o quedan gravemente heridos. Bertrand Russell (1959) consideró este dilema como una metáfora de la carrera nuclear.

**Comparación de las matrices de resultados entre el dilema del Prisionero y el del Cobarde**

Matriz del Dilema del Prisionero				Matriz del Dilema del Cobarde			
		B				B	
		Opción 1	Opción 2			Opción 1	Opción 2
A	Opción 1	A: 2; B: 2	A: 0; B: 3	A	Opción 1	A: 2; B: 2	A: 0; B: 3
	Opción 2	A: 3; B: 0	A: 1; B: 1		Opción 2	A: 3; B: 0	A: -5; B: -5

Suponiendo que -5 es el máximo valor negativo

Obsérvese que la única variación formal es la casilla de abajo a la derecha: en el *Dilema del Prisionero* sus valores son intermedios (1) entre el mejor (3) y el peor (0) resultado e inferior al resultado de la mutua cooperación (2); en el del *Cobarde* es el peor de todos (-5) . Esta variación incrementa el número de respuestas de la Opción 1.

- Posibilidad de *feedback* sobre la respuesta del otro
- Presencia real del otro jugador
- Disponibilidad de la comunicación entre sujetos
- Incentivos (puntos, dinero imaginario o dinero real)
- Simultaneidad de la elección
- Orientación motivacional

**4.3.1.3. Limitaciones del uso de los juegos:**

- Fenómenos que violan los supuestos de una teoría de la decisión racional de base lógico-matemática:
  - o *El efecto contexto vs principio de invarianza* (distintas contextualizaciones llevan a diferentes preferencias en formulaciones del mismo problema).

o *Dependencia del grado de riesgo e incertidumbre.*

Se busca el riesgo con grandes premios aunque la probabilidad sea muy pequeña. En situación de incertidumbre existe aversión al riesgo. Aversión a las pérdidas frente a las ganancias.

Ej.: *Efecto reflejo:*

**Opción A.** Si se adopta el programa A, se salvarán 200 personas

**Opción B.** Si se adopta el programa B, hay 1/3 de probabilidades de salvar 600 personas y 2/3 de que no se salve nadie

→ *Aversión al riesgo* en opciones que implican *ganancia*.

**Opción A':** Si se acepta el programa A', morirán 400 personas

**Opción B':** Si se adopta el programa B', hay 1/3 de probabilidades de que nadie muera y 2/3 de que mueran 600.

→ *Búsqueda de riesgo* en elecciones que implican *pérdida* (excepto cuando la probabilidad de ganar o perder son pequeñas).

**Se sobrevaloran los resultados obtenidos con certeza sobre lo incierto** (situaciones ambiguas).

- o A veces se buscan resultados satisfactorios en lugar de los más óptimos, intervienen hechos y valores, racionalidad limitada (no se tiene todo el conocimiento).
- Los procesos psicosociales en juego son distintos en la situación experimental del *juego* y en la realidad del conflicto:
  - o En la Tª de los juegos el sujeto tiene un perfecto conocimiento de sus ganancias y de las de su adversario, transparencia inexistente en la negociación real.
  - o Las utilidades en los juegos experimentales son fijas, mientras que en la negociación real son cambiantes

- o La comunicación es nula.
- o La situación está cerrada: los sujetos no pueden salirse, mientras que en la realidad los sujetos utilizan la ruptura como una herramienta.
- Para los sujetos el significado de la tarea no es idéntico al de una situación de conflicto real:
  - o Lo que el sujeto en situación experimental de juego entiende en la situación y lo que entiende una persona en situación de negociación no es lo mismo.
  - o La cooperación sin interacción con el contrario no parece tener sentido.
  - o Juego y cooperación son antinómicos en cierta medida para muchos sujetos –juego = situación competitiva–.

#### 4.3.1.4. Los dilemas sociales

Un dilema social es un dilema con múltiples *jugadores* –puede ser el *Dilema del Prisionero*, pero también el del *Cobarde*, etc.–, en el cual cada parte tiene una estrategia dominante (una respuesta competitiva) que sirve de autointerés racional; sin embargo, el interés de todas las partes sería elegir colectivamente la opción no dominante (cooperar). Las consecuencias de una elección individual se extienden sobre muchas personas, cada persona tiene sólo un efecto parcial sobre el resultado común, la identidad y las elecciones son anónimas.

##### a) Dilema de recursos comunes

Situaciones donde los participantes se reparten los recursos disponibles de un fondo común. Se piensa que el consumo alto individual es beneficioso individualmente y que perjudicará sólo en una pequeña parte al total. Todos hacen lo mismo (extracción masiva de recursos): se agota el recurso (ej. consumo de agua, petróleo, etc.).

La tragedia de los pastos comunales (Harding, 1968):

En un pueblo los pastores llevan al ganado a unos pastos comunales. Se cruzan dos intereses: preservar los pastos para su máxima duración e incrementar su cabaña para aumentar sus beneficios. La respuesta a corto plazo suele ser aumentar los beneficios a corto plazo y dañar irreversiblemente el bien común que son los pastos. Cada uno elige la estrategia óptima para sí *esperando* que los demás no opten por la misma. El cambio de estrategia solo suele suceder por imposición de las circunstancias. (Si la comunicación es nula es difícil que se produzca, si hay comunicación sí puede darse ante la amenaza de quedarse sin pastos).

##### b) Dilema de recursos públicos

Son las partes las que aportan recursos a un fondo común. En esta situación, el máximo interés de cada parte se materializa en contribuir *lo menos posible*, de forma que el grupo acaba resintiéndose por las escasas aportaciones de sus miembros (relacionado con los problemas de *holgazanería grupal*).

El juego de los Sobres y el Dinero (Murnighan, 1991):

En una reunión de expertos sobre dilemas sociales se realizó la siguiente experiencia: se repartieron sobres entre los asistentes, se les pidió no comunicarse y que introdujesen dinero en el sobre. Si la cantidad superaba las 25.000 a cada participante se le darían 1.000, en caso contrario perderían el dinero. Los participantes trataron de calcular los asistentes para ver a cuánto podrían tocar y ajustar el dinero. Eran 43 por lo que la media rondaba las 600. El resultado fueron 24.559. El reparto fue: la mayoría 600, ocho 1.000 –dijeron que no tenían cambio, siete con menos de 500, siete no pusieron nada: predijeron que no se alcanzaría la suma y no arriesgaron dinero –si se hubiese alcanzado hubiesen obtenido las 1.000–. Cuando se ha repetido el experimento los resultados son consistentes, incluso más cortos. Los sujetos no quieren repetir el experimento y si lo hacen aportan aún menos.

##### c) Dilema del voluntario (Poundstone, 1992):

Puede considerarse como la versión multipersona del dilema del Cobarde o del Gallina. Son situaciones hipotéticas en las que alguien tiene que aceptar realizar una tarea en beneficio de todos.

El dilema del voluntario:

Una noche se va la luz en casa de A. Se asoma y ve que no hay luz en todo el barrio. Puede hacer dos cosas: esperar que alguien llame a la compañía para que arreglen la luz o llamar él.

##### El dilema del Voluntario

	Por lo menos hay un voluntario (alguien llama)	Todos esperan que llame otro (nadie llama)
A es el voluntario	Se soluciona, A se molesta en llamar	Suceso imposible, ya que A es voluntario
A no es el voluntario	Se soluciona, A no hace nada	No se soluciona, A no hace nada

**Comparación entre el dilema del Cobarde (2 jugadores) y el del Voluntario (n jugadores)**

Dilema del Cobarde				Dilema del Voluntario			
		B				Comunidad	
		Se aparta <i>Es Voluntario</i>	No se aparta <i>No es voluntario</i>			Hay al menos un voluntario	No hay ningún voluntario
A	Se aparta ( <i>es voluntario</i> )	A: 2; B: 2	A: 0; B: 3	A	Se ofrece como voluntario	A: 2; C: 2	Imposible: si A se ofrece ya hay un vol.
	No se aparta ( <i>no es voluntario</i> )	A: 3; B: 0	A: -5; B: -5		No se ofrece como voluntario	A: 3; C: 2	A: -5; C: -5

2,2: Si los dos son voluntarios es una opción solo superada por que el voluntario sea solo el otro.  
 0,3/3,0: La mejor opción es no ser voluntario y que el otro lo sea. Si el voluntario es el otro el no voluntario obtiene los máximos beneficios  
 -5/-5: La peor opción es que ninguno sea voluntario

2,2: El coste para A es bajo pero el beneficio es el mismo que el del resto de la comunidad  
 3,2: A sin coste obtiene el mismo beneficio, la comunidad también  
 -5, -5: Peor resultado posible: no hay coste individual pero no hay luz

Resultado: Todo el mundo supone que antes o después llamaría si no lo hace otro –inicialmente se espera que lo haga otro, pero si nadie lo hace uno mismo puede llamar ya que no supone un gran coste personal-

Endurecimiento del dilema:

- Hay que ir caminando a cinco kms. para avisar.
- La situación es una granada en una trinchera y hay que tirarse sobre ella y morir para que no mueran todos (Manual de los soldados de infantería de EEUU en la II Guerra Mundial).

Conclusiones del dilema del voluntario:

- La probabilidad de ser voluntario aumenta en tanto que disminuye la confianza en que lo hagan los demás.
- La probabilidad de ser voluntario aumenta cuando se considera que la aportación propia es crítica.
- Cuanto mayor es el número de participantes disminuye el porcentaje de voluntarios (Caso de Kitty Genovese en NY: el asesino le atacó 3 veces, necesitó 35 minutos, hubo 38 testigos, solo uno llamó a la policía después del tercer ataque).

**d) Conclusiones de los dilemas sociales** (las tres primeras son de Dawes y cols., 1988):

- Hay un núcleo duro que siempre coopera (un 25-50%).
- La comunicación aumenta la cooperación. Ahora bien debe ser específica sobre el tema y los beneficios recaer sobre los comunicantes.
- Parece que la comunicación desarrolla la identidad grupal (paradigma del grupo mínimo).
- La contextualización del dilema es fundamental: su explicación es siempre *social*.
- La racionalidad se matiza con los valores que tienen una importancia básica.

La investigación en teoría de juegos ha sido fundamental para analizar de manera controlada las decisiones de las personas en situaciones de conflicto de intereses con otra parte. Partiendo de un esquema estrictamente racional ha servido para mostrar los límites del uso de la racionalidad y la multitud de factores que pueden mediatizarla. Ahora bien, en ningún caso pueden optar a ser una explicación general del comportamiento humano en situaciones de conflicto.

**4.3.2. El Interaccionismo Simbólico**

El interaccionismo simbólico es un desarrollo de la psicología social que tiene como autores que forman su trasfondo a **William James, John Dewey, George H. Mead y Charles H. Cooley** entre otros.

**Blumer** identificó como premisas básicas del *Interaccionismo Simbólico* las siguientes:

- Los seres humanos actúan hacia las cosas sobre la base de lo que las cosas significan para ellos.
- El significado de tales cosas se debe a la interacción que cada uno tiene con sus semejantes.
- Esos significados se sostienen y se modifican mediante un proceso interpretativo utilizado por la persona para relacionarse con lo que le rodea.

**Anselm Strauss** (1978) abordó el tema del conflicto desde la perspectiva del I.S.: el conflicto no es algo que ocurre entre individuos y grupos sino que es un proceso fundamental mediante el cual la sociedad constantemente se rehace. A su enfoque se le suele llamar del “orden negociado”.

Strauss examina los siguientes factores fundamentales:

- N° de negociadores

- Si las negociaciones son: únicas, repetidas, secuenciales, seriales, múltiples o vinculadas
- El equilibrio de poder entre las partes
- La naturaleza de sus respectivas propuestas
- La visibilidad de las transacciones para otros
- El nº y la complejidad de los asuntos negociados
- Las opciones disponibles si las negociaciones se evitan o interrumpen.

Todo lo cual ocurre en lo que denomina el contexto directo de negociación. Tras él está el contexto institucional que proporciona la estructura para las negociaciones.

#### 4.3.3. El enfoque psicosocial de Morton Deutsch (1973, 1980) (Desde La Teoría del Campo Psicológico)

Puntos fundamentales de la perspectiva de Deutsch sobre el conflicto:

- Cada participante en una interacción social responde al otro en términos de las percepciones y cogniciones que tiene del otro.
- Cada participante es influido por sus propias expectativas de las acciones del otro, sean acertadas o no.
- La interacción social es iniciada por ciertas motivaciones pero también genera nuevos motivos y altera los ya existentes.
- La interacción social tiene lugar en un ambiente social con sus técnicas, símbolos, normas y valores.
- Cada participante es una unidad compleja pero puede actuar de un modo unificado con otros participantes.

Condiciones señaladas por Deutsch para una espiral destructiva del conflicto:

- Son procesos competitivos que conducen a la idea de que el conflicto se puede *ganar*.
- Se producen percepciones distorsionadas y selectivas que acentúan las diferencias entre las partes.
- Las presiones hacia la consistencia social y cognitiva intensifican los compromisos en el conflicto.

Características del conflicto constructivo:

- Pensamiento creativo en la solución de los problemas
- Búsqueda de posibilidades de resolución para ambos
- Dar al oponente el beneficio de la duda al interpretar sus motivos
- Búsqueda de acuerdos cooperativos negociados

Factores que hacen que un conflicto sea productivo y no destructivo:

- Comunicación honesta
- Relación previa entre las partes no antagonista
- Asunto conflictivo relativamente menor o, al menos, bien enfocado
- Evitación de posturas rígidas
- Focalización consciente en los aspectos más relevantes del conflicto

Condiciones que favorecen el desarrollo de reglas internas entre las partes favorables a un desarrollo productivo del conflicto:

- Cada parte debe estar coherentemente organizada para permitir que sus acciones se coordinen eficazmente.
- Cada parte debe desear reconocer la legitimidad de la otra parte.
- Ambas partes se ven a sí mismas como partes de un conflicto mayor.

#### 4.3.4. La Teoría del Intercambio Social

La teorías del Intercambio Social remontan su presencia a los estudios de Malinowski en la antropología social en los que trataba del regalo como institución social de intercambio sometida a estrictos condicionamientos sociales.

En el ámbito que nos ocupa es una teoría sobre la interacción humana fuertemente influida *tanto* por el modelo económico del ser humano –por tanto con el trasfondo del mercado como mecanismo regulador- *como* por la perspectiva de la teoría de los juegos. Concibe la interacción como un proceso basado en el hedonismo –cada participante tratará de satisfacer en el mayor grado posible sus deseos-, el individualismo y la reciprocidad, todas estas variables vistas desde la subjetividad del individuo.

Los principales autores en esta perspectiva son Homans (1961), Blau (1964) o el dúo Thibaut y Kelley (1959).

**Homans** plantea un análisis que evoluciona hacia una explicación individual de los fenómenos sociales. Considera el conflicto como una de las dos modalidades del cambio social. El conflicto proviene de la aparición en el grupo de unas normas diferentes a las dominantes lo cual altera la posición social relativa de las partes del grupo. En su fase más individualista reduce el conflicto a mero intercambio en el que la motivación es función de los beneficios esperados (recompensa-costes). En este modelo es importante el concepto de *justicia distributiva*, que dice que el individuo espera que los beneficios sean proporcionales a la inversión realizada, considerando entre las inversiones al estatus.

**Blau** plantea un modelo más sociológico de intercambio en el que las relaciones de intercambio pasan a ser el fundamento de la diferenciación del poder social. El poder se produce cuando hay un intercambio desequilibrado de manera que una de las partes queda obligada a la otra. Distingue entre *poder coercitivo* (obliga a la otra parte a otorgar recompensas) y *de recompensa* (capacidad de dar recompensas imprescindibles para los subordinados). Este segundo –

de acuerdo con Parsons- es más importante que el primero ya que es una fuente de reconocimiento y legitimación de la fuente de poder.

El intercambio es un proceso en el que los interactuantes tratarían de desequilibrar a su favor esa relación de poder.

La lógica que rige no es estrictamente económica –que estaría apoyada en una racionalidad con arreglo a fines- sino más compleja por el contexto cultural y las normas de grupo –racionalidad con arreglo a valores-.

El modelo de intercambio de **Thibaut y Kelley** traslada a la psicología social la teoría de juegos. Analizan la interacción humana como un proceso de interdependencia en el que ambos interactuantes pueden afectar a los beneficios de la otra parte. Los beneficios mutuos son evaluados respecto al Nivel de Comparación –mínimo por debajo del cual no consideran interesante el beneficio- y al Nivel de Comparación de Alternativas –mínimo obtenido de la comparación con resultados anteriores o alternativos-. Estos estándares de validación incidirían en el valor de las alternativas planteadas en las matrices de los juegos. La opción por la cooperación o el conflicto en una situación de conflicto –tal como lo entiende la teoría de juegos- dependerá del cálculo que se haga en cada situación y contexto y no de rasgos de personalidad, condicionamientos estructurales, imperativos psicológicos, etc.

#### 4.3.5. Perspectivas de interacción entre grupos

Sherif y Sherif realizaron una experiencia en los años treinta que es el origen de las dos perspectivas principales del conflicto en las relaciones intergrupales.

##### 4.3.5.1. La Tª del conflicto real de Muzafer Sherif.

###### a) El paradigma experimental de Sherif y Sherif

Muzafer y Carolyn Wood Sherif realizaron un trabajo con grupos de preadolescentes (11-12 años) publicado en 1.953<sup>4</sup> en el que a lo largo de tres semanas hicieron pasar a los grupos por tres etapas. Previamente se realizaron actividades cooperativas entre todos los participantes que establecieron una relación de amistad entre ellos. Después en la primera etapa –la de *formación de grupo*- se separó a los muchachos en dos grupos tratando que quedasen en grupos distintos aquellos que habían establecido amistad. Cada grupo realizó tareas en las que era necesaria la participación grupal para conseguir los objetivos fijados. La segunda etapa –*conflicto intergrupar*- se caracterizó por la realización de actividades competitivas entre ambos grupos en las que solo uno podía alcanzar el objetivo y en la que aparecieron actitudes claramente hostiles entre los miembros de los grupos. Finalmente se abordó una tercera etapa –*de reducción del conflicto*- en la que se desarrollaron actividades con metas que sobrepasaban la capacidad de cada uno de los grupos por separado –metas *supraordenadas*- de tal manera que tenían que cooperar para conseguirlas (previamente se había fracasado intentando reducir el conflicto mediante información sobre el otro grupo, razones morales para ello o por mero contacto). Este trabajo paradigmático muestra como las personas actúan de modo intergrupar, es decir “en términos de su identificación de grupo” (Sherif, 1966)<sup>5</sup>. En un principio la interacción es libre entre todos los jóvenes por lo tanto se relacionan “en términos de su identificación individual”, pero la mera pertenencia a un grupo trastoca esa situación pasando de ser individuos a miembros del grupo X.

El planteamiento de los Sherif supone que las actitudes y comportamientos son un reflejo de los *intereses* que persiguen en cada momento los grupos. Estos *intereses* pueden ser:

- ❑ *Incompatibles*: situación conocida como “*suma cero*” (la satisfacción de intereses por parte de un grupo –el logro de sus objetivos- impide que el otro grupo satisfaga los suyos).
- ❑ *Compatibles*: la satisfacción de los intereses de un grupo no interfiere en la satisfacción de los intereses del otro grupo -la consecución de objetivos se realiza de forma independiente-.

Estos intereses dan lugar a **tres tipos de relaciones funcionales** entre los grupos:

- ❑ R. de **competición**: cuando los intereses son estrictamente *incompatibles*.
- ❑ R. de **independencia** cuando los intereses son estrictamente *compatibles*.
- ❑ R. de **cooperación** cuando los intereses son compatibles pero cada grupo no puede satisfacer por sí mismo sus intereses: es necesario el esfuerzo conjunto para ello.

#### **Resumen del trabajo de Sherif y Sherif sobre la Tª del conflicto real**

Fases de las relaciones intergrupales en la experiencia		1. Formación del grupo
		2. Establecimiento del conflicto
		3. Reducción del conflicto
Tipos de <b>intereses</b>	Incompatibles	De competición
	Compatibles	De independencia
<b>Relaciones funcionales</b> entre grupos		De cooperación

<sup>4</sup> Sherif, M. y Sherif, C.W. (1.953) *apud* Jiménez Burillo (1.981), p. 227, en esta obra, y en las incluidas en la cita 1, se pueden encontrar abundantes referencias a otros trabajos de los Sherif sobre el mismo tema.

<sup>5</sup> Sherif, M. (1.966), “In common predicament social psychology of intergroup conflict and cooperation”, p. 12, *apud* C. Huici (1.987), p. 57.

## b) La Resolución de Conflictos según Sherif y Sherif

La clave para la resolución de conflictos reside en la *creación de metas supraordenadas*. Esta medida contiene importantes dificultades, como es **encontrar en la vida real metas de este tipo** e implicar en una acción conjunta a grupos antagónicos y con una larga historia de enfrentamientos. Por otro lado, el empleo de esta medida debe realizarse en condiciones **que garanticen el éxito final** de la operación, ya que en caso contrario se agudizarían aún más las discrepancias entre los grupos, culpabilizándose mutuamente del fracaso.

El empleo de metas supraordenadas (que resultó eficaz) había sido precedido de otras estrategias para la superación del conflicto que habían fracasado: simplemente *establecer contactos* duraderos y cercanos con miembros de otros grupos en ambientes agradables no fue suficiente para la resolución del conflicto. La mejora de actitudes tras el contacto se limita a las personas concretas con las que se mantuvo relación, percibiéndolas como excepciones a la regla y no se generaliza a otras personas del grupo.

Sólo la *cooperación interdependiente* orientada a la obtención de *metas supraordenadas* consiguió resolver el conflicto creado.

### La hipótesis del contacto de Allport

La propuesta clásica de la *hipótesis del contacto* realizada por Allport (inspirada en la TRC y orientada a la reducción de prejuicios), partía de la concepción de que los prejuicios se producen por simple ignorancia, proponiendo la necesidad de que las partes se conozcan mutuamente relacionándose entre sí. El contacto debía realizarse bajo determinadas **condiciones**:

- Que sea un contacto frecuente, prolongado y cercano
- Orientado hacia la cooperación (el logro de una meta común)
- Que cuente con el apoyo explícito y sea sancionado por autoridades e instituciones
- Que se realice entre grupos de igual o parecido poder o estatus

Los **resultados** con experiencias en contextos reales no han sido muy alentadores. Los **principales problemas** de este enfoque son de dos tipos:

1. El contacto también deja al descubierto las diferencias irreconciliables entre los grupos. El contacto no sólo debe enfatizar las semejanzas, también se deben reconocer y respetar las diferencias.
2. Otra dificultad se refiere a la falta de generalización de actitudes tras el contacto, de forma que la mejora en la relación se limita a las personas concretas con las que se ha mantenido la relación, pero no a otras personas del grupo. En este sentido, el contacto agradable con una sujeto categorizado como *típico* del exogrupo produce una mayor generalización.

## c) Críticas a los estudios de Sherif y Sherif:

1.- En estas experiencias la cooperación se salda con el *éxito de la tarea*. En la vida real, en cambio, no es fácil encontrar metas supraordenadas (que permitan la cooperación entre grupos antagónicos) y menos aún tener garantía de que se pueden alcanzar con éxito dichas metas. Cuando los grupos fracasan en las metas supraordenadas, cada grupo desprecia al otro acusándolo del fracaso. Parece, pues, que es el éxito más que la actividad de cooperar lo que determina la mejora de las relaciones.

2.- Más que una cooperación entre dos grupos diferentes, lo que *se ha creado es una nueva situación* en la que los sujetos actúan como miembros del mismo grupo, de un grupo de mayor tamaño. Este hecho, por otra parte, conlleva repercusiones ya que se pueden perder las características propias del grupo original, lo que puede convertirse en una amenaza para su identidad colectiva.

3.- Se critica la premisa del estudio: *el conflicto es siempre negativo y debe ser erradicado*, planteamiento que resulta inadecuado en situaciones de injusticia y desigualdad. Habría que probar si en contextos de dominación-sumisión se consigue la cooperación, ya que los estudios se han realizado solamente con grupos de nivel similar.

### 4.3.5.2. El paradigma del Grupo Mínimo de Henry Tajfel.

#### a) El paradigma experimental de Tajfel

Tajfel (1978a, 1978b, Tajfel et al. 1971) partiendo de la experiencia de los Sherif pensó que se podía reducir la interacción entre los grupos y mantener el conflicto entre ellos. Así desarrolló la pertenencia a grupos en individuos por supuestas preferencias por pintores como Klee o Kandinski o incluso por el mero lanzar una moneda al aire. El individuo *pertenecía* a un grupo del que no conocía a sus miembros y reproducía un conflicto con los miembros de otro grupo a los que tampoco conocía ni había visto. Ese conflicto se manifestaba incluso en preferir el máximo de diferencial en el beneficio respecto al otro *grupo* antes que maximizar el beneficio del propio.

El grupo de autores que trabaja este paradigma interpreta estos resultados por el continuo categorización social-identidad-comparación social. Primero aparece una categorización –básicamente el *nosotros-ellos-*, basándose en ello se produce el desarrollo de una identidad grupal que es la referencia para la comparación con los demás que si es favorable

al endogrupo reafirma su posición y en caso contrario provoca movimientos para modificar la situación –cambiándose de grupo, comparando otras dimensiones, modificando el valor obtenido en las dimensiones o mejorando el valor escaso obtenido en la dimensión que sea.

### ***Resumen de la experiencia de Tajfel sobre el Grupo Mínimo***

<b>Formación de la identidad grupal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación aleatoria de pertenencia a un grupo</li> <li>2. Mantenimiento de condiciones de interacción intragrupal mínimas (nulas)</li> <li>3. Creación de una identidad social mínima (<i>nosotros-ellos</i>)</li> </ol>
---	---

**Tarea:** Repartir cantidades de dinero entre los grupos formados

**Resultados:** Uso de estrategias de máximo beneficio endogrupal y de diferenciación intergrupala máxima. No se usan estrategias de máximo beneficio conjunto

**Conclusiones:** La mera percepción de pertenencia a dos grupos distintos constituye una condición necesaria y suficiente para producir discriminación, de forma que se produce sesgo endogrupal

La idea de que la competencia y el conflicto intergrupala generan mayor cohesión y cooperación en el interior de los grupos (uniformización intragrupal intensificada por el conflicto intergrupala) también ha sido desarrollada por Tajfel. Postula que a medida que el conflicto intergrupala sea más intenso, existen más posibilidades de que la conducta de los miembros de los respectivos grupos, se acerque más a las exigencias de éstos, que a las características individuales de los miembros.

Explicaciones basadas en la *teoría de la identidad social y categorización del yo* que integran a la vez procesos cognitivos y motivacionales:

- 1.- Las personas hacen uso de *categorías* para ordenar, simplificar y comprender mejor la realidad social. Se adscriben a sí mismas y adscriben a los demás a ciertos grupos particulares que guardan relación con el sexo, raza, orientación sexual, clase social, etc. (“nosotros” *versus* “ellos”).
- 2.- El sentido de *identidad social* que tienen las personas está determinado por su *pertenencia a distintos grupos*. La identidad constituye la parte del autoconcepto que está ligada al conocimiento que el sujeto tiene de pertenecer a ciertos grupos sociales y a la significación emocional y evaluativa resultante.
- 3.- Las personas prefieren tener un *autoconcepto positivo* que negativo. Es lógico que prefieran pertenecer a grupos socialmente valorados. Como el valor del grupo es relativo, establecen *comparaciones con otros grupos*.
- 4.- Las comparaciones dan lugar a *sesgos* que permiten diferenciar de forma favorable al endogrupo de los exogrupos (establecer una “distintividad positiva”). El empleo de la discriminación de los exogrupos (la estrategia de la *diferencia máxima*) contribuye directamente a la construcción de una identidad social positiva y una mayor autoestima.

#### ¿Qué ocurre cuando la comparación con el exogrupo resulta negativa?

Los grupos desfavorecidos usan un conjunto de estrategias (*movilidad, creatividad y movilización social*) para mejorar su identidad. En el caso de situaciones estratificadas en las que existen relaciones de dominación-sumisión entre los grupos, una identidad social negativa pone en marcha intentos de cambio que van a seguir un determinado proceso, cuya dirección vendrá determinada en función de si se considera o no que existen alternativas de cambio:

- Si no se perciben alternativas a la situación actual (ésta se considera o percibe como *legítima* y *estable*, es decir, la situación se considera justa y duradera) se desarrolla una identidad social segura, y en este caso los miembros del grupo desfavorecido interiorizan su inferioridad y optan por hacer uso de estrategias individuales, como son:
  - o *Movilidad social*: cada sujeto intenta cambiar su suerte como individuo (“*sálvese quien pueda*”) abandonando su grupo por otro más valorado. El sujeto intenta unirse al grupo dominante, adoptando sus valores y formas culturales y renunciando en consecuencia a los valores propios de su grupo de origen (lo que puede representar un importante coste). Esta estrategia se aplica cuando las barreras entre endo y exogrupo son percibidas como permeables.
  - o *Comparación interpersonal*: a través de la cual cada sujeto se compara con los otros miembros (los miembros más desfavorecidos) de su endogrupo; de esta forma, consigue aumentar su identidad personal, sin mejorar obviamente la identidad del grupo. Esta estrategia se aplica cuando sí se perciben impedimentos para pasar al exogrupo superior, cuando las barreras se perciben como impermeables.
- Si se perciben alternativas a la situación existente (la situación se considera *inestable e ilegítima*, es decir, injusta y cambiante) se desarrolla una identidad social insegura y se opta por estrategias colectivas como son:
  - o *La creatividad social*: a través de la cual los miembros del grupo proponen nuevas dimensiones de comparación, que les permitan tomar ventaja respecto al exogrupo (los sujetos aportan una nueva dimensión en la que son “*diferentes pero mejores*”).
  - o *Redefinición de los atributos*: los sujetos reconvierten el valor de sus atributos negativos, y los cambian por otros positivos (“*lo negro es bello*”).
  - o *Competición social*: el endogrupo plantea una competición abierta y directa con el exogrupo con el deseo de mejorar su posición a través de acciones colectivas y que acaban desembocando en conflictos de poder intergrupales.

Para que se materialicen estas acciones, el grupo ha tenido que desarrollar un sentimiento de pertenencia grupal (de “nosotros”); ha tenido que identificar al exogrupo, al que responsabiliza de su situación desfavorable; y ha tenido que elaborar un discurso que justifique la legitimidad de la acción, y resalte la necesidad de emprenderla.

Gil, 1999: 371-372.

## b) La Resolución de Conflictos según el paradigma del grupo mínimo de Tajfel

Con respecto a la *teoría de la identidad social*, las estrategias propuestas de resolución de conflictos inciden en los procesos cognitivos que intervienen en las relaciones intergrupales, intentando contrarrestar los procesos de favoritismo endogrupal y discriminación exogrupal. Las principales medidas propuestas son:

- 1.- *La individuación por descategorización*: redefinir a los miembros del exogrupo como individuos, minimizando su identidad social o grupal y fomentando la individual y minimizando la percepción de homogeneidad del exogrupo.
- 2.- *Recategorización en un grupo único*: focalizar la atención en una categoría de atención supraordenada, que incluya endogrupo y exogrupo en una única representación grupal.
- 3.- *Cruce de categorías*: se basa en la idea de que las personas pertenecen de forma simultánea a varias categorías. Mientras las personas de un grupo pueden diferir en unas categorías respecto a las de otro grupo, simultáneamente pueden asemejarse en otras categorías distintas. Se trata de incidir en las *conexiones categoriales parciales* (o solapamientos) entre los grupos.

## c) Críticas a la teoría de la Identidad Social

1. Se plantea que diferenciación e identificación no están siempre correlacionadas (se produce más en culturas *colectivistas* que en culturas *individualistas*).
2. Críticas desde la *teoría de la discriminación en contextos de estratificación social*: los resultados de la teoría de la identidad social, relacionados con el paradigma del grupo mínimo, se aplican a situaciones sociales en las que participan dos grupos de igual o parecido nivel (lo mismo ocurría en los estudios de Sherif). Ni la *TCR*, ni la teoría de la *identidad social* explican qué ocurre cuando los grupos muestran importantes desigualdades (*asimetría*) en el sistema social (situaciones de dominación-dependencia habituales en la realidad). En estas situaciones, las diferencias de poder conducen a los grupos más poderosos a mantener y justificar la discriminación respecto a los otros grupos. Necesidad de introducir en estos estudios un análisis de las *relaciones de poder* intergrupales.

Resumiendo las distintas facetas del conflicto revisadas en este apartado podemos señalar lo siguiente:

- Aspectos individuales:
  - \* Características biológicas y fisiológicas: son el sustrato del comportamiento individual pero las escasas aportaciones respecto a su papel en el conflicto se limitan a su vinculación con la agresión y siempre sin establecer relaciones de causalidad.
  - \* Características psicológicas: de nuevo son el sustrato del comportamiento pero están mediatizadas por el contexto interactivo y cultural en el que se produce.
- Aspectos estructurales:
  - \* Características de la estructura social: toda sociedad compleja genera un terreno de juego en el que se producen las interacciones con sus normas, su dinámica propia, sus inercias, sus reglas de transformación y sus ámbitos de trasgresión. Como un elemento más de esa dinámica se encuentra el conflicto. Cualquier análisis del conflicto tiene que estar situado en un contexto.
- Aspectos psicosociales:
  - \* Características de interacción individual: las personas perciben, interpretan y construyen la realidad de forma procesual en interacción secuencial con otros. El conflicto participa de este condicionamiento como otros procesos sociales.
  - \* Características de interacción grupal: las personas se reconocen a sí mismas como pertenecientes a categorías sociales y a grupos que mediatizan su comportamiento y generan interpretaciones de la realidad y conductas como unidad supraindividual, como grupo con su propia dinámica, reglas, valores y pautas de interacción con otros grupos.

## 5. PRINCIPALES MODELOS DE CONFLICTO

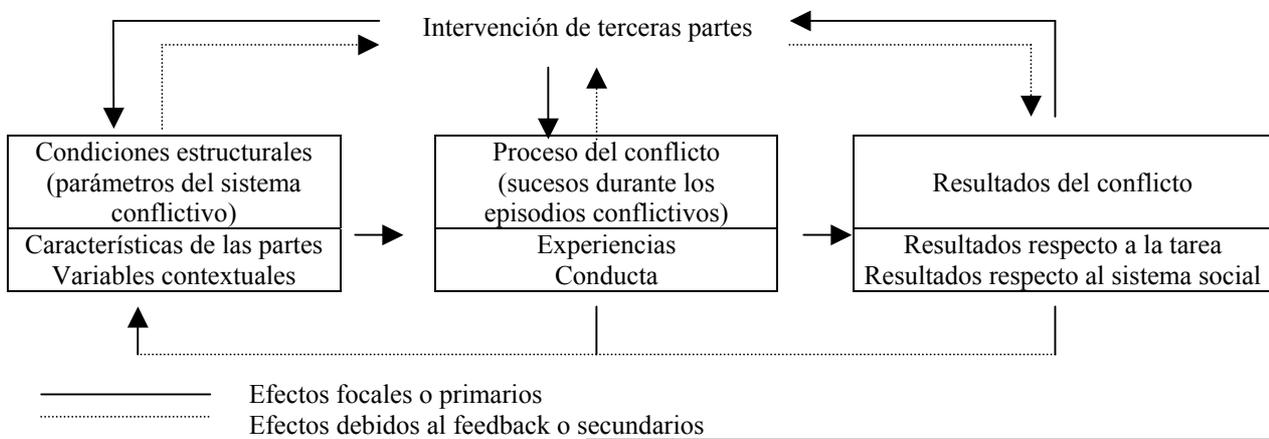
Se han propuesto numerosos modelos para tratar de dar cuenta de las relaciones entre los distintos componentes del conflicto. Vamos a mostrar algunos de los más relevantes. En primer lugar veremos el *Modelo General del Conflicto* de Kenneth Thomas. Es un modelo que trata de integrar el mayor número posible de elementos procedentes de diferentes enfoques y perspectivas lo que le dota de un notable grado de generalidad aunque adolece de un nivel de integración no siempre al nivel de la ambición del planteamiento. Posteriormente se abordará el modelo de Evert Van de Vliert un modelo que de nuevo pretende ser general, pero que tiene una ambición menor que el de Thomas y enfoca el conflicto desde una perspectiva claramente dinámica. Finalmente abordaremos un modelo *cognitivo* de conflicto, el de Kruglanski, Bar-Tal y Klar. La razón de incluirle es la importancia que los aspectos cognitivos tienen en las últimas décadas en el análisis del conflicto. Los aspectos cognitivos son aquellos que se refieren a cómo los participantes en un proceso *piensan* ese proceso, es decir como lo *construyen* y lo *interpretan*.

## 5.1. El modelo general del conflicto de Thomas

Trata de identificar los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social más amplio.

1. El conflicto ocurre como un **proceso** o **secuencia de eventos**. Estos eventos tienen lugar en **episodios** conflictivos entre las partes (con una lógica interna). Estos eventos incluyen *experiencias internas* de las partes así como los *comportamientos* visibles externos.
2. El proceso del conflicto no ocurre en un vacío, está conformado por los parámetros estructurales del sistema. Estas **condiciones estructurales** incluyen *propiedades y características* de las partes así como *variables del contexto* (organizacional, social, etc.) en el cual interactúan (normas organizacionales, presiones sociales desde otros departamentos, límites de reuniones periódicas, etc.).
3. Conformados por las condiciones estructurales, los episodios de conflicto producen **resultados del conflicto**. Estos resultados incluyen tanto **consecuencias** para el logro de *tareas* como para el mantenimiento del *sistema social*.
4. **Intervenciones de terceras partes** (intervenciones a lo largo del *proceso* del conflicto –mediación o arbitraje– o intervenciones *estructurales* en el sistema social-organizacional en el que tiene lugar el conflicto). Estas intervenciones pueden modificar las condiciones que crean los conflictos o que conforman la manera en que las partes perciben y manejan el conflicto.

### Modelo general de Conflicto



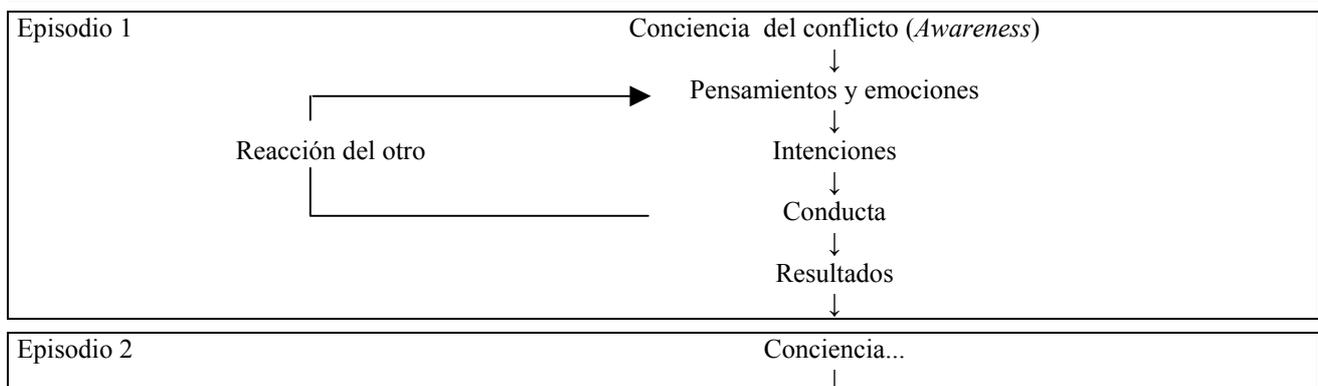
Thomas, 1992: 655

### 5.1.1. El proceso del conflicto

El modelo de Thomas es un modelo basado en los trabajos de Fishbein de los años '60, y '70, por ello fundamentalmente cognitivo, a los que les ha añadido aportaciones sobre la importancia de las emociones en la conducta así como los efectos dinámicos sobre la intención debidos a la interacción.

El *proceso del conflicto* se refiere a la secuencia de eventos que ocurren durante un conflicto y la forma en la cual los primeros eventos determinan el transcurso de posteriores eventos y sus resultados. La unidad de análisis es el **episodio** de conflicto. El modelo describe los principales conjuntos de eventos dentro de un episodio, visto desde la perspectiva de una de las principales partes en conflicto.

### El proceso del conflicto mediante la sucesión de los Episodios conflictuales



Thomas, 1992: 658

### 5.1.1.1. Conciencia

El episodio comienza cuando una de las partes es consciente de que la otra parte le afecta o puede afectar negativamente.

- ❑ A veces comienza con algún tipo de elemento desencadenante.
- ❑ Se pueden considerar tres tipos de asuntos –*concern*- sobre los que las partes toman conciencia de que hay un conflicto:
  - **Conflictos sobre objetivos o conflictos de intereses:** comprende la existencia de fines divergentes o aparentemente incompatibles entre las partes. El objetivo es la compatibilización entre los intereses de las partes o la imposición de los propios.
  - **Conflictos sobre juicios, conflictos cognitivos o controversias:** una parte percibe que la otra ha sacado conclusiones erróneas sobre un hecho. Se intercambia información y modos de razonamiento para encontrar conclusiones lo más precisas y exactas posibles.
  - **Conflictos normativos:** se centran en la evaluación de la conducta de una parte por la otra respecto a las expectativas de cómo debería ser.

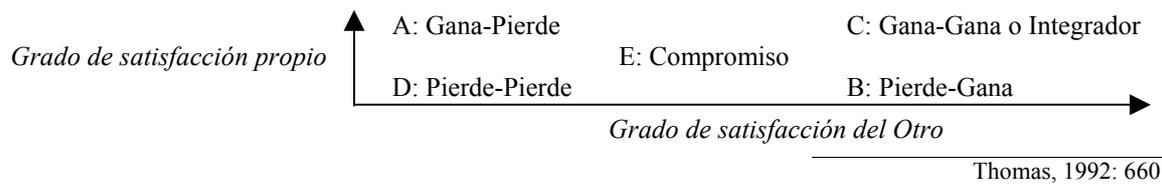
### 5.1.1.2. Pensamientos y emociones

El conflicto se experimenta en pensamientos que ayudan a dar sentido al conflicto y emociones o afectos que interactúan con las cogniciones. Definen la interpretación de la realidad de cada parte así como los determinantes inmediatos de sus intenciones. Son los elementos que explican el efecto diferencial de las variables estructurales. Por su importancia son los objetivos de las maniobras de la otra parte o de una tercera parte.

#### a) Definición de los asuntos y acuerdos posibles derivados de esa definición.

- ❑ La aportación básica de cada una de las partes es la definición del asunto conflictivo y los posibles resultados que permitan resolverlo. (A esto Sheppard, Lewicki y Minton (1986) lo llaman enmarcar: *framing*).
- ❑ La misma definición ya anticipa las posibles vías de acuerdo y los límites del desacuerdo. Un esquema de las posibilidades es el siguiente.

#### Espacio de resultados conjuntos



El *compromiso* representa un acuerdo que satisface parcialmente a ambos, pero no totalmente, es un *acuerdo de compromiso*.

Thomas identifica tres dimensiones en la definición del asunto conflictivo:

- ❑ **Egocentricidad**  
Definición en términos autorreferenciales –referidos a la propia posición respecto al asunto-: conduce a planteamientos competitivos –de ganar-perder-.
- ❑ **Aprehensión de aspectos subyacentes**  
Las distintas posiciones responden a intereses no manifiestos en un primer momento. El ser consciente de esos intereses subyacentes facilita una resolución de tipo integrativo o colaborador (o *todos ganan*).
- ❑ **Tamaño del asunto conflictivo**  
Definido por primera vez por Fisher (1964) en el ámbito internacional: Cuando el tamaño –el número de personas, instancias o asuntos implicados- es muy grande la resolución integradora es prácticamente imposible y aparecen altos niveles de amenaza y defensividad.

#### b) Razonamiento Racional/Instrumental vs Razonamiento normativo

##### b.1) Razonamiento Racional/Instrumental

Basado en el esquema medios-fines.

Es un razonamiento de tipo económico.

Solo se realiza una acción si resulta adecuada para obtener un resultado.

Las explicaciones basadas en este tipo de razonamiento suponen que la elección por una de las partes de la búsqueda de un tipo de acuerdo es función de la deseabilidad –valencia- de acuerdo y de la probabilidad de que pueda tener éxito.

La deseabilidad –valencia- para satisfacer la propia posición depende de:

- La importancia del valor o la necesidad en juego
- La importancia de otros aspectos que compiten por la atención de la parte
- El miedo al conflicto
- La medida en que la parte se siente representante de los intereses de un colectivo o entidad mayor.

La deseabilidad –valencia- para satisfacer la posición del otro depende de:

- o Los lazos interpersonales
- o La interdependencia de las partes.

La importancia de las valencias determinará estrategias de tipo cooperativo o competitivo.

La probabilidad o viabilidad del acuerdo descansa en gran medida en la valoración de las distintas tácticas disponibles, lo cual descansa en las habilidades de la propia parte y las probables reacciones de la otra parte a esas habilidades.

### **b.2) Razonamiento Normativo**

El razonamiento normativo, por el contrario, tiene en cuenta la bondad del acto mismo –en términos de adecuación, honorabilidad, morales, éticos, etc.-

Este tipo de razonamiento se basa en la condición de las personas de ser parte de grupos o sociedades y por ello esperarse un comportamiento. Suele moderar el cálculo puramente racional.

### **c) Emociones**

Las emociones están presentes con fuerza. Suelen generarse durante el proceso de conflicto y las partes suponen que son un producto de la comprensión de la situación.

Kumar (1997) señala dos tipos de influencia que pueden ejercer las emociones:

- La conformación de las cogniciones:

Las emociones negativas producen una simplificación cognitiva y reducen la posibilidad de un acuerdo de tipo integrador.

Las emociones positivas aumentan la probabilidad de percibir las relaciones entre las partes, tener un visión más amplia del problema y proponer soluciones más imaginativas.

- La introducción de fuerzas motivacionales adicionales:

La ira y la hostilidad inducen a comportarse de una manera agresiva .

La agitación emocional producida por la ansiedad y las amenazas conducen a una retirada en un sentido de *todos pierden* (lose-lose)

Las emociones positivas animan en el sentido de resoluciones más cooperativas.

#### **5.1.1.3. Intenciones**

Intención es la *conation*: la intención de actuar de un determinado modo.

Están entre las cogniciones y las emociones, por un lado, y la conducta manifiesta de la parte por otra.

Gran parte de la descripción de la conducta en un conflicto son atribuciones de intenciones. Por ejemplo: cooperación, competición, colaboración, regateo, autodefensa... no son conductas en sí sino intenciones o propósitos.

La distinción entre intenciones y conductas es importante al menos por tres razones:

- Las conductas no desarrollan completamente las intenciones.
- Cada parte trata de inferir las intenciones de la otra parte para saber responder a sus conductas.
- En la investigación empírica a veces se ha etiquetado como conducta a intenciones –p.e. conducta competitiva-

Thomas (1992: 666) identifica dos niveles en las intenciones: intenciones estratégicas e intenciones tácticas.

#### **a) Intenciones estratégicas.**

Intenciones más generales de cada parte en un episodio conflictivo dado. También denominadas *aproximaciones, orientaciones, estilos, estrategias, comportamientos, modos de afrontamiento-manejo de conflictos, etc.*

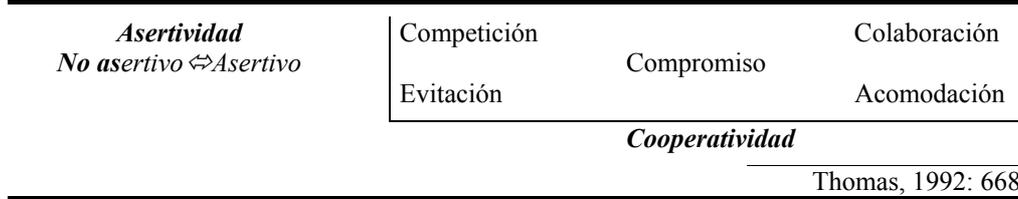
Hasta los años '50-'60, los teóricos del conflicto conceptualizaban estas intenciones generales en términos unidimensionales: cooperativo *versus* competitivo. A partir de entonces se empiezan a usar los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, 1964): preocupación por el otro *versus* preocupación por uno mismo; deseo de satisfacer los objetivos-preocupaciones del otro *versus* deseo de satisfacer las propias preocupaciones-objetivos; cooperación *versus* asertividad, etc.

Las dos dimensiones descritas actúan como ejes o variables independientes-ortogonales. Se han concebido como *estilos* o *rasgos individuales* (que explican regularidades en las intenciones estratégicas de un individuo en términos de los valores generales de un individuo –preocupación general por la gente o relaciones y preocupación personal)→ *Modelos de estilos individuales*.

También se han concebido como *intenciones o estados situacionales* (que explican ejemplos específicos de intenciones estratégicas dependiendo del tipo de situación)→ *Modelos situacionales*.

Existe el peligro de considerar estas intenciones estratégicas como fijas durante el transcurso de un conflicto. Pueden cambiar con las reconceptualizaciones y diferentes emociones que se producen a lo largo del proceso del conflicto.

**Modelo taxonómico (intenciones estratégicas) de Thomas**



Las estrategias son un modo de describir las intenciones generales de una parte durante un conflicto. Sin esta conceptualización todo quedaría en una mera reacción o venganza ante las maniobras de la otra parte.

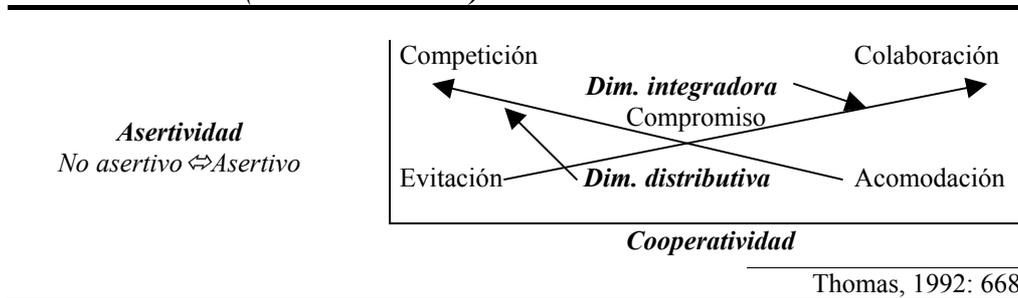
Ahora bien estas estrategias conviene no reificarlas ya que no tienen por qué permanecer fijas y pueden cambiar con las reconceptualizaciones de la situación y los sucesivos cambios emocionales.

**b) Intenciones tácticas.**

Son las de nivel más específico que dirigen la conducta.

Desde la obra de Walton y McKersie (1965) las tácticas de negociación se estudian en términos de dimensiones integradora y distributiva. Thomas lo entiende como otra forma de ver su esquema:

**Modelo taxonómico (intenciones tácticas) de Thomas**



La **dimensión distributiva** representa las intenciones de las partes sobre la proporción de satisfacción de cada una de ellas respecto a los asuntos objeto de conflicto. Es una dimensión de dar y tomar –give and take, de suma cero (La competición sería el tomar extremo, la acomodación dar en extremo).

La **dimensión integradora** representa las intenciones de las partes respecto al total de la satisfacción de los asuntos de todas las partes. La colaboración sería la búsqueda de una solución que pudiera satisfacer a ambas partes mientras que la evitación reduce el tamaño de la satisfacción por la renuncia de ambas partes.

**5.1.1.4. Conductas**

Después de la formación de intenciones, el siguiente evento en el episodio de conflicto es la conducta manifiesta. Comportamientos hacen referencia a afirmaciones u otras acciones observables realizadas por ambas partes.

Los teóricos del conflicto y la negociación se han centrado en identificar aquellas conductas que son características de los negociadores habilidosos en contextos reales de negociación.

**5.1.1.5. Interacción**

Siguiendo al comportamiento de una de las partes, el siguiente evento en el proceso es la reacción de la otra parte (interacción) convirtiéndose en un proceso dinámico de conflicto.

**5.1.2. Críticas al modelo de Thomas**

El modelo de Thomas es un modelo referencial en el ámbito de la psicología social del conflicto en las organizaciones. Su ambición por integrar todo lo conocido en el mismo es notable. Ahora bien, sin querer entrar en un análisis crítico en profundidad se pueden señalar al menos dos aspectos sustanciales cuestionables:

- ❑ La estructuración causal de los elementos de los episodios (conciencia → pensamientos → emociones → intenciones → conducta) es insostenible: las emociones pueden representar un elemento fundamental para tomar conciencia de un conflicto, los procesos cognitivos puede tener funciones re-constructivas en lugar de simplemente constructoras, las personas o los grupos pueden tener una intención que oriente todo el proceso desde el momento inicial, etc.
- ❑ La secuenciación de los episodios (episodio 1 → episodio 2 → episodio 3, etc.) muestran el proceso del conflicto como formado por subunidades autónomas entre las que hay una relación lineal en un sentido que tampoco parece responder a la realidad. La interacción de distintos episodios es básica para el análisis de la dinámica del conflicto.

## 5.2. El modelo de escalada/des-escalada del conflicto de Van de Vliert

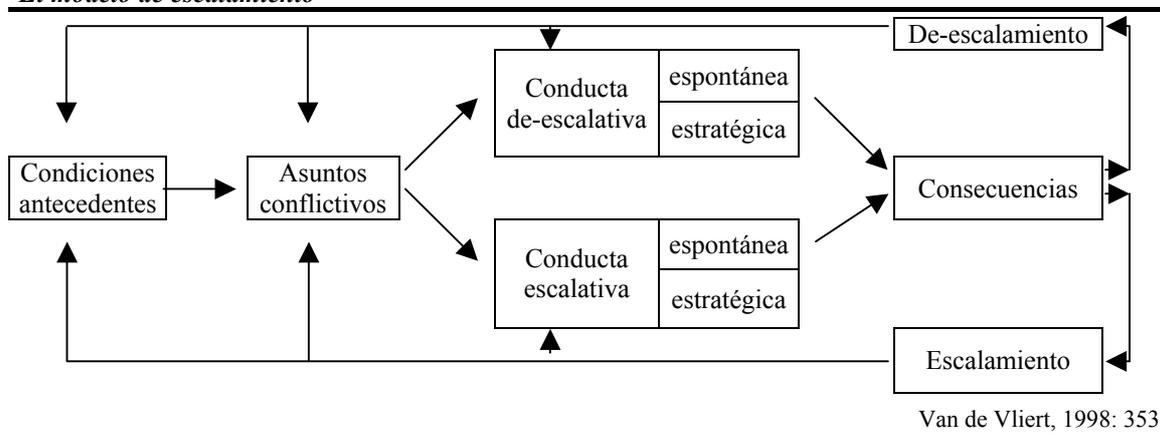
### 5.2.1. Crítica de Van de Vliert a la división entre modelos procesuales y estructurales

- ❑ Los modelos procesuales:
  - Se han orientado al curso cíclico o dinámico del conflicto donde un suceso se sigue de otro como → frustración, conceptualización del asunto conflictivo (*issue*), acción, reacción, consecuencia y renovación de la frustración.
  - No atienden a las causas del conflicto.
- ❑ Los modelos estructurales:
  - Se orientan hacia los factores que influyen en los asuntos conflictivos (*issues*) y en la conducta de las partes como → predisposiciones de las partes, grado de dependencia mutua, incompatibilidad de intereses, presión de los otros, reglas y procedimientos.
  - Descuidan la dinámica y las consecuencias del conflicto.

### 5.2.2. El modelo de escalada/des-escalada

Frente a los modelos procesuales y estructurales Van de Vliert va a presentar un modelo alternativo en el que trata de integrar ambos modelos: el *modelo de escalamiento*.

#### *El modelo de escalamiento*



Las condiciones antecedentes y los asuntos conflictivos forman parte de los determinantes potenciales del conflicto. El criterio diferenciador entre ambos es la existencia de sentimientos de estar sufriendo una obstrucción o sentimientos de irritación.

El núcleo del modelo es la distinción entre conductas, que pueden ser espontáneas o estratégicas, que pueden ser consideradas escalativas o de-escalativas.

#### *Tipos generales de conducta en el modelo de Van de Vliert*

<b>Conductas de-escalativas</b>	<b>Conductas escalativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las que reducen las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse.</li> <li>* Las que reducen las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro.</li> <li>* Las que resuelven los actuales conflictos.</li> <li>* Las que reducen o previenen la intensificación del conflicto actual.</li> </ul>	Las opuestas
<p><b>Conducta espontánea:</b> la que no es intencional</p> <p><b>Conducta estratégica:</b> la que forma parte de un plan consciente para prevenir o estimular el conflicto</p>	
Van de Vliert, 1998: 352-353	

Las conductas tienen consecuencias. Pueden ser directas con feedback inmediato –resolución del conflicto o conductas de venganza- o indirectas –gestión del conflicto: trata de influir en otras variables: sentimientos positivos o negativos, modificación de las condiciones antecedentes, etc. o posteriores conductas escalativas o de-escalativas-.

#### 5.2.2.1. Condiciones antecedentes

Una clasificación *natural* sería: características organizacionales, individuales y relacionales.

### a) Características organizacionales

Indicar las características organizacionales que son una posible fuente de conflicto es difícil ya que

- ❑ el conflicto es inherente a la organización:  
“cada aspecto de la vida organizacional que crea orden y coordinación de esfuerzos debe sobreponerse a otras tendencias a la acción y en las que de hecho descansa la potencialidad del conflicto” (Katz y Kahn, 1966: 617, apud Van de Vliert, 1998: 353)
- ❑ Las mismas características pueden afectar al conflicto de manera diferente.
- ❑ Correlación no implica causalidad.

Teniendo en cuenta todo ello, se han encontrado relaciones entre las siguientes características y el conflicto:

- ❑ Aspectos estructurales: nº de niveles jerárquicos, nº de departamentos, descentralización, especialización descentrada, heterogeneidad entre los miembros de la organización.
- ❑ Ambigüedad de las tareas, recursos o criterios de evaluación.
- ❑ Conflictos de rol, control y posiciones innovadoras.
- ❑ Características culturales: aumento de los conflictos por diferencias en: objetivos, apertura recíproca, tolerancia o por diversidad de valores entre los miembros del grupo o el grupo y sus superiores.
- ❑ Mecanismos de regulación de la organización: reglas formales e informales que afectan más al curso del conflicto y no a su surgimiento –derechos y deberes, armas permitidas, procedimientos para disputas, etc.-

### b) Características individuales

Aunque hay un cierto acuerdo en considerar las características supraindividuales como mucho más relevantes que las individuales –Sheriff, 1966; Blake y Mouton, 1964- hay algunas características que pueden influir en la conducta individual en situaciones de conflicto. Así se ha propuesto que las personas con altas puntuaciones en necesidad de poder, dogmatismo, maquiavelismo, suspicacia, sentimiento de inferioridad, neuroticismo, introversión, intolerancia a la ambigüedad, control interno, etc. eran o más combativos en los juegos experimentales o en los conflictos reales en los que estaban involucrados eran más graves. De todas formas hay que insistir en que son características siempre mediatizadas por los factores supraindividuales.

Mayor importancia tiene la presencia de estilos personales consistentes en el manejo de los conflictos –recordar: evitación, acomodación, compromiso, integración y competición-. Es decir personas que tienden a afrontar los conflictos con un estilo preferente, aunque de nuevo no se puede olvidar que son variables mediatizadas por los factores supraindividuales.

### c) Características relacionales

Hay algunas características que influyen en el conflicto solo en la relación que establecen con alguna característica de la otra parte. Así se ha investigado la diferencia de edad, educación, experiencia, estatus o ambición como favorecedores del conflicto. Recientemente se van incluyendo otras diferencias categoriales como posible fuente de conflicto según se van incorporando a los distintos niveles del ámbito laboral: género, raza y diferencias de clase social.

La diferencia intraorganizacional es uno de sus elementos constitutivos: la complementariedad de funciones. Como recuerda van de Vliert (1998) ya Mulder en 1978<sup>6</sup> advirtió que las situaciones más favorables para el conflicto son aquellas en las que la diferencia de poder es muy pequeña o demasiado grande. Las explicaciones son múltiples: menor cuota de influencia de la esperada, posibilidad de sanciones negativas, etc.

También se ha tenido en cuenta la dependencia mutua entre las partes. Por una parte la dependencia mutua es la base de la existencia de intereses compartidos que previenen o reducen el conflicto (Sherif, 1966), pero por otra la cercanía es la base tanto de la armonía entre las partes como de la posibilidad de conflicto (Coser, 1956).

Deutsch (1973) distinguió entre:

- ❑ interdependencia positiva de tareas –*promotive interdependence*-
- ❑ interdependencia negativa de tareas –*contrient interdependence*-

En la primera situación una parte está vinculada positivamente tanto con los objetivos propios como con los de la otra parte, mientras que en la segunda está vinculada positivamente solo con los objetivos propios ya que lo está negativamente con los de la otra parte.

---

<sup>6</sup> Mulder, B. (1978) *Conflicthantering: Theorie en praktijk in organisaties* [Conflict management: Theory and practice in organizations]. Leiden: Stenfert Kroese, apud Van de Vliert (1998)

**Relaciones de interdependencia entre las partes (Deutsch, 1973)**

Interdependencia	Vinculación con los <i>propios objetivos</i>		Vinculación con los <i>objetivos de la otra parte</i>	
<i>Positiva</i>	Alta y positiva	Alta y positiva	Positiva	→ <b>Prevención o reducción</b> del conflicto
<i>Negativa</i>	Alta y positiva	Baja y positiva	Negativa	→ <b>Sustrato o fomento</b> del conflicto
<i>Relativamente positiva</i>	Baja y positiva	Baja y positiva	Positiva	→ <b>Prevención o reducción</b> del conflicto con la otra parte, pero posibilidad de conflicto interno
<i>Acusadamente negativa</i>	Baja y positiva	Baja y positiva	Negativa	→ <b>Sustrato o fomento</b> del conflicto, probablemente de tipo destructivo

Fuente: Elaboración propia basado en Deutsch, 1973

Otras variables relacionales importantes son:

- La comunicación entre las partes
- Los prejuicios y las sospechas mutuas

**5.2.2.2. Asuntos conflictivos**

Las condiciones antecedentes pueden dar lugar a tres tipos de frustraciones:

- Conflictos de intereses por recursos escasos –dinero, equipamiento, espacio, mano de obra, información, atención, prestigio, autoridad y poder social-.
- Desacuerdos sobre políticas colectivas, procedimientos -el conflicto se basa en la planificación, ejecución, coordinación, resultados o control de las actividades del grupo- o conductas individuales de rol.
- Conflictos socioemocionales en los que la identidad de los miembros de un grupo se pone en cuestión.

En los procesos de escalamiento conflictos cognitivos o de intereses se transforman en conflictos de identidad, con la alta carga emocional que esto supone, *personalizando el conflicto*.

**5.2.2.3. Dinámica del conflicto**

Las acciones de las partes pueden provocar una intensificación o desintensificación del conflicto y hacerlo de modo espontáneo o estratégico. Como consecuencia de ello se producirán unas consecuencias que provocarán una escalada en el conflicto o, por el contrario, lo desintensificarán, pasando a formar parte –las consecuencias- de las condiciones antecedentes o los asuntos conflictivos del siguiente paso del conflicto. Una exposición más detallada de la *gestión escalativa o desescalativa* del conflicto se realizará en el apartado 6.2.

**5.3. El modelo cognitivo de Kruglanski, Bar-Tal y Klar (1993).**

El modelo de conflicto propuesto por Kruglanski, Bar-Tal y Klar es un modelo puramente cognitivo, es decir atiende solo al modo de aprehensión cognitiva del mismo o forma de elaborar pensamientos, afirmaciones, sentencias o argumentos sobre un fragmento de la realidad social que lo etiqueta como conflicto y lo conforma de una manera determinada. Para ello diferencian dos niveles en la conceptualización del conflicto:

- Conocimiento general o *categorial* de lo que quiere decir el término *conflicto*.
- Conocimiento *específico* sobre si una situación particular representa un conflicto.

**Modelo cognitivo de Kruglanski, Bar-Tal y Klar**

<b>La conducta en el conflicto es función de...</b>		Concepto <i>categorial</i> del conflicto
		Concepto <i>específico</i> del conflicto
<b>Procesos epistémicos</b>	<b>Activos</b>	Habilidades cognitivas
	Factores motivacionales	Necesidad de una conformación cognitiva no específica Necesidad de una conformación cognitiva específica Necesidad de evitar una conformación cognitiva no específica
	<b>Pasivos</b> (presencia en el foco de atención)	Nivel de accesibilidad Vínculos con otras estructuras cognitivas
<b>Intervención</b>	En el nivel general: modificación del concepto categorial	→el conflicto constructivo
	En el nivel específico	Sobre los Procesos Epistémicos Activos →Resolución del conflicto: mostrar las inconsistencias de la opción Sobre los Procesos Epistémicos Pasivos →Disolución del conflicto: apartamiento del foco de atención

### 5.3.1. Procesos epistémicos implicados en la elaboración cognitiva del conflicto

En la adquisición, mantenimiento y modificación de esos conocimientos entran en juego los denominados factores epistémicos. Entre ellos podemos distinguir entre los activos y los pasivos:

- **Activos:** aquellos en los que la actividad del sujeto tiene un papel central. Son de dos tipos fundamentalmente
  - o **Las habilidades cognitivas** que posee el individuo: la facilidad con la que a una persona pueden ocurrírsele ideas en un dominio determinado depende de la accesibilidad momentánea a las mismas. Ésta a su vez depende de:
    - × Que el sujeto la tenga en su repertorio conceptual y que pueda recuperarla en el momento oportuno.
    - × O de la flexibilidad mental y creatividad de la persona o de la habilidad para integrar información de fuentes externas.
  - o **Los factores motivacionales de su actividad cognitiva**, los cuales se centran en la necesidad de tener una conformación cognitiva específica, de evitarla o de tenerla no específica sobre un ámbito o tipo de conflicto:
    - × **La necesidad de una conformación cognitiva no específica** (sobre un ámbito o tipo de conflicto)  
Es el deseo de tener un conocimiento firme sobre algo –sin dudas ni ambigüedad–, es decir no seguir ciegamente unos patrones generales. Es un tipo de conocimiento que se desea cuando:
      - ♦ Hay presiones de tiempo
      - ♦ El coste de procesar más información es prohibitivo
      - ♦ La situación exige acción inmediata
 La persona suele sacar conclusiones rápidas y evita la confrontación con conocimientos posteriores.
    - × **La necesidad de una conformación cognitiva específica** (sobre un ámbito o tipo de conflicto)  
Puede ser que el grupo o la persona tiendan a ver el conflicto como negativo y adoptar una postura defensiva o, al revés, considerarlo como positivo y ver posibilidades para realizar alguna conducta deseada –abandonar la escena- u obtener alguna recompensa –cambios positivos–.  
En esta situación es importante el que la situación sea congruente o incongruente con la conformación específica deseada. En el primer caso se tenderá a confirmar rápidamente la conceptualización de la situación y a rechazar más información que haga dudar de ella. En el segundo, se buscarán interpretaciones alternativas para la situación.
    - × **La necesidad de evitar una conformación cognitiva no específica** (sobre un ámbito o tipo de conflicto)  
Se relaciona con el deseo de no hacerse una idea hasta haber examinado diversos ángulos de la situación. Suele responder a :
      - ♦ Un deseo de ser justo y correcto.
      - ♦ Al miedo a equivocarse, especialmente cuando las propias creencias han sido cuestionadas previamente.
      - ♦ Al rechazo al compromiso firme con una postura (p.e.: en el caso de un diplomático)
 Al contrario que la necesidad de la conformación específica busca no *congelar*, no *cosificar* los puntos de vista.

#### ***Taxonomía de la motivaciones respecto a la actividad cognitiva en el conflicto***

Tipo de motivación cognitiva	Modo de afrontamiento de la situación conflictiva	Cogniciones respecto al conflicto	
		como categoría	como situación específica
<b>Tener</b> una conformación cognitiva <b>no específica</b>	Con ideas nítidas, en parte cerradas, difícilmente modificables.	Abiertas. No directivas de la conducta.	Conformación rápida.
<b>Tener</b> una conformación cognitiva <b>específica</b>		Estables. Preconcebidas. Directivas de la conducta.	Dependiente de las cogniciones categoriales
<b>Evitar</b> una conformación cognitiva no específica	Con posibilidades abiertas. Sin ideas preconcebidas. Sin necesidad de cerrar rápidamente la comprensión de la situación.	Abiertas. No directivas de la conducta.	Abiertas. Contingentes.

Fuente: Elaboración propia

- **Pasivos:** aquellos que no dependen de la actividad del sujeto sino de factores contextuales. Por ejemplo, el que el contexto social tienda a conceptualizar determinados conflictos de una determinada manera; o que la prensa resalte determinadas formas de interpretar un suceso, etc. Fundamentalmente son procesos que traen al foco de la atención determinadas cogniciones o, al revés, las sustraen del mismo.

Cuando una estructura de conocimiento permanece pasiva durante un período prolongado de tiempo no solo está menos accesible para el individuo sino que sus vínculos con otras estructuras cognitivas también se debilitan.

### 5.3.2. Implicaciones para la reducción del conflicto y su gestión

*Nivel general:* El acercamiento preventivo.

Hace referencia al nivel del concepto categorial del conflicto.

Consiste en intervenir para modificar la concepción del conflicto como algo negativo e introducir concepciones socialmente más constructivas del mismo.

En el caso individual el objetivo sería que personas cuya primera reacción en un conflicto es vencer a la otra parte –*competidores*– pasasen a considerar los intereses de ambas partes, es decir que fuesen *cooperadores*.

*Nivel específico:* Disolución y resolución del conflicto.

Además del nivel general en el plano específico de conflictos existentes se puede actuar tanto sobre los procesos activos como sobre los pasivos. En el primer caso se haría referencia a la *resolución* de conflictos, mientras que en el segundo lo sería a la *disolución* de conflictos.

Actuación sobre los *procesos activos*: Resolución del conflicto

Se ataca al núcleo del conflicto. Se trata de mostrar las inconsistencias de la interpretación y activar las motivaciones epistémicas necesarias para descongelar esa interpretación, lo cual se consigue mostrando tres tipos de evidencia:

- El objetivo propio no es incompatible con el de la otra parte
- La otra parte no está tratando de lograr ese objetivo
- Los dos objetivos no son incompatibles.

El conflicto se puede resolver

- Por abandono de los objetivos –ya no tienen el atractivo que se le suponía o se acepta que es inalcanzable–
- Por división de un objetivo mayor en diversos objetivos menores
- Por el cambio en la percepción de la otra parte

Actuación sobre los *procesos pasivos*: Disolución del conflicto

El esquema del conflicto se saca del foco de la atención y se pone en una relativa *oscuridad* (Kruglanski et al. 1993: 53).

Como la frecuencia en la activación de un conflicto mantiene su accesibilidad el apartamiento del primer plano del mismo dificultará su accesibilidad.

Una forma de conseguir ese *olvido* del conflicto es la utilización de metas supraordenadas (Sherif y cols, 1961)

## 6. DINÁMICA DEL CONFLICTO

Los enfoques de las fases y de la gestión como dinámica del conflicto responden a dos perspectivas sobre la *dinámica* del conflicto. Mientras que el *enfoque de las fases* supone una sucesión de etapas inevitables en el devenir del conflicto, el *enfoque de la gestión de la dinámica* acepta una evolución pero que no tiene que responder a un único patrón, en lo que a la sucesión de las fases se refiere, sino que éste puede variar dependiendo del desarrollo concreto del conflicto.

### 6.1. Las fases del conflicto

#### *Resumen de las Fases del Conflicto*

Fases Preconflictuales		F. Conflictuales	F. Postconflictuales
<i>Situación antecedente</i>	F. individuales y grupales	I. <i>Intensificación o escalada</i>	Resolución, control y consecuencias
	F. del contexto social		
<i>Conflicto latente</i>	F. de la tradición del conflicto	II. <i>Estancamiento</i>	
	F. estructurales		
	Conceptualización		
	Determinación de la conducta	III <i>Desintensificación o desescalada</i>	
	Contexto de la conducta interactiva		

### 6.1.1. Fases Preconflictuales

#### 6.1.1.1. Situación antecedente. Factores

##### a) Factores individuales y grupales.

Las unidades sociales que entran en conflicto lo hacen desde unas condiciones individuales y contextuales determinadas.

Los sesgos individuales y grupales, el acceso a fuentes de información, el nivel de recursos disponibles, la posición relativa en el conjunto de la organización así como el muy importante factor de las relaciones intergrupales son fundamentales.

En el caso de las relaciones intergrupales en las organizaciones hay que tener una especial atención con los factores de identidad involucrados: en qué medida hay una implicación de los miembros con el grupo, en qué medida hay oposición entre los grupos, en qué medida han desarrollado metas supraordenadas entre ellos, etc.

##### b) Factores del contexto social

El contexto en el que se produce determina gran parte de los recursos disponibles, de las posibilidades de éxito o fracaso, de las consecuencias, etc.

Así en el ámbito concreto de las relaciones laborales tanto la organización concreta como el contexto normativo en el que se produce el conflicto son factores que predefinen el posible conflicto.

- \* En qué medida los conflictos son socialmente posibles.
- \* Qué valoración social tienen ese tipo de conflictos.
- \* Qué capacidad hay para imponer una normatividad en el caso de que estalle el conflicto, etc.

##### c) La tradición del conflicto

Al igual que en el ámbito individual en el grupal las experiencias pasadas son un importante predictor de acontecimientos futuros. Esos conflictos pueden haber tenido lugar entre las mismas partes que se enfrentan en el conflicto actual o con otras partes distintas. Obviamente en el caso de repetirse los mismos protagonistas el aprendizaje del posible comportamiento de la otra parte es superior que cuando se conoce su participación solo por referencia.

De los acontecimientos pasados se sabe:

- \* cuál es –ha sido– el umbral de desencadenamiento del conflicto;
- \* cuáles han sido las consecuencias;
- \* qué grado de flexibilidad o dureza se puede esperar o desarrollar;
- \* cuál es la capacidad real de los implicados en el enfrentamiento;
- \* qué valoración intragrupal, intergrupala o social ha habido de las formas concretas que ha adoptado el conflicto y del comportamiento de las partes, etc.

##### d) Factores propiamente estructurales

Finalmente como factores presentes en todo el proceso del conflicto tendríamos los factores estructurales. La idea de hacer referencia a ellos como factores antecedentes se debe a que su influencia se manifiesta en la génesis misma del conflicto. La estructura social en la que están insertas las partes supone un reparto diferencial de poder y recursos, tanto materiales como simbólicos, que mediatiza desde las aspiraciones e intereses hasta la capacidad de reclamar el contexto legitimatorio propio como referencial para todo el proceso. Por ello aunque elementos estructurales pueden ser considerados los incluidos en las relaciones entre los grupos de pertenencia de las partes o la tradición de conflictos es necesario hacer una referencia a factores de nivel aún más general, más macrosocial –ver los factores apuntados en el punto 4.2.6–.

#### 6.1.1.2. Fase de conflicto latente

##### a) Conceptualización de la situación

La conceptualización de la situación conflictiva supone:

- La identificación de las partes en conflicto
- La identificación de los objetos motivo de relación conflictiva (condiciones económicas, estilos de gestión de los recursos humanos, condiciones de trabajo, etc).
- La identificación del campo de tensiones de cada participante: tipo de relaciones conflictivas que mantiene con las partes implicadas

Hay que recordar que Thomas (1992) indicaba tres dimensiones relevantes en la conceptualización de la situación conflictiva: egocentricidad, aprehensión de los aspectos subyacentes y tamaño de asunto conflictivo (ver apartado 5.1.1.2.a).

##### b) Determinación de la conducta

Componentes fundamentales que determinan la conducta (Thomas, 1992):

- La determinación de objetivos. Establecimiento de unos objetivos a conseguir. Aquí tiene una importancia fundamental la percepción de la relación de poder entre las partes.

- ❑ La elección de estrategia. Planificación del comportamiento general a seguir para el logro de objetivos.
- ❑ Conductas tácticas. Para alcanzar esos objetivos los pasos concretos a dar pueden ser variados: las conductas concretas muestran la táctica seguida.
- ❑ Capacidad de presión. Recursos de cada parte y utilización que se hace de ellos.
- ❑ Y la orientación conductual general o el *estilo de gestión*. El *estilo* general de su conducta en situación de conflicto: competitivo, colaborador, evitativo o de acomodación.

### b.1) Los estilos de gestión

Aunque ha habido diferentes propuestas respecto a los estilos de gestión –comenzando por la diferenciación entre cooperación y competición- desde los años setenta se estabiliza el esquema de cinco estilos diferentes –aunque a veces se discute la categoría intermedia de *orientación al compromiso*-. La propuesta de Thomas es una de las más conocidas, considera dos dimensiones: *Asertividad* (grado de asertividad o medida en la que intenta satisfacer sus propios intereses), con dos extremos (asertivo y no asertivo); y *Cooperación* (grado de cooperatividad o intento de satisfacer los intereses de la otra parte), con dos extremos (cooperativo y no cooperativo). Los estilos resultantes son las combinaciones extremas de las dimensiones y un estilo central:

- ❑ Colaboración (asertivo y cooperador)
- ❑ Competición (asertivo y no cooperador)
- ❑ Evitación (no asertivo y no cooperador)
- ❑ Acomodación (no asertivo y cooperador)
- ❑ Compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador)

Que como se puede apreciar se corresponde con la taxonomía de estrategias propuesta por el mismo autor (ver 5.1.1.3.a)

### c) Contexto de la conducta interactiva

Reglas y procedimientos de interacción:

Es el contexto normativo de la conducta. Incluye desde las normas organizacionales para decidir sobre los asuntos en disputa hasta el marco legal que regule los procesos de negociación, mediación, conciliación o arbitraje.

Supone un marco que da seguridad a las partes –como su propia supervivencia en casos extremos- pero también puede ser un obstáculo a la hora de tener en cuenta casos singulares.

Intereses de las partes:

Interrelación entre los intereses de las partes. Cómo afecta el logro de los intereses de una parte a los de la otra.

### 6.1.2. El desencadenante del conflicto

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”* (Fernández Ríos, Rascado y Rico, 2000: 348)

Fernández Ríos y sus cols. (2000) señalan que apenas si existe investigación sobre el tema por lo que se limitan a indicar una definición. Pero se puede apuntar una serie de aspectos a tener en cuenta en el acontecimiento desencadenante:

- ❑ Origen:
  - o Si se atribuye a alguna de las partes→la evolución tenderá a ser más competitiva, de confrontación directa, al menos en un primer momento.
  - o Si se considera un devenir ajeno a las partes→es más probable la cooperación.
- ❑ Pauta temporal:
  - o Súbito. El conflicto tenderá a centrarse en el acontecimiento desencadenante.
  - o Con una gestación prolongada. El acontecimiento concreto queda relegado a un segundo plano.
- ❑ Contenido:
  - o Centrado en la actividad de las partes y sus consecuencias. Es más probable una actividad de análisis del problema y propuestas de resolución.
  - o Centrado en la identidad de las partes. Es más probable un conflicto de alto contenido emocional y sin pautas claras de resolución –se orienta más a vencer al contrario, a quedar por encima de él, a salvar la cara-.
- ❑ Centralidad del asunto:
  - o Baja para una de las partes y alta para la otra. La parte que percibe el acontecimiento como central tratará de implicar aspectos que sean relevantes para la otra de tal modo que entre en un proceso de resolución del conflicto.
  - o Alta para ambas. Las dos partes desarrollan actividades para afrontar la situación.

### 6.1.3. Fases propiamente conflictivas o de conflicto manifiesto

#### 6.1.3.1. I Fase: Intensificación o escalada

Si un conflicto no es abordado específicamente en sus primeros momentos para evitarlo tiende a escalar. Se pueden señalar las siguientes transformaciones incrementales como las que producen de manera más notable la escalada del conflicto:

- ❑ Evolución de tácticas suaves a tácticas duras (de promesas a amenazas, de persuadir a coaccionar...), el camino contrario parece una muestra de debilidad.
- ❑ Ampliación de los asuntos conflictivos: de uno puntual a una generalización.
- ❑ Personalización de los problemas.
- ❑ Transformación motivacional. De posiciones *individualistas* –tratar de lograr los objetivos propios- a posiciones *competitivas* –tratar de derrotar al otro-.
- ❑ Aumento del número de personas implicadas.

Esta dinámica escalativa del conflicto, aunque puede deberse a razones estratégicas –como se verá en el enfoque de gestión del conflicto-, cuando se produce de forma espontánea depende de los siguientes procesos psicológicos que explican esas transformaciones<sup>7</sup>.

- ❑ **La percepción selectiva:**  
Cooper y Fazio (1979): formas en que la percepción selectiva ayuda a la escalada en los conflictos:
  - Evaluación selectiva del comportamiento
  - Búsqueda de información confirmatoria
  - Distorsión atribucional
- ❑ **Las profecías autocumplidas**
- ❑ **El apego a los compromisos y el entrapamiento**

#### 6.1.3.2. II Fase: Estancamiento

El proceso de escalada lleva a un momento en el que no puede seguir escalando: no pueden empeorar, aunque solo sea por falta de recursos de las partes para hacerlo. No se puede obligar al otro a aceptar la postura propia –por falta de recursos- y se tiene que aceptar la posibilidad de que una forma de conseguir algunos de los objetivos es colaborando de alguna manera.

Rubin, Pruitt y Kim (1994) señalan como razones para producir el estancamiento:

- ❑ El fracaso de las tácticas competitivas –por pérdida de credibilidad de las amenazas o desarrollo de habilidades anticipatorias por parte del adversario para neutralizarlas-.
- ❑ El agotamiento de los recursos necesarios –pueden ser fuerzas físicas, recursos psicológicos, financieros o incluso el tiempo-.
- ❑ La pérdida de apoyo social. En cierto modo es la pérdida de un recurso.
- ❑ La inaceptabilidad de los costes.

Un mecanismo relacionado con el estancamiento es lo que se conoce como *salvar la cara*: las partes están convencidas de la imposibilidad de conseguir algo mediante la escalada, pero ninguno está dispuesto a dar el primer paso, se produce una situación de *impasse*, de estancamiento.

#### 6.1.3.3. III Fase: Desintensificación o Descenso

El primer paso en esta fase es fundamental: hay miedo a dar imagen de debilidad. Estrategias que facilitan el dar este primer paso de desescalada:

- ❑ Incremento del contacto y la comunicación. Pero en condiciones controladas y favorables.
- ❑ La construcción de momentos (Rubin, 1993): Búsqueda de aspectos menores en los que se puede llegar a pequeños acuerdos. La idea es progresar en ellos de modo que la inversión en estos pequeños momentos crezca hasta dificultar su *desinversión*.
- ❑ El establecimiento de metas supraordenadas.
- ❑ GRIT (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension reduction, Osgood, 1962, 1979). Es una estrategia de de-escalamiento paso a paso. Se hace una propuesta con un gesto conciliador inequívoco y se invita al adversario a actuar del mismo modo. Si no es así la represalia será muy medida seguida de otra medida que

---

<sup>7</sup> Para un desarrollo de estos elementos ver García Dauder y Domínguez Bilbao (2003). *Aspectos psicosociales del conflicto en las relaciones laborales. Working Paper*. Madrid: Publicaciones de la URJC, apartado, 4.1.

vuelve a ser conciliadora. El objetivo es ganar la confianza y credibilidad de la otra parte. Procedimiento (Lindsold, 1978):

- Las iniciativas deben ser anunciadas
- Cada iniciativa debe ser explicitada como parte de la serie
- Se debe seguir el plan anunciado
- Se debe invitar al otro a la reciprocidad
- La serie debe ser mantenida aunque el otro no sea recíproco
- Las iniciativas deben ser claras y verificables
- Las partes deben conservar capacidad de desquite por si el otro se muestra competitivo
- Las partes deben desquitarse si el otro se muestra competitivo
- Las iniciativas deben ser diversas
- Si la otra parte coopera debe ser premiada proporcionalmente a su cooperación

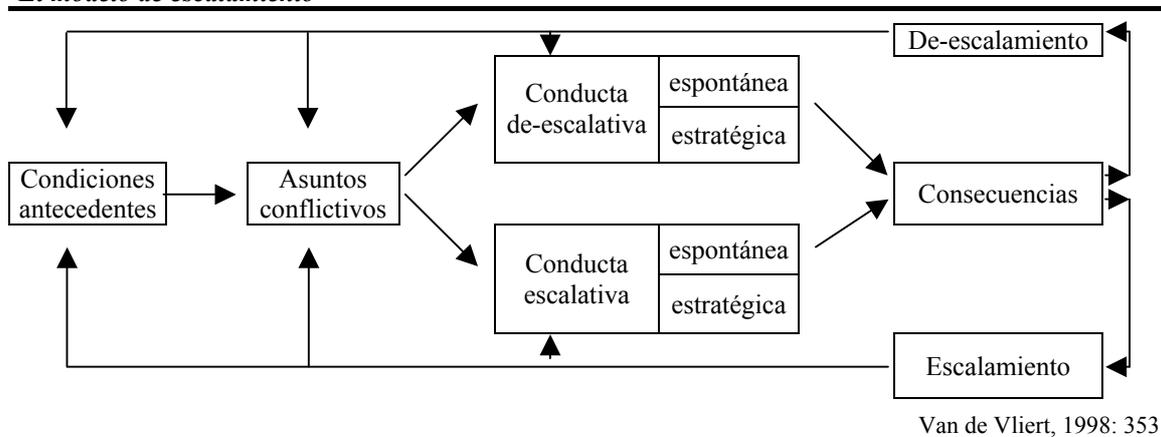
#### 6.1.4. Fase post proceso conflictivo: Resolución del conflicto

El control del conflicto implica la resolución de los conflictos a todos los niveles por la intervención en ellos – intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala. La resolución absoluta, la eliminación del conflicto en todos los niveles es prácticamente imposible, por ello es mejor hablar de control que de resolución. La idea de control amplía esta fase: no es suficiente una mera contabilidad de los acuerdos favorables a cada una de las partes sino también quien obtiene una mayor satisfacción a corto y a largo plazo. La resolución del conflicto ha sentado las bases para el control, pero éste de nuevo es un proceso dinámico con evolución propia.

## 6.2. La Gestión del conflicto como dinámica de la intensidad del mismo

La consideración de la gestión del conflicto como dinámica de la intensidad del mismo deriva del modelo de Evert Van de Vliert, ya introducido en el apartado 5.2. En este caso la evolución del conflicto no se ajusta a unas fases prefijadas como en el caso anterior sino que depende de conductas tanto espontáneas como estratégicas que provocan tanto la intensificación como la desintensificación del mismo.

### El modelo de escalamiento



#### 6.2.1. Gestión de-escalativa del conflicto

“Cualquier reacción directa o indirecta de las partes a los asuntos conflictivos constituye la gestión del conflicto” (Van de Vliert, 1998: 357).

La definición de de-escalativo dice que lo es cualquier reacción que no aumenta el conflicto, que no frustra más al adversario, pero eso causa grandes complicaciones en la práctica ya que la percepción de la cantidad de frustración es un asunto subjetivo. Del mismo modo que es complicado determinar cuándo una acción es espontánea o estratégica.

### Gestión de-escalativa del conflicto

#### Conducta de-escalativa espontánea

Negar el conflicto  
Estilos de-escalativos de conducta  
Determinación situacional  
Mecanismos de regulación

#### Conducta de-escalativa estratégica

Cambio de las condiciones antecedentes  
Resolución del problema  
Reconceptualización de los asuntos conflictivos  
Modelos de reacción de-escalativa  
Negociación

Van de Vliert, 1998: 359

### 6.2.1.1. Conducta de-escalativa espontánea

Un manejo en general de naturaleza de-escalativa consiste en rehusar a hablar o hacerlo de manera condescendiente de la frustración, en estilos cooperativos de conducta y otras reacciones automáticas a la situación frustrante como el conformismo ciego a los mecanismos de regulación organizacional. La represión de pequeños conflictos se produce si uno no les presta atención o no da cuenta de ellos o revisa su percepción u opinión sobre el suceso.

Los factores que favorecen la aparición de este tipo de gestión del conflicto son tanto:

- ❑ Rasgos de personalidad: tienen bajo control interno, tendencia a la evitación y a la acomodación.
- ❑ Características organizacionales: mecanismos de inhibición de conflictos –asignación de tareas, citas de discusión, votaciones por escrito, etc.
- ❑ Tipo de situación: sin tiempo para el conflicto, escasa entidad del conflicto, gran implicación con el otro, no hay percepción de amenaza.
- ❑ Patrones sociales de interacción: el otro es percibido tan poderoso como uno mismo.

La jerarquía suele tener un efecto de-escalativo en sí misma. Los que ocupan el escalón inferior no suelen reaccionar a muchas conductas del que está en el superior porque se considera que está en su derecho, se evitan represalias o simplemente porque cae fuera de los esquemas mentales del que está en la posición de inferioridad (Van de Vliert, 1998: 360).

### 6.2.1.2. Conducta de-escalativa estratégica

En cuanto una parte toma conciencia del conflicto, y controla su conducta de modo que responda a una planificación implícita o explícita de la forma de abordar el conflicto, la conducta espontánea pasa a ser estratégica.

#### a) Cambio de las condiciones antecedentes

Principales intervenciones para cambiar las condiciones antecedentes:

- ❑ Cambio de las características organizacionales o relacionales → disminución de las diferencias de poder institucionalizando las consultas conjuntas, establecimiento de referentes expertos e imparciales de coordinación o estableciendo o clarificando los canales de comunicación;
- ❑ Decremento de la interdependencia mutua debido a descentralización o a ampliación de la variedad de tareas o enriquecimiento del puesto;
- ❑ Aumento del personal, la reconsideración de las reglas salariales o de los presupuestos, si el problema es de recursos; o Establecimiento de objetivos supraordenados.

Estas medidas se orientan tanto a eliminar parcial o totalmente el conflicto como a prevenir la ocurrencia de conflictos similares en el futuro.

Una ventaja de medidas que afectan a reglas es que éstas son impersonales y están legitimadas lo cual las hace tener un efecto de-escalativo superior a las medidas personales como unas sanciones.

#### b) La resolución del problema –del conflicto incidental–.

Son múltiples las propuestas (Follett, 1975: método win-win; Gray, 1989: teoría de la colaboración; Rubin et al. (1994): Solución integrativa, etc.). Para buscar soluciones creativas Van de Vliert propone las siguientes actividades:

- ❑ Transformar un ataque a las personas en un ataque a problemas particulares.
- ❑ Cuestionar si es un asunto real o inducido, mal atribuido, ilusorio, desplazado o expresivo.
- ❑ Analizar los intereses subyacentes de los miembros del grupo y establecer las posibles aspiraciones con respecto a esos intereses.
- ❑ Inventariar las diferencias interpersonales en valoración, previsión, aversión al riesgo, preferencias temporales, capacidad, ámbito.
- ❑ Explorar modos de reconciliar las posiciones en el conflicto.
- ❑ Evaluar soluciones alternativas y acuerdos en soluciones únicas:

Es la forma más eficaz de resolver conflictos.

Esta solución integradora del conflicto requiere unas características del grupo:

- Alto nivel de cohesión
- Alto grado de adaptabilidad a condiciones cambiantes

Otros autores han señalado características del conflicto en sí necesarias:

- Escasa presión de tiempo
- Si la solución “todos ganan” es considerada posible
- Las identidades no están excesivamente involucradas o en juego

#### c) La reconceptualización del asunto conflictivo.

Propuestas para la reconceptualización del asunto conflictivo:

- Fisher (1964) propone la división del conflicto en un número de conflictos de menor alcance.

- Separar a las personas de asuntos conflictivos
- Centrarse en intereses y no en posiciones
- Ponerse en el lugar del otro, etc.

**d) El reestablecimiento de un modo de interacción positiva con la otra parte**

- ❑ Allport (1954): Restauración del contacto buscando el desarrollo del aprecio y del respeto, pero también genera conflicto (Sherif), por lo que el contacto debe realizarse bajo circunstancias muy favorables.
- ❑ Deutsch (1973): La realización de la cooperación, es lo más útil, es decir inducir al oponente esa conducta. Para ello la estrategia más adecuada es la de no responder de modo hostil a los ataques pero no permitir tampoco la intimidación. En este sentido va la estrategia de “esto por aquello” –tit for tat- de Axelrod, es decir el mantener el nivel (de-)escalativo del oponente.
- ❑ Osgood (1962, 1979): GRIT (Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension reduction) (ver el apartado 6.1.3.3.)

**e) Negociación de-escalativa.**

Tres tácticas eficaces en una negociación de-escalativa son:

- Asegurarse de la fiabilidad de la comunicación.
- Reemplazar juicios subjetivos por descripciones objetivas.
- Intercambiar puntos de vista y sentimientos sobre sí y la otra parte.

**6.2.1.3. Consecuencias de la conducta de-escalativa**

En la medida en que las conductas de-escalativas afectan a procesos iniciales del conflicto –condiciones antecedentes, conceptualización del asunto conflictivo...- los efectos son más duraderos y no solo respecto al conflicto actual, sino también respecto a la prevención de conflictos futuros, la productividad, etc.

Ahora bien las consecuencias no son siempre en el mismo sentido.

El mantenimiento de los efectos positivos se sustenta sobre una no reconceptualización del conflicto por parte del adversario. Y normalmente una conducta de-escalativa produce respuestas de-escalativas por la otra parte, pero una actitud permanente de una organización jerárquica por desarrollar tácticas de-escalativas puede tener un efecto bumerán.

→ la evitación de cualquier tipo de confrontación es negativa ya que produce que surjan conflictos de los que no se habla o que permanecen soterrados.

**6.2.2. Gestión escalativa del conflicto**

Una reacción es escalativa cuando “incrementa la propia frustración en sus aspectos cognitivos o afectivos o cuando frustra a la otra parte por primera vez o la vuelve a frustrar de nuevo” (Van de Vliert, 1998: 363) Por ello hay que reconocer a algunas estrategias que aunque detengan el conflicto en realidad son escalativas, como, por ejemplo, las amenazas.

Un escalamiento del conflicto supone una mayor implicación de asuntos, personas, etc. lo cual lo complejiza. Provoca nuevas reacciones por parte de los adversarios.

***Gestión escalativa del conflicto***

**Conducta escalativa espontánea**

Magnificación del problema  
 Ataque al oponente  
 Restricción del contacto  
 Resistencia  
     Negativismo  
     Inconformismo  
     Establecimiento de un *muro de piedra*

**Conducta escalativa estratégica**

Cambiar las condiciones antecedentes  
 Ampliar el número de asuntos conflictivos  
 Reconceptualización de los asuntos conflictivos  
 Modelos de reacción escalativos  
 Búsqueda de aliados  
 Abogado del diablo  
 Pelea limpia

Van de Vliert, 1998: 365

**6.2.2.1. Conducta escalativa espontánea**

Mecanismos que explican el escalamiento (Walton, 1969):

- ❑ La necesidad de consistencia: si se discrepa de la postura de alguien se tiende a desarrollar actitudes similares contra la persona que la sostiene.
- ❑ La mezcla de tácticas de competición, debate y regateo.

### **Magnificación del problema**

Además de la tendencia natural a exagerar los conflictos –conflictos cognitivos que derivan en afectivos, transformación de una situación de “y-y” en otra de “ni-ni”, del desplazamiento al centro de una asunto que era claramente secundario, etc.- la imposición de reglas que restringen la gestión del conflicto constituyen una fuente de frustración:

- La reducción de la disonancia cognitiva, las atribuciones de causa e intención y las simplificaciones del pensamiento bajo situaciones de estrés
- Las partes se consideran buenas, razonables, cooperativas y victimizadas
- Consideran a la otra parte como mala, irracional, hostil e instigadora.
- Es decir un planteamiento en blanco y negro, maniqueo, de la situación.

### **Ataque al oponente**

En el ámbito laboral el ataque suele ser gritando y no arrojando objetos, empujando, golpeando, etc.

El ataque impulsivo representa una situación de ganar o perder, de dominancia y competición.

Es un contexto de poder.

Hay características de personalidad y situacionales que conducen a este tipo de conducta.

### **Restricción del contacto**

Los conflictos profundamente asentados suelen conducir a una reducción del contacto entre las partes.

Se produce un reforzamiento de las partes y una evitación del otro.

Es una forma de resistencia en la que cada uno se encastilla en los aspectos del procedimiento en los que cree que puede tener ventaja.

### **Resistencia**

Bisno (1988) distinguió tres tipos de resistencia:

- Negativismo: la persona mediante lenguaje corporal o verbal seco manifiesta desacuerdo o daño sin manifestar hostilidad.
- Inconformismo: Va desde la no cooperación hasta el sabotaje de políticas.
- Establecimiento de un *muro de piedra* –*stonewalling*–: Rehusar insistentemente a comentar nada o a admitir una acción o una frase en ese sentido.

#### **6.2.2.2. Conducta escalativa estratégica**

Hay evidencia de que con frecuencia las situaciones laborales provocan situaciones de un nivel demasiado bajo de conflicto para ser efectivas. El aumento del grado de conflicto puede llevar a situaciones donde lo que se esté jugando sea de la suficiente importancia para que las consecuencias sean interesantes para las partes.

Esta conducta puede estar orientada a provocar cambios fundamentales en la organización o la relación: suele denominarse *conflicto estratégico*.

Esta conducta estratégica no necesariamente tiene que apoyarse en condiciones antecedentes o en los asuntos conflictivos, puede hacerlo en:

- Viejas heridas que son consecuencia de antiguos conflictos
- Frustraciones actuales
- Normas como condiciones antecedentes: injustas
- Las expectativas de un auditorio
- Las propias expectativas de rol
- Las intenciones hostiles imaginadas en el adversario
- Los beneficios esperados una vez deducidos los costes

La conducta característica que produce la acción escalativa es: información tergiversada, mentir, no escuchar, ignorar, reírse de alguien, interrumpir, despreciar, acusar, utilizar lenguaje desagradable –abusar del lenguaje-, etc. Pero también hay conductas más elaboradas como es la modificación de condiciones contextuales que perjudican a la otra parte, la ampliación del número de asuntos conflictivos, la reconceptualización de los mismos de forma interesada y claramente sesgada, la búsqueda de aliados, el comportamiento del *abogado del diablo* –explicitación sistemática de los posibles puntos débiles de la otra parte-, etc. Menos conocida en este ámbito es la *pelea limpia*.

### **Pelea limpia**

Es aquella en la que los contendientes acuerdan las reglas.

El objetivo es una mejora de las relaciones en lugar de una destrucción del otro.

Supone una mejora de las comunicaciones, la adquisición de habilidades comunicativas, el seguimiento de reglas, etc.

#### **6.2.2.3. Consecuencias de la conducta escalativa**

Rara vez conduce a una de-escalación –en el caso de las conductas de-escalativas era más frecuente el efecto contrario-.

Con frecuencia un aumento moderado del conflicto conduce a su resolución, el precio es que se puede dificultar la cooperación futura. Aunque Coser (1956) señala que ese aumento moderado da la oportunidad de una mayor interacción y por ello refuerza la unidad de las partes de cara al futuro.

Otros resultados positivos:

- ❑ Rabbie y Horwitz (1969): El conflicto intergrupo favorece la cohesión interna solo cuando el grupo tiene expectativas de ganar, cuando no es así genera conflictos internos.
- ❑ Johnson y Johnson (1989): La controversia en los grupos de toma de decisiones es constructiva, da como resultado mejores ideas y decisiones grupales más creativas, satisfacción de los miembros y mayor implicación emocional y compromiso con la puesta en marcha de las decisiones.
- ❑ Van de Vliert y De Dreu (1994): Cuando el conflicto se centra en la tarea, el nivel de tensión es bajo y los objetivos de los adversarios son positivamente interdependientes la estimulación del conflicto incrementa la realización conjunta.

La interpretación de la conducta del otro es fundamental en la conducta escalativa. Tal como afirma la teoría de atribución hay un doble criterio para interpretar los actos propios y los ajenos, aunque la oposición de conductas la aprecian más –la sobrevaloran más- los observadores y no los protagonistas.

Ahora no todas las consecuencias de la conducta escalativa son positivas. Por ejemplo la búsqueda de aliados es una táctica fuertemente escalativa→ la relación de la otra parte con el nuevo participante es un nuevo conflicto. Además tiene las siguientes consecuencias:

- ❑ El ponerse de parte de uno implica el adoptar la postura de “todo o nada” –*win-lose*”.
- ❑ Se crea un ganador –la parte elegida- y un perdedor –la parte rechazada-.
- ❑ Incrementa el número de implicados en el conflicto.
- ❑ Complica el conflicto al complejizarlo.
- ❑ La energía total aumenta.
- ❑ Fuerza a la parte rechazada a demostrar lo adecuado de su postura.

El proceso escalativo si no se controla produce retrasos, puntos muertos, desintegraciones y subdivisiones, abandonos de personal, absentismo y otras deficiencias en la organización. Las condiciones físicas y psicológicas de la organización se deterioran: aumentan las luchas internas, la dependencias, los comportamientos cínicos, la hipersensibilidad, las enfermedades, etc. Si no hay limitación a la escalada las consecuencias solo pueden empeorar progresivamente. Glasl (1980) propuso las siguientes fases en este incremento ilimitado:

- I. Las partes aún consideran que hay aspectos del conflicto que son centrales mientras buscan un acuerdo (predomina lo espontáneo)
  1. Frustración incidental que causa tensión en la cooperación y comprensión mutua.
  2. Las partes piensan de forma polarizada y la disputa se torna irracional.
  3. Disposición para el enfrentamiento, pérdida de comprensión, predominio de la comunicación no verbal
- II. Construcción recíproca de la imagen del oponente: la interacción y la cooperación son obstáculos. (predomina lo estratégico)
  4. Construcción de imágenes estereotipadas, conducta de todo o nada –*win-lose*- y búsqueda de aliados
  5. El carácter inmoral del oponente pasa a primer plano
  6. Amenazas extendidas y generalizadas
- III. Negación del valor humano del otro. Venganza, eliminación y destrucción (se entremezclan los elementos estratégicos y espontáneos).
  7. Destruir las armas del otro y causarle más daño del que pueden causar a uno mismo.
  8. Ruptura entre las partes

#### **6.2.2.4. Ventajas del Modelo de escalada-desescalada**

- ❑ Integra los procesos habituales y los enfoques estructurales
- ❑ Su aspecto central es el mecanismo de escalamiento y de-escalamiento
- ❑ Inspira nuevas investigaciones en conflicto y gestión del conflicto
- ❑ Permite incluir comportamientos espontáneos –es una diferencia radical con el modelo de Thomas-
- ❑ Provee al psicólogo organizacional una tipología de estrategias de la gestión del conflicto

### 6.3. Análisis y crítica de la gestión del conflicto

Cualquier conflicto puede ser analizado respecto a unos criterios generales que hacen referencia a los objetivos perseguidos por las partes en el mismo o respecto a la relación de los resultados con unos criterios éticos de justicia. En resumen pueden mostrarse de la siguiente manera

***Conjunto de criterios sistémicos para la Gestión del Conflicto***

<i>Tipo de Criterio</i>	<i>Criterio</i>
Racional/instrumental	Calidad de la decisión
	Consumo de recursos durante el episodio
	Satisfacción de las partes
	Efectos sobre la relación de trabajo
Normativo	Corrección percibida (justicia)

Thomas, 1992: 686

#### 6.3.1. Consideraciones racionales/instrumentales: objetivos→qué, para quién y en qué plazo

Para analizar los aspectos racionales e instrumentales de la gestión de un conflicto –es decir qué y cómo se persigue- es necesario tener en cuenta dos ámbitos en los que las partes tienen que tomar unas decisiones básicas para todo el proceso: quién es el *beneficiario principal* y cuál es el *horizonte temporal*. Estos ámbitos se combinan para definir objetivos generales para la gestión del conflicto.

##### a) El beneficiario principal

Definición: “Entidad cuyo bienestar es el asunto central”.

Hay enfoques que han primado cada uno de los posibles beneficiarios:

- ❑ Los enfoques que *destacan a la propia parte* señalan la necesidad de identificar adecuadamente los objetivos de esa parte y desarrollar las habilidades o las fuentes necesarias así como proteger a la parte del otro. Son, por ejemplo, el entrenamiento en asertividad, o la organización de clase o de grupo.
- ❑ Los que *destacan el bienestar conjunto* buscan un acuerdo tal que no haya otro que pueda satisfacer mejor de forma conjunta a las partes. Son, por ejemplo, los enfoques de ganar-ganar (Filley, 1975), sinérgico (Craig y Craig, 1974) o el integrativo (Walton y McKersie, 1965)
- ❑ Finalmente los que se *centran en el bienestar del sistema* mayor del que las partes son elementos buscan las consecuencias en este sistema del conflicto entre las partes. Es el enfoque que más se ajusta a una perspectiva organizacional.

##### b) El horizonte temporal

El optar por el beneficio inmediato o conseguir unas condiciones futuras óptimas para el beneficiario implica unas acciones e intervenciones diferenciadas.

#### ***Características de los enfoques a corto y largo plazo en la Gestión del Conflicto.***

<b>Características</b>	<b>Horizonte temporal</b>	
	<i>A corto plazo</i>	<i>A largo plazo</i>
<i>Foco</i>	Enfrentarse con el aquí y ahora	Construcción de futuros deseables
<i>Asunciones contextuales</i>	Las variables contextuales están dadas	Las variables contextuales son modificables
<i>Objetivo</i>	Optimización local: el mejor logro para la situación actual	Optimización global: la excelencia
<i>Recomendaciones</i>	Qué acciones realizar en las circunstancias actuales	Qué circunstancias crear
<i>Tipo de teoría requerida</i>	Teoría contingente	Teoría universal
<i>Carácter</i>	Pragmático/realista	Idealista/visionario

Fuente: Thomas, 1992: 685

La consideración conjunta de ambos aspectos nos proporciona un esquema del siguiente tipo:

**Enfoques alternativos de objetivos de la Gestión de los conflictos basados en el beneficiario y el horizonte temporal**

	Horizonte temporal	
	Corto plazo	Largo plazo
Elección del beneficiario		
<i>La propia parte</i>	Dedicación a los objetivos de una parte aquí y ahora	Mejora de las condiciones para una parte a lo largo del tiempo
<i>Bienestar conjunto</i>	Dedicación a los objetivos de ambas partes aquí y ahora	Mejora de las condiciones para ambas partes a lo largo del tiempo
<i>Sistémico</i>	Dedicación a los objetivos de del sistema mayor aquí y ahora	Mejora de las condiciones para el sistema mayor a lo largo del tiempo

Fuente: Thomas, 1992: 84.

**6.3.2. Consideraciones normativas: la justicia o corrección**

Todo conflicto se ajusta a unos referentes normativos más o menos explícitos. Los análisis sobre los criterios normativos han incluido siempre conceptos como *justicia* o *corrección* (*justice or fairness*), los cuales implican tanto la *justicia distributiva* (la *corrección* del acuerdo) como la *justicia procedimental* (la *corrección* del proceso para llegar al acuerdo). Sheppard (1984) especifica los criterios que incluyen ambos tipos de justicia:

**Consideraciones normativas en el análisis de la gestión del conflicto**

Justicia distributiva	Justicia procedimental
Equidad	Neutralidad de la tercera parte
Consistencia con resultados en conflictos similares	Habilidad de las partes para controlar el proceso
Satisfacción de las necesidades relativas de las partes	Protección de los derechos de las partes
Consistencia con las reglas y normas aceptadas	

Fuente: Elaboración propia basado en Sheppard, 1984

**6.4. Factores que favorecen o dificultan la gestión del conflicto**

Finalmente conviene tener en cuenta los aspectos del conflicto señalados por Greenhalgh los cuales por sí mismos pueden facilitar o dificultar la gestión del conflicto independientemente del estilo que adopten las partes implicadas. Lewicki y sus colaboradores (1999) reseñan los siguientes como los más relevantes:

**Factores que dificultan el manejo de los conflictos**

Dimensión	Continuo	
	Difícil de resolver	Fácil de resolver
<b>Problema</b> en cuestión	Cuestión de principios - valores, ética-	Cuestión fácilmente divisible
<b>Tamaño</b> de lo que está en juego, magnitud de lo que se gana o pierde	Grande, consecuencias importantes	Pequeño, consecuencias insignificantes
<b>Interdependencia</b> de las partes, grado en el que el resultado de uno determina el del otro	Suma cero	Suma positiva. Ambos pueden mejorar conjuntamente
<b>Continuidad</b> de la interacción	Transacción única, sin episodios pasados o futuros	Relación a largo plazo. Expectativas de continuar la relación
<b>Estructura</b> de las partes, cohesión interna	Desorganizado, sin cohesión, liderazgo débil	Organizado, cohesionado, liderazgo fuerte
Implicación de <i>terceros</i>	No hay disponible una tercera parte neutral	Hay disponible una tercera parte fiable, prestigiosa y poderosa
<b>Progreso</b> percibido del conflicto (proporción relativa de ganancias y daños: equilibrio o desequilibrio)	Desequilibrado, una parte se siente dañada y desea venganza y reparación, mientras que la parte fuerte quiere mantener el control	Equilibrado, ambas partes sufren igual

Fuente: Greenhalgh, 1986, *Apud* Lewicki, Saunders y Minton, 1999: 20

## 7. LA GESTIÓN PRODUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las primeras propuestas del *modelo racional*, anteriores a los años '60, en sus teorías de la dirección suponían la unidad homogénea de la organización a la que caracterizaban como:

- ❑ *Unitaria*: los fines de la organización son comunes a todos los miembros de la misma
- ❑ *Cooperativa*: lo que es bueno para una de las partes lo es para las demás.
- ❑ *Armoniosa*: no tiene cabida el conflicto. Este es disfuncional por definición.

A finales de los cincuenta este modelo es claramente rechazado por teóricos como March y Simon (1958) o Cyert y March (1963). Estos autores entienden el conflicto como inherente a la propia dinámica organizacional. Conflicto entre personas y entre grupos, por motivos individuales o colectivos, intraorganizacionales o extraorganizacionales.

La obra de L. Coser (1956) abundó en el cuestionamiento de la armonía organizacional mostrando el conflicto con facetas claramente positivas para la organización:

- ❑ El conflicto sirve para establecer y mantener la identidad y los límites de la sociedades y grupos.
- ❑ El conflicto no es siempre disfuncional para la relación en la que ocurre. A menudo el conflicto es necesario para mantener tal relación.
- ❑ El antagonismo es un elemento habitual en las relaciones íntimas.
- ❑ El conflicto con otro grupo contribuye a movilizar las energías de los miembros del grupo y, por ello, a cohesionarlo.
- ❑ Los grupos implicados en continuas luchas con el exterior tienden a ser tolerantes en el interior del grupo.
- ❑ El conflicto más que ser disruptivo y disociador puede ser un elemento de equilibrio y por ello mantener la sociedad como un proyecto en marcha.

El conflicto ya no se ve como necesariamente negativo sino como un aspecto de la vida organizacional con funciones y consecuencias positivas y negativas para los miembros de las organizaciones. A partir de este momento el objetivo de los teóricos ya no es buscar fórmulas que garanticen la paz organizacional sino el análisis del manejo de los conflictos de modo que se maximicen sus aspectos positivos y minimicen los negativos (Munduate, 1993: 262).

### 7.1. Funciones y disfunciones del conflicto

Lo más saliente del conflicto, y que ha contribuido a crear una imagen negativa de él, son determinados *aspectos que lo muestran como una situación no deseada* en una organización. Lewicki y sus cols. los resumen en los siguientes:

- ❑ **Los procesos competitivos**. La percepción de motivos incompatibles aboca a la necesidad de vencer al contrario para conseguir los objetivos propios. Los objetivos no necesariamente tienen que ser incompatibles, pero cuando se perciben así es probable que conduzcan a una escalada en el conflicto.
- ❑ **Sesgos y distorsiones**. En la medida en que un conflicto se intensifica las percepciones tienden a distorsionarse. Las informaciones se entienden desde una perspectiva o desde la otra. Lo que se identifica como de la otra posición es rechazado.
- ❑ **Emocionalidad**. Los conflictos tienden a mostrar emociones como ansiedad, irritación, enfado o frustración. La emoción tiende a dominar el pensamiento y a volver a los implicados irracionales.
- ❑ **Disminución de la comunicación**. Las partes se comunican menos con quien les desagrada y más con quien les agrada. Las comunicaciones tratan de derrotar, denigrar o desacreditar al punto de vista de la otra parte para fortalecer el propio.
- ❑ **Temas confusos**. El tema central se vuelve confuso y poco definido. Las partes no tienen claro por qué comenzó el conflicto y qué pretendían en un principio.
- ❑ **Compromisos rígidos**. Las partes se atrincheran en sus posiciones.
- ❑ **Se maximizan las diferencias y se minimizan las similitudes**. Se tiende a ver al otro como radicalmente opuesto.
- ❑ **Escalada del conflicto**. En tanto que las partes estrechan sus puntos de vista, se hacen más intolerantes, más defensivas y más emocionales. Las partes tratan de *vencer* a la otra parte más que lograr sus objetivos.

Y es que los conflictos pueden tener una serie de *consecuencias disfuncionales* en la organización como (Peiró, 1981-83, II: 481-483):

- ❑ Pueden producir tensión y estrés en los miembros implicados, así como frustración y hostilidad por el bloqueo de las aspiraciones.
- ❑ Pueden producir redistribuciones inadecuadas de los recursos.
- ❑ En una extremación del conflicto pueden desplazar las energías hacia objetivos no organizacionales afectando al funcionamiento organizacional.
- ❑ Pueden producir la distorsión de objetivos.

- ❑ Pueden provocar retrasos en la comunicación, reducción de la colaboración y la cohesión y, como consecuencia, bloqueo de la actividad.

Desde un punto de vista más amplio (Tjosvold, 1988, Peiró, 1981-83) se pueden considerar las *funciones que pueden hacer que el conflicto sea productivo en lugar de destructivo*:

- ❑ La discusión de los conflictos hacen a los miembros de la organización más conscientes y capaces de afrontar los problemas.
- ❑ Puede incrementar la motivación y la energía en el desempeño de cada una de las partes. El conflicto puede ser estimulante. Rompe la rutina diaria y puede activar a la persona.
- ❑ Puede incrementar la creatividad, por la pluralidad de puntos de vista que indica.
- ❑ Los conflictos auguran cambios organizacionales y adaptaciones y pueden producir cambios que sean difíciles de otro modo –liderazgo, relaciones de poder, redistribución de recursos-.
- ❑ Dirige la atención hacia los cambios y los muestra como deseables y aceptables.
- ❑ Los conflictos refuerzan la relaciones. La manifestación de los conflictos permite reducir tensiones y resolver conflictos y poner a las personas en situaciones en las que tienen que relacionarse necesariamente, cuando normalmente quizá no lo hubiesen hecho.
- ❑ Los conflictos promueven el conocimiento de uno mismo y de los demás.
- ❑ Los conflictos animan el desarrollo psicológico. Permiten a la persona ponerse en el lugar de otro y ser menos egocéntrico y les da la oportunidad de comprobar su propia fuerza y que pueden tener control sobre su entorno.
- ❑ El conflicto externo –al grupo, departamento u organización- tiende a aumentar la cohesión interna.
- ❑ Es un antídoto del *pensamiento grupal* (*groupthink*).
- ❑ Obliga a explicitar la propia posición y hacerla nítida y defendible.

**Principales aspectos funcionales del conflicto**

<i>Clarificación</i>	Explicita problemas Explicita posiciones personales
<i>Incremento de la Activación</i>	Incremento de la motivación Incremento de la creatividad
<i>Cambios</i>	Los muestra como deseables Los muestra como posibles
<i>Relaciones interpersonales</i>	Disminución de las tensiones –al hacerlas manifiestas pueden resolverse- Aumento de la interacción Incremento del conocimiento interpersonal
<i>Cohesión</i>	Si el conflicto es intergrupal incrementa la cohesión intragrupal
<i>Pensamiento grupal</i>	Es un mecanismo de protección contra él.

El análisis de los aspectos funcionales o positivos del conflicto es un asunto complejo que implica numerosos aspectos: desde el foco del conflicto hasta su intensidad o la manera de afrontarlo. La afirmación sobre la bondad o maldad del conflicto es una afirmación retórica si no se desarrolla. Desde una perspectiva procesual, cognitiva y cercana a la teoría de la identidad social un grupo de investigadores holandeses (De Dreu y Van de Vliert, 1997) han profundizado en el modo como se pueden gestionar los conflictos en las organizaciones de modo que sus consecuencias sean las más positivas para individuos y organizaciones.

**7.2. La perspectiva de la *Gestión productiva del conflicto***

La perspectiva propuesta por De Dreu, Van de Vliert y otros colaboradores es una perspectiva que puede caracterizarse, como acabamos de señalar, como:

- ❑ **Procesual.**  
Se centra en la gestión del conflicto. El foco de la atención del investigador no está tanto en el origen o las condiciones estructurales o contingentes que pueden haber provocado la aparición del mismo sino en cómo evoluciona, cómo se puede intervenir, qué aspectos provocan consecuencias negativas y cuáles se pueden potenciar para optimizar el resultado, etc.
- ❑ **Cognitiva**  
El elemento central del proceso es la elaboración del conflicto por la partes implicadas. Cómo lo perciben, qué facetas son las más salientes en sus verbalizaciones, qué aspectos se pueden introducir en esa elaboración que altere el curso que está llevando, etc.

❑ **Próxima a la teoría de la identidad**

La diferenciación fundamental respecto a otros enfoques, la cual permite separar analíticamente los aspectos del conflicto que facilitan o dificultan la gestión del conflicto es la diferenciación entre aspectos de tipo identitario y los relacionados con la tarea que tienen que desempeñar.

**7.2.1. El nivel óptimo del conflicto en las organizaciones**

**La supresión del conflicto**

La tendencia a suprimir, reducir u ocultar el conflicto es natural. A veces se hace negándolo o minimizándolo para no enfrentarse a él. Los líderes de grupo suelen reducirlo para buscar el acuerdo de los miembros del equipo, los mediadores para buscar un clima positivo y en general para evitar la venganza, la pérdida de efectividad personal, etc. Pero uno de los efectos de esa supresión por parte de los jefes de equipo está en la aparición de *pensamiento grupal* al adoptarse una visión unilateral de los problemas (un caso dramático es el desastre del Challenger en el que se evitó el conflicto por mantener una determinada imagen de la compañía –NASA-<sup>8</sup>).

Los equipos homogéneos y sin discrepancias reducen su creatividad e innovación. Incluso la supresión del conflicto produce mayores escaladas del mismo a largo plazo que estrategias de confrontación activa (por ejemplo, cuando se ha pedido a individuos que describan a *ultras deportivos* sin utilizar prejuicios ni estereotipos posteriormente han reaccionado de forma más estereotipada que los sujetos *control* - Mcrae, Milne y Bodenhausen, 1994-).

Los esfuerzos por suprimir el conflicto ocultan o desplazan el mismo pero no son intervenciones que prevengan su aparición en el futuro.

**La estimulación del conflicto**

Algunas personas suelen evitar el conflicto por las consecuencias no controlables del mismo, por no contravenir normas generales de pacificación o porque no tienen las habilidades necesarias para el enfrentamiento de un modo controlado.

Por otro lado, frecuentemente se utiliza la estimulación del conflicto:

- ❑ En muchas sociedades el enfrentamiento en el ámbito político y el judicial forman parte fundamental de su constitución.
- ❑ Los negociadores a veces estimulan el enfrentamiento para hacer públicas las frustraciones de las partes.
- ❑ Los mediadores a veces expanden los asuntos conflictivos a aquellos que permiten equilibrar la situación cuando hay desequilibrios de partida.

Otras investigaciones (además de las incluidas en el propio libro de De Dreu y Van der Vliert) muestran que la competición entre grupos tiene un papel crucial en la formación de la identidad de un grupo –actúa de catalizador de los sentimientos de pertenencia-. También en el establecimiento de los límites del grupo. Y en el desarrollo de la *ciudadanía organizacional*: la estimulación del conflicto intergrupos lleva a un compromiso con los objetivos organizacionales y a conductas altruistas con los miembros del propio grupo.

El conflicto no solo es un mecanismo inherente de la interacción humana, ya sea ésta entre individuos o entre grupos, sino que es utilizado habitualmente como herramienta básica en nuestra sociedad.

**El nivel óptimo del conflicto**

Si bien la ausencia de conflicto produce los efectos negativos señalados y su presencia múltiples beneficios, una situación de conflicto generalizado, extremo o descontrolado también es, evidentemente, negativo. La relación que se da entre desempeño y conflicto puede considerarse como una U invertida, como ya indicó Walton. La determinación *a priori* del punto máximo de esa curva es inviable. Lo que sí se puede hacer es proponer nuevos conceptos, nuevas perspectivas, que permitan manejar las situaciones conflictivas del modo más favorable para todos. El nivel óptimo se consigue en el proceso, no se puede determinar de antemano.

**7.2.2. Conflicto emocional y conflicto cognitivo**

Tomando como referencia la tradicional división que señala que la interacción social se orienta hacia la tarea o hacia los aspectos socioemocionales (p.e. Bales, 1950), De Dreu hace un paralelismo de modo que señala que los conflictos pueden ser orientados a la tarea (o cognitivos) o socioemocionales (o afectivos).

**Tipos de asuntos conflictivos (De Dreu , 1997)**

Focalización tradicional de la interacción social	Tipos de asuntos conflictivos para De Dreu	
Tarea	<b>Cognitivos</b>	→ Recursos escasos, políticas, procedimientos y roles.
Aspectos socioemocionales	<b>Afectivos</b>	→ Normas, valores, identidad –individual o grupal-.

<sup>8</sup> De Dreu, 1997: 11.

Diversas investigaciones indican la consistencia de esta división y las diferencias respecto a la productividad del conflicto:

***Aportaciones de diversos autores a la diferenciación conflicto cognitivo/conflicto afectivo***

<b>Autor</b>	<b>Conflicto cognitivo</b>	<b>Conflicto afectivo</b>
Jehn (93, 94)	Aumenta el desempeño grupal	Reduce el desempeño y la satisfacción
Amason (96)	Mejora la calidad de la decisión y el compromiso con la decisión	Disminuye la calidad de la decisión y el compromiso con la misma
Pratkanis (94, 97)	Su estimulación mitiga el pensamiento grupal	Mantiene y produce el pensamiento grupal

En el cuadro anterior se señala cómo los conflictos cognitivos producen mejoras en el desempeño, mientras que los afectivos lo empeoran. El problema está en que los debates sobre asuntos cognitivos suelen producir asuntos afectivos. Por ejemplo, es frecuente que las personas en situación de conflicto tengan un *sesgo atribucional hostil*, es decir que atribuyan a la otra parte intenciones o motivos hostiles en situaciones ambiguas.

Sin embargo cada tipo de asuntos conflictivos desencadenan diferentes reacciones:

- ❑ Los temas afectivos son más amenazadores e implican emociones más negativas que los cognitivos, y las emociones negativas producen conductas agresivas.
- ❑ Los asuntos afectivos implican al *self* y a asuntos identitativos en mayor medida, lo cual reduce los recursos cognitivos.
- ❑ Los asuntos afectivos producen una menor interacción constructiva.

Los asuntos conflictivos pueden ser identificados en un proceso de análisis como *relacionados con la tarea o socioemocionales*, pero hay que tener en cuenta que ambos aspectos están muy interrelacionados y que no pueden ser abordados como si fuesen independientes.

**7.2.3. La resolución del conflicto: la eficacia diádica y la estrategia compleja**

Al plantear la posible resolución, o control, de un conflicto los autores de la gestión escalativa proponen abordarlo desde una perspectiva compleja. El analista debe atender a la eficacia de las partes implicadas en el conflicto –que por seguir el planteamiento de la sociología de origen marxista reducen de forma genérica a dos- y a la posibilidad de usar estrategias múltiples –tanto de forma sucesiva, primero una y después otra, como de forma estratégica –una principal y otras a su servicio-.

***La eficacia diádica***

La resolución de un conflicto puede ser parcialmente efectiva en el caso de que una de las partes obtenga sus objetivos en un grado significativo. La perspectiva de los autores holandeses es la de evaluar el resultado de un conflicto con el criterio de la *efectividad diádica -dyadic effectiveness-*, es decir de la producción de los mejores resultados para la diada organizacional mitigando los asuntos conflictivos, mejorando la relación entre las partes o de ambas maneras a la vez (Van de Vliert, E., A. Nauta, M.C. Euwema y P. Janssen, 1997: 39).

***La perspectiva de la complejidad***

Tradicionalmente se han considerado los estilos de gestión del conflicto como estrategias puras y mutuamente independientes. Van de Vliert y sus cols. plantean la hipótesis de que las distintas estrategias se modulan mutuamente cuando se mezclan en un mismo caso, resultando un modo de abordar los conflictos más efectivo que analizar las estrategias por separado.

Asunciones básicas de la perspectiva de la complejidad:

- ❑ La reacción a un asunto conflictivo es un conjunto de múltiples componentes conductuales –no uno solo-, con lo que es esperable una mezcla de evitación, acomodación, compromiso, resolución de conflictos y competición. Los tipos puros serían la excepción. Por ello acuñan el concepto ***conglomerado de conductas en el conflicto*** –*conglomerated conflict behavior*-.
- ❑ Los componentes del conglomerado intermedian o moderan el impacto de los otros en los resultados relacionales o sustantivos del conflicto.

Basándose en unos estudios realizados con personal de un hospital, de una comisaría de policía y en consultoras e instituciones gubernamentales, plantearon unas situaciones conflictivas entre dos personas en las que uno de los intervinientes estaba aleccionado para desarrollar su conducta de un modo concreto mediante ***estrategias complejas***. Estas estrategias alternaban los tipos puros de resolución de problemas y coerción o competición, es decir las dos que implican un alto interés en los asuntos propios. La complejidad de los asuntos normalmente hace que la eficacia de los distintos tipos puros sea más adecuada a determinados aspectos del asunto conflictivo pero no a su totalidad:

- ❑ la *resolución de problemas* es más apropiada para algunos aspectos del conflicto –p.e., cuando hay partes mezcladas o cuando hay sentimientos negativos- y
- ❑ la *coerción* hacia la otra parte lo es en situaciones de emergencia, cuando hay que tomar decisiones impopulares, etc.-.

Ahora bien, ambas estrategias tienen **riesgos propios** de cada una de las conductas de forma independiente:

- ❑ De la resolución de problemas: gasto excesivo de tiempo y energía.
- ❑ De la coerción/imposición: una escalada en el conflicto más allá de los límites aceptables.

Los resultados muestran la interdependencia entre la estrategia de Resolución de Problemas (RP) y la de Imposición/Coerción (I/C): La I/C correlaciona negativamente con la resolución del conflicto salvo que vaya seguida de RP, en cuyo caso el resultado es positivo. El patrón más positivo es el de: Bajo RP simultáneamente con Alto I/C seguido de Alto RP con Bajo I/C. (Van de Vliert, Nauta, Euwema y Jansen, 97: 48-50).

No es un resultado de una única interacción, sino de una repetición de patrones, por lo que los autores recomiendan:

- ❑ Empezar con competición y acabar con cooperación
- ❑ La secuencia I/C→RP debe ser repetida para mejorar la efectividad.

La secuencia I/C→RP parece mejorar la efectividad y producir un efecto de-escalativo, mientras que el opuesto parece ser neutral.

La secuencia RP→I/C no tiene un resultado único, parece que provoca un efecto cíclico de tal manera que la alternancia escalada/desescalada es la que mejora los resultados organizacionales.

Este patrón de alternancias no es el único posible y se pueden suponer múltiples posibilidades para diferentes ciclos. Incluso no está analizada la importancia de la duración del ciclo –la repetición de un ciclo corto puede generar aprendizaje en la otra parte por lo que sea necesario alternarlo con alguna otra secuencia estratégica-.

### 7.3. Utilización del modelo del conflicto productivo

La aplicación del modelo del conflicto productivo a las organizaciones da una perspectiva nueva a las diversas facetas organizacionales afectadas por los conflictos. A continuación vamos a ver, a modo de ejemplo, las consecuencias que tiene la consideración de esta perspectiva en dos ámbitos de la actividad organizacional:

- ❑ Los procesos de pensamiento grupal
- ❑ La diversidad

#### 7.3.1. Conflicto productivo y pensamiento grupal

El pensamiento grupal es un *estilo de pensamiento* que se produce en un grupo (entendiendo por tal un procesamiento de la información y consecuente toma de decisiones) y que tiene lugar bajo ciertas condiciones y con resultados negativos. Un esquema explicativo del proceso sería el que sigue:

##### *Esquema del Pensamiento Grupal*

Condiciones previas	Búsqueda de convergencia	Síntomas	Decisiones defectuosas
Grupo cohesionado Liderazgo directivo Situación de presión	⇒ <i>Pensamiento grupal</i> ⇒	Estimación muy positiva del grupo Mentalidad cerrada Presión para la uniformidad	Pocas alternativas No se analizan los riesgos Búsqueda deficiente de información Evaluación deficiente, etc.

Turner y Pratkanis (1997) proponen una reinterpretación del modelo desde la teoría de la identidad:

“El pensamiento grupal es un proceso por el que los miembros de un grupo cohesionado intentan mantener una imagen positiva del funcionamiento del grupo en una situación de amenaza colectiva”. (Turner y Pratkanis, 97: 58)

Esta propuesta se diferencia del modelo clásico en los siguientes puntos principales:

- ❑ Incorpora el enfoque de autocategorización e identidad social: los miembros se autocategorizan como grupo, realizan una discriminación positiva hacia el endogrupo, tienen un sesgo motivacional hacia una autoestima positiva, desarrollan una imagen de grupo positiva y están motivados para proteger esa imagen.

- ❑ Como grupo experimentan que hay un ataque a esa imagen positiva de grupo. Lo cual hace que se estreche su foco de atención hacia el objeto de esa amenaza.
- ❑ Los grupos pueden utilizar diversas tácticas para proteger la imagen de grupo: estereotipos sobre los exogrupos, selección de características grupales que permiten una mayor discriminación positiva del endogrupo, uniformidad y autocensura, etc.

El modelo se desplaza de la consideración de que el Pensamiento Grupal es un fenómeno que tiene lugar bajo determinadas condiciones a ser un producto de un proceso grupal, el *Mantenimiento de la Identidad Social*, que dentro de determinados parámetros es normal y no tiene consecuencias indeseadas, pero que bajo condiciones de amenaza percibida se exagera y produce la toma de decisiones erróneas.

#### 7.3.1.1. La intervención en el PS desde la perspectiva del MIS

Desde esta perspectiva las intervenciones que provocan una reacción de defensa de la identidad grupal provocan el efecto contrario al deseado. En general son aquellas propuestas que ponen en evidencia la incapacidad del grupo para afrontar la situación mediante la intervención de personas ajenas al grupo. La estrategia correcta desde la perspectiva del MIS consiste básicamente en

- ❑ Reducir las presiones hacia el mantenimiento de la identidad social
- ❑ Estimular el conflicto cognitivo constructivo

#### a) La reducción de la presión hacia la protección de la identidad

Las medidas propuestas por los autores son las siguientes:

- ❑ Aportar un excusa o mecanismo para salvar la cara en previsión de un resultado pobre (no las explicitan, pero parece que una de ellas sería jugar con el *locus of control*: anticipar la atribución a aspectos *externos*, ambientales).
- ❑ La técnica del riesgo:  
Consiste en orientar la discusión hacia los riesgos de las distintas alternativas, no a sus ganancias, lo cual conduce a mecanismos para reducir, controlar o evitar esos riesgos. Con ello se reduce el miedo y la percepción de amenaza.
- ❑ Procedimientos de *role-playing* múltiple:  
A su vez incluye dos procedimientos:
  - Ponerse en el lugar de otras instancias o colectivos con interés en la decisión tomada –o que reciban sus efectos-.
  - Cada miembro asume el lugar de otro miembro del grupo.

#### b) Procedimientos para estimular el conflicto cognitivo bajo la presión del pensamiento grupal: una perspectiva del MIS

La estimulación del conflicto cognitivo en los grupos suele perseguir tres objetivos:

- ❑ Estimular la producción de objetivos y soluciones alternativas
- ❑ Animar la evaluación de las alternativas
- ❑ Influir en la selección de soluciones óptimas mientras se promueve la reevaluación de decisiones.

Pero estos objetivos tienen que adaptarse a las condiciones específicas del pensamiento grupal. El enfoque MIS pretende ampliar la estructura del proceso de toma de decisiones:

- ❑ Institucionalizando los procesos de evaluación –se separan de procesos de identidad grupal-.
- ❑ Aportando nuevas estrategias, derivadas de los procesos anteriores, para evaluar las alternativas.

Dos técnicas en este sentido son las siguientes:

- ❑ **Los principios de discusión estructurada.** Clarificación de la responsabilidad, análisis de la situación, estructura de las decisiones, recogida de la información, consideración estructural de las alternativas, solicitud frecuente de sugerencias, evaluaciones, etc.

Esto se puede hacer:

- Formando o al líder o a los miembros –si hay tiempo, recursos y motivación-.
- Dando a los miembros del grupo estas recomendaciones: reconocimiento de todas las sugerencias y petición constante de nuevas alternativas; protección de los individuos de la crítica; mantener la discusión centrada en el problema; listar las soluciones antes de evaluarlas.
- Mediante una controversia constructiva: estableciendo normas que favorecen la expresión de opiniones y la consulta de fuentes relevantes, aunque sean desagradables, así como la crítica de ideas y no de personas y la integración de soluciones evitando los planteamientos de suma cero.
- Estableciendo una arena de resolución de disputas (Fisher et al., 1996): exploración de las percepciones de los miembros, análisis de las alternativas percibidas –y la evaluación sistemática de sus consecuencias o la proposición de planes de acción para los colectivos afectados-, la generación de nuevas ideas y la implementación de una solución.

- Mediante la técnica de la discusión desarrollada: exige la solicitud de todas las opiniones y la evaluación sistemática de todos los objetivos y alternativas.
- Cuando el grupo es reacio a otros métodos o hay una fuerte presión de tiempo se puede utilizar la técnica de forzar una segunda solución.
- **El establecimiento de procedimientos para proteger las opiniones de la minoría.** Este procedimiento se ha sugerido ya que con frecuencia los grupos son capaces de encontrar soluciones de alta calidad pero no las eligen entre las que consideran más adecuadas para implementarlas. Técnicas desde discusiones lo más abiertas posibles hasta forzar las opiniones de todos orientando la crítica siempre a la idea y no a la persona.

### 7.3.2. Conflicto organizacional y diversidad

Todas las propuestas apuntadas hasta ahora desde la gestión constructiva del conflicto parten de la idea de una cierta homogeneidad de la organización. Sin embargo cada vez es mayor la diversidad en las mismas. En nuestro ámbito el factor más importante de heterogeneidad es la incorporación masiva en las últimas décadas de la mujer al ámbito laboral, pero también hay que tener en cuenta los movimientos migratorios y la, probablemente, creciente movilidad entre los trabajadores de la Unión Europea. Donnellon y Kolb (1997) sostienen que este *olvido* de la diversidad responde a unos *discursos* que pretenden preservar el orden social existente; entendiéndolo por *discurso*: modo de pensar, hablar y actuar en ámbitos específicos y que con el tiempo se convierte en algo *natural* y, por tanto, *incuestionado* (Donnellon y Kolb, 1997: 162-163). Son discursos que pretenden mantener el conflicto bajo control, que se apoyan en el actual orden de las cosas y por ello evitan el asunto de la diversidad.

Cuatro son las **causas para la supresión del discurso de la diversidad** en las organizaciones y que responden a una **postura claramente conservadora**:

- **La distribución del poder**  
Ya Barnard (1938) indicó la necesidad de que los ejecutivos fuesen *compatibles* con los empleados, lo cual suponía que entre ellos debería haber tanta diversidad como entre éstos. Pero la experiencia muestra que los altos ejecutivos forman en gran medida un grupo homogéneo de hombres blancos.→ Cuanto más poderoso es un grupo menos diverso tiende a ser.  
La diversidad es una amenaza para el orden actual. Los que tienen el poder buscarán la solución pacífica de los conflictos mientras que los que no lo tienen no temen causar problemas.  
Quienes tienen el poder tienden a encuadrar las decisiones dentro de las premisas organizacionales vigentes. De este modo se autolegitiman y justifican en su posición. Los menos poderosos no suelen tener acceso a *voz* para mostrar su perspectiva, salvo cuando hay canales formales para ello. Todo ello es un mecanismo de mantenimiento del *statu quo* que muestra la lógica y adecuación del reparto del poder.
- **La ideología del mérito individual**  
El mayor problema para la legitimación de la diversidad es la meritocracia individual –el gobierno por parte de aquellos que tienen los mayores méritos- (Donnellon y Kolb, 97: 166). Además es una de las creencias más arraigadas en la sociedad norteamericana (el que alguien con méritos suficientes puede llegar a cualquier sitio). Por ello las diferencias sociales se tienden a ver como reflejo de las deficiencias individuales. El uso de medidas *objetivas* para seleccionar a las personas más adecuadas a un puesto refuerza estas convicciones.
- **La ausencia de identidad colectiva**  
La idea de la meritocracia está tan extendida que lo más normal es atribuir a factores individuales la posición de cada uno. Pero cuando una persona pertenece a un grupo no considerado mayoritario o hegemónico y esa pertenencia es lo suficientemente visible para tenerla en cuenta –el grupo mayoritario actúa de *fondo*, mientras que el minoritario de *figura*, se materializa el individualismo –y la meritocracia individual- por miedo a ser marginalizado o señalado por la mayoría. La identidad colectiva tampoco beneficia a la organización en tanto que crea precedentes e incluso puede llegar a subvertir la estructura de la misma.
- **La irresolubilidad del conflicto social**  
La organización no puede abordar las causas del conflicto social, solo sus síntomas y manifestaciones. Además en los asuntos de diversidad social son centrales los asuntos de identidad y de derechos, es decir que se inserta en los conflictos emocionales, por lo que son extraordinariamente difíciles de manejar.  
También hay que tener en cuenta que identificarse como perteneciente a una minoría supone el arriesgarse a que le apliquen estereotipos y etiquetas no deseadas. O que su presencia en determinados cargos se atribuya a la aplicación de unas cuotas independientemente de cualquier otro mérito.

#### **Razones para la supresión del discurso de la diversidad en las organizaciones**

- La distribución del poder* → La diversidad amenaza el poder actual
- La meritocracia individual* → Las diferencias se atribuyen a diferencias individuales
- La ausencia de identificación colectiva* → La identificación con minorías puede suponer una cierta marginalización
- La irresolubilidad del conflicto social* → Que presupone que solo se pueden abordar los síntomas pero no las causas, y la diversidad es un problema estructural de fondo

Pero esta supresión de la diversidad tiene **consecuencias indeseadas** para la propia organización:

- ❑ El ignorar el conflicto no hace que desaparezca sino que se oculte y que aparezca en formas más aceptables para la organización.
- ❑ Los conflictos sociales suponen costes para la organización cuando son desviados, ocultados o vinculados a otros conflictos.
- ❑ Los beneficios potenciales de la diversidad –aumento de los recursos aportados por las personas- pueden no materializarse.

Por ello Donnellon y Kolb proponen cuatro **enfoques que permiten gestionar los conflictos derivados de la diversidad** en las organizaciones de modo constructivo para todas las partes:

- ❑ **Aumento del ámbito del diagnóstico**  
 Cuando se plantea un problema que afecta a una minoría –sexual, racial, étnica, etc.- en vez de considerarlo solo un problema particular se debe considerar un síntoma de un problema más general que puede afectar a toda la minoría y buscar intervenciones generales, además de las pertinentes al caso concreto.  
 Aunque tiene sus costes: hay que dar publicidad a un caso particular, deben cooperar ambas partes y va a afectar a ámbitos organizacionales inicialmente no afectados. Los responsables de la gestión de los conflictos deben sopesar si esos costes son superiores a los derivados de ocultar el conflicto.
- ❑ **Legitimación de diversas perspectivas**  
 Aceptar el conflicto de la diversidad es aceptar que hay diversas formas de entender la realidad así como que las consecuencias del mismo pueden ser asimismo diversas según el grupo que lo evalúe. Esta perspectiva múltiple es muy difícil sostenerla desde dentro de la organización, ya que la perspectiva suele estar bastante reificada. La intervención de expertos ajenos permite hacer visibles esas perspectivas diferentes.
- ❑ **El apoyo a la acción colectiva**  
 El que se produzca una acción colectiva es muy difícil por las razones ya expuestas, pero cuando esto ocurre los gestores deben estar preparados para aceptarla como tal y no a rechazarla por principio. Es decir, considerar que hay una queja de todo un colectivo y que el tratamiento del mismo debe ser desde un pluralidad de perspectivas y con acciones que afecten a todo el colectivo. Lo cual no quiere decir que los grupos sociales deban ser *creados* desde *arriba*, sino solo que debe estar preparado para aceptarlos en caso de que aparezcan.
- ❑ **Anticipar las consecuencias de la distribución de poder**  
 La gestión constructiva de los conflictos derivados de la diversidad suele implicar alguna redistribución del poder.  
 La pérdida de poder personal por una mejora del bienestar organizacional debe ser aceptable.  
 Una redistribución del poder no debe ser visto como negativo por los afectados, puede que de esa manera se pueda aspirar a objetivos más ambiciosos para el conjunto de la organización.  
 La anticipación de estos efectos puede contribuir a hacerlos aceptables por algunas personas, pero las resistencias parecen inevitables.

### ***Enfoques que permiten gestionar los conflictos derivados de la diversidad***

<i>Ampliación del ámbito diagnóstico</i>	→	Contextuar los problemas en relaciones intragrupalas siempre que se pueda
<i>Legitimación de la diversidad de perspectivas</i>	→	La organización suele tener una perspectiva. Para legitimar otras hacen falta agentes externos
<i>Apoyo a las acciones colectivas</i>	→	Son raras por las razones expuestas, pero cuando se producen son síntomas de un problema colectivo
<i>Anticipación de las consecuencias de la redistribución de poder</i>	→	Destacar objetivos supraindividuales –organizacionales- para compensar pérdidas individuales de poder

Donnellon y Kolb amplían la gestión constructiva de los conflictos a los distintos grupos sociales implicados en el mundo del trabajo preguntándose *¿constructiva para quién?* y muestran que la ignorancia de la diversidad es un indeseable mecanismo de homogeneización de las organizaciones.

En resumen, el tratar de gestionar el conflicto de modo que se maximice su potencial positivo es un asunto complejo tanto por la interrelación entre los aspectos cognitivos y emocionales como por la diversidad de ámbitos implicados en la organización. Los ejemplos mostrados en este tema pretenden ser solo eso: ejemplos que avalen la posibilidad de desarrollar un enfoque complejo, pero posible, de la gestión productiva del conflicto.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, E. y Sanford, R.N. (1950). *The authoritarian personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Allport, F.H. (1954). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Eudeba, 1971.
- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao: UPV-EHU.
- Amason, A.C. y Schweiger, D.M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (101-115). Londres: Sage.
- Amason, A.C. y Sapienza, H.J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23 (4), 495-516.
- Aron, R. (1964). *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*. Barcelona: Seix Barral, 1965.
- Axelrod, R. (1984). *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza, 1996.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe, 1982.
- Barnard, C. (1938). *Function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bisno, H. (1988). *Managing conflict*. Newbury Park: Sage.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: The Gulf Publishing.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Cooper, J. y Fazio, R.H. (1979). The formation and persistence of attitudes that support intergroup conflict. En W.G. Austin y S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (149-159). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Coser, L.A. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Craigh, J.H. y Craigh, M. (1974). *Synergic Power*. Berkeley, CA: ProActive Press.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dahrendorf, R. (1959). *Clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Rialp, 1970.
- Dawes, R.M. (1988). *Rational choice in an uncertain world*. San Diego: Harcourt Brace: Jovanovich.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (9-22). Londres: Sage.
- De Dreu, C.K.W. y Van de Vliert, R. (eds.) (1997). *Using conflict in organizations*. Londres: Sage.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1969). Conflictos: productivos y destructivos, en J.R. Torregrosa y E. Crespo (comp.). *Estudios básicos de Psicología Social* (669-700). Barcelona: Hora, 1984.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict, en L. Festinger (ed.), *Retrospections on Social Psychology* (46-77). Oxford: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1987). A theoretical perspective on conflict and conflict resolution, en D.J.D. Sandole e I. Sandole-Stroste (eds.), *Conflict management and problem solving: interpersonal to international application* (38-49). Londres: Frances Printer.
- Dixit, A. y Nalebuff, B. (1991). *Thinking strategically*. Nueva York: Norton.
- Donnellon, A. y Kolb, D.M. (1997). Constructive for whom? The fate of diversity disputes in organizations, en C.K.W. Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations*, Londres: Sage.
- Fernández Ríos, M., Rascado, P. y Rico, R. (2000). De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales, en C. Guillén y R. Guil (coord.), *Psicología del trabajo para las relaciones laborales* (329-355). Madrid: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Fisher, R. (1964). Fractionating conflict, en R. Fisher (ed.), *International conflict and behavioral science: The Craigville papers*. Nueva York: Basic Books.
- Fisher, F.; Kopelman, E. y Schneider, A.K. (1996). *Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict*. Nueva York: Penguin.
- Freud, S. (1932). *Nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis*, en Freud. *Obras completas*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1988.
- Gil, F. (1999). Relaciones intergrupales, en F. Gil y C. Alcover (eds.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (357-386). Madrid: Pirámide.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties, en G.B.J. Bomers y R. Peterson (eds.), *Conflict management and industrial relations* (119-140). Boston: Luwer-Nijhoff.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenhalg, L. (1986). Managing conflict. *Sloan Management Review* (Summer, 1896), 45-51.
- Harding, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Nueva York: Hartcourt, Brace & World Co.
- Huici, C. (1987). Relaciones intergrupales, en C. Huici (ed.), *Estructura y procesos de grupo*, vol II (55-134). Madrid: UNED.
- Jehn, K.A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict, en Dreu, C.K.W. y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations*. Londres: Sage.
- Kantz, D. y Kahn, R.L. (1966). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1977.
- Kruglanski, A.W., Bar-Tal, D. y Klar, Y. (1993). A social cognitive theory of conflict, en K.S. Larsen (ed.), *Conflict and social psychology* (45-56). Londres: Sage.
- Kumar, R. (1997). The role of affect in negotiations: An integrative overview. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 (1), 84-100.
- Lewicki, R.J., Saunders, M. y Minton, J.W. (1999). *Negotiation*. Boston Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Nueva York: Harper.
- Lindsfold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.
- Luce, R.D. y Raiffa, H. (1957). *Games and decisions: Introduction and critical survey*. Nueva York: Wiley.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel, 1977.

- Martin, J. (1992). The suppression of gender conflict in organizations, en D.M. Kolb y J.M. Bartunek (ed.), *Hidden conflict in organizations. Uncovering behind-the-scenes disputes* (165-186). London: Sage.
- Mcrae, C.N., Milnem, A.B. y Bodenhausen, G.V. (1994). Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 37-47.
- Moore, C.W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, C.W. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratuz.
- Munduate, L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: una revisión. *Psicothema*, 5 Supl., 261-275.
- Murningham, J.K. (1991). *The dynamics of bargaining games*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nash, F. (1951). Non-cooperative games. *Annals of Mathematics*, 54: 286-295.
- Osgood, C.E. (1962). *An alternative to war surrender*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Osgood, C.E. (1979). GRIT for MBFR: A proposal for unfreezing force-level postures in Europe. *Peace Research Reviews*, 8, 77-92.
- Peiró, J.M. (1981-83). El conflicto en la organización, en J.M. Peiró, *La psicología de la organización*, vol. 2 (481-483). Madrid: UNED.
- Peters, E. (1952). *Conciliation in action. Principles and techniques*. New London, Conn.: National Foremen's Institute.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Poundstone, W. (1992). *El dilema del prisionero*. Madrid: Alianza, 1995.
- Putnam, L y Poole, M. (1987). Conflict and negotiation, en F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (eds.), *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective* (549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Rabbie, J.M. y Horwitz, M. (1969). The arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or lose. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 269-277.
- Rocher, G. (1973). *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder, 1980.
- Rubin, J.Z. (1993). "Conflict from a psychological perspective". En L. Hall (ed.) *Negotiation, strategies for mutual gain*. Newbury Park CA: Sage.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G. y Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Russell, B.(1959). *Common sense and nuclear warfare*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Sheppard, B.H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework, en M. Bazerman & R.J. Lewicki (eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 193-213). Beverly Hills, CA: Sage.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sherif, M., Harvey, L., White, B., Hood, W. y Sherif, C. (1961). *The Robber's Cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*. Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Sherif, M. y Sherif, C.W. (1.953). *Groups in harmony and tension: An integration of studies on intergroup relations*. Nueva York: Harper
- Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A paradox in noncooperative behavior and escalation. *Journal of Conflict Resolution*, 15, 109-111.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tajfel, H. (1978a). Interindividual behaviour and intergroup behaviour, en H. Tajfel (ed.) *Differentiation between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H. (1978b). Social categorization, social identity and social comparison, en H. Tajfel (ed.) *Differentiation between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H., Billig, M. M.G., Bundy, R.P. y Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Teger, A. I. (1980). *Too much invested to quit*. Nueva York: Pergamon Press.
- Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations, en M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Tjosvold, D. (1983). Social face in conflict: a critique. *International Journal of group tensions*, 13, 49-64.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group & Organization Studies*, 13, 739-50.
- Tjosvold, D. y Deemer, D.K. (1980). Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 65, 590-595.
- Touzard, H. (1977). *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Herder, 1981.
- Turner, M.E. y Pratkanis, A.R. (1997). Mitigating Groupthink by stimulating constructive conflict, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations*. Londres: Sage.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3: *Personnel Psychology* (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C.K.W. (1994). Optimising performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert, E. y Hordijk, J.W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of Social Psychology*, 129 (5), 681-690.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, C. y Jansen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing, en C.K.W. De Dreu y R. Van de Vliert (eds.), *Using conflict in organizations* (38-52). Londres: Sage.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walton, R.E. y McKersie, R.B. (1965). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor, 1974.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DEFINICIONES DE CONFLICTO</b> .....	<b>2</b>
2.1. VISIÓN GENERAL DE LAS DEFINICIONES PROPUESTAS .....	2
2.2. LAS DEFINICIONES DE KENNETH THOMAS Y EVERT VAN DE VLIERT .....	2
<b>3. TIPOS DE CONFLICTO</b> .....	<b>3</b>
3.1. CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS SEGÚN SU ALCANCE O SUS EFECTOS .....	3
3.2. CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS SEGÚN SU CONTENIDO .....	4
3.3. CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS SEGÚN SU NATURALEZA .....	4
<b>4. PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL CONFLICTO</b> .....	<b>5</b>
4.1. LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL .....	5
4.2. ENFOQUES ESTRUCTURALES .....	8
4.3. LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL.....	10
<b>5. PRINCIPALES MODELOS DE CONFLICTO</b> .....	<b>20</b>
5.1. EL MODELO GENERAL DEL CONFLICTO DE THOMAS .....	21
5.2. EL MODELO DE ESCALADA/DES-ESCALADA DEL CONFLICTO DE VAN DE VLIERT .....	25
<b>6. DINÁMICA DEL CONFLICTO</b> .....	<b>29</b>
6.1. LAS FASES DEL CONFLICTO .....	29
6.2. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO COMO DINÁMICA DE LA INTENSIDAD DEL MISMO .....	33
6.3. ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	38
6.4. FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.....	39
<b>7. LA GESTIÓN PRODUCTIVA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	<b>40</b>
7.1. FUNCIONES Y DISFUNCIONES DEL CONFLICTO .....	40
7.2. LA PERSPECTIVA DE LA <i>GESTIÓN PRODUCTIVA</i> DEL CONFLICTO .....	41
7.3. UTILIZACIÓN DEL MODELO DEL CONFLICTO PRODUCTIVO .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>48</b>

I.S.B.N.: 84/688-08264-I

---

*Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales*  
*P<sup>º</sup> Artilleros s/n*  
*28032 Madrid*  
*e-mail: [publicaciones@fcjs.urjc.es](mailto:publicaciones@fcjs.urjc.es)*