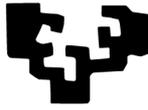


eman ta zabal zazu



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea
Facultad de Psicología
Departamento de Psicología Social

Elaboración de un Instrumento de Detección y Evaluación de Conflictos Organizacionales: ICMA

Doctoranda: María Eugenia Ramos Pérez

Directora Esther Torres
Director Alberto Amutio

Donostia. Octubre 2020

Dedico esta tesis a mi aita,
a quién sigo añorando cada día de mi vida.

Resulta difícil expresar el profundo agradecimiento que siento hacia tantas personas que de un modo u otro han hecho posible la elaboración de este trabajo. Lamentablemente sólo puedo nombrar a un número reducido de ellas, por ello sino estás, no pienses que no agradezco tus aportaciones.

Construir una tesis afecta a todos los aspectos de la vida durante varios años, por lo que el agradecimiento abarca a personas de diversos ámbitos. En primer lugar, quiero mencionar a mi a mi hija y mi ama, a quiénes he robado tanto tiempo en estos años y me han apoyado siempre. Por supuesto a mi hermana, *sobris* y familia, a quiénes adoro.

Este trabajo no es una producción individual, he podido realizarla gracias a la colaboración de mi compañera Yolanda Muñoz, con quién comparto algo que va mucho más allá que un proyecto empresarial. Pieza clave también del camino ha sido mi otra alma gemela Esther Enales y su energía e ilusión por seguir embarcándose en locuras. Importante en este trabajo ha sido el equipo de Gizagune quienes, a través de los años, se han convertido en parte de mi familia.

A Cristina Merino y Ana Carrascosa, grandes profesionales y ahora por suerte grandes amigas. A Jose Luis Argudo, por ser estupendo y a numerosas y numerosos profesionales que se han ido convirtiendo en amigos y amigas, con quiénes he compartido y aprendido a través de los años. También a las personas de las que he aprendido a través de Congresos, libros, conferencias, artículos, conversaciones... todo ha contribuido a llegar hasta aquí.

Pero quién me ha ayudado a mantener el *equilibrio mental* y me han dado alegría siempre, han sido también mis amigas, compañeras de vida, ilusiones, alegrías y algunas penas. No voy a nombrarlas, ellas saben quiénes son y yo también y eso es lo que importa.

A mi Directora y Director de Tesis por hacerla posible. Gracias a todas y todos, de corazón.

“Los conflictos existen siempre;
no tratéis de evitarlos, sino de entenderlos”

Lin Yutang.

PRÓLOGO

Vivimos en un mundo contradictorio donde se han logrado magníficos avances tanto en productos como en modelos de gestión organizacional, pero donde siguen persistiendo altos niveles de sufrimiento, causantes de graves daños en la salud y negativos impactos en el bienestar de las personas trabajadoras, sin mencionar las cuantiosas pérdidas económicas que producen. Esto ocurre, entre otras cosas, porque las organizaciones siguen queriendo mantener ideales “a conflictivos”, prefiriendo culpar de su existencia a las características “deleznable” de las personas, lo que hace perpetuar y escalar los conflictos.

Ha llegado el momento de cambiar esta visión, aportando instrumentos que conciban el conflicto no como hecho negativo, aislado e independiente de la dinámica organizacional y provocado por personas, sino como un elemento imbricado en ella. Instrumentos que permitan detectar los elementos organizacionales que generan las tensiones, aportando información que pueda integrarse en la gestión cotidiana, normalizando el conflicto y más ahora, que las autoridades laborales comienzan a considerarlo un riesgo psicosocial, lo que obliga a la persona empresaria a evaluarlos y elaborar planes de actuación para gestionarlos adecuadamente, según se establece en la Ley 31/95 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.

Esta investigación se realiza con un doble propósito: por un lado, crear un instrumento validado metodológicamente que sirva al objetivo mencionado en el párrafo precedente y por otro, recoger una panorámica sobre las investigaciones y teorías elaboradas en torno al conflicto organizacional, mostrando el “estado del arte” en la materia. En este sentido, se aporta un camino que transita de lo general hasta lo concreto, donde se muestran los diversos enfoques existentes en torno a este constructo, deteniéndose en la Disciplina de Gestión de Conflictos por su relevancia en el estudio del conflicto como elemento y avanzando hacia el análisis del

conflicto específicamente organizacional, mostrando la visión que sobre el conflicto tienen las diversas escuelas que estudian las organizaciones, finalizando con el estudio del constructo conflicto. A continuación, se explica el contenido de modo más amplio:

El capítulo I muestra las diversas corrientes que analizan el conflicto desde enfoques diferentes, a saber, el psicológico con una mirada intrapersonal en la configuración de las tensiones, el estructural que ubica en las estructuras sociales el origen de los conflictos y el psicosociológico que constituye un enfoque diferente cubriendo un campo de análisis distinto al psicológico y sociológico, según mencionan sus autores y autoras.

El segundo apartado de este capítulo se destina íntegramente a la Disciplina de Gestión de Conflictos, de gran relevancia por tener como objeto de estudio el elemento conflicto en sí mismo. Se expone la historia, evolución y principales aportes de la disciplina en el estudio del conflicto.

Se aborda en el capítulo II el conflicto en el entorno organizacional específicamente, comenzando con la visión que del mismo muestra cada una de las principales escuelas que estudian las entidades. En este capítulo se rinde un pequeño homenaje a Mary Parker Follet, cuya figura ha pasado desapercibida a pesar de la relevancia de sus aportes, que supusieron un cambio de paradigma en el entendimiento del conflicto y su gestión.

El tercer apartado de este capítulo se reserva para el estudio del elemento conflicto. Se presentan y clasifican diversas teorías que abordan aspectos tales como la definición del conflicto organizacional, propiedades de las situaciones para ser consideradas conflicto y las tipologías conflictuales. Se explica el proceso de escalada y sus niveles de intensidad, finalizando el capítulo con la exposición de los instrumentos existentes actualmente para el análisis de conflicto organizacional.

En el capítulo III se recoge el proceso de elaboración y validación del instrumento ICMA.

Comienza la aventura.

Índice

PRÓLOGO	V
Introducción	12
Capítulo I. Marco Teórico	15
1.- Enfoques en el Estudio Sobre los Conflictos	15
1.1.- Enfoque Psicológico	15
1.2.- Enfoque Sociológico o Estructuralista	16
1.3.- Enfoque Psicosociológico	16
2.- La Disciplina de Gestión de Conflictos: el conflicto como núcleo de estudio y experiencia	22
2.1.- Historia y aportes de la Investigación por la Paz	23
Capítulo II. El Conflicto en el Entorno Organizacional	38
1.- Concepción general del conflicto organizacional en las diferentes escuelas	38
2.- Contribución de Mary Parker Follet	41
3.- Elementos y características del conflicto organizacional	43
3.1.- Definición del conflicto organizacional	43
3.2.- Propiedades de las situaciones para ser calificadas de conflicto.	46
3.3.- Tipologías de conflicto organizacional	46
3.4- Características y consecuencias del conflicto relacional y de tareas	50
3.5.- Fases y Grados de Intensidad del Conflicto	58
4.- Instrumentos de Intervención en la Organización	84
4.1.- Instrumentos Basados en los Estilos de Comportamiento	84
4.2.- Instrumentos Basados en el Análisis de Tipologías Conflictuales	88
5.- Antecedentes del Instrumento ICMA	91
5.1.- Sistemas de atención a conflictos existentes en las organizaciones. Protocolos de Acoso Laboral	92
5.2.- Sistemas de Prevención de Riesgos Psicosociales	95
5.3.- Sistemas de Calidad Total	102
Capítulo III. Elaboración instrumento ICMA	104
1.- Objetivos e hipótesis del instrumento ICMA	104
2.- Construcción del Cuestionario ICMA	104
2.1.- Factor I. Gestión	107
2.2.- Factor II: Procedimiento	111
2.3.- Factor III: Estructura	113
2.4.- Factor IV: Clima-Bienestar Organizacional	115
2.5.- Factor V: Relaciones y Apoyo Social	123

3.- Análisis Psicométrico.....	125
<i>Estudio 1</i>	125
Procedimiento.....	126
Análisis estadísticos	127
Resultados	129
<i>Estudio 2</i>	144
Procedimiento.....	145
Análisis estadístico.....	146
Resultados	150
<i>Análisis descriptivo de los ítems</i>	150
<i>Estructura factorial de ICMA</i>	152
Análisis factorial confirmatorio	154
Estructura factorial de ICMA34 en subgrupos.....	159
<i>Validez de constructo</i>	162
<i>Evidencias externas de validez</i>	172
Interpretación de las puntuaciones del Cuestionario ICMA 34.....	183
Conclusiones	185
Referencias Bibliográficas	191

Lista de tablas

Tabla 1. Aportes de la teoría psicosociológica al conocimiento del conflicto	22
Tabla 2. Clasificación períodos Investigación por la Paz.....	24
Tabla 3. Resumen de las etapas, principales características y autores	25
Tabla 4. Resumen de las Escuelas sobre Organizaciones y su concepción del conflicto....	40
Tabla 5. Categorización conflicto organizacional. Presentación cronológica.....	47
Tabla 6. Descripción del conflicto relacional.....	51
Tabla 7. Procedimiento de gestión de conflictos organizacionales	82
Tabla 8. Dimensiones del FPSico	100
Tabla 9. Dimensiones ISTAS 21	101
Tabla 10. Estructura del cuestionario ICMA90 y distribución de los ítems en las dimensiones	105
Tabla 11. Características sociodemográficas de las y los participantes	126
Tabla 12. Porcentaje de respuesta a las categorías, estadísticos descriptivos, correlación corregida.	130
Tabla 13. ICMA con distinto número de ítems e índices de ajuste	135
Tabla 14. Índices de ajuste de los cinco modelos extraídos en el análisis factorial exploratorio ICMA37	136
Tabla 15. Factores extraídos en el análisis factorial exploratorio y varianza explicada ...	137
Tabla 16. Ítems, descriptivos, consistencia interna y media de correlaciones por factor..	139
Tabla 17. Resultados del análisis ESEM, factores y pesos de los ítems en los factores de ICMA.....	141
Tabla 18. ESEM en la muestra completa y por mujeres y hombres.....	143
Tabla 19. Características sociodemográficas de los participantes.....	145
Tabla 20. Frecuencia de respuesta por categoría y descriptivos de los ítems	151
Tabla 21. Resultado AFE, factores y cargas factoriales de los ítems en los factores.....	153
Tabla 22. Items Intercepts y varianza residual	155
Tabla 23. Resumen ESEM de ICMA37 e ICMA34	156
Tabla 24. ESEM cuestionario ICMA retirados los ítems GEST8, CLIMA60 y ESTRU47	156
Tabla 25. Índices de ajuste de ESEM del cuestionario ICMA37 en los subgrupos	161
Tabla 26. Restricciones de cada nivel de invarianza	163
Tabla 27. Resumen de la comparación de modelos anidados de invarianza del grupo género	167
Tabla 28. Resumen de comparaciones de modelos anidados de invarianza entre dos muestras.....	169
Tabla 29. Resumen de comparaciones de modelos anidados de invarianza en el grupo sector.....	171
Tabla 30. Prueba de homogeneidad de varianzas, estadístico de Levene	173
Tabla 31. Diferencias de Medias en las Dimensiones y Puntuación total en función del Género	174
Tabla 32. Prueba de homogeneidad de varianza, estadístico de Levene.....	177
Tabla 33. Diferencias de Medias en las Dimensiones y Puntuación total en función del Sector.....	178
Tabla 34. Comparaciones múltiples entre dimensiones y sector.....	179
Tabla 35. Puntuación mínima, máxima y descriptivos de las dimensiones y puntuación total	184

Lista de figuras

Figura 1. Gráfico de Sedimentación ICMA	133
Figura 2. Medias del factor género en las dimensiones Gestión, Procedimiento, Estructura, Clima, Personas y Puntuación Total (PT)	175
Figura 3. Medias del factor sector en las dimensiones Gestión, Procedimiento, Estructura, Clima, Personas y Puntuación Total (PT)	181

Introducción

El conflicto constituye un constructo mencionado abundantemente en la tradición académica, aunque más por las consecuencias negativas que le son atribuidas, que por el análisis de los elementos que lo conforman. Son escasos los métodos de diagnóstico y gestión propuestos y prácticamente inexistentes los instrumentos que posibilitan su análisis de manera holística dentro de la dinámica organizacional, aún constituyendo un proceso intrínseco a esta (Ayestarán, 1999; Boz, Martínez y Munduate, 2009; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; Guerra, 2004; Medina, Munduate, Dorado, Martínez y Guerra, 2005; Ramos, 2006; Sánchez, 2010).

Es cierto que, aún siendo consustancial a la organización, la necesidad de eliminarlo ha sido una constante en los estudios sobre organizaciones, concibiéndose como un fracaso de los métodos de gestión implementados o como característica deleznable de algunas personas (Perrow, 1991; Weber, 1997).

El cambio a una visión más optimista fue introducido por Mary Parker Follet en 1924, al plantearlo no como un elemento positivo o negativo, si no como una interacción de deseos, evitando así el perjuicio ético de considerarlo bueno o malo (Domínguez y García, 2005). Refrenda esta concepción positiva Vinyamata (2001), al manifestar que el conflicto en las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, dado que se trata de una condición de cualquier sistema social.

Actualmente conviven dos grandes perspectivas teóricas en torno al conflicto, la mayoritaria, que sostiene la visión negativa y propone su eliminación (De Dreu y Weingart, 2003; De Dreu, 2008) y la minoritaria, que mantiene una visión positiva sobre determinados aspectos del conflicto de tipo estructural fundamentalmente (Benítez, Medina y Munduate, 2011; Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008).

Ambas corrientes, coinciden en la creencia de que el conflicto mal gestionado genera un impacto negativo tanto para la actividad organizacional, como para las personas que trabajan en ella, debido a que reduce el rendimiento individual y grupal (De Dreu y Gelfand, 1998; Jenh, Chadwick y Thacher, 1997; Pelled, 1996; Shah y Jehn, 1993), produce una pérdida de calidad en la toma de decisiones, provoca rechazo en las decisiones adoptadas y una reducción del compromiso con la organización (Amason, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999), además de ser considerado una de las fuentes de estrés más significativas en el contexto laboral (Giebels y Janssen, 2005; Roberts, 2005; Spector y Jex, 1998). Por ello, un modelo de gestión eficaz del conflicto, constituye un pronosticador de éxito organizacional (Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991).

Destaca en el estudio sobre el conflicto una disciplina, que tiene como elemento central de análisis no la organización, si no el propio conflicto, esta es la Gestión de Conflictos, que aporta un conocimiento profundo sobre las características de este constructo y sus circunstancias.

Conocida en su origen con el término Investigación por la Paz, fue reconocida como campo interdisciplinar de estudio, aunque posteriormente se consideró disciplina independiente (Aguirre, 2003). Su motivación originaria fue la de entender las causas y variables que operaban en el surgimiento de los conflictos armados, aún cuando la mayoría de la población se oponían a ellos (Checa, 2014; Muñoz y Molina, 2009).

La Investigación por la Paz fue estructurándose gracias al empeño de un grupo de académicas y académicos, que tuvieron como objetivo analizar tres elementos con el máximo rigor científico: el conflicto, la violencia y la paz. Las investigaciones se orientaron hacia la búsqueda de los elementos esenciales existentes en las situaciones de conflicto, sus causas y dinámicas, además de determinar las condiciones que favorecen la generación de tensiones y la indagación sobre los elementos positivos del conflicto, que deberían prevalecer.

Posteriormente, a comienzos de la década de los ochenta, la obra *Getting to Yes* de dos académicos vinculados a este programa, Roger Fisher y William Ury (1981), se convirtió en un auténtico éxito de ventas, lo que contribuyó definitivamente a que las técnicas de gestión negociada de conflictos llegasen a un público más amplio.

Es a partir de 1964, cuando surgen instrumentos orientados al análisis de diversos componentes del conflicto organizacional. Las herramientas creadas se centran en el análisis comportamental y en la verificación de la tipología conflictual (únicamente relacionales o de tareas). Dentro de la primera clasificación citada, destaca el *Management Red* (Blake y Mouton, 1964) que sirvió de inspiración a herramientas posteriores (Bustos y Olave, 2008) aunque el instrumento que más repercusión alcanza es el denominado *ROCI- II* (Rahim, 1983). Todos los instrumentos tienen en común que identifican cinco estilos de manejo de conflictos (o de comportamiento ante los conflictos).

En cuanto a los instrumentos que verifican la tipología conflictual, destacan dos que en la actualidad se aplican conjuntamente, el *Organizational Conflict Scale* (Cox, 2004) y el *Intragroup Conflict Scale* (ICS), creado por Karen Jehn en 1995 y criticado recientemente por analizar aspectos intrapersonales y no conflictos interpersonales. Su ámbito de aplicación es la organización, aunque sin incluir parámetros de esta, por lo que pudiera ser aplicado en cualquier otro entorno. Permiten confirmar la existencia de conflictos, pero no analizar sus características.

Teniendo en cuenta que las personas necesitan entornos adecuados para el desempeño del trabajo, es imprescindible crear instrumentos, no únicamente de confirmación de existencia de conflictos, si no de análisis de los elementos organizacionales que los favorecen,

Uno de los objetivos de la presente investigación es crear un instrumento válido y fiable que cubra el déficit existente. Se trataría por tanto de un instrumento innovador y necesario para crear entornos saludables en el trabajo.

Capítulo I. Marco Teórico

El conflicto presenta cualidades que permiten ser analizadas desde enfoques diversos. Desde cada uno, se han desarrollado diferentes teorías que constituyen una amalgama de corrientes de pensamiento frecuentemente compatibles, pero que, al no integrarse, no han concluido en la construcción de una Teoría General del Conflicto (Alzate, 1998; Boulding, 1957; Fernández – Ríos, 1999).

1.- Enfoques en el Estudio Sobre los Conflictos

Los estudios realizados, se enmarcan fundamentalmente en tres corrientes, que analizan el conflicto desde perspectivas que difieren sobre las causas, naturaleza y sus modelos de gestión (Bernard, 1957; Rapoport, 1960; Touzard, 1980), aunque hay autores que consideran la existencia de cuatro corrientes (Schellenberg, 1982).

La clasificación más compartida es la propuesta por Touzard en 1980, que distingue entre enfoque psicológico, estructuralista y psicosociológico, pero no es la única. Hay autores que las clasifican en socio-psicológica, psicológica y semántica (Bernard, 1957). Hay quienes distinguen entre luchas, juego y discusiones (Rapoport, 1960). Una propuesta diferente es la de quién considera que los diferentes enfoques podrían clasificarse en conflicto individual, social-estructural, perspectiva central y teorías formales (Schellenberg, 1996), siendo la más reciente la distinción entre teorías sociológicas clásicas y nuevas teorías de conflicto (Ramos, 2015).

En aras de la claridad, se tomará como referencia para ahondar en las diferentes corrientes la clasificación más utilizada, la propuesta por Touzard (1980).

1.1.- Enfoque Psicológico

Desde este enfoque, se considera que el conflicto ya sea interpersonal, social e internacional, está provocado por el comportamiento agresivo de las personas protagonistas.

Conciben por lo tanto el conflicto, como el conjunto de actitudes y comportamientos agresivos con el que las personas reaccionan ante determinados estímulos.

La agresividad es la piedra angular en la generación del conflicto, por lo que su preocupación se centra en encontrar el origen de esta y en su control, como mecanismo para la eliminación de los conflictos interpersonales, sociales e incluso internacionales. Los modos de intervención propuestos son el tratamiento psicológico de las personas, con diversas metodologías según la escuela seleccionada.

1.2.- Enfoque Sociológico o Estructuralista

Desde esta orientación, se considera reduccionista la teoría psicológica para explicar la realidad social. La base de su pensamiento es la consideración de que el ser humano vive dentro de estructuras sociales que son las que provocan las tensiones y las que deben ser objeto de estudio, ya que sólo así podrá comprenderse el conflicto social (Fernández – Ríos, 1983; Nader, 1977; Sánchez, 2010; Touzard, 1980).

El término “sociología” fue acuñado en 1876 por William Graham Summer, aunque como corriente, no es reconocida hasta 1956, con motivo de la publicación por Lewis Coser del libro, *The Functions of Social Conflict*, donde analiza las funciones que el conflicto cumple para el mantenimiento del orden social (Beltrán, 2003).

Las teorías estructuralistas enfocan el estudio en las condiciones subyacentes que explican los acontecimientos, como son las estructuras, reglas, parámetros de influencia y procedimientos de decisión (Benedito, 2014).

1.3.- Enfoque Psicosociológico

Es de aparición más tardía y constituye una nueva disciplina con entidad propia por razón del objeto que ocupa y que cubre un campo distinto al psicológico y sociológico (Munné,

1986; Revilla, 2002; Vendrell, 1987). Estudia el conflicto como un fenómeno resultante de la interacción entre individuo y su medio social. No constituye una imbricación de las anteriores ya que no analiza la estructura social ni la agresividad, sino el conflicto y en ese sentido, su estructura y dinámica, como objeto de estudio científico en sí mismo (Ramos, 2015).

La orientación psicosociológica tiene un amplio espectro de análisis, engloba conflictos de diversos niveles, desde interpersonales hasta internacionales (no intrapersonales) e incluye en su estudio las causas, origen, desarrollo, personas participantes y, en definitiva, las interacciones que constituyen el conflicto (Vendrell, 1987).

Se mencionan a continuación de manera cronológica, los aportes más relevantes, las claves determinantes para la aparición de conflictos, según las autoras y autores de este enfoque.

Fue Summer, quien en 1906 acuña el término “etnocentrismo”, fenómeno caracterizado por la armonía desarrollada en las relaciones con las personas del mismo grupo y las tensiones generadas con los miembros del exogrupo. Esta dinámica, está basada en estereotipos usados como hipótesis provisionales, que son confirmadas porque se busca selectivamente información que los ratifiquen de manera positiva con el endogrupo y de forma negativa en el exogrupo (Darley y Gross, 1983; Snyder y Swann, 1978).

Le sigue en orden de aparición, la Teoría de los Juegos (1944), elaborada por Von Neuman (matemático) y Morgensteins (economista), con la pretensión de convertirse en una verdadera “ciencia de la acción”. Trata de ser una teoría formal que analiza la estructura de una situación de conflicto más allá de cualquier caso concreto (Fernández- Ríos, 1999).

La Teoría de los Juegos tuvo un fructífero desarrollo hasta los años 70, cuando comenzó a ser duramente criticada, aludiendo a que el modelo utilizado de base matemática tenía un carácter estático. Se le reprocha privilegiar la concepción racional y cognitiva del conflicto, alejándose del análisis de su aplicabilidad a situaciones conflictivas concretas (Barriga, 1982),

Figura destacada fue también Deutsch, quien estudió los aspectos cognitivos y perceptivos del conflicto, así como las normas y valores propias del entorno social. La clave en la generación del conflicto está, según su visión, en la diferencia entre el estado objetivo de la situación y la percepción de las partes en conflicto. Concretó algunas variables que inciden en la creación de un conflicto como: características de las partes, relación previa, la cuestión en conflicto, entorno social, etc. Elaboró también la *Teoría de la Interdependencia Positiva* (1949), en base a la cual, se explica la tendencia de los conflictos sociales a ser constructivos o destructivos. Los conflictos destructivos tienden a la escalada y a utilizar con mayor frecuencia tácticas de poder, amenaza y coerción; por el contrario, en los constructivos, las partes se encuentran motivadas para resolver el problema, creando un contexto cuidado y esforzándose por la selección de procesos cooperativos para la toma de decisiones.

Mostró Deutsch (1949), que los acuerdos estables son más probables cuando las personas están positivamente orientadas hacia el bienestar de la otra parte y existe confianza mutua, por tanto, se dan más frecuentemente cuando las personas experimentan compatibilidad en los objetivos a conseguir, aunque haya incompatibilidad en las actividades a desarrollar. Un ejemplo claro es el juego en equipo, todas y todos deben cooperar, aunque haya intereses incompatibles con el otro grupo (únicamente uno o una puede ganar). La interdependencia positiva provoca cooperación, pero en el interior del grupo, no con respecto a la situación. Cuando la interdependencia es negativa, las partes perciben una relación incompatible entre la persecución de la propia meta y los objetivos de la otra parte. Esto ocurre fundamentalmente en la competición por los recursos escasos como dinero, materiales, información o espacio. Sus aportaciones fueron realmente relevantes para el entendimiento de la dinámica del conflicto (Revilla, 2002).

Autor destacado fue también Festinger, quien acuñó dos teorías de gran transcendencia en el entendimiento de las situaciones de conflicto. La primera en aparición fue la *Teoría de la*

Comparación Social (1954), a partir de la cual explica cómo las personas tendemos a comprobar si nuestras opiniones o comportamientos son correctos y cuando no se dispone de medios objetivos para hacerlo, se recurre a la comparación social, que tiene lugar especialmente respecto de personas similares. De esto se deriva que las personas tendamos a la formación de grupos relativamente homogéneos en opiniones y capacidades que permita confirmar las propias opiniones. Elabora también, la *Teoría de la Disonancia Cognitiva* (1957), al demostrar, que las personas podemos tener al mismo tiempo dos pensamientos contradictorios que producen desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones que percibe una persona. Al producirse esa incongruencia o disonancia, la persona genera nuevas ideas para reducir la tensión, consiguiendo cierta coherencia interna.

Relevante también por su implicación en la construcción del conflicto es la *Teoría de la Atribución* (Heider, 1958). En el conflicto atributivo, el desacuerdo no se encuentra en aspectos cognitivos, no ocurre porque los protagonistas atribuyan una significación o intencionalidad distinta a un mismo "objeto", sino que dicha intencionalidad o significación se percibe de la otra persona o grupos, hacia uno mismo o una misma y/o a la situación en la que ambos se hallan. Hay autores y autoras que consideran que en todas las situaciones de conflicto se observa algún tipo de atribución (Genovard y Chica, 1983).

Es necesario mencionar los aportes de la *Teoría de la Privación Relativa* (Gurr, 1970), donde se explica el origen de los conflictos, por la diferencia existente entre las capacidades de valor y las expectativas de valor, estando conformadas las primeras por lo bienes y derechos que se poseen y las condiciones de vida que se es capaz de preservar; por su parte, las expectativas incluyen los bienes y condiciones de vida a los que se cree que tener derecho.

Esta teoría plantea que normalmente no son las personas más sometidas a privaciones del tipo que sean, económica, social o cultural, las que muestran mayor probabilidad de

provocar conflictos. Por el contrario, son las personas que han experimentado una mejora en su situación las que cuentan con más posibilidades de hacerlo.

Posteriormente aparece *la Teoría Realista del Conflicto* (Sherif y Sherif, 1979). Bajo el prisma de esta teoría, se concibe el conflicto intergrupal como producto de una competición real entre los grupos con el fin de acceder a recursos escasos. Mantienen que el conflicto es objetivo y realista, de ahí su nombre. Comparten tres premisas: i) El ser humano es egoísta y trata de obtener los mayores beneficios posibles; ii) El conflicto surge cuando entran en juego intereses incompatibles que producen procesos psicosociales (actitudes negativas, hostilidad) y no al revés; iii) Conceptualizan el conflicto de modo absolutamente negativo y su objetivo es eliminarlo. La teoría realista será de gran influencia en pensadores y pensadoras de la corriente estructuralista.

La *Escuela de Ginebra* aporta conocimientos relevantes a través de sus dos principales representantes, William Doise y Gabriel Mugny (Munné, 1981). Dicha escuela ha elaborado una teoría psicosociológica que se ocupa directamente de la percepción (gestaltismo social) y la cognición (sociocognitismo formal) (Munné, 1986). No obstante, existen pocas investigaciones centradas en el estudio de la interacción entre las variables emocionales y las que hacen referencia al nivel estructural, racional o cognitivo. (Touzard, 1981; Webb, 1986).

Tajfel, basándose en los planteamientos de Festinger, construye el concepto de *Identidad Social* (1981), centrado en tres elementos: categorización, identidad y comparación. La categorización social constituye el antecedente del prejuicio, que es el conjunto de procesos psicológicos que llevan a ordenar el entorno en grupos de pertenencia. Este proceso comporta unos efectos específicos, como son la acentuación ilusoria de semejanza entre las personas que forman parte de una misma categoría y también, la creación exagerada de diferencias entre personas pertenecientes a categorías distintas. Tiene un valor instrumental ya que organiza, estructura y simplifica la información, produciendo sesgos cognitivos (mental shortcuts) para

procesar rápida y eficientemente los datos que recibe, codificando la información del endogrupo y exogrupo de modo distinto (Corneille y Leyens, 1994). Stein (1996) señaló que los sesgos cognitivos están presentes en la construcción de la imagen del enemigo en los conflictos bélicos.

No ha sido hasta épocas más recientes cuando se ha incorporado como elemento esencial en el conflicto, la emoción. Las emociones están presentes en una situación conflictiva ejerciendo una notable influencia en el surgimiento, desarrollo y resolución de éstas. Se considera, en este sentido, que: "los sentimientos y las actitudes, al igual que las percepciones pueden crear conflictos en donde elementos racionales no sugerirían que debieran surgir; aunque los sentimientos y las actitudes también pueden evitar conflictos donde se esperaría que los hubiera" (Filley, 1985, p. 24).

Existe una tendencia a considerar la existencia de dos tipos de conflicto clasificándolos en función de la predominancia o no de los componentes emocionales (Vendrell, 1987). En base a este criterio, hay autores/as que distinguen entre conflictos sustanciales y afectivos (Anzieu y Martín, 1971), conflicto realista y no realista (Coser, 1961) e instrumental y expresivo (Touzard, 1981). Los conflictos sustancial, realista e instrumental, se centran en el "objeto" del conflicto, y los segundos (afectivo, no realista y expresivo) en las relaciones interpersonales, considerando en general estos últimos destructivos. Esta concepción bidimensional se observa claramente en las clasificaciones que se realizan sobre el conflicto y que serán expuestas en capítulos posteriores.

Todos los autores mencionados han desarrollado teorías de gran relevancia, aunque parciales que, al no haber sido integradas entre ellas y con otras, no han constituido una Teoría General de Conflicto.

A continuación, en la Tabla 1 se presenta, de manera esquemática las principales aportaciones de autores y autoras de esta orientación.

Tabla 1.*Aportes de la teoría psicosociológica al conocimiento del conflicto*

AUTOR/A	TEORÍA	EXPLICACIÓN
Sumner	Etnocentrismo (1906)	Armonía en las relaciones del endogrupo y tensión con el exogrupo.
Von Neuman Morgensteins	Teoría de los juegos (1944)	Analiza la estructura de la situación en base a una concepción racional y cognitiva. en abstracto y con carácter estático.
Deutsch	Elementos del Conflicto (1987)	-Características de las partes. -Relación Previa. -Percepción. -Cuestiones en Conflicto. -Entorno Social.
	Teoría interdependencia positiva (1949)	Si es positiva no se generará conflicto o será constructivo, en caso contrario será destructivo. Habla por primera vez de la relevancia de la confianza.
Festinger	Comparación social (1954)	Para comprobar que nuestra opinión es correcta, tomamos como referencia a personas semejantes que la ratifican.
	Teoría disonancia cognitiva (1957)	Búsqueda de coherencia interna entre opiniones propias contradictorias.
Heider	Teoría de la atribución (1958)	Se percibe el desacuerdo no en aspectos cognitivos si no en la intencionalidad de las personas
Gurr	Teoría de la Privación relativa (1970)	La tensión está producida por la diferencia entre las capacidades de valor y las expectativas de valor.
Sherif	Teoría realista del conflicto (1979)	El conflicto es una lucha por recursos escasos
Escuela de Ginebra	Teorías de Percepción Teorías de Cognición	No las vinculan.
Tajfel	Teoría de la Identidad Social (1981)	Categorización (prejuicio) identidad y comparación (etnocentrismo) y sesgos
Filley	Introduce la emoción (1985)	Genera-gestiona conflictos por si misma

Nota: Elaboración propia.

2.- La Disciplina de Gestión de Conflictos: el conflicto como núcleo de estudio y experiencia

La Investigación por la Paz o Gestión de Conflictos es una disciplina específica centrada en el estudio sobre el conflicto, que incluye aportes de la orientación estructuralista y psicosociológica, pero es autónoma en sí misma. Esta disciplina da cuenta de la complejidad

del conflicto, al trabajar e investigar directamente sobre él, apostando por resolverlo, gestionarlo o transformarlo (Revilla, 2002).

2.1.- Historia y aportes de la Investigación por la Paz

En su origen, el campo de estudio fue denominado Estudios por la Paz, Peace Theory, Peace Thinking o la más popular Peace Research (Alzate, 1998; Harto de Vera, 2005). Algunos autores y autoras datan su inicio en la tradición grecolatina y en las disquisiciones que San Agustín planteó con respecto a la belicosidad, reflejada en el Antiguo Testamento y el pacifismo instalado en el Nuevo, sin obviar diversas reflexiones sobre la Paz realizadas a lo largo de los siglos subsiguientes (García y Vidarte, 2002).

Pero su origen como disciplina tuvo lugar en la década de los años 50, cuando un grupo de científicas y científicos e investigadores-investigadoras creyeron necesario abordar el conocimiento de los fenómenos de la guerra y la paz con el máximo rigor y número de recursos intelectuales disponibles, como consecuencia del trauma causado por la II Guerra Mundial (Arenal, 1986; Checa, 2014; Dunn y Dunn, 1978; Grasa, 1990; Harto de Vera, 2005; Wallesteen, 1988).

Ayuda a este desarrollo, la evolución del movimiento cuáquero que propugna la tolerancia respecto de personas no afines, concibiendo el conflicto como un elemento que provoca interdependencia entre las personas implicadas y que debe ser adecuadamente gestionado a través del diálogo (Yarrow, 1978). Los mayores exponentes de esta nueva disciplina pertenecían a este movimiento.

Aún mostrando conformidad en cuanto a su origen, no se aprecia un consenso tan amplio en la clasificación de sus etapas, utilizando los autores y autoras criterios diversos para su agrupación. Algunos de los más utilizados se presentan esquemáticamente en la tabla siguiente:

Tabla 2.*Clasificación períodos Investigación por la Paz*

ETAPAS	1) Precusores (1918-1945) 2) Cimientos (1950-1960) 3) Reconstrucción (1990)	1) Precusores (1914 -1945) 2) Primeros esfuerzos e investigaciones básicas (1946-1969). 3) Cristalización y expansión (1970-1985). 4) Extensión, difusión e institucionalización (1986-actualidad)	1) Precusores (1957-1960) 2) Años dorados (1961-1965) 3) Disolución del movimiento (1966-1971)	1) Antecedentes y padres fundadores (Hasta 1950). 2) Investigación para la Paz como síndrome: <ul style="list-style-type: none"> - Institucionalización (1950-1970). - Proliferación horizontal y vertical 1970-1979). - Período de transición 1980 en adelante
AUTORES	Miall, Ramsbothan y Woodhouse (1999)	Kriesberg (1997)	Harty y Modell (1991)	Grasa (2010)

Nota: Elaboración propia basada en la clasificación de los autores mencionados en la presente tabla y Harto de Vera (2005).

La división que cuenta con mayor consenso es la que se presenta a continuación en la tabla 3 y que se utilizará como base de la exposición.

Los períodos serían los siguientes:

- a) Entre guerras: Los precusores (1918-1945).
- b) Los comienzos: Institucionalización e investigación (1946-1970).

- c) El reconocimiento: Cristalización y expansión (1971-1989).
- d) El balance: revisión crítica (1990-actualidad).

Tabla 3.

Resumen de las etapas, principales características y autores

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	AUTORÍAS	APORTACIÓN
PRECURSORES /PADRES FUNDADORES 1918-1945	La obra de cada autor es independiente y centrada en la guerra	Sorokin	Estudio estadístico de 862 conflictos bélicos
		Richarson	Estudio de la Guerra como suceso. Análisis de diversos elementos de pacificación
		Wright	Estudio estadístico de guerras sucedidas entre 1480-1942 aplicando análisis interdisciplinarios y distinguiendo entre causas y desencadenantes de las guerras.
COMIENZOS, INSTITUCIONALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN 1946-1970	Producción colectiva, consolidación de comunidad académica que aboga por creación de Institutos y Centros de Investigación. Se amplía a Europa. Cambia el nombre de Estudios por la Paz a Resolución de Conflictos.	Boulding	Aplicó instrumentos de análisis de las ciencias sociales a la construcción de la Paz. Intentó formular una Teoría de Conflicto.
		Rapoport	Integra un enfoque interdisciplinario a los Estudios por la Paz
		Galtung	Construye conceptos y teorías transcendentales sobre conflicto, violencia, paz y procesos para superar conflictos.
		Wallensteen	El conflicto es producto de la escasez y elabora tres requisitos para que la escasez conduzca al conflicto.
		Curle	Diseña un procedimiento para alcanzar la pacificación.
		Mitchell	Incorpora conceptos como madurez del conflicto y claves para el tratamiento de conflictos intratables.
		Lederach	Teorías sobre los elementos del conflicto. Procesos de reconciliación
		Lasswell	Incluye como variable en la construcción de paz a los medios de comunicación. Elabora el paradigma de Lasswell
RECONOCIMIENTO, CRISTALIZACIÓN Y EXPANSIÓN (1971-1989)	Se renuncia a la idea de construir una Teoría General de Conflicto y se expanden las materias, campos e instituciones que estudian conflictos, procedimientos y herramientas de gestión. Se populariza el conocimiento antes reservado al ámbito académico, se aplica a la vida cotidiana y las universidades y centros de estudio los incluyen en sus currículums.	Bertalanffy	Elabora la Teoría General de Sistemas.
		Fisher y Ury	Popularizaron un Sistema de Negociación que puede ser utilizado por todo el mundo en conflictos interpersonales.
		Druckman	Ahondó en las estrategias de negociación y comunicación no verbal. Aplicó metodología de simulaciones a las situaciones de conflicto.
		Zartman	Estudió procesos de negociación internacional, centrándose en la complejidad, multilateralismo y legitimidad
REVISIÓN CRÍTICA 1990-hasta la actualidad	Se amplía el concepto de Paz. Se considera que se han cometido errores como no haber incluido a las partes protagonistas, ni a la mujer, ni haber realizado adaptaciones para el ajuste cultural de las metodologías. Se declara el Derecho Humano a la Paz. Aunque se reflexiona sobre que esta Disciplina no ha tenido el impacto esperado a nivel internacional.	Raiffa	Creó la Teoría de la Decisión.
		Lederach	Acuña la idea de que quién tiene el conflicto debe construir la solución y el papel de la mujer como esencial en los procesos de reconciliación.

Nota: Elaboración propia

a) *Primera Etapa Denominada de Precursores- Antecedentes o Padres Fundadores (1918- 1945).*

Los movimientos pacifistas determinaron la necesidad de construir un conocimiento con base académica sobre los procesos y herramientas para alcanzar la paz. Destacan principalmente tres autores calificados como padres fundadores: Sorokin, Lewis Richardson y Quincy Wright (Miall, Ramsbotham, Woodhouse, 1999; Kriesberg, 1997).

Da comienzo a los estudios por la paz Sorokin, sociólogo ruso exiliado a Estados Unidos, que llegó a ser un prestigioso profesor en la Universidad de Harvard. Analizó estadísticamente 862 conflictos bélicos desde el Siglo VI a.C. hasta comienzos del S.XX, diseñando diversos parámetros para evaluar la relación entre belicosidad y civilización, concluyendo que no existían culturas más beligerantes que otras. Algunas de sus obras más destacadas fueron: *The Sociology of Revolution* (1925), *Contemporary Sociological Theories* (1928) y *Social and Cultural Dynamics* (1937).

Contemporáneo a Sorokin fue Lewis Fry Richardson, británico, meteorólogo reputado, cuáquero y pacifista comprometido. Fue pionero en la utilización de modernas técnicas matemáticas para el estudio de las causas de las guerras y su prevención. Estudió la guerra como suceso, alejándose de parámetros religiosos o morales y analizó diversos mecanismos de pacificación, introduciendo variables como equilibrio armamentístico, políticas matrimoniales, comercio, idiomas compartidos, religiones, duración, recursos, muertes etc. (Rapoport, 1960). Su obra fundamental fue *Statistics of Deadly Quarrels* (1960) que tomó relevancia cuando su hijo emigrado a Estados Unidos la difundió.

La tercera figura reconocida como padre fundador fue Quincy Wright, profesor de Derecho Internacional y Ciencia Política en la Universidad de Chicago, quién recopiló en un extraordinario estudio *A Study of War* (1964), una amplia base estadística sobre guerras

sucedidas desde 1480 hasta 1942, que acompañó con el análisis que diversas disciplinas, desde la biología hasta el derecho, habían elaborado sobre ellas.

Distinguió entre causas fundamentales y desencadenantes de las guerras, entendiendo estas últimas como susceptibles de ser controladas. Explicó las guerras como un delicado equilibrio entre múltiples fuerzas organizadas en cuatro niveles: tecnológico (armamento), legal (legitimación para declarar guerras), sociopolítico (formas políticas, organizaciones internacionales) y simbólico-cultural (opiniones, valores y actitudes).

Los trabajos realizados por los tres autores citados fueron individuales, por lo que no puede hablarse aún de la conformación de una nueva disciplina, sino de áreas de estudio sobre la guerra, entendiendo que la paz es la ausencia de esta. Esta conceptualización es conocida como Paz Negativa o corriente minimalista (Curle, 1976; Dunn, Dunn, 1978 y Jiménez, 2011).

Aunque esta etapa no es reconocida por todos los autores y autoras, es necesario destacar que los tres citados, fijaron aspectos que se convirtieron en seña de identidad en la Investigación por la Paz: la interdisciplinariedad - se nutrieron académicamente de aportaciones provenientes de diversas disciplinas, Ciencia Política, Sociología, Relaciones Internacionales, Derecho y Psicología- y la visión optimista de la naturaleza humana (Grasa, 2010; Harto de Vera, 2005).

b) Segunda Etapa: los comienzos, institucionalización e investigación (1946 a 1970).

Muchos de los autores que se citan a continuación podrían pertenecer por la fecha en la que realizaron estudios y publicaciones a varias etapas, aunque se incluyen en aquella en la, a nuestro juicio, su labor fue más determinante.

Esta segunda etapa se encuentra desarrollada en el contexto internacional de la guerra fría (1950-1960). Las y los académicas mantenían una confianza absoluta en las ciencias sociales como productoras de recursos intelectuales útiles, para enfrentarse a los problemas de la vida colectiva (Harty y Modell, 1991). La producción fue ya colectiva, consolidándose una

comunidad académica que abogó por la institucionalización, creando centros como el *Peace Research Laboratory* en 1946 fundado por Theodore F. Lentz en St. Louis (Missouri), como reacción a la traumática experiencia vivida en Hiroshima y Nagasaki y publicando revistas especializadas como el *Journal of Conflict Resolution* (1957), producto de Kenneth Boulding, profesor de la Universidad de Michigan. Dicha entidad jugó un papel destacado en la construcción de una teoría académica sobre el conflicto, que tuvo como objetivo inaugurar un nuevo ámbito profesional que proveyera a los gobiernos de buenos/as profesionales y estrategias eficaces para alcanzar la Paz. Otros centros destacados fueron *Hoover Institute's Project on International Conflict and Integration (Stanford)* y algunas otras experiencias universitarias que intentaron agrupar y facilitar el trabajo en comunidad, con el objetivo de conseguir el reconocimiento científico necesario.

Sin duda el impulso definitivo lo constituyó la iniciativa de la UNESCO, que reunió entre 1947 y 1949 a grupos de investigadoras e investigadores europeos y estadounidenses para intercambiar experiencias, estrategias y reflexiones en este campo.

Este movimiento, se consolida en Europa con la inauguración en 1959 de una sección de investigación sobre conflictos y paz, en el marco del *Institute for Social Research* de Oslo, bajo la dirección de Johan Galtung. Posteriormente, en 1964, se funda la *Internacional Peace Research Association (IPRA)* en Londres, entidad que reúne diversos centros de investigación a nivel mundial y que edita en 1973 la revista *Scienza et Paix* (Grasa, 1990).

Los autores más relevantes de esta etapa fueron Boulding, Rapoport, Galtung, Wallensteen, Curle y Mitchell. El cambio de denominación de Investigación o Estudios por la Paz (Peace Research) a Resolución de Conflictos (Conflict Resolution) fue una aportación de este grupo. El cambio no fue casual, obedeció a la voluntad de encontrar una denominación que se abstraiera de connotaciones políticas y permitiera expresar la prioridad de abordar el objeto de estudio desde un punto de vista puramente técnico (Harto de Vera, 2005).

Autor destacado fue también Kenneth Boulding, quién pertenecía a la *Sociedad de Amigos*, comunidad de cuáqueros de la que fue siempre activo miembro y prolífico publicista. Aplicó instrumentos de análisis de las ciencias sociales a la construcción de Paz e intentó formular una Teoría General de Conflictos, recogida en su obra *Conflict and Defence* (Boulding, 1962), aunque fue sólo un intento.

Fue Anatol Rapoport quién influyó decisivamente en el desarrollo de la *Teoría de los Juegos* y la *Teoría de la Decisión Racional*. Utilizó un riguroso enfoque interdisciplinario para el Estudio de la Paz, integrando planteamientos matemáticos, políticos, psicológicos, filosóficos y sociológicos. Su principal preocupación fue la de legitimar los estudios sobre la paz como una actividad académica digna. Ganó el Premio Lenz Internacional de Investigación sobre la Paz en 1976.

Un protagonista relevante de la Investigación sobre la Paz ha sido sin duda Johan Galtung, quién como se ha mencionado anteriormente, creó el *Peace Research Institute* (1959) del que fue director durante 10 años. En 1964 fundó la revista de investigación sobre la paz *Journal of Peace Research*. Posteriormente fue profesor de Investigación sobre Conflicto y Paz en la Universidad de Oslo entre 1969 y 1977, colaborando estrechamente con diversas instituciones de Naciones Unidas, además de ser profesor visitante en los cinco continentes. Recibió el Premio Nobel Alternativo en 1987 y en 1993 el Premio Ghandi. En la actualidad es Profesor de Estudios sobre la Paz en la Universidad de Hawaii y director de *Transcend: A Peace and Development Network* y Rector de la *Transcend Peace University*. Su trabajo, como pensador, escritor, conferenciante, asesor y activista, tiene un inmenso impacto en la disciplina de Estudios para la Paz. Algunas teorías atribuibles son la concepción de la violencia, compuesta de tres elementos y representada con un triángulo. El más visible es la *violencia directa*, física o verbal, evidente para todas y todos. Intrínsecamente unida se encuentra la

violencia estructural y cultural, fuerzas y sistemas en ocasiones invisibles, pero no menos violentos (Galtung, 2003).

Se le atribuye la creación de los conceptos *Paz Negativa* y *Paz Positiva* (cuya conceptualización fue iniciada en la Primera Etapa). Considera que la Paz debe ser más que la mera ausencia de un conflicto violento (ésta es designada como Paz Negativa). Los Estados (o cualquier grupo dentro de un conflicto) deben buscar relaciones de colaboración y apoyo mutuo para lograr una *Paz Positiva* (Galtung, 1985). Propone un proceso para superar las situaciones de conflicto basado en la trascendencia, cambiando el sistema social para que las y los agentes se acomoden al nuevo cambio. Incluye otros elementos como el *compromiso*, la *multilateralización* (aumentar el número de participantes), *fusión* (integración total de actores, alineamiento de objetivos y, por tanto, ausencia de conflictos), *fisión* (desintegración total de los actores, sin unión social entre ellos y por lo tanto ausencia de conflictos) y *abandono*. Con respecto al conflicto, incorpora la creencia de que este, gira en torno a las dimensiones interior, exterior y al entre de las relaciones humanas que están imbricadas y no puede prescindirse de ninguna de ellas, si quiere realizarse un análisis completo. La teoría que desarrolla es conocida como el ABC, donde explica que el conflicto es un elemento compuesto de *Actitudes*, *Comportamiento* (Behaviour) y *Contradicción* (Galtung, 2003). Su prolija producción incluye 50 libros y más de 1.000 artículos publicados.

Destacado autor es también Peter Wallensteen, quién ejerce como profesor de la Investigación por la Paz y el Conflicto en la Universidad de Uppsala, Define el conflicto como un fenómeno social en el cual un mínimo de dos partes pugna al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos (Wallensteen, 1988).

Hay tres requisitos adicionales para que la escasez conduzca a un conflicto manifiesto:

- i) *La presencia de actores*, en las teorías estructuralistas los actores son colectivos, aunque en las últimas revisiones se habla también de conflictos entre procesos.
- ii) *La existencia de ciertas*

salidas o alternativas de solución y iii) *acciones o conductas*, es decir, comportamiento consciente de las partes, a fin de conseguir sus objetivos.

El elemento clave para la generación de tensión es el *reconocimiento*, que viene traducido habitualmente por un derecho a existir en igualdad. Gestionar este tipo de conflictos puede significar mover el sistema entero de actores, acciones y salidas, alejándolo del enfoque de la incompatibilidad y llevándolo hacia un enfoque de compatibilidad. Es necesario encontrar un objetivo común entre las partes contendientes, para que puedan modificarse el enfoque y verse como aliadas o aliados, no siendo adecuada la eliminación de las partes ya que perpetuaría el conflicto.

Es necesario mencionar a Adam Curle, académico británico, cuáquero y activista por la Paz, que propone como forma de resolver los conflictos un procedimiento completo que denomina pacificación y al que dedica prácticamente su obra *Conflictividad y Pacificación* (1978) y que consta de varias fases: la primera es la *investigación*, que tiene como objetivo conocer los hechos básicos de la confrontación. La segunda es la *conciliación*, que tiene como finalidad modificar la percepción, para cambiar el comportamiento. La tercera fase es la *transacción*, que en el ámbito internacional están presididas por una desconfianza mutua, por un temor a que la consecución de un arreglo sea visto como una debilidad por la población, por lo que es importante que alguna parte de las comunicaciones vayan dirigidas a demostrar los verdaderos deseos de encontrar una solución. La cuarta fase es el *desarrollo*, que significa modificar las relaciones no pacíficas con vistas a crear situaciones, sociedades o comunidades en las que los individuos puedan desarrollar y emplear al máximo sus posibilidades y socialmente se avance en las esferas económicas, sociales y políticas. Le seguiría la fase de la educación, que hace referencia a la educación en conciencia en la que señala dos momentos: en el primero se trata de tomar conciencia de la opresión abuso y explotación al que están siendo sometidas las personas; en el segundo momento, debe convencerseles de que su caso no es

desesperado, ya que con esto pueden abrirse a la esperanza que es la fuerza revolucionaria más poderosa. El último elemento lo constituye la confrontación, y abarca este término todo el conjunto de técnicas por medio de las cuales los grupos más débiles en las relaciones no equilibradas tratan de cambiar el carácter de dichas relaciones a fin de hacerlas más igualitarias.

Figura destacada es también Christopher Mitchell, historiador británico y profesor de la Universidad George Mason. Introduce el concepto de *madurez* en las situaciones de conflicto, desarrollando varios modelos que explican cuándo podría ser adecuado iniciar un proceso de paz. Define dos etapas en los conflictos: la de *maduración*, que implica la latencia, desarrollo y crisis y la propia de *resolución o gestión*, que aparece cuando se ha llegado a un punto muerto o incluso a la violencia y es necesario avanzar para salir del conflicto (Mitchell, 1996). Propone actuaciones para el tratamiento de problemas intratables que denomina *Nuevas Llaves*, algunas de las cuáles son: la aceptación de que la resolución de conflictos es un proceso a largo plazo que requiere paciencia, tenacidad y aplicación, y donde es necesario implicar a todas las partes en las discusiones y decisiones relevantes para el proceso de tratamiento y resolución de conflictos (Mitchell, 1996). Además, recomienda realizar las actuaciones de resolución de conflictos en varios niveles sociales, tal y como propone también John Paul Lederach (1998). El *nivel uno* está constituido por el ámbito político, el *nivel dos* es la sociedad organizada, y el *nivel tres* lo conforma la ciudadanía en general. Es importante, en la búsqueda de soluciones, aprovechar cambios estructurales (políticos, económicos, sociales) del entorno del conflicto y entender la resolución de conflictos como un proceso interactivo donde todas las partes tengan que realizar movimientos. Considera clave, no olvidar los daños psicológicos sufridos durante el conflicto y no pensar en la resolución de conflictos como un estadio final, si no como un proceso que continúa.

Importante en la disciplina es sin duda Harol Dwight Lasswell, con la inclusión como variable de estudio del papel de los medios de comunicación. Formuló en 1948 el conocido

como Paradigma o Fórmula de Lasswell que sigue vigente, basado en el análisis de varios elementos en la comunicación como: *¿Quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué efecto?*. Debe mencionarse igualmente a Karl Ludwig von Bertalanffy, vienés de nacimiento y estadounidense de adopción que desarrolló una *Teoría General de Sistemas* (1968) con la que se entiente aspectos que hasta ahora pasaban desapercibidos como la interacción entre diversos agentes.

El final de la etapa fue convulso, aparecieron voces críticas con la evolución de los Estudios por la Paz. La interdisciplinariedad deseada se convirtió en multidisciplinariedad, una amalgama fruto de multitud de aportaciones y no un cuadro homogéneo con una unidad de enfoque y composición integrada. Tampoco había sido posible la creación institucional de un centro con solidez y financiación estable. El balance en lo que se refiere a la introducción de la disciplina en los planes de estudio, tanto en el ámbito de la licenciatura como en el del posgrado, arrojaba resultados igualmente pobres (Harto de Vera, 2005).

Autor de gran relevancia a caballo entre varias etapas es sin duda Jonh Paul Lederach. Se graduó en Historia y Estudios por la Paz en Bethel College (EEUU) en 1980. Sus aportes académicos, combinados con el trabajo de campo como mediador, negociador, promotor de la Cultura de Paz, docente y asesor, ha sido de gran influencia para la Investigación por la Paz. A nivel internacional ha estado implicado en los procesos de paz de Somalia, Irlanda del Norte, Nicaragua, Colombia y Nepal entre otros e incluye labores iniciales de intermediación en el conflicto vasco. Su trabajo ha estado enfocado al entendimiento del conflicto y la reconciliación. Ha recibido numerosos reconocimientos desde el año 2000 hasta el 2014 fundamentalmente. Es autor de la *Teoría de las 3Ps* para el diagnóstico del conflicto y de procesos para avanzar en la reconciliación. Inicia el pensamiento de que, quién es protagonista del conflicto, es la única persona capaz de encontrar la solución. Determinante en la última etapa, aboga por tanto, por la participación directa de todos los actores.

c) *Tercera Etapa: el reconocimiento: cristalización y expansión (1971-1989).*

Al abandonar la idea de construir una *Teoría General del Conflicto* integrada y de carácter universal, esta etapa se caracteriza por una fragmentación en los asuntos estudiados, abriéndose a nuevos campos donde aplicar las herramientas de Investigación por la Paz-Gestión de Conflictos, primando la negociación y mediación. Incluso instituciones académicas y no académicas incorporan en sus programas formativos estas competencias (Kriesberg, 1997).

Algunas experiencias tienen una rápida expansión como el *Alternative Dispute Resolution* (ADR) que permite la negociación de la pena entre fiscal y abogada defensora o abogado defensor y surge como consecuencia de la saturación existente en los Tribunales de Justicia. Su eficacia y aplicabilidad permitió su expansión a diversos ámbitos, aunque sin duda la experiencia determinante fue la del programa de negociación de la Universidad de Harvard.

A comienzos de la década de los ochenta, la obra *Getting to Yes* (1981), de dos académicos vinculados a este programa, Roger Fisher y William Ury, se convirtió en un auténtico éxito de ventas, lo que contribuyó definitivamente a que las técnicas de gestión negociada de conflictos llegasen a un público más amplio. El *Programa de Negociación de Harvard*, fue desarrollado principalmente por personas con formación jurídica, integrando sin embargo una perspectiva interdisciplinaria al incorporar recursos de ciencia política, psicología, antropología, sociología, relaciones internacionales, relaciones laborales y planificación pública. Su método de intervención principal es el *diálogo*, ya que consideran que, a través de las construcciones y desconstrucción de este, puede contribuirse a la reducción de la violencia cultural, estructural y directa, pudiendo llegar a consensos.

Autores quizá menos conocidos, pero de referencia obligada, son Druckman, Zartman y Raiffa (Miall, Ramsbotham, Woodhouse, 1999). Druckman, es profesor en Resolución de Conflictos en la George Mason University de Virginia (compañero por tanto de George Mitchell). Ha publicado numerosas obras sobre negociación, comunicación no verbal,

mantenimiento de la Paz, metodologías de simulación en conflicto (Druckman, 2003). En 2003 ha recibido la IACM premio a la excelencia académica y logros profesionales.

William Zartman es profesor emérito de la Escuela Paul H. Nitze de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins, donde ha dirigido programas de gestión de conflictos y estudios africanos. Analizó fundamentalmente los procesos de negociación internacionales, profundizando en aspectos como actores, estructura, proceso y valores, centrándose sobre todo en aspectos como la complejidad del multilateralismo y la restauración de la autoridad legítima (Zartman, 1995a).

Howard Raiffa fue un académico norteamericano titular de la Escuela de Gobierno de Kennedy en la Universidad de Harvard. Fue pionero y destacado autor de la *Teoría de la Decisión* basada la adopción de decisiones soportadas en fórmulas estadísticas y en este sentido, seguidor de la *Teoría de Juegos*.

La concepción de la Paz en este período es conocida como Paz Neutra, entendida como el conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto a la vida de la persona, a su dignidad y a todos los derechos humanos. Incluye el rechazo a cualquier forma de violencia y la garantía de cumplir con los principios de libertad, justicia, tolerancia y solidaridad (Jiménez, 2011).

d) Revisión crítica (1990-hasta la actualidad)

Los procesos de Paz iniciados en América Latina permitieron hacer uso del acervo teórico y metodología de esta Disciplina. Se realizó una revisión crítica basada en cuatro pilares:

I) Incorporación del conocimiento de las personas implicadas en el conflicto, en su gestión, restando el protagonismo absoluto otorgado a las y los profesionales en épocas precedentes. Se instala el principio de que quién tiene el conflicto es quién puede diseñar la solución (Lederach, 1998).

II) Cuestionamiento de la intervención realizada hasta la fecha por las y los profesionales de la Investigación por la Paz y las instituciones como Naciones Unidas, subrayando su responsabilidad en el reforzamiento y sostenimiento de un orden injusto que es, en última instancia responsable de la violencia y el conflicto. Conceptualizan el conflicto y la violencia como productos sociales de las instituciones dominantes, por lo que critican que las intervenciones se centraran en el mantenimiento de instituciones, relaciones y significados sociales tomándolos como válidos y esforzándose porque funcionaran correctamente. Como oposición a esto, se gesta la *Teoría de Estructuracionismo*, que tiene como objetivo analizar las estructuras y diseñar posibles alternativas de cambio (Harto de Vera, 2005).

III) Escasa presencia de la mujer en la disciplina, aún siendo las víctimas silenciadas de los conflictos violentos y creadoras de modelos de gestión informales de los conflictos sobre todo a nivel local. La no presencia de mujeres en las negociaciones de paz de alto nivel consideran, contribuye a que se repitan estructuras y discursos discriminatorios que han provocado la violencia y el conflicto.

IV) La última crítica es a la denominada *cuestión cultural* donde ponen en jaque la validez de las herramientas y procedimientos de Investigación por la Paz-Gestión de Conflictos en cualquier contexto cultural, como abogaban en las anteriores etapas.

El concepto de Paz se amplía, incluyendo en su seno temas como: militarismo, conflictos y movimientos globales, derechos humanos, género, justicia económica, conflictos étnicos, proliferación nuclear, violencia cultural, relaciones norte-sur, y sur-sur, ecología y cambio climático, multidisciplinariedad, globalización, transculturalismo, participación, responsabilidad social, nuevas perspectivas epistemológicas, post-modernidad, ciencia y tecnología, sociedad civil, Cultura de Paz, Derecho Humano a la Paz etc.

La Asamblea General de la ONU proclama el año 2000 como Año Internacional de la Cultura de Paz y la UNESCO encabeza un nuevo movimiento global en pro de una Cultura de Paz. Presenta el año 2000 una oportunidad única para multiplicar los esfuerzos de construcción conjunta de una paz duradera, tanto entre los países como en el seno de cada sociedad. Un grupo de premios Nobel de la Paz elaboró el Manifiesto 2000 a favor de la paz y no violencia, con motivo del 50 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, cuya intención fue despertar la responsabilidad de convertir en realidades los valores, las actitudes y los comportamientos en que se inspira la Cultura de Paz, tanto en las micro como en las macro relaciones, fomentando la no-violencia, el diálogo, la reconciliación, la justicia, la tolerancia y la solidaridad. Continúa esta iniciativa con la firma en el año 2006 en Luarca, de la Declaración sobre el Derecho Humano a la Paz (Rueda y Villán, 2007), con el objetivo de que, tratándose de un derecho humano como tal, debiera ser codificado por los órganos competentes de las Naciones Unidas.

Aunque la Investigación por la Paz es internacional, existe un claro protagonismo de los países desarrollados y fundamentalmente anglosajones. Han predominado los análisis abstractos sobre los estudios empíricos concretos, existiendo una gran dispersión temática, una amalgama de temas y planteamientos, que ha dificultado la generación de producciones globales como una *Teoría General del Conflicto*, que hubiera contado con mayor protagonismo en la esfera local e internacional. Destaca como positivo, el haber puesto el conflicto y sus estrategias de gestión en el centro de estudio, haciendo ímprobos esfuerzos por entenderlo, diagnosticarlo y gestionarlo, desde diversos ámbitos y disciplinas (Harto de Vera, 2005; Grasa, 2010; Jiménez, 2011).

Capítulo II. El Conflicto en el Entorno Organizacional

Estando esta investigación centrada en los conflictos en el ámbito organizacional, más allá del análisis realizado en las diferentes corrientes que estudian el constructo, es obligado realizar una visión histórica sobre el estudio del conflicto en el marco de la organización y su protagonismo en las diversas escuelas que han centrado su análisis en ellas.

1.- Concepción general del conflicto organizacional en las diferentes escuelas.

La primera escuela que centra su análisis en la organización es la *Escuela Clásica de la Administración* (primeras cuatro décadas del S.XX). Inició el estudio del conflicto organizacional, concibiéndolo como negativo, disfuncional y destructivo, resultado de una ineficaz implementación de herramientas o estrategias de gestión organizacional. Sus principales representantes fueron Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925) que aspiraban a un ideal “aconflictivo” (Perrow, 1991).

En la *Escuela de Relaciones Humanas*, esta visión radicalmente negativa fue relajándose, aunque sin llegar a superarse. Se normalizó la presencia del conflicto, pero sin concebirlo como parte intrínseca de la organización. Consideraban óptima su eliminación, aún concediéndole en ocasiones componentes positivos. Elton Mayo (1924), su figura principal, trató el conflicto como una enfermedad, provocada por falta de habilidades sociales y su realidad opuesta, la cooperación, como un síntoma de salud. Esto supuso un giro en la conceptualización, atribuyendo la generación del conflicto a las frustraciones personales de quienes no han podido triunfar en la sociedad (Sarries, 1993; Sánchez, 2010).

Como corriente intermedia entre las dos citadas surge en 1940 la *Teoría Burocrática de la Administración*, denominada así por considerar que la burocracia favorecerá la disminución de las fricciones. El conflicto sigue siendo concebido como indeseable y perjudicial.

Le sigue en aparición la *Teoría Estructuralista* que surge en los años cincuenta e indaga sobre el equilibrio entre organización y personas. El conflicto deja de ser patológico, pero sigue siendo indeseable. La *Teoría de Desarrollo Organizacional* comienza en 1962 y desvía su atención hacia conflictos interpersonales, elaborando propuestas de intervención basadas en *comunicación* (análisis transaccional), *confrontación* (reuniones de confrontación), *terapia* (tratamiento de conflicto intergrupar) y laboratorios de sensibilidad (Sánchez, 2010).

En la *Teoría General de Sistemas* que comienza a finales de los sesenta y se asienta en la década de los setenta, el conflicto es ya aceptado como inherente a la dinámica organizacional. Desarrollan una visión dicotómica sobre este, denominando funcionales a aquellas consecuencias que refuerzan las metas del grupo, fomentan la creatividad, la innovación y permitiendo el mejoramiento personal, considerando necesario provocar su aparición (Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986; Whetten y Cameron, 2005). En contraposición se encuentran los elementos disfuncionales con consecuencias negativas, que deberían erradicarse (De Dreu y Van de Vliert, 1997; Deutsch, 1969; Robbins, 1987; Tjovold, 1991).

Tabla 4.*Resumen de las Escuelas sobre Organizaciones y su concepción del conflicto*

ESCUELAS ORGANIZACIONES	SOBRE	CONCEPCIÓN DEL CONFLICTO
Escuela Clásica Administración.		Negativo, disfuncional y destructivo. Aspiran a un ideal aconflictivo
Escuela de Relaciones Humanas.		Se normaliza la presencia del conflicto, pero es concebido como algo ajeno a la organización, es como una enfermedad provocado por falta de habilidades sociales. Supuso un giro hacia la responsabilización de las personas.
Teoría Burocrática de la Administración.		El conflicto es indeseable y perjudicial.
Teoría Estructuralista		El conflicto ya no es patológico, pero sigue siendo negativo.
Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.)		Se centra en los conflictos interpersonales. Comienza a desarrollar modos de gestión basadas en comunicación, terapias, confrontación etc.
Teoría General de Sistemas		Comienzan a percibirlo como inherente a la dinámica organizacional, dividiéndolos entre funcionales o disfuncionales para la organización.

Nota: Elaboración propia

Hasta épocas más recientes, salvo la excepción que supuso la teoría de Mary Parker Follet y que se explica en el capítulo siguiente, no se ha aportado una visión optimista del conflicto, ni aceptado este como parte intrínseca en la dinámica organizacional. Actualmente sí es considerado el conflicto interpersonal como una parte intrínseca y omnipresente en la vida organizacional (Ayestarán, 1999; Guerra, 2004; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; Martínez y Munduate, 2009; Medina, et al. 2005; Ramos, 2006; Sánchez, 2010; Vinyamata, 2015).

Pero, aunque se ha normalizado discursivamente su existencia en las entidades, la realidad es que la visión negativa prevalece, ya que los conflictos son considerados como un factor de riesgo psicosocial (Lucaya y Dalmau, 2015) y una de las fuentes de estrés más relevantes en el ámbito laboral (Roberts, 2005).

Las consecuencias derivadas de los conflictos, cuando no son gestionados adecuadamente por las partes enfrentadas o cuando la organización no dispone de las condiciones contextuales apropiadas para su gestión, pueden llegar a ser devastadoras tanto

para el bienestar laboral, como para la productividad organizacional (Benítez, Medina y Munduate, 2012). Estudios diversos han constatado su impacto negativo en la salud (Spector y Bruk-Lee, 2008), el bienestar (De Dreu, van Dierendonck y Dijkstra, 2004; Giebels y Janssen, 2005) y la satisfacción laboral de la persona trabajadora (Benítez, Guerra, Medina, Martínez y Munduate 2008; Boz, et al., 2009).

Las personas necesitan entornos adecuados para el desempeño del trabajo. Esta afirmación está ampliamente contrastada empíricamente en diferentes investigaciones, entre ellas destaca la investigación de Fredrickson y Branigan (2005), que demostró que las emociones positivas amplían el alcance de la atención y los repertorios de pensamiento-acción, mientras que muchas emociones negativas, provocadas por situaciones de tensión, generan acciones específicas sobre todo de atacar o huir (Zuñiga y Ligoiz, 2018). Como consecuencia de esto, el desarrollo de procedimientos de gestión de conflictos es un pronosticador del éxito organizacional (Tjosvold, 1991; Seybolt, Derr y Nielson, 1996).

2.- Contribución de Mary Parker Follet

Al centrar la investigación en los conflictos que se desarrollan en el seno de la organización, es necesario resaltar la figura de Mary Parker Follet.

Nacida en 1868 en Quincy, Massachusetts, estudió en el anexo de la Universidad de Harvard al ser negada a las mujeres en ese tiempo la posibilidad de cursar una licenciatura oficial. Su orientación se desarrolló inicialmente en el campo de la historia y ciencias políticas, pero su claridad de pensamiento e innovación de planteamientos reflejados en su obra permitió su reconocimiento internacional y su participación como conferenciante en eventos vinculados con ámbitos diferentes a los de su formación originaria, entre otros, en el área de la Administración de Empresas (Domínguez y García, 2005). Sus ideas tuvieron una repercusión central en el entendimiento y gestión de situaciones de conflicto, tanto en las organizaciones

como en el campo social, aunque lamentablemente ha quedado escasamente reflejada su autoría como la base inspiratoria que supuso su obra para pensadoras y pensadores posteriores.

Algunos de los planteamientos propuestos por Follet, supusieron un cambio de paradigma en el entendimiento del conflicto y su gestión. Introdujo la superación del planteamiento dicotómico del conflicto como negativo o positivo, concibiéndolo como una interacción de deseos, evitando así el perjuicio ético de considerarlo bueno o malo y aportando una propuesta de gestión del conflicto mediante la integración.

Al concebir la interacción, no consideró las dimensiones cognitivas y emocionales como diferentes, si no coexistentes de manera simultánea en las situaciones de tensión. Manifestó que las propuestas de intensificar un tipo de conflicto deberían contemplar los efectos producidos en la otra dimensión que se encuentra presente e indisolublemente unida. Lo define del siguiente modo:

“Nunca te respondo a ti sino a ti-más-mí; o para ser más precisos, es yo-más-tú respondiendo a tú-más-yo. “Yo” nunca puedo influirte a “ti” porque tú ya me has influido; esto es, EN el propio proceso de encontrarnos, POR el propio proceso de encontrarnos, los dos nos convertimos en algo diferente. La respuesta es siempre a una relación. (...) Mi respuesta no es a un producto cristalizado del pasado, estático para el momento del encuentro; mientras estoy actuando, el entorno está cambiando debido a mi conducta, y mi conducta es una respuesta a la nueva situación que yo, en parte, he creado”. (Follett, 1924, p. 42 citado en Domínguez y García, 2005).

Follet, anticipándose en más de cuatro décadas a la propuesta de Deutsch (1969, 1973) confirmó que la valoración de conflicto como positivo o negativo depende sobre todo de la gestión que se realice del mismo. Evalúa fórmulas como la dominación, revelando que son

exitosas a corto plazo y perjudiciales a medio o largo y el compromiso, que califica de dominación parcial y consentida.

Propone la integración como fórmula constructiva de abordar conflictos, ya que constituye un proceso voluntario y participado, cuya consecuencia es una interacción transformada que permitirá abrir el conocimiento y las expectativas de las partes construyendo algo diferente basado en la confianza, que identifica como elemento central, debido a que, la desconfianza propia del conflicto favorece el uso de la dominación como vía de satisfacción de los deseos. Señala como obstáculo a la integración que: “en nuestro modo de vida nos han habituado a disfrutar con la dominación. La integración parece una cuestión más aburrida; no lleva a las emociones fuertes de la conquista” (Domínguez y García, 2005, p. 15).

Muchos de estos planteamientos son la esencia de la gestión de conflictos y han llegado hasta nuestro tiempo a través de conocidas teorías como la de estilos de comportamiento (Thomas y Kilmann, 1974) de gran influencia en la investigación de conflictos organizacionales, las fórmulas constructivas de abordar conflictos, a través de la negociación integradora de Walton y McKersie (1965) y el acuerdo ganar-ganar de Pruitt y Carnevale (1993) y de Fisher y Ury recogida en su libro *Obtenga el Sí* (1981).

3.- Elementos y características del conflicto organizacional

3.1.- Definición del conflicto organizacional

Existen diversas definiciones sobre conflicto organizacional. Hay quien lo describe como: “aquel que tiene lugar en el seno de la organización, esto es, que tiene lugar entre subpartes de una organización” (Fernández -Ríos, 1999, p. 405).

En sentido similar, encontramos otra definición del conflicto organizacional que lo describe del modo siguiente: “cuando los miembros de una organización están implicados en actividades que son incompatibles con las de sus colaboradores dentro de la misma red de

trabajo, o con miembros de otro colectivo o con individuos no afiliados, pero que utilizan los servicios o los productos de esa organización” (Roloff, 1987, p. 496).

Con una visión más centrado en las percepciones, se encuentran definiciones que explican el conflicto organizacional como “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, p. 653), y quienes consideran “que existe conflicto cuando al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra” (Van de Vliert, 1998, p. 351)

Lo que define y distingue el conflicto organizacional del conflicto en otros ámbitos es por tanto el contexto de desarrollo, ya que las definiciones expuestas no incluyen variables organizacionales, por ello, para definir y analizar las características del conflicto, se apelará a las definiciones generales sobre el mismo.

Benedito (2014), siguiendo los planteamientos de Pondy (1967), considera que la diferencia esencial entre unas definiciones y otras es la visión restrictiva o amplia - también denominada modelo procesal-, que los diversos autores y autoras mantienen sobre el conflicto. Quienes defienden el criterio amplio, consideran como parte del conflicto las *condiciones previas*, también conocidas como *latencia*, que serán las generadoras del conflicto manifiesto. Incluyen como aspectos relevantes los *estados afectivos*, que caracterizan el ánimo de las partes y las *percepciones o estados cognitivos* de las partes implicadas. Toman en consideración además los aspectos *comportamentales*. Autores y autoras destacados son Dahendorf (1990), Jehn (1994) y Rubin, Pruitt y Kim (1994).

Por el contrario, la visión reducida no considera ninguno de estos aspectos como parte del conflicto. Representantes de esta corriente serían entre otros, Coser (1961), March y Simon (1961) y Boulding (1957), quien sostiene que el término conflicto es más restrictivo incluso que el de competición. Siguiendo este planteamiento Fink (1968), llegó a identificar 16

dimensiones que acotaban y distinguían ambos términos y Schmidt y Kochan (1972), hicieron esfuerzos por clasificar la frontera existente entre conflicto y otros elementos.

Infante, en 1998 realizó una investigación sobre coincidencias en diversas definiciones de conflicto, aplicando el método *Clúster Analysis* a 78 de ellas, seleccionadas aleatoriamente de las siguientes disciplinas: psicología, derecho, filosofía, pedagogía y sociología, de un período entre 1933 a 1996. Fueron excluidas del análisis aquellas definiciones de conflicto intrapersonal, internacional, económico o referidas a particularidades del derecho laboral (conflicto político, de leyes, colectivo, económico, individual de trabajo, etc.), donde pudo comprobar el aumento de definiciones de conflicto interpersonal a partir de la década de los 80 y 90.

La definición obtenida fue la siguiente: “el conflicto interpersonal es el resultado de un proceso cognitivo - emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Infante, 1998, p. 493)

Comprobó que el conflicto está conformado por varios elementos: personas, asunto(s) o elemento(s) controvertido(s), sobre el que hay una experiencia subjetiva y un comportamiento, constituido por las reacciones de las personas hacia la otra parte en conflicto. Constituye un proceso o producto de carácter subjetivo y cognitivo, que implica percepciones de metas incompatibles por parte de al menos dos individuos.

Por tanto, el conflicto posee naturaleza cognitiva y al mismo tiempo emocional, pues la descripción y evaluación de la base de conflicto (recursos, información, ideas, etc.) involucra sentimientos y percepciones subjetivas, variando en consecuencia en función de la tipología de persona que lo protagonice y no únicamente por los elementos objetivos.

Un conflicto interpersonal siempre es bilateral y nace de una relación de interdependencia, de lo contrario hablaríamos de competición, oposición, confrontación o de

lucha violenta. La tensión propia del conflicto desencadena reacciones dirigidas al otro individuo o grupo que constituyen el comportamiento en el conflicto.

3.2.- Propiedades de las situaciones para ser calificadas de conflicto.

Complementariamente a lo expuesto, hay descripciones sobre las características que debería tener una situación para ser calificada de conflicto. En este sentido Putnam y Poole (1987), identifican tres características que deberían encontrarse en una situación para poder ser calificada como tal: (i) interdependencia entre las partes (cada parte posee el potencial de interferir en el otro u otra), (ii) percepción, al menos de una de las partes, de que existe un cierto grado de incompatibilidad entre metas (o intereses) y (iii) alguna forma de interacción. Fernández Ríos (1999) añade otras tres que considera también ampliamente aceptadas: (iv) intencionalidad de perjudicar o atribución de tal intencionalidad, (v) utilización directa o indirecta del poder e (vi) ineficacia de las normas establecidas.

3.3.- Tipologías de conflicto organizacional

Dentro de las posibles tipologías conflictuales existentes en la organización, hay presencia de una distinción dicotómica confirmada por Jehn (1994), quién consideró la existencia únicamente de conflictos relacionales y de tareas, inspirándose en las aportaciones de Guetzkow y Gyr (1954), Pinkley (1990), Priem y Price (1991) y Wall y Nolan (1986). Pero no fue la única, en la tabla siguiente se presenta una relación de personas investigadoras en este campo, añadiendo la categorización realizada por éstas sobre tipología conflictual, donde puede observarse la mayor predominancia de la clasificación anteriormente citada.

Tabla 5.*Categorización conflicto organizacional. Presentación cronológica*

AUTORÍAS	CATEGORIZACIÓN DE CONFLICTO					
Follet (1924)	Interacción de deseos					
Guetzkow y Gyr (1954)	Conflicto Afectivo			Conflicto Sustantivo		
Coser (1957).	Conflicto por interacciones personales			Conflictos orientados a la consecución de objetivos de equipo		
Pondy (1967)	Relacional			Estratégico (generados deliberadamente para obligar a redistribuir la autoridad.		
Deutsch (1973)	Verídico	Contingente	Desplazado	Mal atribuido	Latente	Falso
McNeil (1975),	Relaciones					
Moore (1985)	Relacionales (innecesario)	Valores (auténticos)	Estructurales (auténticos)	Interés (innecesario)	Datos (innecesario) (auténtico en ocasiones)	
Wall y Nolan (1986)	Relacionales			Sustantivos		
Pinkley (1990)	Relacional			De Tarea		
Priem y Price (1991)	Socioemocionales			Cognitivos		
Lederach (1992)	Conflicto innecesario			Diferencias esenciales		
Amason y Schweiger (1994, 1996)	Afectivo			Cognitivo		
Kriesberg (1993)	Intratables			Tratables		
Jehn (1994)	Emocional			Tarea		
Jehn (1995)	Relacional			Tarea		
Amason (1996)	Afectivo			Cognitivo		
Amason y Sapienza (1997)	Afectivo			Cognitivo		
Jehn (1997)	Relacional	Tarea		Conflicto de Procesos		
Jehn, Chadwick y Thatcher (1997)	Relacional			Tarea		
De Dreu y Van de Vliert. (1997)	Socio-emocional			Tarea		
Rahim (1986, 2002)	Emocional	Tarea	Enmascarados	Transformacional		
Janssen V, De Vliert y Veenstra (1999)	Personal			Tarea		
Jehn, Northcraft y Neale (1999)	Relacional	Tarea		Procesos		
Friedman, Tidd, Curral y Tsai (2000)	Relacional			Tarea		
Jehn y Chatman (2000)	Relacional	Tarea		Procesos		
Simons y Peterson (2000)	Relacional			Tarea		
Olson Buchanan y Boswell (2002)	Personal			Político		
Bradford, Stringfellow y Weitz (2001)	Afectivo			Tareas		
De Dreu y Van Vianen (2001)	Relacional			Tareas		
Kurtzberg y Amabile (2001)	Relacional			Tarea		
Jehn y Mannix (2001)	Relacional	Tarea		Procesos		
Munduate y Medina. (2001)	Afectivo			Cognitivo		
Pelled, Xin y Wiss (2001)	Emocional			Tarea		
De Dreu y Weingart (2003)	Emocional			Tarea		
Medina, et al. (2005)	Relacional			Tarea		
Robbins (2004)	Disfuncionales			Funcionales		
Van de Vliert y De Dreu (2005)	Relaciones Personales			Tarea		

Notas: Elaboración propia, basado en Guerra (2004), Sánchez, (2010)

Puede comprobarse cómo la dicotomía entre conflicto relacional y de tarea ha estado presente desde los orígenes hasta tiempos recientes con nombres diversos. Existen algunas excepciones, como la mencionada de Mary Parker Follet (1924) ya citada y la aportación de Kriesberg (1993), quién dividió los conflictos en tratables e intratables, centrándose por tanto en sus posibilidades de gestión y no en la tipología conflictual. En 1997 Jehn, evoluciona en su concepción incluyendo otra categoría, *el conflicto de proceso*. Analiza además la vinculación existente entre conflictos relacionales y de tareas, llegando a crear un instrumento para medir ambas dimensiones, el *Intragroup Conflict Escala (ICS)*, que ha sido ampliamente utilizado.

Añade dos nuevas concepciones Rahim (1986 y 2002), el conflicto enmascarado y el transformacional. Define el enmascarado como aquel que parece estar relacionado con la tarea y finalmente se comprueba su vinculación con la relación, y el transformacional el que transita de una dimensión (tarea) a otra (relacional) (Guerra, 2004; Sánchez, 2010). Aunque son catalogados como dimensiones nuevas, no parece puedan ser consideradas como tal, ya que lo que realmente define son los procesos de tránsito de una dimensión a otra.

Robbins (2004) clasifica los conflictos como funcionales y disfuncionales, constituyendo los primeros formas constructivas que contribuyen al éxito organizacional, sustentando las metas del grupo y mejorando su desempeño. Por el contrario, los disfuncionales son aquéllos que estorban al desempeño grupal. Mantiene la visión dicotómica tradicional al concluir que el conflicto funcional es el orientado a la tarea y centrado en diferencias sobre cómo llevar a cabo los objetivos comunes, y el disfuncional el emocional (Sánchez, 2010).

Pero sin duda la exposición más completa de tipologías conflictuales se encuentra en la teoría creada por Wehr en 1979, presentada por Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de CAR Asociados en la conferencia anual de COPRECA en 1989 y atribuida a Christopher Moore al ser publicada por él en su obra: “El proceso de Mediación. Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos” (2010). Es conocida esta teoría como *el círculo del conflicto* porque

así se representa gráficamente. Se describen cinco posibles causas o fuentes principales del conflicto, aplicables prescindiendo del contexto en el que se desarrolle, constituyendo un instrumento analítico útil para examinar las disputas y descubrir la causa básica de una conducta conflictiva. No escapa totalmente de la visión anterior, ya que incluye dentro de su categorización los conflictos relacionales y estructurales, aunque adiciona otras tres categorías: valores, interés, e información o datos.

Los conflictos relacionales según Moore (2010) aparecen cuando las personas sienten enfado, irritación, miedo y desarrollan percepciones no adecuadas y estereotipos, perdiendo la capacidad para el mantenimiento de discusiones racionales. A estos conflictos los denomina innecesarios, pues considera son fácilmente evitables. Esta consideración es aplicada a los conflictos de intereses que resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de otras u otros. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo etc.), de procedimientos (la manera en que debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto etc.). Define igualmente como innecesarios los conflictos de datos, que aparecen cuando existe falta de información necesaria para la adopción de decisiones adecuadas, por la interpretación realizada o por tomar como referencia fuentes contrapuestas. Los califica de auténticos únicamente, si la causa de la tensión es la incompatibilidad de la información.

Considera también auténticos a los estructurales y de valores, estando los primeros causados por fuerzas externas a las personas en conflicto, que no suelen contar con la competencia necesaria para modificarlos, al estar provocados por el diseño organizativo, los recursos, autoridad, normativa existente etc. Y los de valores, que son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidas como incompatibles, que surgen cuando la gente

intenta imponer a otros u otras un conjunto de convicciones que no permite creencias divergentes.

Presenta Redorta una amalgama de dimensiones clasificatorias del conflicto – incluye 18-, que él mismo considera: “pretende ser únicamente una síntesis que recoge elementos dispersos y cuya importancia relativa deberá ser investigada” (Redorta 2004, p. 66). Señala criterios que denomina “estructurales” y que define como: “aquellas variables que han sido definidas por algún autor como significativas ya sea en la comprensión del conflicto o en su orientación a la solución” (Redorta 2004, p.66). Es necesario alertar sobre el término estructural aquí utilizado, que podría llevar a equívocos al no encontrarse relacionado ni tener el mismo significado que el presentado al definir la corriente estructuralista, ni con la tipología estructural como causa del conflicto.

3.4- Características y consecuencias del conflicto relacional y de tareas

3.4.1.- Conflicto Relacional: definición y características.

El amplio consenso existente en la división entre conflicto relacional y de tarea, no queda reflejado en la descripción de cada una de las categorías, como queda resumido en la tabla siguiente:

Tabla 6.*Descripción del conflicto relacional*

CONFLICTO RELACIONAL		
AUTORES-AUTORAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Boulding (1957)	Creación de imágenes negativas.	Percepción negativa
Anderson (1969) Baron 1984	Falta de sinceridad	Predisposición negativa hacia la persona
Robbins (1987) y Thomas (1992)	Esteriotipos	Percepción negativa
McNeil (1975)	Percepción, memoria, estereotipos, motivación que guía la selección de recuerdos Profecía autocumplida	Agresión Hostilidad Amenaza Ansiedad
Bell y Blakeney (1977)	Diversos tipos de personalidad.	
Ferguson y Rule (1983)	Atribuciones realizadas sobre el comportamiento del oponente a causas personales	Reacciones agresivas
Chalvin y Eyssete (1985)	Necesidad de emociones fuertes. Imagen no realista de la situación. Falsas creencias sobre las actitudes a adoptar. Desconocimiento de la situación real. Necesidad huir de problemas Necesidad de soluciones estereotipadas y rutinarias	Predisposición negativa hacia la persona

Notas: Elaboración propia, basada en Benedito 2014

Puede comprobarse cómo el conflicto definido como relacional es en realidad intrapersonal, al no mencionar las consecuencias de la vinculación. Se concibe provocado mayoritariamente por elementos personales que traen como consecuencia frecuente las reacciones agresivas, manteniendo la concepción clásica de negatividad en la percepción de conflicto y su atribución a características personales.

Las consecuencias que se describen del conflicto relacional para las organizaciones son devastadoras. Destaca por su prolija producción la ya mencionada, Karen Jehn, profesora de la Universidad de Melbourne, que desde 1993 hasta 2015 publicó, en ocasiones en colaboración con diversos autores y autoras, una serie de estudios sobre las consecuencias del conflicto

relacional en las organizaciones- se citan las referencias en orden cronológico tanto suyas como de otros autores y autoras para explicar la evolución-. Inició su análisis demostrando que el conflicto relacional disminuía el rendimiento individual y grupal al reducir el tiempo que puede dedicarse a procesar información y planificar las tareas, debido a que los y las miembros que los componen, emplean más tiempo y recursos en resolver problemas personales, que en aquéllos que afectan al desarrollo de las tareas asignadas (Shah y Jehn, 1993; Jehn, Chadwick y Thacher, 1997; Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 2001), ratificado por Simons y Peterson (2000) y De Dreu (2008).

Ratifica dicha autora, las aportaciones realizadas por Bass y Barrett, (1981), Gladstein, (1984), Amason (1996) y Pelled, (1996), sobre que el conflicto relacional provoca un rechazo de las decisiones adoptadas y una reducción del compromiso con la organización (Jehn, Northcraft y Neale, 1999), debido a que limita el procesamiento cognitivo de información compleja, aumentando los niveles de ansiedad, la insatisfacción y las amenazas y provocando enojo, tensión y animadversión hacia la otra parte (Shah y Jehn, 1993; Jehn, 1997; Jehn y Mannix, 2001)

Ahondando en las consecuencias, hay aportaciones complementarias que indican la afección negativa del conflicto relacional al logro de la eficacia laboral (Sánchez, 2010) y al bienestar personal de los y las integrantes del grupo (Guerra, 2004), observando pérdida de la calidad en la toma de decisiones (Amason, 1996), además de un descenso de la obediencia laboral (De Dreu y Gelfan, 2008; Munduate y Medina, 2001). Reduce también la habilidad de las personas para recoger nuevas ideas de los integrantes del grupo, al establecerse un clima de hostilidad mutua que dificulta o impide el desarrollo de conductas de ayuda y de apoyo mutuo (De Dreu y Van de Vliert, 2001).

Otros estudios ponen de manifiesto que el conflicto relacional, perjudica la comunicación entre los equipos e incrementa la tensión dentro del grupo, pudiendo producir

episodios de estrés laboral (Baron, 1990). El conflicto puede hacer que las personas disminuyan su participación, sientan menos satisfacción con el grupo y aumente la hostilidad hacia sus compañeros y compañeras disminuyendo la probabilidad de mantenerse en el grupo impactando negativamente en la cohesión (Levine y Moreland, 1990).

Coinciden en que los efectos del conflicto relacional son estables más allá del episodio puntual de conflicto, por lo que podrían esperarse efectos a largo plazo.

Las investigaciones realizadas se centran en las consecuencias y efectos producidos por el conflicto relacional, sin ahondar en el conocimiento sobre sus características, pero muchas de las consecuencias citadas, no son necesariamente propias de un conflicto relacional, sino de una situación escalada del conflicto, sea del tipo que sea.

Si la situación es gestionada de manera temprana sin que hayan incurrido las tensiones señaladas, podría tener una conclusión positiva. La intensidad (o escalada del conflicto) será un aspecto que se desarrollará en apartados posteriores.

3.4.2.- Conflicto de tareas: definición y características.

Se encuentran dentro de esta categoría los conflictos que tienen su origen en la propia configuración de la organización y en las tareas que se desarrollan en su seno, como: (i) el propio diseño organizativo (Corwin, 1969; Child, 1972; Rahim, 2004), (ii) el tamaño de la misma, que influye directamente en la dificultad para ejercer supervisiones efectivas, coordinarse o comunicarse adecuadamente (Boulding, 1957; Downs, 1967), (iii) el tamaño del grupo como predictor del desacuerdo inicial entre sus miembros, y (iv) el nivel de conflicto previo, ya que, la tensión aumenta el grado de complejidad del procesamiento de la información (Peiró, Prieto, Zornoza y Ripoll, 1999).

Pueden incluirse otros elementos como: reglas, procedimientos, autoridad, poder, influencia, mecanismos de integración, obligaciones, roles poco definidos (Brewer, 1979;

Reichers, 1986), liderazgo mal consolidado, aspectos ambientales y sociales (Edwards, 1983; Brown, 1981).

Un elemento que ha sido estudiado profusamente es el de las tareas, que puede generar conflictos versados en el modo de realizarse (Jehn y Chatman, 2000) o en la interdependencia entre ellas (March y Simón, 196; Croizier, 1964).

Analizaron Argote y McGrath (1993) el tipo de tareas que se realizan en las organizaciones, clasificándolo en cuatro grupos: tareas de *generar* (ideas o planes), *elegir* (respuesta correcta o solución preferida), *negociar* (puntos de vista conflictivos o conflicto de intereses) y *ejecutar* (en competición con un oponente o contra un estándar externo), estudiando sus interrelaciones en base a varios criterios: naturaleza de la interdependencia entre los miembros del grupo para la realización de la tarea y requisitos del esfuerzo necesario para ejecutarla, concluyendo que los conflictos se generan en los grupos que realizan tareas de motivos mixtos.

En el mismo sentido se formuló la *Teoría de la Elaboración del Conflicto*, creada por Peiró, Prieto, Zornoza y Ripoll en 1999, que integra el tipo de tarea con los modelos de influencia social. Crearon una tipología de tareas en función de dos dimensiones diferentes de las anteriores, por un lado, el grado en que la validez del juicio (opinión o actitud) puede ser demostrada y por otro, tareas en las que el grado de juicio define la categoría social. Ambas dimensiones determinan cuatro tipos de tareas: 1) objetivas no ambiguas, de aptitudes, de opinión y sin implicación. Las tareas objetivas no ambiguas son aquellas en las que sólo una respuesta es correcta. Se sabe cuál es y no representa significado social, en estas tareas la fuente de conflicto está en el número de personas que conocen la respuesta. 2) Las tareas de aptitudes son las que únicamente una respuesta es correcta (alta relevancia del error), pero el individuo no está seguro de la respuesta y espera un bajo consenso. El juicio aporta un alto significado social (asignan al individuo un alto grado en función de su capacidad), son tareas denominadas

intelectivas. 3) Las tareas de opinión tienen varias posibilidades de respuesta (por lo tanto, poca relevancia del error y el juicio presenta un alto significado social y el individuo espera un alto grado de consenso con el endogrupo y se denominan de resolución de conflictos de opinión. Para estas es importante que los miembros se perciban como miembros del mismo grupo. 4) Por último, están las tareas sin implicación en los que varios juicios pueden tener validez y no otorgan categoría social a las personas que los emiten.

En las tareas *objetivas no ambiguas*, el conflicto de base suele ser relacional, activado por una mayoría que presiona al disidente hacia la conformidad porque la necesidad de consenso es evidente. En las tareas de *aptitudes* el conflicto es de competencia y dependerá de la legitimación de la fuente, que si es alta generará menos conflictos, pero si es baja, aumentará la incertidumbre al error y se activará el pensamiento divergente. En las tareas de *opinión* el conflicto suele ser de identidad si el sujeto no está de acuerdo y se identifica con otro grupo, lo que disminuye la cohesión y la identidad del grupo. En las tareas *sin implicación* la dificultad no suele estar en la tarea, si no en la argumentación del mensaje, basado en los modelos de persuasión (Peiró Prieto, Zornoza y Ripoll, 1999).

El conflicto de tareas es percibido en la tradición académica como beneficioso, tanto para el logro de la eficacia grupal, como para el bienestar de las personas trabajadoras, incluso considerándole productor de tensiones. Guerra (2004) recopila las consecuencias beneficiosas que se conceden al conflicto de tarea por diversos autores y autoras, encontrando que es considerado como potenciador de la calidad e innovación en las decisiones (Amason, 1996; West y Andersen, 1996) e impulsor del debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999). Le atribuyen igualmente la capacidad de uso efectivo de los recursos y la prestación de un mejor servicio (Tjosvold, Dann y Wong, 1992). Estos efectos beneficiosos lo son a nivel individual (Baron, 1991; Putman, 1992) y grupal (Fiol 1994; Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999; Scheweiger, Sandberg y Rechner, 1989).

En términos generales, cuando los autores y autoras señalan aspectos beneficiosos o positivos en los conflictos, siempre vienen referidos al conflicto de tareas, aunque como puede comprobarse, hay tantas definiciones como autoras y autores.

Es necesario señalar que los efectos beneficiosos que proclaman son referidos al interno del grupo, como la cohesión etc, no a la situación de conflicto. Algunas de las consecuencias que plantean ocurren cuando la situación de partida no puede calificarse como conflictiva, constituyendo únicamente una discrepancia o diferencia de opiniones o criterios.

Paradójico, tal y como defienden los autores citados, es considerar que una discrepancia de opiniones, gustos o valores genera un nivel de tensión elevado y lleva a la imposibilidad de gestión, y una discrepancia sobre el modo de realizar la tarea, permite aumentar los criterios de evaluación sobre su realización.

Puede concluirse poniendo de relieve la confusión terminológica existente entre discrepancia, conflicto, tipología conflictual y escalada del conflicto, que puede haber contribuido al escaso avance hacia modelos de gestión. Bajo terminología semejante se agrupan multitud de definiciones diversas de conflicto sustantivo o de tareas, centradas fundamentalmente en el origen (diseño de la organización, realización de tareas...), pero no en las características del conflicto. Subyace una visión previa positiva que lleva a que no sea estimada la escalada, desarrollándose las situaciones descritas en estadios de poca tensión. No se contempla el conflicto estructural escalado, porque no se vinculan los dos elementos (tipología conflictual y escalada del conflicto).

Ahondando en algunos de estos aspectos, es necesario destacar que, estas afirmaciones que durante tiempo han convivido en la literatura del conflicto organizacional, han sido puestas en duda en recientes investigaciones realizadas por De Dreu y Weingart (2003) debido a que se ha demostrado que resulta muy difícil separar los conflictos sustantivos de los relacionales y que más que el conflicto en sí, el modo de gestión es el que lleva a poder considerar positiva o

negativa a la situación de tensión, conclusión que ya fue presentada por Mary Parker Follet en 1924. Es difícil encontrar una total desconexión entre tareas y emociones, por lo que raramente se dan conflictos puramente de tareas o puramente personales (Munduate y Dorado, 1999).

3.4.3.- Interacción entre conflictos de tarea y conflictos relacionales.

Existen componentes relacionales en todas las tensiones, por lo que el esfuerzo por fomentar los posibles efectos beneficiosos del conflicto de tarea, pueden desencadenar consecuencias relacionales (Simons y Peterson, 2000). Consideran diversos autores y autoras que existen tres mecanismos que modulan la relación entre el conflicto de tarea y el relacional. El primero es el *proceso de atribución*, que ocurre cuando se percibe la conducta del resto como ataque personal o se considera que existen agendas ocultas (Jehn, 1995). En estos casos, el conflicto de tarea puede convertirse en conflicto relacional (Amanson, 1996; Amanson y Sapienza, 1997; Eisenhardt y Bourgeois, 1998), ya que la desconfianza sobre las intenciones del grupo produce un procesamiento selectivo de la información (Fiske y Taylor, 1991) mientras que, con grados elevados de confianza, los desacuerdos no son interpretados como problemas personales (Mishra, 1996; Simons y Peterson, 2000). Munduate (2011), concluyó que un alto nivel de conflicto de tarea y bajo conflicto relacional, mantiene una influencia positiva sobre la obediencia conductual y la propensión al abandono es menor.

El segundo mecanismo es de *carácter conductual*, ya que, durante el conflicto de tarea, las y los miembros del equipo pueden comunicarse a través de un lenguaje emocionalmente duro y utilizar tácticas intimidatorias (Pelled, 1996), que podrían hacer sentir incómodas u ofendidas a las personas, por lo que podría convertirse en conflicto relacional. Habría que añadir que las personas reaccionan negativamente cuando el conflicto está mal gestionado (Dechurch y Marks, 2001), incluso aunque los resultados sean favorables (Tyler y Lind, 1992). El último mecanismo se centra en los intentos por parte de algunos miembros de equipo por *perjudicar* a

las otras personas, estaríamos entonces ante un enmascaramiento del conflicto de tarea (Rahim y Pelled, 1998).

Mientras el conflicto relacional es estable en el tiempo, el conflicto de tarea tiene un carácter más puntual y cambia según el asunto del que se trate (Simons y Peterson, 2000). Los mismos autores señalan que el conflicto de tareas, al centrar la discusión en la actividad, permite reflexionar y entender mejor cómo realizar la actuación. Sin embargo, los estudios se han centrado exclusivamente en conocer los efectos individuales y grupales, no en realizar propuestas de actuación (Guerra, 2004).

Como puede comprobarse nuevamente, las consecuencias negativas no son específicamente del conflicto de tarea o relacional si no de la escalada del conflicto que se explicará a continuación.

3.5.- Fases y Grados de Intensidad del Conflicto

Para el modelo procesal, con una visión amplia donde se toman en consideración los antecedentes, el conflicto se desarrolla en ciclos interrelacionados que abarcan desde los antecedentes hasta las consecuencias, donde cada elemento condiciona el siguiente. “Pretende estudiar el conflicto como un todo, de forma sistemática e integrativa, contemplándolo como un proceso continuo y no como la yuxtaposición de episodios aislados” (Benedito, 2014 p.108), por lo que introducen la variable de tiempo.

Destacan en el análisis de las fases autores como: Pondy (1967), Walton (1969), Kriesberg (1975), Thomas y Smith (1976), Fauvet (1977) en Benedito (2014) y Rascado, Rico y Fernández-Ríos (2000). Realizan aportaciones igualmente relevantes, citados en orden cronológico, Mitchell (1981), Littlejohn y Foss y Pruitt y Rubim (1986). Spillman y Spillman (1991), Lederach (1992), Fisher (1993), Wahlstrom (1996), Alzate (1998) y Robbins (2004).

No hay sin embargo una unidad de criterio entre los diversos autores y autoras sobre el número de fases y sus características, oscilando entre tres y siete fases, aunque hay tres, que son nucleares y mencionadas por todas y todos, a saber: inicio, fase conflictual y resolución. Hay igualmente una cierta diversidad en cuanto a su calificación, ya que hay quienes hablan de fases y quiénes lo hacen con el término escalada, ampliamente aceptado por la literatura académica para recoger una "expansión secuencial de la amplitud o intensidad del conflicto" (Pruitt y Rubin, 1986, citados en Redorta, 2004, p.72).

Los términos fases y escalada no son necesariamente idénticos y su utilización lleva aparejada diversos modos de definirlos, apostando cada autor o autora por uno de los aspectos y describiéndolo como un todo, sin considerar las diferencias de ambos elementos. No se ha encontrado una propuesta de integración en la literatura sobre estos aspectos.

A continuación, se realiza una propuesta de integración de ambos elementos, fases y escalada.

3.5.1.- Inicio, Fase Preconflictual.

a) Definición y contenido

El modelo procesal concibe la existencia de elementos, de los que aún no se ha tomado conciencia, pero serán esenciales para la producción del conflicto. Los más habitualmente citados por las autoras y los autores son: *las percepciones, estereotipos, relaciones tensas preestablecidas, prejuicios, frustraciones, autoritarismo, variables personales, comunicación, tradición de conflicto en los grupos, niveles de confianza e injusticia percibida*. Son aspectos mayoritariamente intrapersonales, que McNeil (1975), ya describía como elementos básicos del conflicto relacional. Fisher (1993), incorpora en la fase preconflictual, además, la estructura organizacional.

Esta fase es nombrada de diversos modos: *incompatibilidad o posición inicial* (Robbins y Judge, 2009), *antecedentes o preconflictual* (Benedito, 2014; Fisher, 1993; Rascado, Ríos y Fernández- Ríos, 2000), *latencia* (Mitchell, 1996), *incomodidad* (Alzate, 2000).

b) Intensidad del Conflicto. Nivel 1 de Escalada.

Ubicada en la fase preconflictual, se encuentra el nivel 1 de intensidad o escalada del conflicto, que comienza cuando alguien realiza una actuación que no se acomoda a la expectativa de otra persona. Esta circunstancia forma parte de la vida cotidiana, incluso cuando las relaciones son buenas, hay momentos en que las actuaciones de otras personas no se ajustan a nuestras expectativas (Rubin, Pruitt y Kim, 1994; Spillman y Spillman, 1991).

Denomina Walton (1969) a esta fase *nivel bajo de tensión*, ya que no se percibe la sensación de urgencia ni la necesidad de actuar con determinación, debido a la carencia de consciencia sobre la tensión. Aún así, se consideran el germen del conflicto, ya que de modo inconsciente se toma la decisión de si la discrepancia percibida, se convertirá o no en conflicto, en función de la selección de información que se realice. Reaccionamos de manera diferente ante las versiones previstas o imprevistas de un acontecimiento, si una actuación o actitud se ajusta a nuestra expectativa, podemos dejar que la atención se debilite, incluso que deje de prestarse atención al hecho o a la persona, por el contrario, si se incumple la expectativa, nos pondremos en alerta.

La expectativa no cumplida provoca un efecto que Bruner (1991) denomina *sorpresa*, que aparece al contravenirse lo que se espera que suceda. Nuestra mente necesita vivir en la facilidad cognitiva, esto es, recibir información congruente que favorezca la comprensión del entorno y cuando algo no encaja provoca *tensión cognitiva* (Festinger, 1957) La tensión cognitiva lleva a una activación asociativa (se recuerda mejor aquello que nos ha causado sorpresa anteriormente porque no se ajustó a nuestra expectativa), es lo que se conoce en

psicología social como memoria de información congruente e incongruente (Hastie y Kumar, 1979).

El efecto sorpresa produce la *emoción sorpresa*, reacción emocional neutra de corta duración, provocada de forma inmediata ante una situación novedosa o extraña y que se desvanece rápidamente. Su objetivo es liberar la mente de otros pensamientos y facilitar procesos atencionales, conductas de exploración e interés únicamente sobre la situación novedosa (Berlyne, 1960). Dirige los procesos cognitivos a la situación que se ha presentado dándole mayor protagonismo (Reevé, 1994).

El efecto sorpresa provoca la activación de una calificación personal que permitirá la categorización de la persona, que a su vez se utilizará como base para la búsqueda de esa información asociativa que se haya acumulado en el pasado (Ubillos, 2016), que es la más fácil de recordar y relacionar, aunque no tenga base común. La sorpresa activa, además, lo que Kahneman (2012) denomina *sistema 1 de pensamiento* (evaluación primitiva). Este sistema, que aparece en primer lugar lo hace de manera automática e inmediata, es difícil de controlar.

El sistema 1 de pensamiento se ocupa de construir:

“la mejor historia posible, incorporando ideas activadas en la memoria asociativa en ese momento, generando coherencia en la historia que crea, basada en datos sobre todo irrelevantes, no teniendo en cuenta la información que no posee, que ni percibe, ni se preocupa por conseguir. Se basa en percepciones, sensaciones y se inclina siempre a creer y confirmar las impresiones como ciertas. Opera rápida y automáticamente sin esfuerzo, inventa o infiere causas e intenciones y elimina las dudas. Opera como una máquina de saltar a las conclusiones” (Kahneman, 2012, p. 227).

Las primeras impresiones están basadas en las percepciones que nos hayamos conformado de las personas. Cuando se percibe a otra persona se buscan fundamentalmente tres tipos de objetivos (Jones y Thibaut, 1958): i) Confirmar los valores propios, ii) entender a la

otra persona o, -y esta es la más habitual cuando se inicia un conflicto- iii) determinar si la conducta de la otra persona se ajusta a alguna regla o norma o por el contrario la incumple. El tipo de objetivos que predomine en una determinada situación influirá en el proceso perceptivo.

La percepción es la comprensión que se realiza del mundo, constituye una selección y recodificación del enorme caudal de datos que llegan del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento a través de categorizaciones que permitan incluso predecir acontecimientos. Hay quienes utilizan un sistema categorial de amigo-enemigo casi en exclusiva, mientras otras personas utilizan un sistema más complejo que les permite mayor amplitud en posteriores elaboraciones de percepción (Bruner, 1991). La percepción se alimenta de los estereotipos, que se definen como ideas simples, ampliamente aceptadas por un grupo de personas y la mayor parte de las veces erróneas. Sin embargo, está demostrado que guían nuestra percepción, priorizando la información que los confirman y minimizando el impacto de la que los contradicen, por lo que tienden a afianzarse (Tversky y Kahneman, 1973).

Fue Ash (1946) quién comprobó que la información sobre otras personas no se procesaba como piezas independientes, si no que se engranaban y organizaban en una interpretación coherente y unificada. Posteriormente, Hastie (1980) y Srull (1981) completaron este hallazgo, descubriendo que toda la información procesada, se representaba mediante redes asociativas, de modo que los episodios conductuales, tanto congruentes como irrelevantes, se unían a esas redes mediante vínculos asociativos que relacionan la información. Además, el modelo de redes asociativas atiende más al recuerdo de las informaciones incongruentes porque permanecen más tiempo en la memoria a la espera de encontrarle sentido. Estos procesos se vuelven más precisos e intensos cuando existen expectativas de interacción con las personas, formándose impresiones más sólidas y resistentes en la memoria, por lo tanto, ante una información conductual, la persona intenta comprender su significado relacionando esta

información con otra almacenadas en su memoria asociativa y dándoles coherencia, que será la base de la construcción de la mejor historia posible.

El interés de quién percibe no sólo influye en el procesamiento de la información recibida, si no también en el tipo de información buscada (Hilton y Darley, 1991), por lo que si se ha construido una calificación negativa sobre alguien a quién se pretende responsabilizar de algún hecho, se indagará sobre aspectos que confirmen su *culpabilidad*. Los elementos negativos tienen una mayor importancia en la impresión formada (Anderson, 1965), así la primera impresión negativa es más difícil de cambiar, que una positiva y los rasgos positivamente evaluados, son difíciles de adquirir y fáciles de perder.

Elemento determinante en la construcción del conflicto es también la *emoción*, que influye en la codificación, almacenamiento, recuperación y elaboración de juicios (Bless, 2001). Los juicios evaluativos suelen ser congruentes con el estado de ánimo, por lo que cuando se está en un estado positivo se realizan evaluaciones más positivas y en caso de encontrarse en un estado negativo, esto además de afectar al juicio, convertirá la emoción sorpresa de corta duración en enfado, que permitirá construir la siguiente fase.

Que la evaluación primitiva sea negativa dependerá además de la calidad de las relaciones establecidas, nivel de confianza y la tradición de conflicto existente.

A modo de conclusión podría decirse que, la fase de inicio que contiene el primer nivel de intensidad transcurre del siguiente modo: sucede una situación, comportamiento o actitud no esperada, que es percibida y en consecuencia categorizada la persona, de modo negativo. A partir de ese momento, comienza un proceso selectivo de la información acumulada en la memoria, que confirma la visión negativa de ésta, recordando aspectos, no necesariamente vinculados, pero que nuestra mente es capaz de ordenar, otorgándoles coherencia y significado negativo, a través de la construcción de la mejor historia que se pueda crear. Este proceso será más o menos determinante para la construcción del conflicto, en función de la vinculación, de

la calidad de las relaciones establecidas, del nivel de confianza y la tradición del conflicto existente.

En esta fase es posible revertir el proceso y resolver la situación, pero si se tiene la intención y no se encuentra la vía para que quede resuelto, pasa a la siguiente fase.

3.5.2. Segunda Fase: Fase conflictual.

a) Definición y contenido

Esta fase es identificada con diversos nombres como *cognición y personalización* (Robbins y Judge, 2009), *orientación* (Fisher, 1993), *conflictividad de interacción* (Benedito, 2014), fase *conflictual* (Rascado, Rico y Fernández-Ríos, 2000) y fase *de mal entendidos o estancamiento* (Alzate, 1998).

Existen matices diferentes entre autores y autoras sobre su contenido, distribución y alcance. Así, por ejemplo, Alzate (1998), las subdivide entre malentendidos, incidentes y tensiones. Rascado, Rico y Fernández-Ríos (2000) denominan a esta etapa *desencadenamiento del conflicto*, *fase conflictiva* o de *conflicto manifiesto*. Fisher (1993) considera que confluyen en esta fase los siguientes elementos: desconfianza, etnocentrismo, amenaza percibida y orientación competitiva, que denomina *núcleo duro en la construcción del conflicto*. Fuera del núcleo duro añade la creación de conciencia y la acción colectiva. Fisher incluye otra fase denominada *procesos* donde se desarrollan los sesgos perceptivos y cognitivos, los estereotipos, las atribuciones incorrectas, comunicación inadecuada, presión, interacción y escalada.

Robbins y Judge distinguen una tercera etapa denominada de *intenciones* que separa como etapa distinta porque:

“las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Se tiende a inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad porque una de

las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de la otra parte” (Robbins y Judge, 2009 p. 489-490).

Como puede comprobarse, no hay coincidencia exacta en cuanto a las diversas fases de esta etapa y los elementos que en ellas confluyen, aunque tienen un denominador común, incluyen en esta fase la toma de conciencia de la existencia de tensión, describen elementos-situaciones, que tienen lugar cuando se toma conciencia del conflicto, cuando este se oficializa, se consolida.

En esta fase, los propios deseos predominan y aumentan su importancia (Spillman y Spillman, 1991), crecen los puntos en disputa (Benedito 2014, Lederach, 1992, Alzate, 1998, Kriesberg, 1975). Denomina Walton (1969) a este aumento de asuntos el *ciclo maligno*. Se desarrolla un pensamiento más belicoso, basado en una autojustificación de la propia conducta y en una condena a las intenciones y comportamientos de la otra parte, a quién se atribuye la responsabilidad absoluta de la situación de tensión, negando la propia.

El desencadenante que sitúa el conflicto en la fase segunda se denomina *hecho crítico* (Benedito, 2014), compuesto por cualquier acontecimiento que reúna las características para transformar el conflicto latente en manifiesto que, siendo un asunto de gran relevancia, no se ha analizado en profundidad (Rascado, Rico y Fernández-Ríos, 2000).

En esta segunda fase quedan incluidos los niveles dos y tres de intensidad de conflicto.

b) Intensidad del Conflicto. Nivel 2 de Escalada.

En el nivel 2 de escalada, al tomar conciencia de la tensión, el pensamiento desarrolla tres procesos determinantes para la construcción del conflicto, estos son, protección del yo como elemento de autojustificación, atribución de la culpa a la otra parte (atribuciones) y construcción grupal (Rodríguez, Morales, Delgado y Betancor, 2016).

Se explica cada uno de ellos a continuación:

(i) *protección del yo*

En situaciones de conflicto, debemos sentir que nuestro comportamiento ha sido adecuado y la tensión, provocada de manera exclusiva por la otra u otras partes.

Las personas vivimos considerando que existe coincidencia entre nuestro comportamiento y el del resto, ello nos ayuda a justificar nuestra conducta. Este sesgo es conocido como *efecto de falso consenso* (Ross, Greene y House, 1997) ya que se tiende a pensar que hay más personas que comparten nuestras opiniones sobre temas polémicos o ideológicos que las que en realidad existen y que los que tienen opiniones contrarias se considera, están basadas, no en el conocimiento de la realidad, si no en características deleznable de personalidad (falta de inteligencia o escaso sentido crítico) (Miller, 1975). Las personas estamos por lo tanto inclinadas a adoptar creencias autocomplacientes y consoladoras sobre nosotras mismas, que sirven para mantener la autoestima y la autoprotección del yo, que se consigue distorsionando la realidad (Instituto Arbinger, 2000). Es por ello, por lo que se activan mecanismos de autoprotección, de autoengaño, que permiten realizar un análisis de la situación en los términos descritos. Así, “(...) algunos de los sesgos que participan en las distorsiones que la mente lleva a cabo con objeto de fortalecer la imagen que la persona tiene de sí misma son, el sesgo egocéntrico y el del autoenaltecimiento” (Rodríguez, Morales, Delgado y Betancor, 2016, p. 27).

El *sesgo egocéntrico* permite, por ejemplo, sobreestimar las propias aportaciones en tareas realizadas en equipo, porque las personas recuerdan con más precisión sus propias contribuciones que las del resto y eso los lleva a una sobreestimación de estas (Ross y Sicoly, 1979). Las personas preferimos creer cosas extremadamente halagadoras sobre nosotras mismas, incluso creencias que no resistirían un análisis objetivo (Gilovich, 2009). El *sesgo de autoenaltecimiento* lo constituye “la tendencia de las personas a pensar sobre sí mismas en

términos favorables, considerando incluso que se encuentran por encima de la media en la mayoría de los ámbitos en los que se comparan” (Rodríguez, Morales, Delgado y Betancor, 2016, p. 27). En este sentido, Kruger y Dunning (1999) comprobaron que precisamente, las personas con menor competencia son quiénes más sobreestiman su capacidad y desempeño en dicho ámbito.

El proceso de construcción sería por lo tanto el siguiente: después de los antecedentes del nivel 1 de escalada, es decir, una vez preparadas las personas para construir un conflicto, sucede un hecho denominado crítico que sitúa el conflicto latente en manifiesto. Esto causa primero sorpresa, emoción de corto recorrido, pero que permite iniciar una selección precisa de la información y activar información almacenada en la memoria, que corroboraría la calificación inicial. Si la evaluación es negativa, la sorpresa, de corta duración, transitaría a enfado. Conocemos que se podría corregir fácilmente esta situación comunicándonos con la otra persona, pero nuestra mente nos *autotraiciona* (Instituto Arbinger, 2000), comenzando un camino de autojustificación que se consigue, distorsionando la interpretación de la realidad, acusando y desacreditando a la otra u otras partes y sobrevalorando de manera exageradamente positiva nuestras acciones y pensamientos, para evitar observar nuestra propia responsabilidad y a ello nos ayudan los elementos de protección del yo citados.

En esta situación, comienza a haber dificultades para empatizar. Cada persona se centra en sí misma, aunque se necesita un cambio de la situación, que se pretende con la modificación conductual de la otra parte, a través de enfrentamientos, competencias y rigidizando las propias posiciones, lo que provoca un aumento de la tensión (Instituto Arbinger, 2000).

(ii) *Error de Atribución*

En esta fase del conflicto aparece, como ya se ha anunciado previamente, el error fundamental de atribución. La atribución se da ante hechos inesperados e importantes para el

sujeto, ante aquellos sucesos que, de algún modo, cuestionan sus ideas y conceptos previos sobre cómo debe comportarse cada persona y sobre las cosas que son esperables que ocurran (Crespo, 1982). La atribución causal se utiliza para explicar las causas de los sucesos que ocurren, especialmente de aquellos sucesos poco habituales, pero para explicarlas, atribuimos razones basadas en hipótesis personales y esto es lo que constituye el *error fundamental de atribución*. Tiene importantes implicaciones en las relaciones interpersonales y sobre todo en la interpretación del comportamiento y las actitudes del resto, al obviar las variables contextuales, lo que lleva a sobrevalorar los motivos internos frente al impacto de la situación.

El hecho de que una acción sea atribuida a aspectos personales lleva consigo un correlato de responsabilización: Se considera a la otra persona responsable de sus actos y se le atribuye intencionalidad -normalmente negativa-, en la acción. Para que se de una atribución interna, para que un observador u observadora responsabilice a una persona por la acción que realiza, se requiere la suposición de que conoce los efectos de su acción, que se le considera con capacidad o habilidad suficiente para realizar dicha acción y que tiene libertad de elección, algo que en la realidad no suele ocurrir (Crespo, 1982).

En esta fase tenemos por lo tanto una protección del yo, que permite percibirse como víctima a uno de las o los protagonistas de la historia, otorgando la intención del daño y la responsabilización absoluta por lo realizado a la otra u otras partes, y esto acompañado de una emoción que otorga energía y se basa en interpretaciones negativas de algún hecho, es decir, el enfado.

(iii) *Construcción grupal*

En esta fase se produce además la socialización de la información sobre las situaciones vividas, de modo tal que inducimos a las personas a que aproximen su visión a la nuestra, lo que favorece el proceso de protección del yo, dado que el grupo creado, ratificará nuestra versión de la situación. Esto ocurre por la confluencia de factores citados por Kahneman (2012)

en su libro *Pensar Rápido, Pensar Despacio* y ya introducidas en el S. XVII por el filósofo Spinoza, quien sostenía que la comprensión de algo comienza con el intento de creerlo. Kunda (1999) en este mismo sentido, mantiene que las personas son más propensas a creer las cosas que quieren creer incluso aunque la evidencia objetiva no lo avale y la creencia es más fácil si la información proviene de alguien que tiene cierta capacidad de influencia, basada en la herramienta narrativa que se analizará con posterioridad.

Por lo tanto, la construcción del grupo ocurre gracias a la *influencia social* (Falomir, 2004), que puede definirse como el conjunto de procesos mediante los cuales las interacciones sociales modifican la percepción de los juicios, los modos de pensar o de actuar de las personas. El resultado de influencia más habitual es el *conformismo*, mediante el cual una persona modifica su respuesta respecto a un objeto acercándola a aquella expresada por la fuente (persona). El objetivo de conformarse con las respuestas que gozan de un consenso social es reducir la incertidumbre y adaptarse socialmente.

Las personas a quienes creemos, son seleccionadas en muchas ocasiones, siguiendo el principio básico de que, si prefiere a otra, creerá que ésta le corresponde prefiriéndola a su vez (Bruner, 1991) o, dado que la dirección que la causa nunca es clara en asuntos humanos, si nos sentimos preferidos/as por alguien, le correspondemos prefiriéndolo. Es simplemente una tendencia humana: sentirse apreciada o apreciado por alguien, engendra la retribución de ese sentimiento. Esto produce, según la *teoría de la autocategorización* (Molero, 2007), una acentuación de la similaridad percibida entre uno o una misma y los otros u otras miembros del grupo, sobre todo en aquellas características más específicas o prototípicas del grupo, del mismo modo que se incrementan las diferencias percibidas entre los y las miembros del exogrupo.

Categorizarse como miembro de un grupo, por lo tanto, implica tener una actitud más positiva hacia los miembros del endogrupo (*favoritismo endogrupal*) y una actitud menos

positiva y en ocasiones dependiendo del contexto, abiertamente negativa, hacia los miembros del exogrupo. El sentimiento de pertenencia favorece el desarrollo del etnocentrismo estudiado por Sumner (1906), descubriendo que las relaciones de las personas con los miembros del propio grupo están caracterizadas por la armonía, mientras las relaciones con los miembros del exogrupo se caracterizan por la confrontación.

Nos educan para estar siempre en competitividad con el resto, con lo que el conflicto se enfoca en términos de competencia y se evalúa según el resultado de esta. En nuestra sociedad se da por sentado que, en los conflictos, uno o una debe ganar para conseguir sus propósitos y que, para esto mismo, la otra parte debe necesariamente perder, porque poseemos un pensamiento dual, maniqueo.

El *etnocentrismo* favorece la *deshumanización* del contrario. La identidad propia se consolida, se legitima en contraposición a la identidad ajena, haciendo hincapié en las diferencias y olvidando las semejanzas, y en general manifestando cierto desinterés por las opiniones distintas (Fisas, 1987). Este proceso puede realizarse en colectivo, tras el que se transformará en grupo. Para que esto ocurra (Bar Tal, 2002), deben identificarse y definirse como miembros de ese grupo, poseer creencias grupales comunes y realizar actuaciones coordinadas sobre algún aspecto. A partir de este momento las personas se definen, describen y evalúan de acuerdo con la autoconcepción desarrolladas del grupo (Turner, 1989). La conformación como grupo favorecerá el tránsito hacia el nivel 3 de escalada.

Tajfel (1978) desde la *Teoría de la Identidad Social*, comprobó que para que se produzca un conflicto intergrupar ni tan siquiera es necesario que hubiera una discrepancia de intereses, o estructural. La mera categorización como grupo permite provocar confrontaciones. Simmel (2010) apuntaba, entre las consecuencias positivas que tienen los conflictos, el refuerzo de la identidad grupal y la cohesión interna del grupo.

Cuando un grupo está en conflicto con alguien externo, no se admiten las disidencias. El grupo está en una fase identitaria donde existe la fantasía de unidad, por lo tanto, los conflictos en los que participa un grupo son más complejos, porque además de la tipología conflictual existente, por el hecho de pertenecer a un grupo, las personas poseen una *identidad social* que influirá en la percepción desarrollada sobre las personas y la situación. Por lo que la identidad social del grupo, la lealtad, etnocentrismo y categorización social, serían otros aspectos que tratar en los conflictos donde existen grupos en torno a éste.

Un elemento estratégico para la socialización, como ya se ha mencionado, es la construcción de una historia, una *narrativa oficial*, donde queda reflejada la categorización como grupo y la construcción de la controversia y donde van sucediéndose los elementos citados anteriormente.

(iv) *Construcción de Narrativa*

Para convencer es necesario contar una buena historia, la narrativa es la matriz para la organización de los significados, para dar sentido a las experiencias, al mundo, a otras personas y a nosotras mismas y nosotros mismos (Bruner, 1991). Barker, Lavender y Morant (2001), basados en White y Epston (1993), entienden como narrativas al modo que las personas conceptualizan y se comunican sobre sí y sus experiencias de vida, siendo una manera dinámica de representarse a sí mismo o así misma y las relaciones con otras personas. Las narrativas no necesariamente dan un recuento objetivo de los eventos, sino que más bien ofrecen la evaluación que los narradores y las narradoras hacen de éstos (Menard -Warwick, 2009). Así, se define narrativa como el uso del lenguaje para relatar experiencias de vida o características de la persona narradora, siendo un “texto que conecta y evalúa acontecimientos/experiencias a través del tiempo” (Menard-Warwick, 2010, p.1). La temporalidad secuencial de la narrativa permite dar orden a experiencias cotidianas aparentemente desconectadas, dando un sentido de

continuidad y cumpliendo un papel de organización personal. Las narrativas personales siempre son contadas desde el momento presente, no obstante, tienden a centrarse en eventos pasados, vinculándolos al presente y a futuros posibles, teniendo un *inicio* (historia), *medio* (presente) y *fin* (futuro) (Ochs y Capps, 1996; White y Epston, 1993). La secuencia de eventos, más que un tiempo cronológico, hace referencia a un tiempo ligado al significado atribuido a los eventos y, el punto de vista o perspectiva del narrador o narradora (Bruner, 1991; Ochs y Capps, 1996).

Cuando alguien habla de otra persona y de sus acciones, tiende a organizar el relato alrededor de la persona, más que del contexto en donde se realizaron las acciones, ya que la persona es el centro de la historia. Comienza un proceso de *afilar y limar* (Heider, 1958), se enfatiza (afila) lo que el o la hablante considera esencial (la autojustificación y culpabilización de la otra parte) y desenfatisa (lima) el resto (el contexto, las posibles razones por las que ocurrió). Seleccionamos la información que permita construir la impresión que queremos generar en la otra parte, construyendo una historia comprensible.

Para comprender el mundo las personas necesitamos reducirlo, encontrar una causa. Mediante la *Psicología Ingenua de la Acción*, Heider (1958), explicó la tendencia de las personas a atribuir la responsabilidad de las situaciones complejas a una única causa.

La causa que emerja con más fuerza para el observador u observadora será a la que se le atribuya la responsabilidad, pero hay algunas normas que regulan este proceso: quien realiza la acción, tiende a prestar más atención al entorno realizando atribuciones situacionales o contextuales, pero la persona observadora -quien no realiza la acción-, tiende a atribuir la responsabilidad a rasgos personales de quien la realiza (Duval y Wicklund, 1973).

No hay relato neutro, narrar es un acto intencionado e interpretativo, constituye una versión interesada de lo ocurrido. Las narraciones no pueden abarcar toda la riqueza de la experiencia vivida, por ello se seleccionan ciertos elementos, dejando otros de lado. La narración, por lo tanto, muestra aspectos parciales, fragmentos de la experiencia (Bruner, 2003;

Ochs y Capps, 1996; White y Epston, 1993). Las narrativas son “una” historia, no “la” historia (Bernasconi, 2011).

Narrar permite:

“Transgredir lo banal para convertirlo en epifánico, (...) promover mundos posibles y proyectos de vida realizables (...), es la forma privilegiada del ser humano para construir su identidad (...), modela la mente del ser humano (...) y es una forma de aprehender y dar sentido a la realidad” (Siciliani, 2014 pág 37).

Al ser narrar una manera de construir la realidad, es necesario mencionar las aportaciones de Gergen, destacado pensador del construccionismo social, que promueve que la realidad es construida y dotada de significado por las personas y grupos. Gergen (1999) identifica varias características de las narraciones: relatan historias cuyos argumentos están penetrados de valores, ya que las narraciones son estructuras evaluativas que conllevan una posición moral, constituyen un relato coherente y entendible en el que los acontecimientos son seleccionados para construir una trama razonable y significativa, que avale la intención que tenemos y donde los personajes mantienen identidades continuas a lo largo del tiempo, con relaciones causales que construyen los fundamentos del esquema contado. Constan de una estructura que posee un comienzo y un final, que crea una direccionalidad y contiene una cierta percepción de propósito que provoca el conflicto.

Las narraciones constan de personajes que desempeñan roles y que suelen dividirse entre buenos y malos, favorecidos por la dicotomía que provoca el pensamiento del conflicto, una secuencia de hechos organizados según una lógica causal y unos valores que determinarán los temas que son relevantes para la persona que narra (White, 2005).

La peculiaridad de las narrativas en conflicto es que son rígidas, son reticentes al cambio porque son un anclaje, no pueden tener fisuras (Markus, 2013). Mantienen una coherencia que da sentido al papel adoptado. Las narrativas en conflicto son de acusación y defensa-

justificación con protagonismo de emociones como enfado, frustración y dolor (como se verá más adelante), esto provoca lo que White (2005) denomina descripción saturada del problema, ya que la rigidez, el planteamiento dicotómico y la no aceptación de otra información o versión de lo ocurrido, llevan al agotamiento sobre el asunto, a un colapso en el que el conflicto va tomando un protagonismo desproporcionado en la vida de la persona.

(v) *La emoción.*

Todo esto puede engranarse gracias a la presencia de la emoción que preside esta fase, que es el enfado. La sorpresa inicial, ayudada por la evaluación primitiva negativa, transforma esta emoción en enfado, que es una de las emociones más seductoras, porque el monólogo interno que lo alienta proporciona argumentos convincentes para justificar el hecho de poder descargarlo sobre alguien. Es una emoción que genera mucha energía y se sostiene gracias a las convicciones negativas repetidas y la percepción de una amenaza que no necesariamente es física, si no simbólica, una afrenta para nuestra autoestima o amor propio (sentirnos tratados ruda o injustamente, insultados, menospreciados, frustrados al llevar a cabo una determinada tarea), esto provoca un secuestro emocional (Goleman, 1995).

El cambio en uno de los rasgos es capaz de producir un cambio en la impresión general modificando el resto de las características, gracias *al efecto halo* (Thorndike, 1920). Fue Ash quien, en 1946, demostró que no todas las características tienen el mismo peso, sino que hay unas que determinan el sentido de la impresión total y las denominó *rasgos centrales*. Por eso es posible el cambio de tener una percepción positiva a transitar hacia una negativa.

Una vez tomada conciencia del conflicto y de nuestra nula responsabilidad en el mismo y absoluta culpabilidad de la otra parte, concebimos que la tensión requiere ganar en intensidad, se transita hacia el nivel 3 de tensión en el conflicto.

c) Nivel de intensidad. Fase de escalada 3

La fase 3 es conocida como *estado de guerra* (Wahlstrom, 1996) o *alto nivel de tensión*. Según Walton (1969) está caracterizada porque se reduce la capacidad para percibir, procesar y evaluar la información. Otra denominación es *Zona de Dolor* (Littlejohn, 2012) ¹, debido a que los sentimientos se vuelven muy intensos, sobre todo los negativos, provocando un impacto importante en las personas.

Cada uno de los pensamientos o percepciones irritantes se convierte en un mini-detonante que produce una descarga de sustancias cerebrales y cada una de estas descargas se ve fortalecida a su vez, por el impulso hormonal precedente. De ese modo, una segunda descarga tiene lugar antes de que la primera se haya disipado por completo y una tercera se suma a los dos precedentes y así sucesivamente ampliando enormemente su difusión. Cualquier pensamiento que tenga lugar durante este proceso, provocará una irritación mucho más intensa que la que tendría lugar al comienzo de la secuencia y el enfado se acumula sobre el enfado, al tiempo que la temperatura de nuestro cerebro emocional va aumentando hasta llegar a la ira, nuestra razón se ve impotente y puede desembocar fácilmente en un estallido de violencia (Goleman, 1995).

La ira focaliza la atención en los obstáculos externos que impiden la consecución del objetivo o son responsables de la frustración (Stein y Jewett, 1986). Se da una obnubilación, incapacidad o dificultad para la ejecución eficaz de procesos cognitivos (Chóliz, 2005). Tiene también consecuencias físicas como reactividad cardiovascular intensa (elevación en los índices de frecuencia cardíaca, presión sistólica y diastólica) (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994), elevada actividad neuronal y muscular (Tompkins, 1963), generando una sensación de

¹ notas del Seminario Internacional: *Innovación en Metodologías de Gestión de Conflictos*, organizado por Fundación Gizagune en julio 2012.

energía e impulsividad que lleva a necesitar actuar de forma intensa e inmediata (física o verbalmente) para solucionar activamente la situación.

En ese estado, la persona se siente incapaz de perdonar y se cierra a todo razonamiento. Todos sus pensamientos se mueven en torno a la venganza y la represalia, sin detenerse a considerar las posibles consecuencias de sus actos, ya que la ira genera mucha impaciencia. A falta de un conocimiento exacto de lo que le está pasando, la persona en ira se retrotrae a la más primitiva de las respuestas, la agresión (Chóliz, 2005).

Por lo tanto, es un nivel de intensidad en el que se siente la necesidad de pasar a la acción desarrollándose una contradicción abierta, ya que las medidas adoptadas por una parte para provocar una modificación en la otra son interpretadas por esta como un ataque que es respondido con alta agresividad. En esta etapa aumenta dentro del grupo la presión para unificar opiniones, la tensión es elevada y dejan de aceptarse opiniones contrarias con respecto a la interpretación del conflicto (Spillman y Spillman, 1991).

Deutsch (1973), realiza una síntesis sobre las consecuencias disfuncionales del conflicto que serían: la interrupción de la comunicación o el uso de esta como medio de intimidación, la creencia de que la única alternativa para resolver es el uso de la fuerza y con ello una legitimación percibida de su uso. Se desarrolla una actitud hostil y una percepción sospechosa hacia todo lo que provenga de la otra parte, se incrementan la percepción de las diferencias y disminuye más si cabe la conciencia de similitud. Cada parte se comporta de un modo que, si esas actuaciones fuesen realizadas contra ella, las considerarían ultrajantes. El pensamiento se polariza, aumenta la susceptibilidad y se da pábulo a los rumores al reducirse los recursos intelectuales disponibles. Las verdaderas causas del conflicto pierden importancia, centrándose la hostilidad en el adversario o adversaria. Por eso el conflicto, aunque tuviera otra causa en origen, se convierte en relacional. Comienza una calificación de la otra parte basada en

estereotipos colectivos negativos, como elemento identificador (fascistas etc.) y se define unitariamente a todo el colectivo.

Aquí podrían englobarse el resto de las etapas que describe Spillman y Spillman debido a que sitúa en estas la deshumanización y la legitimación de la violencia. Wahlstrom (1996) denomina a esta deshumanización, *síndrome de construcción de imagen de enemigo*. Este síndrome conlleva también una serie de distorsiones señalada por Spillman y Spillman (1991) y que confirman lo expuesto por Deutsch casi veinte años antes:

1.-Desconfianza (todo lo que proviene del enemigo o enemiga es malo o, si parece razonable, obedece a razones fraudulentas).

2. Atribución de la culpa al *enemigo* (es responsable de las tensiones existentes y tiene la culpa de todo lo que es negativo en las circunstancias predominantes).

3. Actitud negativa (todo lo que hace el enemigo es con intención de perjudicarnos).

4. Identificación con el mal (el enemigo encarna lo opuesto de lo que somos y de aquello por lo cual luchamos; quiere destruir lo que más estimamos, y por consiguiente debe ser destruido).

5. Simplificación negativa (todo lo que beneficia al enemigo nos perjudica, y viceversa).

6. Negación de la individualidad (todo el que pertenece a un grupo determinado es automáticamente nuestro enemigo).

7. Negación de la empatía (no tenemos nada en común con nuestro enemigo; ninguna información podrá hacernos cambiar nuestra percepción del enemigo; los sentimientos humanos y los criterios éticos hacia el enemigo son peligrosos e imprudentes).

Se pierde la capacidad de análisis objetivo del comportamiento de la otra parte y cualquier actuación, por mínima e insignificante que pudiera parecer, es tomada como un ataque pensado y orquestado para ofender profundamente, otorgándole gran relevancia. Al mismo tiempo, se pierde la capacidad de análisis objetivo del propio comportamiento, eso permite

desarrollar acciones agresivas, sin sentir culpabilidad por ello. La narrativa se rigidiza porque los sentimientos se alinean y se intensifican.

Bajo ciertas circunstancias el grupo puede convertirse en un factor de resistencia al cambio, ejerciendo un profundo impacto sobre la conducta correspondiente de sus miembros. Aparece un *pensamiento grupal*, caracterizado por el desarrollo de una percepción exagerada de la corrección y rectitud moral de los planteamientos del propio grupo y una visión estereotipada, homogénea, excesivamente uniforme y habitualmente peyorativa de los y las miembros del otro grupo.

Se desarrollan una serie de ilusiones compartidas por los miembros del grupo en relación con la capacidad que este tiene para abordar los problemas a los que se enfrenta. La más peligrosa de todas es la *ilusión de invulnerabilidad*. Los y las miembros del grupo tienen una percepción muy exagerada del grado de acuerdo que existen entre ellos y ellas y sus posibilidades. Los procesos anteriores se refuerzan con una fuerte presión hacia la uniformidad que se traduce en un rechazo frontal de las críticas dirigidas por algunos miembros al procedimiento seguido para alcanzar la decisión grupal o, que lleva a la supresión directa de la posibilidad de que los miembros del grupo expresen dudas o reservas sobre la forma de actuar de la mayoría grupal.

3.5.3.- Última fase. Fase Resolución: Gestión

a) Definición y contenido

Esta fase es conocida con los siguientes nombres: *resolución o control del conflicto* (Benedito, 2014; Rascado, Rico y Fernández Ríos, 2000), *resultados* (Fisher, 1993 y Robbins, 2004) o *crisis* (Alzate, 1998). Es la fase en la que se fantasea con poner fin a la hostilidad.

Se propone para actuar sobre ella un amplio abanico de posibilidades. Mayoritariamente se describe la intervención a través del uso de herramientas y procedimientos y en este sentido

se encuentran las propuestas de Rascado, Rico y Fernández- Ríos (2000), que consideran como posibilidades: la *eliminación*, el *abandono*, la *dominación*, la *renuncia* de una parte o todas a sus intereses, *integración*, *negociación*, *conciliación*, *mediación* o *arbitraje*. Robbins (2005), apuesta por encontrar metas supraordenadas, la expansión de recursos, evitación o el compromiso. Define como posible la intervención de un comando autoritario, la capacitación, alguna variación estructural, la comunicación y la participación de experto o experta ajeno.

Una variación a los planteamientos anteriores la incorpora Fisher (1993), que centra los esfuerzos no tanto en señalar un despliegue de herramientas, si no en el objetivo a conseguir: cohesión, autoestima, satisfacción del líder del grupo y una justicia distributiva o ganancia conjunta.

b) Desescalada

Componente imbricado en la fase de gestión es el proceso de *desescalada*. El conflicto ha pasado por diversas fases hasta llegar a su punto álgido y debe comenzar el proceso inverso, el de la desescalada, que es un proceso realmente complejo y requiere gran voluntad de superación de la situación, tal y como señalan Spillman y Spillman (1991).

Durante tiempo se tuvo la consideración de que el mero contacto entre las personas en conflicto podría contribuir a un descenso en la tensión. Hoy en día hay demostraciones suficientes que indican que en una fase muy escalada es contraproducente reunir a las partes para comunicarse, ya que el proceso es intensamente emocional y la comunicación requiere entrar en procesos racionales incompatibles. Las personas situadas en una fase alta de escalada pierden la capacidad y el ánimo de entenderse y la mera presencia física de la otra parte contribuye a sostener esta percepción y a confirmar las hipótesis negativas construidas. Es necesario preparar los encuentros y a las personas, para recorrer el camino contrario, humanizar y romper el molde compacto del grupo, tal y como señala Spillman y Spillman (1991, p. 75):

“Para desmantelar una imagen del enemigo es preciso, ante todo, hacer un esfuerzo de «reindividualización», ya que este proceso exige gran energía y constituye un gran desafío. Sin un esfuerzo consciente de la voluntad, pero también sin el conocimiento de la dinámica de la escalada, resulta casi imposible un desmantelamiento de la imagen del enemigo que conduzca a cambios básicos y duraderos. Hay que encontrar la forma de romper gradualmente el molde rígido de la interacción a nivel del grupo y convertirla en una reacción interpersonal. También hay que hallar la manera de diferenciar y por ende «reindividualizar» la percepción del enemigo en la esfera emocional y de reconstruir lentamente las etapas del análisis perspectivo en la esfera cognoscitiva. En este proceso de reconstrucción de las funciones propias de la madurez, hay que volver de nuevo a la etapa del análisis perspectivo, partiendo de la etapa egocéntrica, para llegar a aceptar que existen otros puntos de vista, para estar dispuestos a escucharlos, para compararlos con los propios y, finalmente, para buscar juntos una solución mutuamente aceptable”.

Para que pueda ir desescalando la situación, debe reducirse la tensión permitiendo la recuperación de las facultades de entendimiento entre las partes en conflicto, actuando de manera independiente, detectando las necesidades e intereses a nivel personal de los y las miembros del grupo, prestando atención a los atisbos de acercamiento. Debe avanzarse en mejorar la confianza entre las partes, reconstruir en común la relación. Normalmente cuando se consigue mejorar la relación se transforma el conflicto, la mejora de la relación es el motor de la transformación de los conflictos (Vinyamata, 2001).

Es necesario por lo tanto abordar el proceso de desescalada, preparando a las personas para poder, posteriormente, gestionar la situación.

c) Gestión de los conflictos en el ámbito organizacional

Para la gestión de conflictos organizacionales, Benedito (2014), propone dos actuaciones diferentes, por un lado, estarían las propuestas estructurales, que plantean la intervención en el diseño estructural global o en aspectos concretos como sistemas internos, reglas y procedimientos, proponiendo en ocasiones la participación de las personas que componen la organización en la toma de decisiones como medio para gestionar el conflicto. Es defendido por numerosos autores y autoras (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings, 1988; Lawler, 1986; Locke, Morse y Lorsch, 1970; Schweiger, 1979).

Por otro lado, estaría el de intervención en las personas. Alguno de los métodos mencionados son: (i) generación de estados incompatibles con el conflicto, que se conseguiría potenciando sentimientos positivos, -técnicas basadas en resultados de experimentos realizados en laboratorios por Baron (1984)-; (ii) establecimiento de metas comunes (*superordinate goals*) o *la teoría de los argumentos persuasivos*, introducida y testada por vez primera, por Vinokur y Burstein (1974) y creada para los grupos de toma de decisiones ya que predice la obtención de resultados satisfactorios a partir de la utilización de argumentos cognitivos generados antes de la discusión, que apoyen cada una de las posturas alternativas. La aplicación de esta técnica de resolución de conflictos produce resultados rápidos y no generan secuelas disfuncionales para la organización (Meyers, 1989); (iii) *Teoría de la atribución*, que tiene como objetivo disminuir el conflicto mediante la manipulación de las atribuciones que los componentes de la organización mantienen entre si (Wegner y Vallecer, 1977; Ferguson y Rules, 1983; Baron, 1984); (iv) *Teoría del cambio de actitudes*, que pretende reducir la disonancia cognitiva mediante la comunicación interna que, si bien no siempre consigue eliminar la inconsistencia, al menos puede actuar reduciendo la incertidumbre lo cual repercutirá, directamente, en la reducción del conflicto (Kelman y Barón, 1968).

d) Métodos habituales de gestión de conflictos organizacionales

Además de los citados, que son de aplicación más excepcional, existen procedimientos contrastados de uso habitual en el ámbito organizacional, para la atención a las situaciones de conflicto y que se aplican en cualquier tipología conflictual, a saber:

Tabla 7.

Procedimiento de gestión de conflictos organizacionales

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN EL DÉFICIT DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS. Aplicación de metodologías de diagnóstico conflictual que permita entender la situación y aplicar actuaciones que rebajen los niveles de tensión.

MEDIACIÓN. Es un procedimiento regulado legalmente a través de la Ley 5/2012 de 6 de julio en asuntos civiles y mercantiles que describe la mediación en su artículo 1 como: aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de una persona mediadora. La persona mediadora no tiene capacidad de decisión.

NEGOCIACIÓN. Es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes, defienden sus propios intereses, que en ocasiones son comunes y en otras divergentes intentando llegar a un acuerdo.

PROCEDIMIENTOS BASADOS EN LAS POSIBILIDADES SISTEMAS APRECIATIVOS. Se basan en los aspectos positivos de la organización. Se define como el arte de descubrir y valorar aquello que da vida a la organización. Es un aprendizaje sobre aquello que funciona. Publicado en 1987 por Dr. David Cooperrider, profesor de Comportamiento Organizacional de la Escuela de Negocios Weatherhead, de la Universidad Case Western Reserve - USA

Nota: Elaboración propia.

Los procedimientos de negociación y mediación han sido los más estudiados para abordar conflictos, puede decirse que han sido incluso más analizados que el elemento que pretenden gestionar. Es necesario recordar que, antes de decidir el procedimiento a utilizar, es necesario conocer todos los elementos que componen el conflicto para una vez diagnosticado y entendido, poder convenir el procedimiento de intervención más adecuado.

e) Formas de comportamiento.

Los comportamientos son analizados mayoritariamente como modelo de gestión de las situaciones de tensión, aunque hay quienes los utilizan como elemento generador de conflictos. La proliferación de estudios tiene su reflejo en el número de instrumentos creados con el objetivo de evaluar los estilos de comportamiento, que serán mostrados en el apartado siguiente.

El enfoque predominante utilizado para conceptualizar la preferencia o elección de los estilos de gestión de conflictos es el *Modelo de Intereses Dobles* (Dual Concern Model). Esta aproximación establece que las personas escogemos diferentes modos, estrategias o estilos para manejar los conflictos, basándonos en dos motivaciones o intereses primarios -el interés propio y el interés por el resto-, que son independientes entre sí y varían en cuanto a su intensidad en un rango de débil a fuerte. El precursor de este modelo fue el *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964), que representa el primer esquema conceptual que clasificó los estilos de gestión de conflictos. Fue reinterpretada por Thomas en 1976 detectando la existencia de dos dimensiones básicas, asertivo-no asertivo y cooperador –no cooperador, con cuya combinación se obtienen los cinco estilos que se describen en el párrafo siguiente, matizado posteriormente por Rahim y Bonoma, en 1979, al definir que las dimensiones básicas no son las anteriores, si no el interés propio y el interés por el resto que propugnaron Blake y Mouton en 1964 (Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986). No es la única propuesta, Tjosvold en 1991 define una única dimensión con dos estilos, cooperación y competición y posteriormente el propio (Rahim, 1990) determina la existencia de tres estilos: no confrontación, la orientación hacia la solución y el control.

Tomando como referencia la corriente mayoritaria de combinación bidimensional de interés propio y ajeno, se encuentran cinco estilos de comportamiento que se mencionan someramente a continuación (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993, p, 53-54): “1. Integración:

alto interés por uno mismo y los demás. 2. Servilismo: bajo interés por uno y alto interés por los demás. 3. Dominación: alto interés por uno y bajo interés por los demás. 4. Evitación: bajo interés por los resultados propios y por los de los demás. 5. Tendencia al compromiso: estilo intermedio en interés propio y de los demás”.

Todas las personas tenemos la capacidad de comportarnos de las cinco maneras, aunque hay una que prevalece. Los comportamientos se imitan, por lo que para gestionar la situación de tensión es necesario que la persona intermediaria utilice el comportamiento de tendencia al compromiso, evitando la tendencia competitiva, conformista o evitativa, generando una modificación comportamental de los y las protagonistas.

4.- Instrumentos de Intervención en la Organización

Aunque el conflicto ha sido ampliamente mencionado en los estudios sobre organizaciones, demostrando mayoritariamente sus consecuencias, en ocasiones devastadoras, para la dinámica organizacional, no se han desarrollado instrumentos de detección de conflictos que se adapten a las organizaciones y sean útiles para estas. Son escasos los instrumentos existentes vinculados con la detección del conflicto y los existentes son parciales, centrados mayoritariamente en la evaluación de los estilos de comportamiento y en la comprobación de la existencia de dos tipologías de conflicto: tareas y relacional.

4.1.- Instrumentos Basados en los Estilos de Comportamiento

Como primer antecedente de instrumentos que evalúan el manejo del conflicto organizacional, se encuentra el *Management Red* (Blake y Mouton, 1964) que sirvió de inspiración a herramientas posteriores (Bustos y Olave, 2008) y que identifica cinco estilos de comportamiento ante el conflicto, aunque los ítems que los componen son poco concretos, por lo que su confiabilidad y validez es escasa (Arteaga y Gajardo, 1992).

Posteriormente, Lawrence y Lorsch (1973) rediseñan un inventario basado en 25 afirmaciones que permitían determinar el estilo de comportamiento ante los conflictos de entre cinco modelos posibles (Bustos y Olave, 2008). Sin embargo, análisis psicométricos posteriores demostraron que el cuestionario mide solo 3 de las 5 escalas que pretende (Arteaga y Gajardo, 1992).

El instrumento que cuenta con mayor difusión en las organizaciones es el MODE (*Management of Differences Exercise*), elaborado por Thomas y Kilmann en el año 1974. Se asienta en dos dimensiones básicas que determinan la distinción entre los distintos modos de comportamiento ante el conflicto, que algunos autores y autoras establecen sirve para la gestión de este, pero que se centra únicamente en el análisis del comportamiento utilizado ante situaciones tensas, es decir, el comportamiento empleado en la generación de conflictos, no en su gestión. Las dimensiones en las que se asientan son: grado de *asertividad* mostrado, definiendo de este modo la satisfacción de los intereses propios y el grado de *cooperatividad* desplegado por el sujeto o intento de satisfacer los intereses de la otra parte. En la conceptualización de Thomas, ambas dimensiones tienen dos puntuaciones extremas: asertivo no asertivo y cooperador no cooperador, determinando cinco estilos denominados: Colaboración, Competición, Evitación, Acomodación, y Compromiso (Munduate, Ganaza, Alcaide, 1993).

Aunque la anterior es una de las más utilizada, la herramienta sin duda más determinante en este campo ha sido la creada por Rahim en 1983 y denominado *Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI- II*, quien a través de una muestra de 1.200 directores y directoras de empresas de los Estados Unidos, confirmó y perfeccionó el trabajo anteriormente realizado Thomas y Kilmann. Existe numerosa evidencia empírica que demuestra que el ROCI II permite demostrar el estilo de manejo del conflicto y vincularlo con otros elementos propios del conflicto organizacional, como el clima, el estrés, y la satisfacción laboral entre otras (Aritzeta

y Ayestaran, 2005; Earnest, 1994; Lee, 2008; Rahim, 2004), cuenta con altos índices de fiabilidad y confianza (King y Miles, 1990; Knapp, Putman y Davis, 1988; Rahim, 1986; Van de Vliert y Kabanoff, 1990). El ROCI-II está diseñado para medir cinco dimensiones independientes de estilo de manejo de conflicto interpersonal, a través de 28 afirmaciones que se agrupan en las siguientes dimensiones o escalas: Escala Integración (IN): 7 Items; Escala Complaciente (COMPL): 6 Items; Escala Dominación (DO): 5 Items; Escala Evitación (EV): 6 Items; Escala Compromiso (COMPRO): 4 Items. El ROCI-II constituye el único instrumento que contiene cinco dimensiones factoriales independientes para medir los estilos de manejo de conflictos interpersonales con el supervisor o supervisora, subordinados e iguales. El inventario contiene tres formas (A, B y C), cada una de ellas conformada por 28 ítems, que miden cómo miembros de la organización se enfrentan a una situación de conflicto con su supervisor o supervisora, subordinados y pares, respectivamente. Ha sido traducido, adaptado y validado culturalmente en diversos países como Alemania, Arabia Saudí, Bulgaria, China, Chile, España, Irán, Japón, Corea, Tailandia y Taiwán (Bustos y Olave, 2008).

Otra herramienta destacada es el *Organizational Conflict Communication Inventory (OCCI)* de Putnam y Wilson (1982), que evalúa las tácticas comunicativas que los individuos usan en el contexto organizativo. Consta de elementos que se refieren a comportamientos verbales y no verbales y a factores situacionales que dan forma a la elección de comportamientos conflictivos, emplea tres modos de comportamiento en conflicto en lugar de cinco. Desarrollado sobre la base del supuesto de que la decisión de usar una estrategia de conflicto particular se rige en gran medida por restricciones situacionales más que de personalidad. Puede ser cierto que algunas personas realmente busquen conflictos debido a su predisposición, pero muchos conflictos surgen y se desarrollan por razón del contexto.

Por último, mencionamos la prueba holandesa para el manejo de conflictos (*The Dutch Test for Conflict Handling, DUTCH*) validada por De Dreu y Van Vianen en 2001. Consta de

47 ítems agrupados en 3 dimensiones centrales: 1) conflicto comunicativo; 2) estilos de manejo de conflicto comunicativo que incluyen: (a) dominante, (b) adaptable y (c) evasivo; y 3) el tipo de lenguaje utilizado. Estas tres dimensiones se presentan en dos escalas Likert de 5 puntos que constituyen las dos secciones de la encuesta, una que mide el nivel percibido de conflicto comunicativo y otra que mide la frecuencia con la que se perciben los conflictos comunicativos

Todos estos instrumentos son descritos y analizados ampliamente por Van de Vliert y Kabanoff (1990) y por King y Miles (1990), incluso Van de Vliert en 1998 propone un instrumento para detección de estilos de gestión de conflictos conformados por 20 ítems, que permiten concluir la tendencia de comportamiento de las personas trabajadoras.

Cabe mencionar un último instrumento que contribuye al desarrollo de una línea de investigación, que tiene como objetivo identificar los cinco estilos de comportamiento, obtenidos de los mensajes emitidos para la interacción (Laca, Alzate, Sánchez, Verdugo y Guzmán, 2005). Su denominación es CMMS (*Conflict Management Message Style*) (Ross y DeWine, 1988) e identifica tres tipos de mensajes: centrados en uno o una misma que refleja énfasis en los intereses personales y deduce un comportamiento competitivo, el segundo grupo centrado en el problema, que concluye la predominancia del comportamiento colaborador y el tercer grupo centrado en la otra parte, que denotaría un estilo de acomodación o evitativo (Mejía y Laca, 2006).

Hacemos propias a modo de conclusión, las reflexiones aportadas por Montes, Serrano y Rodríguez en 2010:

“La presumida relación entre las dimensiones subyacentes y la elección de las estrategias desplegadas en un conflicto no ha sido adecuadamente validada. Esto puede ser debido a que los estudios previos presentan fundamentalmente tres limitaciones: 1) la mayoría de los investigadores no han examinado el interés propio y el interés por el oponente como base para la elección de una estrategia de conflicto; 2) algunos estudios

que se centran en el interés propio y en el interés por el oponente, no miden realmente estos constructos; y 3) los estudios que sí han medido estos intereses no han demostrado adecuadamente qué niveles e interacciones predicen la elección de una estrategia de conflictos concreta. Además, los resultados de las investigaciones recientes realizadas por Van de Vliert en 1997 sólo avalan el impacto del interés propio y el interés por los demás en los estilos distributivos (competitivo y conformista), no en los integrativos”. (Montes, Serrano y Rodríguez, 2010. p. 58-59).

No serían, por lo tanto, instrumentos eficaces de gestión para ser utilizados en las organizaciones.

4.2.- Instrumentos Basados en el Análisis de Tipologías Conflictuales

Como se ha anunciado al inicio, existe otro grupo de instrumentos cuyo objetivo es el análisis de componentes del conflicto, pero no vinculados a los estilos de comportamiento. Entre ellos destacan el *Intragroup Conflict Scale* (ICS) creado originariamente por Karen Jehn en 1995. Este instrumento es revisado y completado por ella en 2001 con la colaboración de Elizabeth Mannix. Constituye un instrumento compuesto por 36 ítems.

Aunque numerosos estudios han utilizado dicho instrumento y mostrado su validez, De Dreu y Weingart en 2003 indicaron que, en la aplicación de este, algunas personas tuvieron dificultades en la distinción entre las tipologías conflictuales planteadas, debido a que algunos de sus ítems estaban centrados en las emociones negativas desarrolladas entre compañeros y compañeras, y no en la detección de conflictos relacionales (Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate, 2012). Estaría por lo tanto más centrado en tensiones intrapersonales que en conflictos relacionales interpersonales.

Destaca como instrumento diseñado para la detección de conflictos relacionales, el confeccionado por Cox en 1998 denominado *Organizational Conflict Scale*. Está compuesto

por 5 ítems que reflejan el grado de hostilidad activa propia de los conflictos relacionales y permite discernir más claramente entre las discrepancias personales y los conflictos relacionados con las tareas (Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate, 2012).

Numerosos estudios han optado por combinar la dimensión de conflicto de tareas elaborada por Jehn (1995) y la dimensión de conflicto relacional propuesta por Cox (1998). Este instrumento combinado ha sido validado para el Estado Español por Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate en 2012. Para su validación contaron con un total de 209 personas trabajadoras provenientes de distintas organizaciones situadas en la Comunidad Autónoma de Andalucía de varios sectores: servicios, industria y agricultura. El estudio permitió confirmar la validez del cuestionario propuesto que aúna la dimensión de conflicto de tareas realizada por Jehn (1994; 1995) y la dimensión de conflicto de relaciones elaborada por Cox (1998).

En el mismo año fue diseñado por Spector y Jex (1998) otro instrumento denominado: la *Escala de Conflicto Interpersonal en el Trabajo* (ICAWS: Interpersonal Conflict At Work Scale), compuesta por cuatro ítems que evalúan la frecuencia con la que las personas trabajadoras experimentan conflictos en el trabajo, entendiendo por conflicto un amplio rango de conductas que van desde desacuerdos menores hasta agresiones físicas.

El *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI I), es un instrumento no tan popular como el ya citado. Este instrumento mide el nivel de conflicto organizacional en tres dimensiones: intrapersonal (IP), intragrupal (IG) e intergrupala (NG), y posee 21 ítems.

Los métodos existentes analizan la interrelación entre individuos de una misma organización para concluir la posible existencia de situaciones de conflicto de tipología relacional o de tareas. Incluso analiza el modo de comportamiento que desarrolla cada uno de ellos o de ellas. Pero carecen de practicidad para la gestión organizacional puesto que, se verifica su existencia entre individuos, pero no avanza un posible diagnóstico que permita

entender sus características y actuar sobre la situación de manera eficaz. Son instrumentos diseñados para que las personas evalúen sus emociones con respecto a las situaciones de conflicto, la frecuencia con las que se observan o su modo habitual de gestión. No plantean un posible acometimiento del conflicto para que no genere impacto negativo y se conciben como un elemento aislado de la organización, vinculado al plano intrapersonal o interpersonal, no se encuentran imbricados en la estructura organizacional, ni analizan esta para conocer qué elementos de la organización podría considerarse generarán conflictos. Es decir, se basan en la idea de que el conflicto es de las personas.

Hoy día existen dificultades asociadas a la creación de instrumentos de medición de situaciones de conflicto en las organizaciones, debido a que sigue siendo un asunto “incómodo” en el entorno empresarial.

Para avanzar en el conocimiento de conflicto y su impacto en las organizaciones y las personas trabajadoras, sería necesario:

“Disponer de buenos instrumentos que, con fiabilidad y validez, detectaran qué tipos de discrepancias interpersonales existen entre los compañeros de trabajo y cuál es el nivel de conflicto interpersonal que los empleados experimentan en su día a día. Sin embargo, en el caso concreto de España, a pesar de que existen numerosos estudios que han abordado este fenómeno, no se dispone de un instrumento validado para la población española que nos permita hacer una medición adecuada del conflicto interpersonal en el entorno laboral” (Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate, 2012, p. 264).

La evidencia de carecer de instrumentos que evalúen de manera holística la organización prediciendo los elementos que pudieran generar conflictos y el propio diagnóstico de estos,

derivó en la construcción del Instrumento ICMA, objetivo principal de la presente Tesis Doctoral.

5.- Antecedentes del Instrumento ICMA

El objetivo en la elaboración del método ICMA fue crear un instrumento práctico, que pudiera ser utilizado como autoevaluación, con una visión sistémica de la organización, superando la visión tradicional del constructo conflicto como elemento ajeno, negativo y atribuido a un plano intrapersonal.

Tal y como se ha adelantado en capítulos precedentes, el conflicto constituye un factor de riesgo psicosocial, siendo considerado una de las fuentes de estrés más relevantes en el ámbito laboral. Estudios diversos han constatado su impacto negativo en la salud (Spector y Bruk-Lee, 2008), el bienestar (De Dreu, Dierendonck y Dijkstra, 2004; Giebels y Janssen, 2005) y la satisfacción laboral de la persona trabajadora (Benítez et al., 2008; Boz et al., 2009). Las consecuencias derivadas de estos conflictos, cuando no son gestionados adecuadamente por las partes enfrentadas o cuando la organización no dispone de las condiciones apropiadas para su gestión, pueden llegar a ser devastadoras, tanto para el bienestar laboral como para la productividad organizacional (Benítez et al. 2012; Behfar, Peterson, Mannix y Trochim, 2008; De Dreu y Gelfand, 2008; Greer, 2008).

Por todo ello, es imprescindible contar con instrumentos que permitan detectar los conflictos y diagnosticarlos, imbricándolos en el contexto organizacional, orientados tanto a la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos (RR.HH.), como a la Prevención de Riesgos Laborales (PRL). De esta forma, la medida autoinforme del conflicto interpersonal que se ofrece en el presente estudio puede ser de utilidad como complemento de evaluaciones del clima laboral de una empresa. También puede utilizarse para realizar evaluaciones de riesgos psicosociales en los que se contemple el conflicto interpersonal como un estresor laboral, así

como para evaluar la efectividad de cursos de formación u otras medidas encaminadas, bien a fomentar habilidades de gestión del conflicto, o bien a prevenir/reducir la concurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo (León-Pérez, Arenas y Butts, 2011).

El *Instrumento ICMA* se ha diseñado para analizar los componentes organizacionales que pudieran generar conflictos y en consecuencia riesgos psicosociales, centrándose en las causas (elementos generadores de tensiones). Para su construcción, se toma como referencia los instrumentos de atención a situaciones de conflicto organizacional descritos en capítulos precedentes, los protocolos de acoso (por ser el procedimiento con el que se analizaban algunas situaciones de conflicto), los instrumentos evaluativos de riesgos psicosociales y, como uno de los objetivos era que estuviese engarzado en el sistema organizacional con una mirada sistémica y global, debían incluirse sistemas evaluativos de la organización en su conjunto, como son los sistemas de evaluación de calidad.

El programa de construcción del instrumento ICMA se inició con la constitución de lo que se vino a denominar *Comisión de Personas Expertas*, compuestas por representantes de Entidades Públicas de reconocido prestigio² en la materia, que se completaría con la incorporación de personas del ámbito organizacional privado.

A continuación, se expone la relevancia de cada uno de los instrumentos de referencia para la construcción del ICMA.

5.1.- Sistemas de atención a conflictos existentes en las organizaciones.

Protocolos de Acoso Laboral

Además del análisis de los instrumentos presentados en apartados anteriores, se incluyen como referencia para la construcción del ICMA, algunos otros sistemas que se

² Inspección de Trabajo, Magistrada del ámbito Laboral, Osakidetza, UPV-EHU, Imq Prevención, Fundación Gizagune, Gobierno Vasco y 2 entidades privadas.

implementan actualmente en las organizaciones como los protocolos para los casos de acoso laboral. La Ley 31/95 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, contempla la necesidad de elaborar protocolos para los casos de acoso laboral. Las Notas Técnicas de Prevención (en adelante NTP) del Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo números 823 sobre el Sistema Triangular del Acoso (SATA), 854 sobre Acoso Psicológico en el Trabajo, y 891 y 892 sobre Procedimientos de Solución Autónoma de los conflictos de violencia laboral, orientan sobre cómo deben elaborarse dichos protocolos. Complementariamente otras leyes, como la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de las mujeres ha establecido la exigencia de elaborar protocolos para los casos de acoso sexual y más recientemente se ha añadido el acoso por razón de sexo.

Estos protocolos, si bien en su origen tenían una inspiración preventiva, intentando evitar la existencia de este tipo de comportamientos en el interno de la organización, han supuesto en ocasiones una dificultad en la dinámica organizacional, ya que se utilizan de manera paliativa y muchos de los conflictos existentes, que no podrían categorizarse como acoso, eran derivados a estos protocolos al ser el único sistema existente en la organización para atenderlos, provocando una escalada del conflicto alarmante y generando un impacto negativo en la organización y en el bienestar de las personas.

El trabajo realizado en organizaciones que tenían implementados protocolos de acoso pudo confirmar este principio. Para demostrarlo, se realizó en 2014 un estudio sobre la eficacia y aplicabilidad de los protocolos, elaborado por Fundación Gizagune en colaboración con IMQ Prevención y financiado por Osalan. Para su realización se tomaron como referencia los protocolos existentes en 22 organizaciones tanto públicas como privadas elegidas al azar³,

³ Los protocolos estudiados fueron los de Gamesa, Vodafone, Gobierno de Navarra, Supermercados Sabeco, Paradores, Diputación Foral Álava, Diputación Foral de Bizkaia, UGT, UPV-EHU, Caja Laboral, Emakunde, ONCE, Osakidetza, Onkología-Hospital Donosti; SP Mutualia, EJIE, Ipar Kutxa, Caixanova, Mapfre, CCOO, STEE-EILAS, OSALAN.

aunque estimando que fueran de un tamaño suficiente como para contar con un Servicio de Prevención propio, entendiendo que dispondrían de recursos suficientes para realizar las actuaciones obligatorias de prevención. Se procedió a un análisis documental, estableciendo comparativas y analizando en profundidad su contenido. Esta información se combinó con análisis cualitativos, que consistieron en entrevistas a las personas responsables en las organizaciones citadas, para conocer el alcance real de su aplicación. Esta segunda parte no arrojó grandes resultados porque únicamente dos organizaciones habían puesto en marcha el protocolo y de manera excepcional.

Los resultados del estudio no pudieron ser más reveladores, llegándose, entre muchas otras, a las siguientes conclusiones:

- Los protocolos diseñados no se utilizaban, incluso existiendo situaciones de conflicto en el interno de la organización.
- La motivación para su redacción era, en un número elevado de casos, una obligatoriedad normativa o un requerimiento de la autoridad laboral, no una convicción sobre su necesidad.
- Su elaboración se realizaba bajo la premisa de que sería un protocolo de escasa o nula aplicación en la organización.
- El objetivo real era detectar posibles situaciones de delito y sancionarlas antes de que se acudiese a los tribunales y afectar la imagen pública de las organizaciones.
- No atendían ni intervenían en el conflicto surgido para intentar resolverlo, focalizaban en la situación únicamente para decidir si era o no constitutiva de delito. En caso de que no lo fuere, no incorporaban métodos de gestión de la tensión creada.

La reflexión subsiguiente a estas conclusiones fue que los conflictos en las organizaciones estaban huérfanos de metodologías de intervención. Los protocolos sobre acoso laboral y sexual pretendían atender situaciones excepcionales, no habiendo instrumentos que abordasen los conflictos habituales que aparecen en las empresas y que dificultaban su quehacer diario, y no eran adecuados para la atención de situaciones de tensión.

5.2.- Sistemas de Prevención de Riesgos Psicosociales

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, modificada en su artículo 16 por la Ley 54/2003 del Real Decreto del Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997 y Directivas Europeas, encomiendan a la investigación evaluativa la tarea de obtener una información sistemática sobre la magnitud y la tendencia de los riesgos laborales, que puedan servir de referencia para la definición de prioridades estratégicas en materia de prevención. Define los riesgos psicosociales, en su artículo 4 como: “Cualquier característica del trabajo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador» y se hace referencia de manera específica a «todas aquellas otras características del trabajo incluidas las relativas a su organización y ordenación que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador” (art. 4 LPR 31/1995).

Por su parte, el informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo (1986, p.5) proclamó que:

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades de la persona trabajadora, sus necesidades, cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”.

La Nota Técnica 443 del Instituto Nacional de Seguridad y Salud describe los factores psicosociales, como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador o trabajadora como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador o trabajadora. Queda por tanto demostrada la afección de los riesgos psicosociales tanto a la salud como al cometido de trabajo (Carayon, Haims y Yang, 2001; Cox y Griffiths, 1996).

La preocupación por la incidencia de factores psicosociales en la salud de las personas trabajadoras no es nueva, aunque sí la importancia y reconocimiento que han adquirido en los últimos años, debido a que los cambios organizacionales y sociales han contribuido a aumentar la exposición a los riesgos psicosociales.

Ahondando en los elementos organizacionales que pudieran generar riesgos psicosociales, se presenta la enumeración no exhaustiva, del Instituto Navarro de Salud Laboral (Lahera y Góngora, 2002). Los riesgos psicosociales incluyen:

- Características de la tarea (p.e., cantidad de trabajo, sencillez/complejidad, monotonía/repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, desarrollo de aptitudes, iniciativa/autonomía, formación requerida, aprendizaje de la tarea, prestigio social de la tarea en la empresa),
- Estructura de la organización (definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones personales, desarrollo profesional, ayudas sociales, estilo de mando).

- Características del empleo (diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo, condiciones físicas del trabajo).
- Características de la organización (tamaño, actividad de la empresa, ubicación, imagen social),
- Organización del tiempo de trabajo (duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno).

Tienen además unas características concretas y propias:

- a) Se extienden en el espacio y el tiempo. Una característica propia de los factores psicosociales es la no localización. Una cultura organizacional, un estilo de liderazgo o un clima social no están ubicados en ningún lugar ni es posible precisarlos en un momento espacial, pero generan daño.
- b) Dificultad de objetivación. Los factores de otros ámbitos son fácilmente objetivables (ruido, vibraciones, etc.) pero la cohesión grupal, la supervisión la comunicación, no tienen sistemas objetivos de medida.
- c) Afectan a los otros riesgos y están moderados por otros factores. El aumento de los factores psicosociales de riesgos supone habitualmente un aumento de los riesgos de seguridad, de higiene y de ergonomía. El efecto se produce también a la inversa, de forma que los factores de seguridad, de higiene y ergonomía tienen influencia en los factores psicosociales. Los factores psicosociales de riesgos afectan al trabajador o trabajadora a través de sus propias características contextuales y personales, los factores psicosociales están medidos por la percepción y la experiencia. Depende de las variables personales de cada individuo.
- d) Escasa cobertura legal. Es compleja la prueba del daño para que pueda ser reconocido jurídicamente.

- e) Dificultad de intervención. La intervención técnica en los factores psicosociales no resulta clara y sus efectos a medio y largo plazo tampoco. La intervención psicosocial suele requerir plazos no inmediatos y resultados no asegurados, además de que suele requerir una intervención no únicamente en el asunto concreto, si no en el contexto para evitar que se repita (Moreno y Báez, 2010. p. 13 - 15).

Pueden comprobarse la multitud de factores susceptibles de constituir riesgo psicosocial y la dificultad de intervención ya que son esquivos en su definición y manejo. Debido a ello, existen diversas clasificaciones, algunas incluyen aspectos interiores o exteriores de la organización, pero lo relevante en la evaluación de riesgos psicosociales no es la yuxtaposición de una lista de factores psicosociales, sino la adecuada estructuración de estos, considerando sus diferentes patrones configuracionales y sus interacciones, su origen y sus efectos diferenciales significativos sobre la salud de la persona trabajadora. Dado que su naturaleza es dinámica y cambiante, más importante incluso que el esfuerzo directo contra cada uno de ellos, es crear una cultura organizacional de la Salud Laboral que actúe con criterios de alerta, evaluación e intervención (Moreno y Báez, 2010).

Los riesgos psicosociales tienen un impacto directo y negativo en la salud de las personas. Algunas de las consecuencias demostradas que tienen son: agotamiento por las dificultades en conciliar el sueño, sobre-automedicación, abuso del alcohol, depresión, ansiedad, irritabilidad, nerviosismo, intolerancia, enfados excesivos, distracciones, errores de juicio, cuerpos estresados, contracturas, además de un listado elaborado por la Organización Mundial de la Salud sobre los síntomas de trastornos mentales relacionados con el trabajo (OMS, 2010).

Los riesgos psicosociales sobre los que se interviene son fundamentalmente el estrés y el acoso, aunque desde épocas recientes comienza a considerarse el conflicto como un factor

de riesgo, porque es el elemento que trae como consecuencia la generación de estrés y es necesario, por lo tanto, atajar las causas para evitar las consecuencias. Con respecto a la vinculación del acoso, aunque se trata de dos fenómenos diferentes, muchas de las situaciones de conflicto escalado son confundidas con situaciones de acoso y atendidas a través de estos protocolos que complican, dificultan la gestión y causan un grave daño a la organización y lo que es más importante, a las personas.

Los conflictos en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional, afectando a los miembros de la organización en su conjunto (Roberts, 2005). Una clara evidencia de ello son los índices de diversos estudios que muestran que los directivos, directivas y líderes de equipo, dedican un porcentaje elevado de su jornada a gestionar este tipo de situaciones y a buscar soluciones para prevenir o paliar sus efectos negativos (Ursiny y Bolz, 2007).

Entendiendo por lo tanto que, tal y como se ha ido avanzando en la presente Tesis Doctoral, el conflicto es un factor de riesgo psicosocial, se consideró adecuado analizar los instrumentos existentes dentro del campo de la Prevención de Riesgos Psicosociales, disciplina que estudia factores psicosociales, que pueden llegar a constituir un riesgo para la salud de las personas trabajadoras.

Actualmente en el Estado Español, se dispone de una pluralidad de cuestionarios, dirigidos a evaluar los riesgos psicosociales en las organizaciones. Los más conocidos y extendidos han sido elaborados por Universidades públicas, por Organismos Nacionales o autonómicos o por Mutuas de Trabajo (Moreno y Báez, 2010). Los más habituales son el conocido como FPSICO y el instrumento ISTAS 21 (Otero y Dalmau, 2006; Dalmau, 2008), los cuales se explican a continuación.

El *FPSICO* es el método elaborado en el año 2000 por el Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (Martín y Pérez, 1997). Para su elaboración, los autores y autoras se fundamentaron en teorías de estrés, motivación y satisfacción. El cuestionario, en su versión actual, consta de 75 preguntas y evalúa 7 factores con la siguiente estructura:

Tabla 8.

Dimensiones del FPSico

RELACIONES PERSONALES Y APOYO SOCIAL	Posibilidad de comunicarse. Calidad de las relaciones. Relaciones de grupo.	
CARGA DE TRABAJO	Presiones de tiempo. Esfuerzo de atención. Cantidad y complejidad de la información. Dificultad de la tarea.	
AUTONOMÍA TEMPORAL Y DECISIONAL	Posibilidad de abandono del puesto. Distribución de pausa. Determinación del propio ritmo. Dificultad de la tarea. Variación del ritmo.	Autonomía para realizar la tarea
CONTENIDO DEL TRABAJO	Variación de capacidades utilizadas. Repetitividad. Importancia del trabajo. Variedad del trabajo. Trabajo rutinario. Motivación por el trabajo.	Importancia del trabajo para otros.
SUPERVISIÓN/ PARTICIPACIÓN	Supervisión. Medios de participación. Grados de Participación.	
DEFINICIÓN DE ROL	Ambigüedad de rol. Conflictividad de rol.	Sobrecarga del rol
INTERÉS POR LA PERSONA TRABAJADORA	Promoción. Formación. Medios de información. Estabilidad en el empleo.	

Con respecto a la atención que se presta al conflicto, de las 75 preguntas hay dos que se relacionan con el mismo. En ellas se indaga sobre si en el trabajo se producen conflictos de tipología interpersonal, situaciones de violencia física o psicológica o de acoso sexual. La pregunta 19 se refiere al modo de abordar las situaciones anteriores en la organización (si la

empresa se implica, o deja que sean las partes en conflicto las que encuentren una solución al problema).

Otro de los sistemas utilizado con habitualidad, es el método *ISTAS 21* creado en el año 2003. Constituye la versión en castellano del *Cuestionario Psicosocial de Copenhague* (CoPsoQ) (Pejtersen, Kristensenm, Borg y Bjorner, 2010). Creado por un grupo de trabajo formado por especialistas de distintas instituciones: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Instituto Nacional de Salud de Dinamarca, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Centre de Seguretat i Condicions de Salut en el Treball de Barcelona; Universitat Autònoma de Barcelona, Mutua Fraternidad Muprespa, Gabinet Higia Salut i Treball, con la colaboración del Departament de Salut Laboral de Comissions Obreres de Catalunya (CONC), y del Gabinete de Estudios CC.OO. de Navarra.

En 2010 se publicó la versión 1.5 que introduce algunas mejoras. (www.istas.net/copsoq; Moncada et al., 2005; Moncada y Llorens, 2006; Nota Técnica de Prevención 703). Las dimensiones que aborda son:

Tabla 9.

Dimensiones ISTAS 21

EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS	TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES	APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA
Exigencias cuantitativas	Influencia en el trabajo	Posibilidades de relación social	Inseguridad sobre el futuro	Doble presencia
Exigencias emocionales	Posibilidades de desarrollo.	Calidad de rol	Estima	
Exigencias cognitivas	Control sobre el tiempo de trabajo	Conflicto de rol		
Exigencias de esconder emociones	Sentido de trabajo	Calidad de liderazgo - Previsibilidad -Apoyo social de compañeros		
	Compromiso	Apoyo social de supervisores		
		Sentimiento de grupo		

En el método ISTAS 21 hay dos preguntas específicas con respecto al conflicto. En el punto 29 f) y el n) se indaga sobre si se solucionan los conflictos de manera justa y sobre si su actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos.

Existen otros métodos de análisis de posibles factores de riesgo psicosocial, aunque no son utilizados de modo tan generalizado en las organizaciones. Existen varios autores que han incluido en sus trabajos una relación de algunos de los métodos existentes y han aportado evaluaciones exhaustivas y comparadas sobre aspectos tales como: población a la que se dirige, estructura del instrumento de medida, medidas que aporta, modelo psicométrico de construcción del instrumento de evaluación, datos de validez y fiabilidad psicométrica, ventajas e inconvenientes (Guàrdia 2008; Moreno y Báez, 2010).

5.3.- Sistemas de Calidad Total

Con el ánimo de cumplir con el objetivo de elaborar un instrumento de análisis que no constituyera una mirada sesgada de la organización, si no que permitiera una evaluación global y su engarce en el sistema organizacional, se consideró imprescindible tomar como referencia e inspiración los sistemas de calidad, que cumplen con el objetivo explicado ya que conciben la organización como un sistema basado en la planificación estratégica de los elementos a mejorar, la responsabilidad de la alta dirección en su impulso y la participación de mandos y trabajadores y trabajadoras de todos los niveles (Tolsma, 1998). La calidad total es concebida como una filosofía y un movimiento social, más que como una tecnología, basada en la calidad humana (Gil, Alcover de la Hera, Barrasam 2005).

La preocupación por la calidad ha sido una constante en las empresas. Su evolución estuvo centrada en su inicio en productos y servicios, evolucionando a la búsqueda de la calidad en la gestión de la organización, de ahí el nombre de gestión de la calidad total, que cuenta con

gran variedad de modelos, aunque en términos generales su implementación arroja datos satisfactorios (Gil, Alcover de la Hera, Barrasa, 2005). Incluso, se han creado instituciones que promueven su desarrollo como garante de la excelencia empresarial a nivel mundial y para todo tipo de entidades (Quijano y Navarro, 1999).

En Europa, una de la que más proyección tiene es la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), que surge en 1988 como respuesta a las experiencias de los premios de calidad en Deming (Japón) y Malcolm Baldrige (Estados Unidos). Inicialmente estuvo compuesta por las principales empresas de Europa occidental, inquietas con que Europa contara con su propio sistema de calidad. Así, en 1991 nace el modelo EFQM de excelencia, elaborado por 300 expertos y expertas de toda Europa. El modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación, basado en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización que usan como guía los criterios del modelo que se agrupan en dos bloques: el primero, denominado agentes facilitadores, compuesto de cinco criterios que son, Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos. El segundo llamado Resultados incluye cuatro criterios (Resultados con clientes, con personas, con sociedad y resultados clave para la organización).

Su éxito radica en la implicación y liderazgo del equipo directivo en la mejora de los aspectos deficitarios, basado en la cultura generalizada de aprendizaje, de participación y compromiso de todas las personas de la organización y en la mejora también del ambiente laboral. Tiene una inspiración sistémica, es decir, todos los elementos deben mejorarse gradual pero conjuntamente. Para la elaboración del ICMA se seleccionaron cuatro de los cinco criterios del programa EFQM: Gestión, Personas, Recursos, Procesos. Se descartó el bloque de Resultados por no tener una incidencia directa en la detección de situaciones de riesgo psicosocial, al no estar relacionado con aspectos vinculados con la dinámica diaria de la organización.

El capítulo 3 está sujeto a confidencialidad por la autora

Conclusiones

La presente Tesis Doctoral consta de dos apartados diferenciados que responden al doble objetivo con el que se realizó, a saber, por un lado, aglutinar las principales aportaciones realizadas por diversas disciplinas sobre el conflicto y más específicamente sobre el conflicto organizacional y por otro, la construcción y validación de un instrumento de detección y evaluación de conflictos organizacionales.

Con respecto al primer objetivo, confirma la presente investigación la visión expuesta por diversos autores y autoras analizados en la misma, sobre que el conflicto constituye un constructo *nombrado* profusamente, pero escasamente analizado, por lo que su comprensión sigue dejándose a interpretaciones personales.

Común a todas las investigaciones, salvo escasas excepciones, es la visión negativa que se mantiene sobre el conflicto, centrando los esfuerzos en su eliminación, modificación de estructuras para evitar su generación o culpabilización a las personas por su existencia, no siendo hasta tiempos más recientes, cuando se ha tomado conciencia de este como elemento concreto, conformado de diversos componentes y dinámicas, que es necesario conocer para gestionar.

Esta investigación ha permitido confirmar algunas conclusiones ya expuestas por Harto de Vera (2005), Grasa, (2010) y Jiménez (2011) al manifestar que en la investigación sobre el conflicto ha existido una gran dispersión temática, una amalgama de temas y planteamientos que ha dificultado la generación de producciones globales como una Teoría General del Conflicto, que le hubiera provisto de mayor protagonismo en la esfera local e internacional. Además, su impulso se debió más al interés particular de algunos autores y autoras que en un interés general sobre la materia. Es curioso incluso observar cómo, algunas de las líneas de

trabajo investigadas han sido replicadas por otros u otras profesionales (comportamientos, tipología estructural y relacional, entre otros), teniendo por lo tanto componentes muy contrastados, pero quedando sin embargo campos amplísimos de estudio sin analizar, predominando los análisis abstractos, sobre los estudios empíricos concretos.

Los estudios sobre conflicto tuvieron su punto álgido hasta principio de la década de los 90, dando paso posteriormente a una producción que obviaba el conflicto y se centraba directamente en sus métodos de gestión, fundamentalmente negociación y mediación, existiendo profusa producción sobre ellos, aunque sin aportes innovadores, constituyendo manuales teóricos en numerosas ocasiones poco contrastados empíricamente y no basados en experiencia práctica.

Pero en la actualidad es fundamental avanzar en el conocimiento y gestión del conflicto en todos los ámbitos, pero sobre todo en el organizacional ya que su *no gestión*, puede llegar a ser sancionada por contravenir la Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, al ser considerado el conflicto un riesgo psicosocial, como lo confirma la Sentencia 2324/2019 del TSJ del País Vasco, calculándose su cuantía como asimilada a la indemnización en un accidente laboral.

Por lo que se refiere al segundo objetivo propuesto en la presente investigación, se constata que la producción de instrumentos validados para la detección y gestión de conflictos es posible, como así ha quedado avalado con la creación del *ICMA 34*.

El cuestionario ICMA está orientado a la evaluación de la presencia de conflictos en organizaciones. Para tal fin, se elaboraron 90 ítems distribuidos en cinco dimensiones. Los ítems fueron elaborados por personas expertas en gestión de conflictos en el ámbito organizacional de la Fundación Gizagune. Posteriormente, se realizaron análisis cualitativos en los que se examinó la adecuación del contenido del ítem, así como la calidad del enunciado.

Las propiedades psicométricas se evaluaron en dos estudios. En el primero participaron 431 personas pertenecientes a distintas organizaciones y en el segundo se añadieron 511 personas con lo que se contó con una muestra de 942 sujetos. En ambos estudios se evaluaron las propiedades psicométricas de los ítems en base a la frecuencia de respuesta, capacidad de discriminación y consistencia y grado de saturación en los factores asignados. Una vez realizado el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se consideró retener los ítems que alcanzaban una saturación igual o mayor a 0,35. Se comprobó la estructura interna del cuestionario mediante el análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC) del modelo de cinco dimensiones planteado teóricamente. Se puso a prueba el planteamiento teórico de cinco factores con el modelo Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM en sus siglas en inglés). Se comprobó que el modelo de los cinco factores ajustó adecuadamente atendiendo a los índices estadísticos más recomendados (CFI, TLI, RMSEA).

Establecida la estructura del cuestionario se estimó la fiabilidad utilizando el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach de cada dimensión y conjuntamente de todos los ítems. El grado de consistencia oscila entre 0,76 en la dimensión Estructura y 0,86 en Clima, siendo la consistencia de ICMA37 de 0,94.

Con el segundo estudio se pretendía comprobar la replicabilidad del instrumento en otra muestra de características sociodemográficas parecidas. Cabe destacar que en el segundo estudio se retiraron tres ítems por lo que el cuestionario ICMA se quedó con 34 ítems. Se comprobaron los niveles Configural (M1), Métrica (M2) y Escalar (M3) de invariancia de la medida en distintos grupos sociológicos, como género, grupo de pertenencia (Muestra 1 y Muestra 2) y sector al que pertenece la organización de trabajo (administración, industria y servicios). El primer nivel, Configural (M1), de acuerdo con los resultados obtenidos nos permiten decir que el cuestionario ICMA presenta una estructura estable en todos los grupos,

lo que indica que los ítems se asocian con el mismo factor en cada en cada grupo, aunque las cargas de los factores pueden diferir entre los grupos.

En el grupo de género, se consigue hasta el nivel de invarianza Escalar (M3). Lo que indica que se han medido constructos latentes similares entre el grupo de mujeres y varones, es decir, los pesos factoriales (λ) y los umbrales (τ) no cambian de persona a persona o de grupo a grupo, y las puntuaciones de los grupos tienen la misma unidad de medida y el mismo origen. En la práctica este nivel permite comparar las diferencias de medias de los factores a través de los grupos (Widaman y Reise, 1997) y se puede asegurar que las diferencias estadísticamente significativas en las medias grupales no se deben a diferencias en las propiedades de escala en los diferentes grupos (Lee, 2018), sino a la diferencia entre las variables.

En la invarianza de grupo (muestra 1 y muestra 2) se alcanzó la invarianza Métrica (M2), es decir, es invariante la estructura interna del cuestionario en las dos muestras y presentan la misma unidad de medida, aunque no se consigue probar la invarianza Escalar (M3), no se prueba el origen de la medida.

En el análisis de la invarianza en el grupo de sector, se comprobó la estructura factorial, nivel configural (M1) en los tres grupos: administración, industrial y servicios, pero no se consigue probar la equivalencia de los pesos factoriales ni el origen de la escala.

En cuanto a las evidencias de validez externa, se comprobó la capacidad de diferenciar el grado de conflicto percibido en función del grupo al que pertenecen los individuos. Para aportar evidencia empírica de la capacidad discriminativa se enunciaron tres hipótesis. En cuanto al género, se asume que los varones perciben mayor grado de conflicto en las dimensiones Gestión, Clima, Personas y en la puntuación total que las mujeres y no se encuentran diferencias significativas en las dimensiones: *Procedimiento y Estructura*.

Respecto al nivel de conflicto percibido en función del sector laboral de pertenencia, en el análisis de diferencias de comparaciones, el sector *servicios* obtiene una diferencia significativa

respecto a los sectores *administración e industria* en todas las dimensiones y puntuación total. Mientras que entre los sectores *administración e industria*, las diferencias no son significativas estadísticamente en ninguna dimensión ni en la puntuación total. Por lo que se puede interpretar que las personas del sector *Servicios* experimentan más conflicto en su trabajo que los sectores *Industria y Administración*.

En cuanto al grado de conflicto percibido en la interacción entre los factores género y sector, los resultados del análisis multivariable no permiten confirmar el efecto de la interacción de género sobre las puntuaciones de las dimensiones y puntuación total.

Finalmente, la interpretación de las puntuaciones es inferida de acuerdo con las normas/baremos que se realizan a partir de las puntuaciones de un conjunto de individuos que han sido evaluados con el mismo instrumento que se conoce con el nombre de grupo normativo.

Se constata que la producción de instrumentos validados para la detección y gestión de conflictos es posible, como así ha quedado avalado con la creación del ICMA 34.

ICMA tuvo una concepción ambiciosa. Se pretendía crear un instrumento válido y eficaz para la detección de conflictos, que analizara aspectos organizacionales que pudiesen generarlos. Tenía vocación de imbricarse en la organización y que sus resultados pudieran integrarse con el resto evaluaciones que se realizan de organizacionales y para ello, se inspira en sistemas de calidad como el EFQM, englobando los conocimientos ya existentes sobre conflicto organizacional y de prevención de riesgos psicosociales.

La tesis doctoral que se presenta confirma que el análisis que puede realizarse del conflicto es equiparable al que se efectúa en otros ámbitos como el de calidad y ha demostrado su acierto al inspirarse en estos sistemas, puesto que las dos validaciones a las que se ha sometido el cuestionario confirman la adecuación de los cinco bloques -compartidos con el sistema EFQM-, en los que se agrupaba.

Se ha creado un instrumento sencillo en su aplicación, que se ha reducido en ítems de 37 a 34 y ganado en fiabilidad por lo que resulta muy cómodo para ser utilizado por las organizaciones. Su aplicación masiva ayudará al conocimiento del impacto del conflicto en las organizaciones, detectando qué componentes organizacionales deberían modificarse y permitirá obtener información sobre la dinámica de comportamiento del conflicto.

Todo el trabajo realizado hasta ahora por diversos académicos y académicas ha tenido de positivo que ha permitido poner el conflicto en el centro de estudio, además de profundizar en sus estrategias de gestión. Parece evidente la necesidad de continuar avanzando en el conocimiento del conflicto a través de investigaciones contrastadas, que permitan evitar el daño que el conflicto causa en la salud de las personas y en la producción organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, J., y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*, Madrid. Síntesis.
- Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011). *¿Cómo predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo? El Rol de la Confianza Organizacional*. Providencia (Chile): Ciencia y Trabajo. Fundación Científica y Tecnológica.
- Aguirre, M. (2003). *Los días del Futuro. La sociedad internacional en la era de la globalización*. Barcelona. Icaria Antrazyt.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F., & Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 175–187. doi.org/10.1006/obhd.1997.2705
- Alzate, R. (1998). Cognición y negociación: Una revisión de la literatura desde la teoría prospectiva. *Revista de Psicología Social aplicada*, 8, (2), 43-74.
- Alzate, R. (1998). *Análisis y Resolución de Conflictos. Una perspectiva Psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco.
- Alzate, R. (2000). Conflicto y Escuela. *Letras de Deusto* 30(87) 48-50.
- Amason, A. C., Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239–253. doi.org/10.1108/eb022745.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., 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. doi.org/10.1177/014920639702300401.
- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, Joint Committee on Standards for Educational and Psychological Testing (U.S.), (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington. DC: AERA,
- Anant, S. S. (1966). The need of belong. *Canada's Mental Health*, 14, 21-27.
doi: 10.1016/0001-6918(67)90035-2
- Anderson, N. H. (1965). Primacy effects in personality impression formation using a generalized order effect paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(1), 1-9. Doi: 10.1037/h0021966
- Anderson, N. H. (1969). Likableness rating of 555 personality-trait words. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 272-279. doi:10.1037/h0025907
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Anzieu, D., Martín, J.Y. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: KAPELUZ

- Arenal, C. (1986). La Sociedad Internacional Contemporánea. Documentos básicos. *Revista Española de Derecho Internacional. Asociación Española de Profesores de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales*, 38 (1), 404-405.
- Argote, L., McGrath, J. (1993). Group processes in organizations: continuity and change. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, (pp. 333-389) New York: John Wiley & Sons.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 157 – 182.
- Arteaga, P., Gajardo, C. (1992). *Adaptación del inventario de conflicto organizacional de Rahim (ROCI I y II) para ejecutivos del Gran Santiago*. Memoria para optar al Título de Psicólogo, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- Asch, S.E. (1946). Forming Impressions of Personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 41, 258-290.
- Asparouhov, T., Muthen, B, (2009). Exploratory structural equation modeling, *Structural Equation Modeling-a Multidisciplinary Journal*, 16(3), 397-438.
doi:10,1080/10705510903008204
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo del conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2), 203-217.
- Ayestarán, S. (2016). ¿Cómo podemos mejorar la transparencia en las organizaciones?. *Revista Internacional de transparencia e integridad*, 1, 1-10
- Bar Tal, D. (2002). From Intractable Conflict Through Conflict Resolution To Reconciliation. *Psychological Analysis*. 21 (2) 351-365. doi: 10.1111/0162-895X.00192.

- Barker, S., Lavender, T., Morant, N. (2001). Client and Family Narratives on Schizophrenia. *Journal of Mental Health, 10(2)*, 199-212. dx.doi.org/10.1080/09638230123705
- Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology, 69(2)*, 272– 279.
doi: 10.1037/0021-9010.69.2.272
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(1)*, 25–36. doi:10.1007/BF01390436.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology, 75(3)*, 235- 245. doi:10.1037/0021-9010.75.3.235.
- Baron, R.A. (1990). Environmentally Induced Positive Affect: Its impact on self-efficacy Task Performance, Negotiation, and Conflict. *Journal of Applied Social Psychology, 20*, 368-384. doi: 10.1111/j.1559-1816.1990.tb00417.
- Baron, R. A., Fortin, S. P., Frei, R. L., Hauver, L. A., y Shack, M. L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management, 1(2)*, 133–152. doi:10.1108/eb022677
- Barriga, S, (1982). *Psicología del Grupo y Cambio Social*. Barcelona. Ed. Hora.
- Barrón, A. (1996). *Apoyo social: Aspectos teóricos y aplicaciones*. Madrid. Siglo XXI de España Editores S.A.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 3*, 77-8
- Bass, B.M., Barret, G.V. (1981). *People, work and organizations*. Boston. Allyn & Bacon.

- Beehr, T. A., Drexler, J.A. (1986). Social support, autonomy, and hierarchical level as moderators of the role characteristics-outcome relationship. *Journal of Occupational Behavior*, 7 (3), 207-214. doi:10.1002/job.4030070305
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. y Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405. doi: 10.1002/(SICI) 10991379 (200006) 21
- Behfar, K.J., Peterson, R.S., Mannix E.A. & Trochim, W. M. (2008). The Critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology* 93 (1), 170-188.
- Bell, C., Blakeney, R.N. (1977). Personality correlates of conflict resolution modes. *Human Relations*, 35, 648-658.
- Beltrán, M. (2003). Funcionalismo, estructuralismo, teoría de sistemas. En S. Giner, *Teoría sociológica moderna* (pp. 75-94). Barcelona: Editorial Ariel.
- Benedito, M.A. (2014). *La Comunicación y el Conflicto en las Organizaciones*. Tesis doctoral no publicado. ProQuest LLC 789 East Eisenhower Parkway.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martínez, I., & Munduate, L. (2008). Hierarchical conflicts and employees' well-being: Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47, 29-42.
- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81.

- Benítez, M., Medina, F. y Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*, 28 (1), 139-149.
- Benítez, M., León-Pérez, J.M., Ramírez- Marín, J., Medina, F.J. y Munduate L. (2012). Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados españoles. *Estudios de Psicología*, 33 (3), 263-275.
- Bentler, P.M. (1977). Factor simplicity index and transformations. *Psychometrika*, 59, 567-579.
- Berlyne, D. E. (1960). *McGraw-Hill series in psychology. Conflict, arousal, and curiosity*. McGraw-Hill Book Company. doi: 10.1037/11164-000.
- Bernard, J. (1957). *The nature of conflict: studies on the sociological aspects of international tensions*. Paris. The International Sociological Association.
- Bernasconi, O. (2011). Aproximación narrativa al estudio de fenómenos sociales: Principales líneas de desarrollo. *Acta Sociológica*, 56, 9-36.
- Bertalanffy, K.L. (1968), *General System theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller.
- Bialosiewicz, S., Murphy, K. & Berry, T, (2013). *An introduction to measurement invariance testing: Resource packet for participants*, Retrieved from <http://comm.eval.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile,ashx?DocumentFileKey=63758fed-a490-43f2-8862-2de0217a08b8>
- Blackard, K., Gibson, J. (2002). *Capitalizing on Conflict: Strategies and Practices for Turning conflict to Synergy in Organizations: A Manager's Handbook*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Pub. Co.

- Bless, H. (2001). The interplay of affect and Cognition: the mediating role of general knowledge structures. En J.P. Forgas (Ed.) *Feeling and thinking* (pp.201-222). Paris: Cambridge University Press.
- Boulding, K. E. (1957). Organization and conflict. *Conflict Resolution, 1* (2), 122-134. doi: 10.1177/002200275700100203.
- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York. Harper.
- Bowen, N, K, y Masa, R. D. (2015). Conducting measurement invariance tests with ordinal data: A guide for social work researchers, *Journal of the Society for Social Work and Research, 6*(2). 229-249. doi:10,1086/681607
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25*(2), 113–121. doi:10.4321/S1576-59622009000200002.
- Bradford, K. D., Stringfellow, A. & Weitz, B. A. (2001). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing, 80*(3), 181- 195.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin, 86*, 307-324. doi: 10.1037/0033-2909.86.2.307
- Brough, P., Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work, related psychological well-being. *International Journal of Organisational Behaviour, 8* (2), 472-485.
- Brown, L.D. 1981. *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Brown, T, A, (2015). *Methodology in the social sciences, Confirmatory factor analysis for applied research (2nd ed.)*. The Guilford Press.
- Bruner, J. (1991). *Actos de significación. Más allá de la revolución cognitiva*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Bruner, J. (2003). *La fábrica de historias. Derechos, literatura, vida*. México: FCE.
- Bustos, P. V., Olave, M.A. (2008). *Análisis de la Estructura Factorial del Inventario de Estilos de Manejo de Conflicto ROCI-II: Comparación entre la medida original y la medida modificada*. Tesis de grado no publicada. Facultad de Psicología. Universidad de Talca (Chile).
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3, 239-262. doi:10.1080/ 13576500444000047
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*. New York: Behavioral Publications.
- Carayon, P., Haims, M. C. & Yang, C. L. (2001). Psychosocial work factors and work organization. En W. Karwowski (Ed.), *The International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors* (pp. 111-121). London: Taylor y Francis.
- Carnevale, P. J., Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37 (1), 1-13. doi:10.1016/0749-5978(86)90041-5
- Carrión, M.A. (2011) Gestión para una empresa saludable: Ganamos todos. Artículo en G. Aldrete (Ed), *Educación para la Salud Ocupacional II: prácticas y metodologías..* Guadalajara (México). Pienso en Latinoamérica.

- Carrión, M.A. (2011) Gestión para una empresa saludable: ganamos todos. En Aldrete, G. y Contreras (Ed). *Educación para la Salud Ocupacional II: prácticas y metodologías* (pp. 1-18). Ed. Pienso en Latinoamérica. Guadalajara (México).
- Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104(2), 107-123. doi: 10.1093/oxfordjournals.aje.a112281
- Chalvin, D., Eyssette, F. (1985). *Como resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Barcelona: Deusto S.A.
- Checa, D. (2014). Estudios para la paz: Una disciplina para transformar el mundo. *Annals of the University of Bucharest / Political science series*, 16 (1), 9-24.
- Chen, F. F., Sousa, K. H., & West, S. G. (2005). Teacher's corner: Testing measurement invariance of second-order factor models, *Structural Equation Modeling*, 12(3), 471–492,
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance, *Structural Equation Modeling*, 14, 464,
- Cheung, G. W. (1999). Testing factorial invariance across groups: A reconceptualization and proposed new method. *Journal of Management*, 25, 1-27.
- Cheung, G.W. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Cheung, G., Rensvold, R. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255. doi:10.1207/S15328007SEM0902_5

- Cheung, G. W., Lau, R. S. (2012). A direct comparison approach for testing measurement invariance, *Organizational Research Methods*, 15(2), 167-198. doi:10.1177/1094428111421987
- Chiaburu, D., Harrison, D. (2008). Do peers make the place? Synthesis and meta-analysis of co-worker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, 6 (1), 1-22. London: London Graduate School of Business Studies. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Cho, S., Johanson, M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Chóliz, M. (2005). Psicología de la emoción: el proceso emocional. Extraído de <http://www.uv.es/=choliz>
- Clark, L. A., Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development, *Psychological Assessment*, 7, 309-319.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314. doi:10.1097/00006842-197609000-00003.
- Cohen, S. (1988). Psychological models of the role of social support in the etiology of physical disease. *Health Psychology*, 7(3), 267-297. doi:10.1037/0278-6133.7.3.269
- Cooper, C. (1998). The changing psychological contract at work. *Work and Stress*, 12(2), 97-100. doi: 10.1080/02678379808256852.

- Corneille, O., Leyens, J. P. (1994). Categorías, categorización social y esencialismo psicológico. En R. Bourthis y J. Leyens (Ed.) *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. Madrid. McGraw-Hill 1996.
- Corvin, R. (1969). Patterns of Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 507-522. doi: 10.2307/2391588.
- Coser, L.A (1957). Social Conflict and the Theory of Social Change. *The British Journal of Sociology* 8 (3), 197-207, DOI: 10.2307/586859.
- Coser, L.A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt K.L., Lengnick-Hall M.L. y Jennings K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *The Academy of Management Review*, 1 (13), 8-22.
- Cox, T., Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. En M. Schabracq, J. Winnubst, y C. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.
- Cox., T. (1998). *5 Steps to Risk Assessment*. London: Health & Safety Executive
- Cox, T. (2004). Work-related stress, risk management and management standards. *Work and Stress*, 18(2), 89-90. doi:10.1080/02678370412331291489.
- Crespo, E. (1982). Los procesos de atribución causal. *Estudios de psicología* 3 (12), 33-45. doi:10.1080/02109395.1982.10821327.
- Croizier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Culberton, S. S., Fullagar, C. J. y Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433. doi:10.1037/a0020720.

- Curle, A. (1976). Peace Studies. En G. Keeton y G. Schwarzenberger (Eds.) *The year book of world affairs* (pp. 5-13) London: Stevens and Sons.
- Curle, A. (1978). *Conflictividad y pacificación*. Barcelona: Herder
- Dahrendorf, R. (1990). *El conflicto social moderno: ensayo sobre la política de la libertad*. Mondadori: Madrid.
- Dalmau, I. (2008). *Evaluación de la carga mental en tareas de control: técnicas subjetivas y medidas de exigencia*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña. <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0214108-115610>.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace. A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. doi:10.1177/014920639902500305
- Darley, J. M., Gross, P.H. (1983). A hypothesis-confirming bias in labeling effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, (44), 20-33
- Dávila, M. C., Jiménez, G. (2012). Organizational identification and commitment: correlatos of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255. doi:10.5209/revSJOP.2012.v15.n1.37316.
- DeChurch, L. A., Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4–22. doi:10.1108/eb022847.
- De Dreu, C. K.M., Van de Vliert, E. (1997) *Using Conflict in Organizations*. Londres: Sage
- De Dreu, C.K.M., Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

- De Dreu, C. K.W., Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88* (4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D. & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management, 15* (1),6-26. doi.org/10.1108/eb022905
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of work- place conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior, 29* (1), 5-18.
- De Dreu, C. K. W., Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. En C. De Dreu y M. J. Gelfand (Eds.), *The organizational frontiers series. The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Jonge, J., Kompier, M. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management, 4* (4), 235-258. doi. 10.1023/B:IJSM.0000008152.85798.90.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations, 2*(2), 129–152. doi: 10.1177/001872674900200204
- Deutsch, M. (1969). Conflictos Productivos y Destructivos. En J.R. Torregrosa y E. Crespo (Eds). *Estudios Básicos de Psicología Social* (pp 669-700). Barcelona: Hora-CIS.
- Deutsch, M. (1973). Conflicts: Productive and destructive. In F. Jamdt (Ed.) *Conflict Resolution Through Communication* (pp. 156-). New York: Harper y Row.

- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1987). A theoretical perspective on conflict and conflict resolution. En D. Sandole e I. Sandole-Stroste (Eds.), *Conflict management and problem solving: interpersonal to international application* (pp. 38-49). Londres: Frances Printer.
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C. y Van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572-577.
- Domínguez, R., García, S. (2005). Conflicto Constructivo e Integración en la Obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital*, 7, 1-18. doi.org/10.5565/rev/athenead/v1n7.188
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston. Waveland Press.
- Druckman, D., Ormachea, I. (2003). *Negociación, de la Teoría a la Práctica*. Perú: Pontificia Universidad Católica. Instituto de Estudios Internacionales.
- Dunn, R., Dunn, K. (1978). *Teaching students through their individual learning styles: A practical approach*. Nueva Jersey: EUA, Prentice Hall.
- Duval, T. S., Wicklund, R.A. (1973). Effects of Objective Self-awareness on attribution of Causality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 17-31.
- Earnest, G. (1994). Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships Between Conflict Management Styles and Personality Type. *Journal of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.
- Edwards, P.K. 1983. The patterns of collective industrial action. En G.S. Eain (Ed). *Industrial relations in Great Britain*. Oxford: Black-Well.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3),500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, (5), 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, F. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573. doi:10.1037/0021-9010.87.3.565
- Eisenhardt, K., Bourgeois, J.L. (1998). Politics of strategic decision making in high velocity environments: towards a midrange theory. *Academy of Management Journal* 31(4), 737-770. doi: 10.5465/256337.
- Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests, *Psicothema*, 15, 315-321.
- Falomir, J.M. (2004). Procesos de Influencia en Grupo. En C. Huici y J.F. Morales. *Psicología de los Grupos I: Estructura y Procesos*. (pp. 283-329). Madrid: UNED
- Fauvet, J. C. (1977). *Tratamiento de las tensiones y conflictos sociales en la empresa*. Madrid: Tecniban.
- Ferguson, T.J., Rule, B.G. (1983). An attributional perspective on anger and aggression. En R. Green y E. Donnerstein (Eds.), *Aggression: Theoretical and Empirical Review, I*, New York: Academic Press.

- Fernández-Ríos, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto. En J. F. Morales, S. Yubero (Eds.). *El Grupo y sus conflictos* (pp. 25-46). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co- worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 608-622. doi:10.1108/02683940410551516.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. doi: 10.1177/001872675400700202.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Filley, A.C. (1985). *Solución de conflictos interpersonales*. México: Trillas.
- Fink, C.F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12 (4), 412-480.
- Fiol, C.M. (1994). Consensus, Diversity and Learning in Organizations”. *Organization Science* 5, 403-420. doi: 10.1287/orsc.5.3.403.
- Fisas, V. (1987). *Introducción al Estudio de la Paz y los Conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Fisher, R.J. (1993). Towards a social psychological model of intergroup conflict. En K. Larsen (Ed). *Conflict and Social Psychology* (pp. 109-122). Londres: SAGE.
- Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. Londres: Hutchinson.
- Fiske, S.T., Taylor, S.E (1991). *Social cognition* (2ª ed.) New York: McGraw-Hill.

- Follet, M.P. (1941). Constructive conflict. In H. Metcalf & L. Urwick (Eds.). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet* (pp. 30-49). New York: Harper & Row.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565–577. doi:10.1037/0022-3514.74.3.565
- Fredrickson, B., Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332. doi:10.1080/02699930441000238.
- French, B. F. (2008). Multigroup confirmatory factor analysis: Locating the invariant referent sets, *Structural Equation Modeling*, 15 (1), 96-113.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Curral, S. C. & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, (1), 32-55. doi: 10.1108/eb022834.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. London: Free Press. OJO
- Galtung J. (1985). Twenty-Five Years of Peace Research: Ten Challenges and some Responses. *Journal of Peace Research*, 22, (2), 141-158. doi.org/10.1177/002234338502200205
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos: paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Bakeaz.
- Galtung, J. (2003). *Violencia Cultural*. Gernika-Lumo: Red Gernika.
- García, P., Peiró, A. (2012). *Productividad y Empresa Saludable*. Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) IESE Business School.

- Gardell, B. (1971). Alienation and mental health in the modern industrial environment. En L. Levi (Ed.) *Society stress and disease* (pp. 148-180). Oxford: Oxford University Press.
- Genovard, C., Chica, C. (1983). *Guía Básica para Psicólogos. Conceptos, Ejercicios, Instrumentos*. Barcelona: Ed. Herder. Co. Biblioteca de Psicología.
- George, D, Mailery, M, (2001). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. MA: Aliyn y Bacon.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to Social Construction*. London: SAGE Publications Ltd
- Giebels, E., Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155. doi: 10.1080/13594320444000236
- Gil, F., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology* 20, 312-328
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. & McNally, J. (2005). Antecedents of Trust: Establishihing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 287-302. doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8
- Gilovich, T. (2009). *Convencidos pero equivocados: guía para reconocer espejismos en la vida cotidiana*. Barcelona: Milrazones
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 499-517. doi 10.2307/2392936.

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Madrid: Kairós.
- Grasa, R. (1990). *La objetividad en las ciencias sociales*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.
- Grasa, R. (2010) *Cincuenta años de evolución de la investigación para la paz: tendencias y propuestas para observar, investigar y actuar*. Barcelona: Oficina de Promoción de la Paz y de los Derechos Humanos, Generalitat de Catalunya.
- Greer, L. (2008). *Group composition and conflict*. Tesis doctoral no publicada. Leiden University.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463–488. doi: 10.1177/014920630002600305
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. y West, M. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 537-550. doi: 10-1002/job.101.
- Gross, M. A., Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226. doi.org/10.1108/eb022840.
- Guàrdia, J. (2008). *Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales*. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.
- Guerra, J. M. (2004). *Análisis de los efectos contingentes del conflicto de tarea y del conflicto relacional*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

- Guetzkow, H., Gyr, J. (1954) An analysis of conflict in decision- making groups. *Human Relations*, 7 (3), 367-382.
- Gurr, T. (1970). *Why men rebel*. Princeton: Princeton University Press.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177. doi: 10.1016/0883-9417(92)90028-H.
- Hair Jr., J. F., Black, W.C. Babib, B. J. Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson-Prentice Hall.
- Haladyna, T. M. (2004). *Developing and validating multiple-choice test item (3^a ed.)*. Hillsdale. LEA.
- Haladyna, T. M. Downing, S. M. & Rodríguez, M. C. (2002). A review of multiple-choice item-writing guidelines. *Applied Measurement in Education*, 15, 309-334,
- Harris, G. E., Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169. doi: 10.1037/h0087253.
- Harty, M., Modell, J. (1991). The First Conflict Resolution Movement, 1956-1971: An Attempt to Institutionalize Applied Interdisciplinary Social Science. *Journal of Conflict Resolution*, 35(4), 720–758. doi:10.1177/0022002791035004008
- Harto de Vera, F. (2005). *Investigación para la Paz y Resolución de Conflictos*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Hastie, R., Krumar, A.P. (1979). Person memory: Personality traits as organizing principles in memory for behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 25-38.

- Hastie, R. (1980): Memory for Behavioral Information That Confirms or Contradicts a Personality Impression. En R. Hastie (Ed.) *Person Memory: The Cognitive Basic Of Social Perception* (pp.155-177). Hillsdale: Erlbaum Associates.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., Rapson, R. (1994). Emotional Contagion. *Studies in Emotion and Social Interaction*. New York: Cambridge University Press.
- Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relation*: Nueva York: Wiley.
- Hendrickson, A. E., White, P. O. (1964). Promax: A quick method for rotation to oblique simple structure. *British Journal of Statistical Psychology*, 17, 65-70.
- Hilton, J. L., Darley, J. M. (1991). The effects of interaction goals on person perception. En M. Zanna [Eds.], *Advances in experimental social Psychology*, New York: Academic, Vol. 24th.
- House, J.S., Landis, K.R. & Umberson, D. (1988). Social Relationship and Health. *Science*, 241, 540-545. doi: 10.1126/science.3399889.
- Hu, L., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico. *Revista de Psicología Social*, 13 (3), 485-493.
- Instituto Arbinger (2000). *La Caja. Una entretenida historia sobre cómo multiplicar nuestra productividad*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Isen, A.M., Baron, R.A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1–53.

- Jaques, E. (1996). *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the Twenty-first Century*. Arlington, USA: Cason Hall.
- Janssen, O., Van de Vliert., E. & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25, (2), 117-141. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80006-3
- Jehn, K. (1994) Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. doi:10.1108/eb022744
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizations Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-55.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, (4), 287-305. doi: 10.1108/eb022799.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. doi:10.2307/2667054.
- Jehn, K. A., Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73. doi:10.1108/eb022835

- Jehn, K.A., Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251. doi: 10.5465/3069453
- Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jiménez, F. (2011). *Racionalidad Pacífica. Una Introducción a los Estudios para la Paz*. Madrid: Colección Paz y Conflictos. Dykinson.
- Jones, E.E., Thibaut, J.W. (1958). Interaction goals as bases of inference in interpersonal perception. En R. Tagiuri y L. Petrullo (Eds) *Person Perception and Interpersonal Behavior* (pp 151-178). Stanford: Standfor University Prees,
- Kahneman, D. (2012). *Pensar Rápido, Pensar Despacio*. Barcelona: Debate.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. doi:10.2307/2392498
- Katz, D., Kahn, R. L. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kelly, K. (1999). *New Rules for the New Economy. Radical Strategies for the Connected World*. New York: Penguin Books.
- Kelman, H.C., Barón, R.M. (1968). Determinants of models of inconsistency dilemmas: A functional analysis. En R.P. Abelson, E. Aronson, W.J. McWguir, T.M. New Comb, M.J. Rosemberg y P.H. Tannanbaum (Eds). *Theories of cognitive consistency: A sourcebook* (pp. 670-683). Chicago: Rand McNally.

- Kim, E. S. Cao, C., Wang, Y. & Nguyen, D. T. (2017). Measurement invariance testing with many groups: A comparison of five approaches. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 24(4), 524-544. doi:10.1080/10705511,2017,1304822
- King, W.C., Miles, E. W. (1990). What we Know —and don't know— about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts instruments. *Management Communication Quarterly*, 4 (2), 222-243.
- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.).
- Knapp, M. L., Putnam, L. L. & Davis, L. J. (1988). Measuring Interpersonal Conflict in Organizations: Where Do We Go from Here? *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 302-320.
- Kramer, R. M., Newton, E. & Pommerenke, P. L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 110-133. doi: 10.1006/obhd.1993.1047
- Kramer, R.M. (2003). The virtues of prudent trust. En R. Westwood y S. Clegg (Eds): *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (pp. 341-356). Oxford: Blackwell.
- Kriesberg, L. (1975). *La Sociología de los Conflictos Sociales*. México: Ed. Trillas.
- Kriesberg, L. (1993). Intractable Conflicts. *Peace Review*, 5(4), 417-421. doi: 10.1080/10402659308425753
- Kriesberg, L. (1997). The Development of the Conflict Resolution Field. En Z. William y L. Rasmussen, (Eds.). *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques* (pp. 51-77). Washington, D. C.: United States Institute of Peace.

- Kruger, J., Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. doi:10.1037/0022-3514.77.6.1121.
- Kunda, Z. (1999). *Social cognition: Making sense of people*. Cambridge: The MIT Press.
- Kurtzberg, T., Amabile, T.M (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294. doi: 10.1207/S15326934CRJ133406.
- Kyriazos, T. (2018). Applied Psychometrics: Sample Size and Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) and SEM in General, *Psychology*, 9, 2207-2230. doi: 10.4236/psych,2018,98126
- Laca F., Alzate, R., Sánchez, M., Verdugo, J & Guzmán J. (2005). Communication and Conflict in young Mexican Students: messages and attitudes. *Conflict Resolution Quarterly* 24 (1) 31-54. doi.org/10.1002/crq.156
- Lacalle, D. (1975). *El conflicto laboral en profesionales y técnicos*. Madrid: Ayuso.
- Lahera, M., Góngora, J. (2002). *Factores Psicosociales. Identificación de Situaciones de Riesgo*. Pamplona: Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Laing, R. (1971.) *Experiencia y Alineación en la Vida contemporánea*. Buenos Aires: Paidós: Mundo Moderno.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.). *The communication of ideas* (pp. 37-51). New York: Harper and Row.
- Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1973). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor.

- Lederach, J. P. (1992). *Enredos, Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla.
- Lederach, J.P., Chupp, M. (1995). *Conflicto y Violencia?. Busquemos Alternativas creativas!*. Colombia. Ediciones Clara-Semilla
- Lederach, J.P. (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Gernika-Lumo. Red Gernika.
- Lee, K. (2008). An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction with Supervision. *International Journal of Business and Management*, 3 (9), 11-25. doi: 10.5539/ijbm.v3n9p11.
- Lee, S. T. H. (2018). Testing for measurement invariance: Does your measure mean the same thing for different participants? *APS Observer*, 31,32-3
- León-Pérez, J. M., Arenas, A. & Butts, T. (2011). Effectiveness of a conflict management intervention to prevent workplace bullying. En N. Tehrani (Ed.), *Workplace Bullying: Symptoms and Solutions* (pp. 230-243). Londres: Routledge Pres
- Levine, J.M., Moreland, R.L., (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology Bulletin*, 41, 585-634.
- Levinson, D. (1978). *The season of a man's life*. New York: Ballantine
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458. doi.org/10.2307/259288.
- Littlejohn, S.W., Foss, K.A (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. New Mexico. Sage Knowledge

- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernandez-Baeza, A. & Tomas-Marco, I. (2014). Exploratory item factor analysis: A practical guide revised and updated. *Anales De Psicología*, 30(3), 1151-1169. doi:10.6018/analesps,30,3,199361
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336. doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M. (1979). Participation in Decision making: One more look. En B.M. Staw (Ed). *Research in organizational behavior* (pp. 265-339). Greenwich: C.T.: J.A.I. Press.
- Lorenzo-Seva, U., Ferrando, P. J. (2013). Factor 9.2. A comprehensive program for fitting exploratory and semi confirmatory factor analysis and IRT models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497–498, doi:10.1177/0146621613487794
- Lorenzo-Seva, U., Ferrando, P. J. (2006). FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model, *Behavioral Research Methods, Instruments and Computers*, 38(1), 88-91.
- Lucaya, D., Dalmau, I. (2015). Gestión de Conflictos en las Organizaciones: Un enfoque psicosocial integrador. *Revista Seguridad y Salud en el Trabajo. Sección Técnica*, 81, 26-32.
- March, J.G., Simón, H.A. (1961). *Teorías de la organización*. Madrid: Ariel.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewnees and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57, 519-530.
- Markus, M. (2013). *El vibrar de las narrativas en mediación*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Marsh, H., W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and

- EFA: Application to students' evaluations of university teaching, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 439-476.
doi:10.1080/10705510903008220,
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Muthén, B., Asparouhov, T., Morin, A. J. S., Trautwein, U., y Nagengast, B. (2010). A new look at the big five factor structure through exploratory structural equation modeling. *Psychological Assessment*, 22(3), 471-491.
doi:10.1037/a0019227
- Marsh, H. W., Morin, A. J. S., Parker, P. D. y Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis, *Annual Review of Clinical Psychology*, 10, (10), 85-+, doi:10.1146/annurev-clinpsy-032813-153700
- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D. & Craven, R. G. (2020). Confirmatory factor analysis (CFA), exploratory structural equation modeling (ESEM), and set-ESEM: Optimal balance between goodness of fit and parsimony. *Multivariate Behavioral Research*, 55(1), 102-119, doi:10.1080/00273171.2019.1602503
- Martín, F., Pérez, J. (1997). *Factores psicosociales: metodología de evaluación. (NTP 443)*. Barcelona.: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Martínez, E. (2012) *Análisis y Gestión del Conflicto Intragrupal en equipos virtuales. Un estudio longitudinal*. Tesis Doctoral. Universitat de Valencia.
- Martínez-Arias, R. (2018). Aproximaciones actuales a la validez de los tests, En Academia de Psicología de España (Ed.), *Psicología para un mundo sostenible* (pp, 51-77). Pirámide
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

- Maydeu-Olivares, A., Morera, y D'Zurilla, T. (1999). Using graphical methods in assessing measurement invariance in inventory data, *Multivariate Behavioral Research*, 34(3), 397-420, doi:10.1207/S15327906MBR3403_5
- McDonald, R, P, (1985). Factor analysis and related methods, Hillsdale: LEA
- McLean, R. A. (1979). Client Group Attitudes toward alternative forms of industrial safety regulation. *Policy Studies Journal*, 8 (3), 392-400. doi.org/10.1111/j.1541-0072.1979.tb01245.x.
- McNeil, E.B. (1975). *La naturaleza del conflicto humano*. México: Fondo de cultura económica.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3-4), 219-230. doi:10.1108/02683940510589019.
- Mejía, J.C., Laca, F.A. (2006). Estilos de comunicación en el Conflicto y Confianza en las Propias Decisiones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 11 (2), 347-358.
- Menard-Warwick, J. (2009). *Gendered identities and immigrant language learning*. Bristol: Multilingual Matters.
- Menard-Warwick, J. (2010). El análisis narrativo y la construcción de identidades, evaluaciones y perspectivas. Comunicación presentada al Segundo encuentro de Investigación y Desarrollo del Departamento de Psicología, Universidad de Chile: Santiago, Chile.
- Meyers, R.A. (1989). Persuasive arguments theory. A test of assumptions. *Human Communication Research*, 15(3), 357-381.

- Meyer, J. P., Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77 (2), 323-337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007.
- Miall, H., Ramsbotham, O., Woodhouse, T. (1999). *Contemporary conflict resolution: the prevention, management and transformation of deadly conflicts*. Cambridge: Polity Press.
- Mishra, A. I. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds): *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, USA: Sage, pp. 261-287.
- Mitchell, C. (1981) *The Structure of International Conflict*. London: MacMillan,
- Mitchell, C. (1996). *Conflictos intratables. Claves de Tratamiento*. Comunicación presentada en las VI Jornadas Internacionales de Cultura y Paz. Abril 1996. Gernika-Lumo.
- Mitchell, C. (1996). *Evitando daños: reflexiones sobre la situación de madurez en un conflicto*. Gernika-Lumo: Red Gernika.
- Mitchell, T., Holtom, B.C., Lee, T., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121. doi: 10.2307/3069391.
- Molero, F. (2007). El estudio del prejuicio en la Psicología social: definición y causas. En J. F. Morales, M. C. Moya, E. Gaviria & I. Cuadrado, *Psicología social* (pp. 591-640). Madrid: McGraw-Hill.

- Moncada, S., Llorens, C. (2006). El método COPSOQ (ISTAS 21, PSQCAT 21) de evaluación de riesgos psicosociales. (NTP 703). Madrid: INSHT.
- Montes, C., Serrano, G. y Rodríguez, D. (2010). Impacto de las motivaciones subyacentes en la elección de las estrategias de conflicto. *Boletín de Psicología*, 100(4), 55-69.
- Moore, C. (2010). *El Proceso de Mediación. Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Moreno, B., Báez, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, R., Martínez, R. J. y Muñiz, J. (2004). Directrices para la construcción de ítems de elección múltiple. *Psicothema*, 16, 490-497,
- Moreno, R, Martínez, R. & Muñiz, J. (2006). New guidelines for developing multiple-choice items. *Methodology*, 2, 65-72,
- Moreno, R., Martínez, R. J. & Muñiz, J. (2018). Test item taxonomy based on functional criteria, *Frontiers in Psychology*, 9, 1175, 1-9, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01175,
- Moreno, R., Martínez, R., & Muñiz, J. (2015). Guidelines based on validity criteria for the development of multiple choice items, *Psicothema*, 27, 388-394, doi: 10.7334/psicothema2015,110
- Morrow, J., Hansen, M. & Pearson, A. (2004). The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16 (1), 48-64.
- Morse, J.J., Lorsch, J.W. (1970). Beyond theory Y. *Business Review*, 48, 3, 61-68.

- Munduate, L., Medina, F. J. (2001). *Gestión del Conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Munduate, L., Dorado, M.A. (1999). El Conflicto en los Grupos de Trabajo. En F. Morales y S. Yubero (Eds). *El Grupo y Sus Conflictos* (pp. 101-117). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla –La Mancha.
- Munné, F. (1981). *Psicosociología del tiempo libre*. México: Trillas.
- Munné, F. (1986). *La construcción de la psicología social como ciencia teórica*. Barcelona: Alamex.
- Muñiz, J. (1996b) (coor.). *Psicometría*, Madrid: Universitas,
- Muñiz, J., Fidalgo, A. M., García-Cueto, E., Martínez, R. y Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*, Madrid: La Muralla,
- Muñiz, J., Fonseca, E. (2017). *Construcción de instrumentos de medida en psicología*, Madrid: FOCAD, Consejo General de Psicología de España,
- Muñiz, J., Fonseca-Pedrero, E., (2019). Diez pasos para la construcción de un test, *Psicothema*, 31, 7-16, doi:10,7334/psicothema2018, 291
- Muñoz, F. A., Molina, B. (2009). Una Cultura de Paz compleja y conflictiva. La búsqueda de equilibrios dinámicos. *Revista Paz y Conflictos*, 3, 44-58.
- Muthén, L. K. y Muthén, B. O. (1998-2007). *Mplus User's Guide* (7ª ed.). Los Angeles, CA: Muthén y Muthén.
- Muthén, B., du Toit, S.H.C., & Spisic, D. (1997). *Robust inference using weighted least*

- squares and quadratic estimating equations in latent variable modeling with categorical and continuous outcomes*. Unpublished manuscript. College of Education, UCLA, Los Angeles, CA.
- Nader, L. (1977). Conflicto: Aspectos antropológicos. En D. Sills (Dir.) *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* Vol. 3 (pp. 20-24). Madrid: Aguilar.
- Ng, T.W. H., Sorensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33(3), 243-268. doi: 10.1177/1059601107313307
- Nicholson, M. (1974). *Análisis del Conflicto*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Ochs, E.; Capps, L. (1996). Narrating the Self. *Annual Review of Anthropology* 25(1), 19-43. doi.org/10.1146/annurey.anthro.25.1.19.
- O'Driscoll, M. P., Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 97-209.
- Olson-Buchanan, J. B., Boswell, W. R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167-1174. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1167
- O'Neil, O. (2002). *A question of trust*. Cambridge: Cambridge University Press,
- Otero, C., Dalmau, I. (2006). Métodos de evaluación de factores psicosociales en el sector sanitario, FPSICO e ISTAS 21. Disponible en: <http://www.croem.es/web/croemwebriesgoslaborales.nsf/25cd63793c7a530bc1256bf3>
- Pascale, R. (1990). Creating contention without causing conflict. *Business Month*, 69- 71.

- Payne, R.L., Jones, J.G. (1987). Measurement and methodological issues in social support. En S.V. Kasl y C.L. Cooper (Eds). *Stress and Health: Issues in research methodology* (pp. 167-205). London: Wiley and Sons.
- Peiró, J.M., Prieto, F., Zornoza, A. y Ripoll, P. (1999). El conflicto y su gestión en el trabajo en equipo mediado por nuevas tecnologías de la información. En F. Morales y S. Yubero (Coords.), *El grupo y sus conflictos* (pp. 47-99). Cuenca: Edit. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Peiró, J. (2005). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8–24. doi:10.1177/1403494809349858.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-631.
- Pelled, L.H., Xin, K.R., Weiss, A.M (2001). Relational Demography and Conflict in a Mexican Production Facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 63-84.
- Pérez, V. (2011). Apoyo de la organización y de la familia en trabajadores con discapacidad. Influencia sobre la satisfacción laboral y permanencia en la empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social* nº341-342, 217-248.
- Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mcgraw Gill.
- Pinkley, R. (1990) Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 117-126. doi: 10.1037/0021-9010.75.2.117.

- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. doi: 10.2307/2391553.
- Priem, R. L., Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies*, 16(2), 206–225. doi:10.1177/105960119101600207
- Prieto Adánez, G. y Delgado, A. R. (1996) construcción de Ítems. En Muñiz, J, (coord.). *Psicometría* (pp, 105-138)
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167–194. doi:10.1177/000276483027002005
- Pruitt, D.G., Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. (1992). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. *International Journal of Conflict Management* 5 (3) 284-298. doi:10.1108/eb022748.
- 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* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L., Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgeon (Ed.) *Communication Yearbook* (pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Putnick, D. L., Bornstein, M. H. (2016). *Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research* doi:10.1016/j.dr.2016.06.004

- Quijano, S., Navarro, J. (1999): El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los Modelos de Calidad, y la Evaluación Organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- Rahim, M. A., Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 1323-1344. doi:10.2466/pr0.1979.44.3c.1323.
- Rahim, M. A. (1983): *Rahim organizational conflict inventory, - II: Forms a, b, and c*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing Conflict in Organizations*. Nueva York: Praeger.
- Rahim, M.A. (1990). A normative Theory of Conflict Management: Matching Styles of Handling Interpersonal Conflict with situations. Debate on *Alternative Theoretical Approaches to Conflict Management*. Third annual conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canada.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2004). *Rahim Organizational Conflict Inventories. Professional Manual*. Bowling Green, USA: Center for Advanced Studies in Management.
- Rahim, M.A., Pelled, L.H (1998). *Rethinking the structure of conflict: Toward a four-dimensional conceptualization*. Comunicación presentada en la Conferencia Annual de la International Association for Conflict Management. Maryland.
- Raiffa, H. (1968). *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley,.

- Ramos, M. E. (2006). La Gestión de Conflictos en las Cooperativas. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 22, 35-89.
- Ramos, E. (2015). *Paz Transformadora (y participativa) Teoría y Método de la Paz y el Conflicto desde la Perspectiva Sociopráctica*. Tegucigalpa: Instituto Universitario en Democracia Paz y Seguridad. IUDPAS, Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Rapoport, A. (1960). Fights, Games and Debates. *Ann Arbor: University of Michigan Press*, 335(1), 229-230. doi:10.1177/000271626133500175
- Rascado, P., Rico, R. y Fernández-Ríos, M. (2000). De la Confrontación y el Conflicto. Hacia nuevos modelos de relaciones laborales. En G. Gestoso (Coord.) *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 329-355). España. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Raykov, T., Marcoulides, G. A. & Li, C. (2012). Measurement invariance for latent constructs in multiple populations: A critical view and refocus, *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 954-974, doi:10,1177/0013164412441607
- Raykov, T., Marcoulides, G. A. y Millsap, R. E. (2013). Factorial invariance in multiple populations: A multiple testing procedure, *Educational and Psychological Measurement*, 73(4) doi:10,1177/0013164412451978
- Redorta J. (2004). *Cómo analizar los Conflictos. La tipología de Conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Reevé, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid. McGraw- Hill, S.A.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-514. doi:10.1037/0021-9010.71.3.508

- Revilla, J. C. (2002). El Conflicto y la Psicología Social. *Revista de Psicología, Fortaleza*, 20(2), 47-58.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi. 10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T.A (2009) *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18.
- Rodríguez, A., Morales, J.F., Delgado, N. y Betancor, V. (2016). *50 Experimentos imprescindibles para entender la Psicología Social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. En C. Berger y S. Chafee. *Handbook of communication Science* (pp. 484-534). Newbury Parck: Sage.
- Ross, R.G., DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 389-413. doi:10.1177/0893318988001003007.
- Ross, M., Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 322-336. doi:10.1037/0022-3514.37.3.322
- Ross, L., Greene, D. & House, P. (1997). The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13 (3), 279-301. doi:10.1016/0022-1031(77)90049-X

- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., Kim, S. H. (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rueda, C. R., Villán, C. (2007). *La Declaración de Luarca sobre el Derecho Humano a la Paz*. Asturias: Ediciones Madú S.A.
- Rutkowski, L, Svetina, D. (2014). Assessing the hypothesis of measurement invariance in the context of large scale international surveys. *Educational and Psychological Measurement*. 74:31–57. doi: 10.1177/0013164413498257
- Saari, L.M., Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. doi.org/10.1002/hrm.20032
- Salancik, G., Pfeffer, J. (1977): An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
- Sánchez, B. (2010). *Los Conflictos relaciones y de Tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis de empresas de Cúcuta (Norte de Santander – Colombia)*. Tesis no publicada. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Sarries, L. (1993). *Sociología de las Relaciones Industriales en la Sociedad Postmoderna*. Zaragoza: Ed. Mira.
- Sass, D. A., Schmitt, T. A. & Marsh, H. W, (2014). Evaluating model fit with ordered categorical data within a measurement invariance framework: A comparison of estimators, *Structural Equation Modeling*, 21(2), 167-180.
- Savalei, V., Rhemtulla, M. (2013). The performance of robust test statistics with categorical data, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 66(2), 201-223. doi.org/10.1111/j.2044-8317.2012.02049.x
- Schellenberg, J.A. (1982). *The science of conflict*. USA: Oxford University Press, incorporated.

- Schmidt, S. M., Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 359-370. doi: 10.2307/2392149.
- Schmitt, N., Kuljanin, G. (2008). Measurement invariance: Review of practice and implications, *Human Resource Management Review*, 18(4), 210,
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., y King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review, *Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337, doi:10.3200/JOER,99,6,323-338
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772. doi:10.2307/256567
- Seybolt, P. M., Derr, C. B. & Nielson, T. R. (1996). *Linkages between national culture, gender, and conflict management styles*. (Working paper). University of Utah.
- Shah, P. P., Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165. doi.org/10.1007/BF01884769.
- Sherif, M., Sherif, C. (1979). Research on intergroup relations. En W.S. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-18). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Siciliani, J. M. (2014). Contar según Jerome Bruner. *Itinerario Educativo*, 63, 31-65.
- Simmel, G. (2010). *El Conflicto: Sociología del Antagonismo*. Madrid. Sequitur,
- Simons, T. L., Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top Management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102.

- Smith, S. T., (2005). On construct validity: Issues of method measurement, *Psychological Assessment*, 17, 396-408,
- Smith, W.P. (1987). Conflict and negotiation: trends and emerging issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 7 (17), 641-677. doi:10.1111/j.1559-1816.1987.tb01175.x.
- Spector, P. E., Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. In C. De Dreu y M. Gelfand (Eds.), *The organizational frontiers series. The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 267–288). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Spector, P.E., Jex, S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4) 356-367. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.356
- Spillman, K., Spillman K. (1991) *La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos*. Revista Internacional de Ciencias Sociales. XLIII, (1), 57-76.
- Sorokin, P. A. (1925). *The Sociology of Revolution*. Philadelphia: J.B. Lippincott
- Sorokin, P. A. (1928). *Contemporary Sociological Theories*. New York: Harper and Brothers.
- Sorokin, P. A. (1937). *Social and Cultural Dynamics*. New York: American Book Company.
- Strull, T. K. (1981). Person memory: Some tests of associative storage and retrieval models. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 7(6), 440-463. doi:10.1037/0278-7393.7.6.440.
- Stanton, N. (1993). *Técnicas de Comunicación en la Empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Stein, R. J. (1996). Physical self-concept. En B.A. Bracken (Ed.). *Handbook of self- concept. Developmental, social and clinical considerations* (pp.374-394). New York: John Wiley and Sons.
- Stein, N. L., Jewett, J. L. (1986). A conceptual analysis of the meaning of negative emotions: Implications for a theory of development. En C. E. Izard y P. B. Read (Eds.), *Cambridge studies in social and emotional development. Measuring emotions in infants and children*, (pp. 238–267). Cambridge: University Press.
- Suárez, J., Pedrosa, I., Lozano, L., García-Cueto, E., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2018). Using reversed items in Likert scales: A questionable practice, *Psicothema*, 30, 149-158, doi: 10.7334/psicothema2018,33,
- Sumner, W. G. (1906), *Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*. Nueva York, NY: Ginn and Co.
- Svetina, D., Rutkowski, L. & Rutkowski, D. (2020). Multiple-group invariance with categorical outcomes using updated guidelines: An illustration using mplus and the lavaan/semTools packages. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 27(1), 111-130, doi:10.1080/10705511,2019,1602776
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W.G. Austin y S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks- Cole.

- Tanaka, J.S., Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 197-201.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. Dunnette y L.M. Houf (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2° ed)* (pp 651-717). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, J. L., Bliese, P.D., Jex, S. M. (2006). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multinivel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398. doi:10.1111/j.1559-1816.2005.tb02107.x
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Nueva York: Xicom.
- Thomas, K.W., Schmidt, W.H. (1976). A survey of managerial interest with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.889-935). Chicago: Rand-McNally.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. Dunnette y L. Houg (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, 3, 2^a ed. (pp.651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. doi:10.1037/h0071663.
- Tjosvold, D., Ding, D. (2008). The Value of Cooperative Conflict Theory. *Journal of Teaching in International Business*, 12(2), 53-75.

- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict Positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley OD Series.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of dissent Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23. doi:10.1007/BF01390435
- Tjosvold, D., Dann, V., Wong, C. L. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45(10), 1035–1054. doi: 10.1177/001872679204501002.
- Tolsma, D. (1998). Gestión de la Calidad Total. *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Madrid: Ministerio de Seguridad y Salud en el Trabajo. Subdirección General de Publicaciones.
- Tompkins, S. S. (1963). *Affect, imagery, consciousness: II. The Negative Affects*. Nueva York: Springer Publishing Company.
- Touzard, H. (1980) *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Herder.
- Turner, J.C. (1989). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232. doi:10.1016/0010-0285(73)90033-9.
- Tyler, T.R., Lind, E.A (1992). A relational model of authority in groups. En M.Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology* 25 (pp. 115-192). New York: Academic Press.
- Ubillos, S. (2016). Efectos del Priming. En A. Rodríguez, A., Morales J.F., Delgado, N., Betancor, V. *50 Experimentos imprescindibles para Entender la psicología social* (pp.79-82). Madrid: Alianza Editorial.
- Ursiny, T., Bolz, D. (2007). *The top performer's guide to conflict*. Naperville: Sourcebooks, Inc.

- Vandenberg, R. J., Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313–1336. doi:10.1023/A:1016964515185.
- Van de Schoot, R., Lugtig, P. & Hox, J. (2012). A checklist for testing measurement invariance. *European Journal of Developmental Psychology*, 9(4), 486-492, doi:10.1080/17405629.2012.686740
- Van de Vliert, E., Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209. doi:10.2307/256359.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. Drenth, H. Thierry y C. Wolf (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology, 3: Personnel Psychology* (pp. 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Pres
- Van de Vliert, E., De Dreu C. (2005) *El Conflicto en las Organizaciones. La Optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto*. En L. Munduate y F. Medina (Coord.) *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp. 31-41). Madrid: Psicología Pirámide.
- Velicer, W. F. (1976). Determining the number of components from the matrix of partial correlations, *Psychometrika* 41, 321–337,
- Vendrell, E. (1987). *El conflicto en la dinámica de los grupos pequeños. Estudio de las variables conflicto cognitivo, conocimiento acerca del grupo y reacciones socio-emocionales en una experiencia de grupo de Formación*. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona. Universidad de Barcelona.
- Vinyamata, E. (2001) *Conflictología. Teoría y Práctica en la Resolución de Conflictos*. Barcelona. Ariel. Practicum.

Vinyamata, E. (2015). Conflictología. *Revista de Paz y Conflictos*, 8 (1), 9-24.

Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton: University Press

Wahlstrom, R. (1996). *Imagen de Enemigo. Educación por la Paz*. Gernika-Lumo: Red Gernika

Wall, V. D., Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033–1051.

doi:10.1177/001872678603901106.

Wall, V. D., Nolan, L. L. (1986). Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups. *Human Relations*, 39(11), 1033–1051.

doi: 10.1177/001872678603901106

Wallesteen, P. (1988). *Understanding Conflict Resolution: A Framework, in Peace Research: Achievements and Challenges*. Boulder, CO: Westview Press.

Wallensteen, P. (1988). The Origins of Peace Research. En P. Wallensteen (Ed.). *Peace Research. Achievements and Challenges* (pp. 7-29). Boulder, CO: Westview Press.

Wallensteen, P. (1988). Understanding Conflict Resolution: A Framework. In P. Wallensteen (Ed.). *Peace Research. Achievements and Challenges* (pp. 122- 156). Boulder, CO: Westview Press.

Walton, R. E. (1969): *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Walton, R.E., McKersie, R.B. (1965). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor

Wang, L. L., Watts, A. S., Anderson, R. A. & Little, T. D. (2013). Common Fallacies in Quantitative Research Methodology, In T, D, Little (Ed.), *The Oxford Handbook of*

- Quantitative Methods* (pp, 718-758). Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199934898,013,0031
- Watson, J. C. (2017). Establishing evidence for internal structure using exploratory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50(4), 232-238, doi:10.1080/07481756,2017,1336931
- Wehr, P. (1979). *Conflict Regulation*. Boulder: Westview Press.
- White, M., Epston, D. (1993). *Medios Narrativos para fines terapéuticos*. Barcelona: Paidós.
- White, M. (2005). *Reescribir la vida. Entrevistas y ensayos*. Buenos Aires. Paidós.
- Wanous, J., Youtz, M. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, 29, 149-158.
- Webb, K. (1986). Structural Violence and the Definition of Conflict. En P. Laszlo, E. Yoo, (Eds.) *World Encyclopedia of Peace, Vol 2* (pp. 431-434). Oxford: Pergamon.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- Whetten D., Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educacion.
- Wanous, J. P., Youtz, M. A. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, 29(1), 149-59. doi: 10.5465/255866
- Wayne, S.J., Shore, L.M.& Linden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi:10.5465/2570.

- Weber, M. (1997): *Economía y sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83. doi:10.1080/02678370600655553.
- Wegner, D.M., Vallacher, R.R. (1977). *Implicit psychology: An introduction to social cognition*. New York: Oxford University Press.
- Wehr, P. (1979). *Conflict Regulation*. New York: Library of Congress.
- West, M. A., Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. doi:10.1037/0021-9010.81.6.680
- White, M., Epston, D. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Paidós. Barcelona.
- White, M. (2005). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Barcelona: Paidós.
- Widaman, K. F., Reise, S. P. (1997). Exploring the measurement invariance of psychological instruments: Applications in the substance use domain. In K. J. Bryant, M. Windle, y S. G. West (Eds.). *The science of prevention: Methodological advances from alcohol and substance abuse research* (p. 281–324). American Psychological Association. doi:10.1037/10222-009
- Vinokur, A., Burstein, E. (1974). Effects of partially shared persuasive arguments on group-induced shifts: A group-problem-solving approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 305–315. doi:10.1037/h0036010.
- Wilson, M. (2005). *Constructing measures: An item response modeling approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,
- Wright, Q. (1964). *A Study of War*. Chicago: University of Chicago Press

- Yañez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos*, 32 (1), 77-90. doi. 10.4067/S0718-07052006000100005.
- Yarrow, C. H. M. (1978) *Quaker Experiences in International Conciliation*. New Haven: Yale University Press.
- Zartman, W. (1995a). Dynamics and Constraints in Negotiations in Internal Conflicts. En: W. Zartman (Ed.). *Elusive Peace: Negotiating an End to Civil Wars*. Washington, D. C.: Brookings Institution.
- Zumbo, B. D. (2007). Validity: Foundational issues and statistical methodology. En C, R, Rao y S. Sinharay (Eds.). *Handbook of statistics: Vol, 26, Psychometrics* (pp, 45-79). Amsterdam. Elsevier Science.
- Zuñiga, H., Ligioiz, M. (2018). *Neurocomunicación. El gran salto en las comunicaciones humanas*. Barcelona: Rigden Institut Gestalt.
- Xu, H., Tracey, T. J. (2017). Use of multi-group confirmatory factor analysis in examining measurement invariance in counseling psychology research. *The European Journal of Counselling Psychology*. 6(1) 75-82. doi. 10.5964/ejcop.v6i1.120.

ANEXO

CUESTIONARIO ICMA34

FACTOR I: GESTIÓN

GEST1. Tengo conocimiento del estilo de dirección de mi organización

GEST2. Confío en la dirección de mi organización

GEST3. La dirección de mi organización es dialogante

GEST5. La dirección tiene en cuenta a las personas de la empresa

FACTOR II: PROCEDIMIENTO

- GEST9R. En mi organización se dan demasiados conflictos
- GEST10. Considero que en mi empresa se actúa rápidamente ante los conflictos
- GEST13. Mi responsable directo sabe resolver adecuadamente los conflictos que surgen
- GEST15. Creo que la dirección tiene habilidades para solucionar los problemas
- GEST17. Se actúa sobre los conflictos para aprender de la experiencia y evitar que se repitan
- PROC21. Existen métodos de resolución de conflictos en la organización
- PERSO81. Mi relación con los y/o las jefas inmediatas facilita la realización de mi trabajo
- PERSO82. Los mandos superiores están al corriente de mis actividades en el trabajo

FACTOR III: ESTRUCTURA

- PROC24. El uso de los procedimientos establecidos facilita la solución de los conflictos
- PROC25. Los procedimientos de solución de conflictos se adaptan a cada situación
- PROC31. En la organización existen sistemas de comunicación (reuniones, partes de trabajo, tabloneros de información...), entre los diferentes niveles de la empresa
- PROC33. Se utilizan las vías de comunicación existentes en mi organización
- ESTRU36. La falta de medios y recursos en el trabajo es uno de los principales motivos para la aparición del conflicto
- ESTRU37R. En la empresa, el abandono de las responsabilidades del puesto es fuente de conflictos
- ESTRU50. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos
- ESTRU52. La política de la empresa contempla la prevención de riesgos psicosociales

FACTOR IV: CLIMA-BIENESTAR ORGANIZACIONAL.

- CLIMA58R. Siento que hay desconfianza entre los y las superiores y empleados/as
- CLIMA61. Si tuviera oportunidad de cambiar de trabajo, en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy
- CLIMA65R. Las personas terminan marchándose de esta organización
- CLIMA66. Estoy orgulloso/a de mi empresa
- CLIMA68. El ambiente de trabajo hace que aumente mi sentido de pertenencia
- CLIMA72. En la organización puedo desarrollarme como persona
- CLIMA74R. La desmotivación que predomina en la empresa está generando conflictos.

PERSO77R. En general los errores se interpretan a la mala intención o dejadez de las personas

FACTOR V: RELACIONES Y APOYO SOCIAL

PERSO78. En la organización hay interés por cuidar el bienestar de las personas

PERSO83R. Es imposible hablar con el jefe o la jefa sin sentir que me está juzgando

PERSO84. Considero que mis responsables se relacionan fácilmente con los empleados/as

PERSO86R. Los superiores favorecen a unos grupos más que a otros

PERSO87. Cuando hay problemas se forman grupos críticos que dificultan la solución

PERSO98R. Creo que hay grupos que obtienen lo que quieren por la presión que ejercen

68											112-114	54
69	14	55			27	54	27	55				
71											115-116	55
72				55					20	54		
73			28	56								
74							28	56			117-118	56
75	15		29	57	28	56	29	57	21	56	119	57

PC	GEST	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
78		57-59									120-123	58
82			30	58	29	58	30	59	22	58	124-126	59
86					30	60	31	60			127-128	60
87	16	60	31	60					23	60	130	61
89							32	62				
90					31	61			24	62	131-133	62
91	17	62	32	62			33	63			135	63
92					32	63					136	64
93							34	65	25	64	139	65
94			33	64	33	65					141	66
95	18	65	34	65			35	66	26	66		
96					34	67	36	68	27	68	144-145	67
97	19	67	35	67	35	69	37	69			149	69
98			37	70	36	70	38	70	28	70	152	70
99	20	70	38	72	37	72	39	72	29	73	156	72
M	12,14	50	24,69	50	22,71	50	23,78	50	17,86	50	103,18	50
Dt	4	10	6	10	6	10	7	10	5	10	24	10

BAREMOS MUJERES (N= 295)

PC	GEST	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
5	6	34	15	34	16	34	13	35	10	34	66	34
10	8	39	17	37	18	37	16	39	12	38	75	38
20					20	42				42		
21	9	42					19	43	14	43		
22											86-87	43
23			20	42								
24					21	43						
25	10	45	21	44	22	45	20	45	15	44	88-89	44
32			22	46							94	46
33							21	46	16	46		
35	11	47	23	47	23		22	47			95-97	47
40							23	49				
41										48		
42									17	49		
43					24	49					100-101	49
45							24	50				
46							25				102-104	50
47			24	49								
48					25	51			18	50	105	51
50	12-3	50-52	25	51	26	52	25	52	19	52	107	52
58	13										108-111	53
59							26	53				
61			26	52								
64											112-114	54
65						54	27	55				
66					27	55						
67			27	54							115-116	55
68	14	55								54		
69									20	55	117-118	56
70				55			28	56				
71			28	56	28	56						
74			29	57							119-121	57
75	15	57	30	59	29	58	29	57	21	56	123	58
79											124-126	59
80							30	59				
81									22	58		
83					30	60						
84							31	60			127-128	60
86	16	60							23	60		

87		61											
88			31	60			32	62			129-131	61	
89					31	61		63					
90					32		33	64	24	62	132-133	62	
91	17	62		62							135	63	
92			32	63		63							
93							34	65		64	136-138	64	
94			33		33	65	35	66	25	65	139	65	
95	18	65	33	64			36	67		66	141	66	
96		67	34	65					26	67			
97	19	68	35	67	34	67	37	69	27	68	144-145	67	
98			37	70	35	69	38	70	28	71	146	68	
99	20	70	38	72	36	70	39	72	29	73	152	70	
M	12,54	51,02	24,75	50,11	25,17	50,83	24,68	51,28	18,33	50,96	105,47	50,96	
DT	3,67	9,37	5,89	9,69	5,29	9,59	6,70	9,54	4,61	9,32	22,46	9,33	

BAREMOS VARONES (N= 647)

PC	GEST	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
5	5	32	13	31	14	31	11	32	9	32	59	32
10	6	34	16	36	17	36	13	35	11	36	69	36
20						41			13	40		
21	8	39			20	42	17	40			81-82	41
22			20	42								
23											83-84	42
25	9	42	21	44	21	43	19	43	14	42	86	43
30					22	45						
31										44		
32			22	46			20	45	15	45		
33											91-92	45
35	10	45	23	47	23	47	21	46	16	46	93-94	46
40											97	47
43	11	47					22	47			98-99	48
46			24	49					17	48	100-101	49
47									18			
48					24	49			18			
49							23	49	18			
50	12	50	25	51	25	51	24	50	18	50	102-104	50
53											105-108	51
61	13	52	26	52			25	52				
62				53							109-110	52
64					26	52						
65									19	52	111-112	53
66							26	53				
67			27	54								
68			28									
70	14	55			27	54					113-114	54
71							27	55				
73			28	55					20	54		
74											115-116	55
75	15	57	29	57	28	56	28	56	21	56	118	56
78						57					119-121	57
80							29	57			122-123	58
82			30	59					22	58	124-126	59
83					29	58	30	59				
86			31	60							127-128	60
87	16	60					31	60	23	60	129	61
88					30	60						
89											131-133	62

90			32	62	31	61	32	62				
91		62							24	62		
92	17	63					33	63			136-138	64
93			33	64	32	63	34	65	25	64	139	65
94			34	65	33	65					141	66
95	18	65		66			35	66	26	66	145	67
96	19	67	35	67	34	67	36	68	27	68	147	68
97		69	36	68	35	69					150	69
98			37	70	36	70	38	70	28	70	153	71
99	20	70	38	72	38	74	39	72	30	75	157	72
M	11,96	49,54	24,66	49,95	24,50	49,62	23,37	49,42	17,64	49,56	102,13	50
DT	4,02	10,25	6,17	10,15	5,61	10,17	7,13	10,16	5,08	10,27	24,71	10

BAREMOS SECTOR ADMINISTRACIÓN (N=276)

PC	GEST	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
5	6	34	17	37	17	36	12	33	10	34	71	37
10	7	37	20	42	19	40	16	39	13	40	79	40
20	9	42					19	43			90-92	45
21									15	44		
22			22	46								
24							20	45				
25	10	45	23	47	22	45	21	46	16	46	93	46
30											97	47
32											98-99	48
33								47				
34					23	47	22	48				
35	11	47	24	49					17	48	100	49
40											104	50
41							23	49				
42			25	51								
43					24	49					105-106	51
45							24	50				
48									18	50		
49	12	50										
50	13	52	26	52	25	51	25	52	19	52	107-110	52
56					26	52						
57							26	53			111	53
58								54				
59											112-114	54
60			27	54								
64							27	55				
65			28	55				56			115	55
66					27	54						
67	14	55									116	55
68									20	54		
70											117-118	56
71			29	57				56			119-121	57
72							28					
73					28	56						
75	15	57	30	59	29	58	29	57	21	56	122-123	58
77								57				
78								58				
79											125-126	59

80									22	58		
81							30	59				
82			31	60							127-128	60
84							31	60		60		
85									23	61	129	61
86					30	60						
87	16	60	32	62					24	62	131-133	62
88				63	31	61	32	62				
89						62						
90											135	63
91					32	63	33	63	25	64	138	64
92	17	62	33	64			34	65			139	65
93					33	65	35	66			141	66
94	18	65					36	67	26	66	144-145	67
95			34	65					27	68		
96			35	67			37	69			147	68
97	19	67	36	68	34	67			28	70	149	69
98			37	70	35	69	38	70	29	73	151	70
99	20	70	38	72	36	71	39	72	30	75	154	71
M	12,49	50,87	26,21	52,50	25,39	51,23	24,80	51,46	18,69	51,69	107,58	51,83
DT	3,69	9,42	5,32	8,74	5,00	9,07	6,69	9,53	4,63	9,36	21,69	9,01

BAREMOS SECTOR INDUSTRIA (N= 377)

PC	GEST	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
5	6	34	15	34	16	34	13	35	10	34	63	33
10	7	37	17	37	17	36	16	39	12	38	74	38
20											87	43
21											89	44
22					21	43	19	43				
23	9	42	22	45								
25	10	45	22	46	22	45	20	45	15	44	90-92	45
30											94	46
31					23	47	21	46				
33	11	46										
34									16	46	95-97	47
35			23	47			22	47				
41					24	49	23	49				
42									17	48	100-101	49
44			24	49								
48	12	51			25	51					102-104	50
50	13	52	25	51	26	52	24	50	18	50	105-106	51
51									18	50		
55							25	52				
56											107-109	52
58			26	52	26	52						
59											110-111	53
60									19	52		
62							26	54				
64			27	54							112-114	54
65					27	54						
67	14	55					27	55				
68											115-116	55
70			28	55					20	54		
71							28	56			117-118	56
74	15	57			28	56			21	56	120-121	57
75	16	60	29	57	29	58	29	57	22	58	122-123	58
78							30	59				
79			30	59								
80											124-126	59
83							31	60			127-128	60
85			31	60	30	60			23	60	130	61
86							32	62			133	62
88					31	61					134-135	63
89	17	62	32	62			33	64				

90									24	63	136-138	64
91				32	63						139	65
92			33	64	33	65	34	65	25	64	141	66
94	18	65	35	67			35	66			144-145	67
95					34	67	36	67	26	67	147	68
96			36	69	35	69	37	69	27	68	150	69
97			37	70	36	70						
98			38	72	37	72	38	71	28	70	153-154	71
99	20	70	39	74	38	74	40	73	30	75	162	75
M	12,50	50,91	25,36	51,11	25,23	50,95	24,64	51,23	18,30	50,89	106,03	51
DT	3,89	9,91	6,05	9,94	5,54	10,04	6,76	9,62	4,86	9,82	23,99	10

BAREMOS SECTOR SERVICIOS (N= 289)

PC	GESTI	TGEST	PROCE	TPROCE	ESTRU	TESTRU	CLIMA	TCLIMA	PERSO	TPERSO	PT	TPT
5	4	29	12	29	13	28	10	30	8	30	54	29
10	5	32	14	32	16	34	12	33	10	34	62	33
20			16	36							72	37
21					19	40	14	36			74	38
22											76	39
23	8	39					15	37	12	38	78	40
24			17	37								
25	9	42	18	39	20	41	16	39	13	40	79	40
30											82	41
31			19	41			17	40	13	40		
32					21	43						
33							18	42				
35			20	42	22	45	19	43	14	42	83-85	42
41	10	45					20	45	15	44	89-89	44
43			21	44								
44					23	47						
45											91-92	45
46							21	47				
47									16	47	93	46
48			22	46								
50	11	47	23	47	24	49	22	47	17	48	95-96	47
54											96-99	48
57											100-101	49
58							23	49				
60	12	50										
61											102-104	50
62			24	49			24	50	18	50		
64					25	51					105-106	51
66			25	51								
67	13	52										
69							25	52				
70									19	52		
71					26	52					107-109	52
73	14	55	26	52			26	53			110-111	53
75	15	57	27	54	27	54	27	55	20	54	112-114	54
80					28	56					115	55
81							28	56				
82											117-118	56
83			28	55								
84					29	58			21	56	119-121	57

85							29	57			123	58
86			29	58								
87											124-127	59
88					30	60			22	58		
89			30	59			30	59				
90	16	60									128	60
91									23	60	129-132	61
92							31	60				
93			31	60	31	61	32	62				
94	17	62					33	63	24	62		
95											133	62
96	18	65	32	62	32	64	34	65	25	64	136	64
97	19	67	33	64	33	65	35	66	26	67	139	65
98			34	65	34	67	38	70	27	68	146	68
99	20	70	35	67	35	69	39	72	29	73	148	68
M	11,35	47,98	22,35	46,16	23,37	47,58	21,68	47,01	16,48	47,23	95,24	46,70
DT	4,07	10,39	6,16	10,12	5,73	10,40	7,24	10,30	5,09	10,28	24,50	10,18