



Perspectivas y actitudes hacia los conflictos: resolución, gestión, transformación, disolución.

Perspectives and attitudes towards conflicts: resolution,
management, transformation, and dissolution.

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: [10.32870/sincronia.axxii.n74.9b18](https://doi.org/10.32870/sincronia.axxii.n74.9b18)

Alejandro César Antonio Luna-Bernal*

Departamento de Filosofía / Universidad de Guadalajara
aluna642@hotmail.com
(MÉXICO)

*Abogado y Maestro en Filosofía por la Universidad de Guadalajara, y Doctor en Psicología por la Universidad de Colima (México). Profesor de Tiempo Completo en el Departamento de Filosofía de la Universidad de Guadalajara (México) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, Nivel I). Contacto: Universidad de Guadalajara, Departamento de Filosofía. Calle Guanajuato No. 1045, Col. Alcalde Barranquitas, C. P. 44260, Guadalajara, Jalisco México. Tel. (33) 38193377. Correo electrónico: aluna642@hotmail.com

Recibido: 21/03/2018

Revisado: 21/03/2018

Aprobado: 01/06/2018

RESUMEN

En el presente trabajo se lleva a cabo un acercamiento a diversas perspectivas acerca de los conflictos, las cuales se han desarrollado en el ámbito de la literatura especializada. En particular, se hace referencia a algunos planteamientos provenientes de los enfoques de la Resolución, la Gestión y la Transformación de conflictos. Se concluye haciendo una invitación a reflexionar sobre los problemas filosóficos que presenta este campo de investigación e intervención, el cual tiene actualmente una gran transcendencia para todas las disciplinas sociales y humanísticas.

Palabras clave: Conflictos interpersonales. Conflictos sociales. Negociación. Mediación.

ABSTRACT

In this paper an approach to diverse perspectives about the conflicts is carried out. These perspectives have been developed in the specialized literature. In particular, this work makes an allusion to Conflict Resolution, Conflict Management, and Conflict Transformation. In the final



comments, this paper concludes by making an invitation to think about the philosophical problems that arise in this research and intervention field, which currently has a great transcendence for all social and humanistic disciplines.

Keywords: Interpersonal conflicts. Social conflicts. Negotiation. Mediation.

1. Introducción

En la literatura académica es posible identificar distintas perspectivas acerca de la naturaleza y de los efectos de los conflictos sobre las personas y sus relaciones. A estas perspectivas suele hacerse alusión con expresiones como Resolución de conflictos (*conflict resolution*), Gestión de conflictos (*conflict management*), o Transformación de conflictos (*conflict transformation*), entre otras. Aunque existen algunas coincidencias entre los autores que se han ocupado de caracterizar a tales perspectivas, la concordancia no es absoluta y las discusiones se mantienen abiertas.

Desde el punto de vista de la Filosofía estas controversias son de especial relevancia ya que ilustran la variedad de las aproximaciones generadas para pensar y abordar el fenómeno de la conflictividad. En ese marco, el presente trabajo se propuso exponer, al menos brevemente, algunos de los planteamientos de especialistas que se han ocupado de la cuestión de maneras diversas, y desde el ámbito de distintas disciplinas y enfoques. Lo anterior, con la finalidad de llamar la atención sobre la importancia de reflexionar al respecto de los problemas teóricos y conceptuales que plantea este campo de investigación e intervención ya que su trascendencia social reclama actualmente el interés de las disciplinas sociales y humanísticas y, por supuesto, de la Filosofía.

Como el lector podrá observar, el presente trabajo ha sido titulado *perspectivas y actitudes hacia los conflictos*, empleando el término de *actitudes* y no únicamente el de *enfoques* o *perspectivas*. Ello se debe a que se desea enfatizar el hecho de que en cada uno de los enfoques que serán abordados aquí está involucrada no sólo una manera de mirar y entender a los conflictos, sino también una cierta disposición afectiva y valorativa hacia ellos, una cierta dinámica de rechazo o



aceptación de los mismos, y una cierta disposición práctica acerca de *qué hacer* con los conflictos, tal como podrá apreciarse en las siguientes páginas.

2. Mary Parker Follett: conflicto constructivo e integración

Comenzaremos haciendo una breve alusión al extraordinario trabajo pionero de Mary Parker Follett (1868-1933) quien ya en los años veinte del pasado siglo desarrolló una propuesta teórica bastante sólida en la que planteó lo que podría considerarse como la idea clave del enfoque de Gestión de conflictos (*conflict management*): que la conflictividad es una realidad de la vida humana y que, por lo tanto, sería mejor que en vez de tratar infructuosamente de suprimirla se adoptara la postura de analizar cómo podría ser empleada para generar efectos constructivos; que, en lugar de padecer sus consecuencias destructivas, los desacuerdos fueran utilizados como mecanismos para promover el progreso del individuo y de la sociedad hacia mayores niveles de complejidad.

En aquella época de comienzos de siglo, las escuelas de pensamiento administrativo predominantes eran la Administración científica de Frederick Winslow Taylor (1911/1961) y la Escuela clásica de Henry Fayol (1916/1961). A pesar de sus divergencias, estos enfoques coincidían en considerar a la existencia de desavenencias como una anomalía deseablemente erradicable del interior de las organizaciones (Chiavenato, 1989; Rahim, 2001). En ese marco, pero yendo a contracorriente de esta concepción, Follett propuso ver a los desacuerdos como un instrumento para el desarrollo progresivo a nivel individual y social. En una conferencia para la que fue invitada por el *Bureau of Personnel Administration* de Nueva York, Follett afirmó:

De entrada me gustaría pedirles que estéis de acuerdo por el momento en pensar el conflicto como algo ni bueno ni malo; considerarlo sin prejuicio ético; considerarlo no como una guerra, sino como la aparición de una diferencia, diferencia de opiniones, de intereses. Porque eso es lo que significa el conflicto: diferencia (Follett, 1926/2005, p. 17).

Como puede observarse, lo primero que solicita Follett a su auditorio es evitar el prejuicio de considerar al conflicto como algo bueno o malo. Les pide, en particular, que traten de verlo



simplemente como la aparición de una diferencia entre opiniones o intereses. Esta diferencia es algo que simplemente ocurre, se trata de una realidad que no es posible evitar. Por lo tanto, la autora invita a no prejuizar esa situación sino simplemente observarla, entenderla y, en la medida de lo posible, utilizarla. Dice Follett (1926/2005): "En tanto conflicto –la diferencia- está aquí en el mundo, como no la podemos evitar, deberíamos, en mi opinión, utilizarla. En lugar de condenarla, deberíamos ponerla a trabajar para nosotros. ¿Por qué no?" (p. 17).

A continuación, y para mayor entendimiento de su propuesta, la autora hace una serie de analogías entre el conflicto y la fricción: así como la fricción es un fenómeno natural que puede ser utilizado en diversos contextos para generar efectos benéficos, de la misma manera sería aconsejable ver a la conflictividad como una realidad que pudiera ser empleada para beneficio del género humano. En lugar de luchar infructuosamente contra esa realidad, sería más razonable aceptarla y ver la manera de que *haga algo por nosotros*. Dice Follett (1926/2005):

¿Qué es lo que hace el ingeniero mecánico con la fricción? Por supuesto su principal tarea es eliminar la fricción, pero también es verdad que capitaliza la fricción. La transmisión de fuerza de las cintas depende de la fricción entre la cinta y la polea. La fricción entre la tracción de la rueda de la locomotora y la vía es necesaria para transportar el tren. Toda limpieza es realizada por fricción. La música del violín se consigue mediante fricción. Abandonamos el estado salvaje cuando descubrimos el fuego mediante fricción. Hablamos de la fricción de la mente sobre la mente como algo bueno. También en la empresa, tenemos que saber cuándo intentar eliminar la fricción y cuándo intentar capitalizarla, cuándo ver qué funciones podemos hacer que haga. Esto es lo que desearía considerar esta tarde, si podemos poner a trabajar el conflicto para que funcione y conseguir que haga algo por nosotros (p. 17).

En el marco de estos planteamientos, una de las grandes contribuciones de Follett es haber propuesto la noción de conflicto constructivo conceptualizando a la integración como "la vía a



través de la cual podemos afrontar más fructíferamente el conflicto" (Follett, 1926/2005, p. 20). El punto de partida de su conceptualización es la noción de *deseo*. Afirmó a este respecto:

La palabra clave de la psicología hoy en día es deseo. Si deseamos hablar de conflicto en el lenguaje de la psicología contemporánea, podemos llamarlo un momento en la interacción de deseos. De esta forma le quitamos cualquier connotación de bueno o malo. Así, no deberíamos tener miedo al conflicto, sino reconocer que existe una vía destructiva de afrontar tales momentos y una vía constructiva. El conflicto, como el momento de aparición y atención de la diferencia, puede ser un signo de salud, una profecía de progreso (Follett, 1926/2005, p. 19).

Según Follett, la *dominación* de una parte sobre la otra, o la *sumisión* a los deseos de la contraparte, pueden ser las formas más fáciles de afrontar las diferencias; pero es posible que las soluciones de ese tipo no tengan efectos favorables a largo plazo. Por su parte, las soluciones de *compromiso* en donde cada parte cede algo a fin de llegar a un acuerdo, tienen el inconveniente de que hacen que el desacuerdo resurja una y otra vez de una u otra manera, ya que "en el compromiso renunciamos a parte de nuestro deseo, y porque no estaremos satisfechos con quedarnos ahí, a veces intentaremos alcanzar todo nuestro deseo" (Follett, 1926/2005, p. 20).

A diferencia de las formas de afrontamiento mencionadas (*dominación*, *sumisión*, *compromiso*), la *integración* consiste en la búsqueda conjunta de una alternativa de solución en la que los deseos de ambas partes se satisfagan plenamente, sin que ninguna tenga que renunciar a ellos o a parte de ellos. Follett (1926/2005) aclara, sin embargo, que no es su intención afirmar que la integración sea posible en todos los casos, "todo lo que digo es que si fuéramos conscientes de sus ventajas, con frecuencia podríamos integrar en lugar de alcanzar compromisos" (p. 20). Además, encontrar una alternativa integrativa a los desacuerdos en muchas ocasiones no es tarea fácil. La integración demanda de los involucrados un verdadero trabajo de colaboración y comunicación, un alto nivel de inteligencia, percepción aguda y, sobre todo, inventiva. La integración es un proceso creativo, a través del cual se inventa algo nuevo. Dice la autora: "integración implica invención, y lo



más inteligente es reconocerlo, y no dejar que nuestro pensamiento permanezca dentro de los límites de dos alternativas que son mutuamente excluyentes" (p. 18). Las partes deben ver más allá de sus posiciones, y pensar e imaginar nuevos mecanismos a través de los cuales sus respectivos deseos puedan llegar a ser compatibles.

Este carácter complejo de la integración es uno de los obstáculos para su uso, ya que a algunas personas les parece más fácil adoptar una actitud de confrontación en la afirmación de sus pretensiones, o emplear un mecanismo de concesiones mutuas para lograr un acuerdo, en lugar de construir alternativas de mutuo beneficio a través del trabajo creativo. Sin embargo, es en este carácter complejo de la integración y en su naturaleza creativa, en donde se hace posible el papel constructivo de la conflictividad en el progreso individual y social ya que, una vez que un conflicto particular es resuelto, el siguiente no puede sino ocurrir en un nivel mayor de complejidad. Dice Follett (1926/2005):

El progreso social es a este respecto como el progreso individual; nos convertimos espiritualmente más y más desarrollados en la medida en que nuestros conflictos alcanzan niveles mayores. Si un hombre te dijera que su principal conflicto diario dentro de sí mismo es -¿Debería robar o no robar?- sabrías lo que pensar de su estado de desarrollo. Como alguien ha dicho, 'Un hombre es conocido por los dilemas que se plantea'. Igualmente, una evaluación de tu organización empresarial no es cuántos conflictos tienes, porque los conflictos son la esencia de la vida, sino cuáles son tus conflictos. Y cómo los gestionas. Es de esperar que no tengamos siempre huelgas, pero es igualmente esperable que tengamos siempre conflicto, la clase de conflicto que conduce a la invención, a la emergencia de nuevos valores (p. 20).

Como puede observarse, la contribución de Mary Parker Follett constituyó sin duda una base conceptual y argumentativa bastante sólida y original. En diálogo con las principales corrientes de la psicología de su tiempo propuso una serie de nociones que, incluso, han llegado hasta nuestros días. Domínguez Bilbao y García Dauler (2005) comentan a este respecto que su obra tuvo una



repercusión excepcional en su tiempo y que, incluso hoy, muchas de sus ideas son comúnmente utilizadas por pensadores y científicos sociales los cuales, muy a menudo, desconocen su origen en la obra de Follett. Dicen los autores aludiendo a *Creative Experiencia*, un libro de Follett donde la autora desarrolla estas ideas:

Creative Experience tuvo una repercusión excepcional entre sus contemporáneos y sus ideas todavía se utilizan hoy en día, aunque no se reconozca la influencia de su autora: por ejemplo, los procesos de integración descritos por Follett constituyen la base de la denominada perspectiva 'ganar-ganar' en la resolución de conflictos, su distinción entre el poder-con y el poder-sobre ha sido utilizada posteriormente por muchos pensadores sociales y su apuesta por la riqueza de la diversidad resuena en tendencia actuales en la teoría organizacional (Domínguez Bilbao & García Dauler, 2005, p. 5).

Actualmente, por ejemplo, la idea de una negociación integrativa del tipo ganar-ganar se ha convertido en una noción que resuena más allá del ámbito académico permeando en la cultura popular, y aunque es entendida de distintas maneras, es posible reconocer su presencia en propuestas que tienen un impacto importante en nuestra época como, por ejemplo, el modelo Harvard de negociación (Fisher, Ury & Patton, 2000), o los estilos integrativos presentes en el conocido modelo de doble preocupación (*dual concern model*) (e.g., Blake & Mouton, 1964, 1970; Rahim, 2001; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Thomas & Kilmann, 1974; Van de Vliert, 1997).

Como podemos observar, en el caso de la propuesta de Follett, la integración es conceptualizada como una *posible* forma de abordar a las desavenencias, la cual sería *aconsejable* emplear para impulsar el progreso individual y social hacia mayores niveles de complejidad. No se trata, por tanto, de una función que los conflictos tengan por sí mismos en la realidad social o en la naturaleza (como si ésta realizara a través de ellos una especie de desarrollo teleológico), sino que el carácter constructivo que puedan tener dependerá de que los usemos creativamente para conseguir dichos efectos. En otras palabras: el conflicto no tiene una *función* prediseñada, sólo es susceptible de ser *usado* para promover el progreso del individuo y de la sociedad. La investigación



de Follett se orienta así, a analizar cuáles serían las condiciones bajo las cuales se podría aprovechar el fenómeno de la conflictividad para generar esos efectos benéficos.

Desde el punto de vista del presente trabajo es muy importante comprender este punto para captar el sentido de la noción de conflicto constructivo en la perspectiva de la Gestión (*conflict management*). Más adelante volveremos sobre esta perspectiva; por lo pronto, en el siguiente apartado nos asomaremos brevemente a una perspectiva distinta: la Resolución de conflictos (*conflict resolution*).

3. Solución de disputas y resolución de conflictos

Una distinción que es usual entre los autores que trabajan desde la perspectiva de la Resolución de conflictos es la que se plantea entre los términos *disputa* (*dispute*) y *conflicto* (*conflict*) (Burton, 1996). Tal distinción permite diferenciar entre los procesos de solución de disputas (*dispute settlement*) y los que corresponden, propiamente, a la resolución (*conflict resolution*).

De acuerdo con Spangler (2003) se denomina *disputas* a los desacuerdos que involucran intereses negociables. Por lo general se trata de asuntos susceptibles de soluciones mutuamente satisfactorias en un corto plazo. Partiendo de esta noción, el autor define la *solución de disputas* como un proceso que tiene como finalidad el conducir la diferencia a la elaboración de un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Es importante tomar en cuenta que el proceso en este caso se orienta a llevar una desavenencia a su fin, considerando los intereses que son susceptibles de transacción, pero *sin tener necesariamente que tratar con sus causas fundamentales o subyacentes*. De esta manera, aunque una disputa en concreto podría ser resuelta, ello no descarta que otra disputa similar o relacionada pudiera surgir de nuevo más adelante si las causas subyacentes siguen estando presentes.

A diferencia de la solución de disputas, de acuerdo con Spangler (2003), la resolución de conflictos (*conflict resolution*) se ocupa de cuestiones que rebasan el ámbito de los intereses



negociables; esto es, se trata de diferencias que versan sobre asuntos tales como las necesidades humanas fundamentales, los valores morales irreconciliables, o los recursos básicos. Estos desacuerdos tienden a presentar mayor duración y a estar más profundamente arraigados que las disputas. Por ello, la resolución requiere de un enfoque más analítico que la solución de disputas ya que es necesario identificar los factores causales detrás de los desacuerdos observables y de encontrar maneras de tratar con ellos.

Según Spangler (2003), mientras que la solución de disputas tiene siempre como objetivo poner fin a una desavenencia de la manera más rápida y amigable como sea posible, la resolución precisa ir más allá de la satisfacción de los intereses de las partes, ya que es menester identificar y atender las necesidades básicas de los involucrados buscando, al mismo tiempo, una manera de hacerlo que respete los valores e identidades de cada uno de ellos.

En un sentido similar, Miall, Ramsbothan y Woodhouse (1999) explican en su libro *Contemporary conflict resolution* que la resolución es una expresión que conlleva el hecho de que las fuentes profundas son tratadas y transformadas. Esto implica, según los autores, cambiar la estructura de la situación conflictiva, de modo que las actitudes entre las partes ya no sean hostiles y los comportamientos recíprocos ya no sean violentos.

Ronald J. Fisher (1997), por su parte, en su texto *Interactive conflict resolution* explica que la resolución de conflictos se refiere a un proceso que no está circunscrito a una solución única dada dentro de un tiempo limitado (tal como podría ocurrir en una negociación o mediación) sino que se trata de "un proceso complejo de desescalamiento y reconciliación que se desarrolla con el tiempo hasta el punto en que existen nuevas cualidades y mecanismos en la relación" (p.8).

Como podemos observar, los autores tienden a caracterizar a la resolución como un proceso orientado a atender los factores más profundos que son fuente de los conflictos. Por lo anterior, como señala Spangler (2003), la resolución completa puede ser un proceso largo y laborioso. Ello puede ocurrir, afirma, cuando las causas subyacentes de los desacuerdos están integradas en la estructura institucional de la sociedad. En ese caso, por ejemplo, el logro de la completa resolución



podría requerir hacer cambios socioeconómicos o políticos significativos o, incluso, la reestructuración de la sociedad para hacerla más justa o incluyente. De ahí que este tipo de transformaciones en muchos casos sea una cosa difícil de realizar y pueda tomar décadas para lograrse. En este sentido es que Burton (1993) sostiene que la resolución debe entenderse de manera amplia como un proceso de transformación de las instituciones sociales para satisfacer las necesidades humanas básicas. Afirma el autor a este respecto:

La resolución de conflictos, la cual es tanto análisis como solución de problemas, es en el sentido más amplio de la expresión, un proceso de cambio en los sistemas político, social y económico. Esto se debe a que se trata de un proceso que tiene en cuenta tanto necesidades individuales y grupales, tales como la identidad y el reconocimiento, así como los cambios institucionales que sean necesarios para satisfacer tales necesidades (p. 1).

Debido a lo anterior es que John W. Burton (1996) consideró necesario insistir en establecer una distinción clara entre disputas y conflictos enfatizando el aspecto institucional de estos últimos. En efecto, en su clásico libro *Conflict resolution. Its language and processes* el autor explica que el término disputa (*dispute*) debe entenderse como "confinado a aquellas situaciones que usualmente implican consideraciones materiales que son sujetas de negociación, de acuerdos o de procesos legales" (p. 27); mientras que el término conflicto (*conflict*) "está reservado para aquellas confrontaciones que involucran comportamientos no maleables, los cuales requieren el análisis de las fuentes y remedios que se dirigen hacia problemas de comportamiento institucional" (p. 27).

Como se puede observar, la diferenciación entre los procesos de solución de disputas (*dispute settlement*) y el propiamente denominado como resolución de conflictos (*conflict resolution*) parece ser fundamental en la perspectiva de que tratamos. Ahora bien, dentro de la misma perspectiva de la Resolución también suele utilizarse la expresión *gestión de conflictos* (*conflict management*) de un modo particular. Por ejemplo, según Miall et al. (1999), puede entenderse de dos maneras. En primer lugar, como un término genérico empleado para hacer



referencia a toda la gama de modalidades de manejo positivo de conflictos y, en segundo lugar, como una expresión utilizada para hacer referencia a la contención de los conflictos violentos.

Spangler (2003), por su parte, explica que a diferencia de la solución de disputas y de la resolución de conflictos, la gestión (*conflict management*) es la respuesta que suele adoptarse cuando se observa que en un determinado caso la resolución completa probablemente sea imposible, o bien, se trata de un conflicto de largo plazo, de conflictos arraigados, o incluso de conflictos intratables. En estos casos, donde la resolución parece ser muy difícil o imposible, la gestión se plantearía como objetivo el manejar la situación de manera que sus efectos resultaran más constructivos y menos destructivos. Así, de acuerdo con este autor, la gestión se dirige más bien hacia el *control* y no tanto hacia la resolución, ya que lo que se persigue es intervenir de maneras que hagan que las diferencias tomen un curso más lo beneficioso y menos perjudicial posible, a falta de su factible resolución.

Como se puede observar, los autores señalados tienden a caracterizar a a la solución de disputas, a la resolución y a la gestión como diferentes maneras de tratar el conflicto, las cuales parecen responder a la naturaleza de las situaciones conflictivas que en cada caso se estén abordando (disputas, conflictos propiamente dichos, conflictos arraigados, etcétera), así como a los objetivos que persiguen las partes al afrontarlas. Esta caracterización, sin embargo, es solo una manera de entender la diferencia entre estas expresiones. Por el contrario, en los siguientes apartados se hará referencia a los planteamientos de algunos otros especialistas que entienden esta distinción de maneras diversas.

4. Gestión de conflictos en la perspectiva de Rahim

En en el presente apartado se hará una breve referencia a un planteamiento proveniente de la perspectiva de la Gestión de conflictos (*conflict management*), con el fin de transmitir al lector una idea general sobre la manera en que en este enfoque se entiende al conflicto y a la manera de



abordarlo. Para ello, se aludirá a la obra de Afzalur Rahim quien es en la actualidad un especialista ampliamente reconocido en esta área.

En su importante libro *Managing conflict in organizations*, Rahim (2001) distingue a la gestión respecto de la resolución. De acuerdo con el autor, la diferencia "*es más que semántica*" (p. 75). La resolución, dice, implica la reducción, eliminación o terminación de los conflictos; por su parte, la gestión:

no implica necesariamente la evitación, la reducción o la terminación del conflicto. Implica diseñar estrategias eficaces para minimizar las disfunciones del conflicto y aumentar sus funciones constructivas a fin de mejorar el aprendizaje y la eficacia de una organización (p. 76).

Según Rahim, la perspectiva de la Resolución ha tenido poca conexión con la teoría organizacional y, por lo general, se ha basado en una visión mecanicista-reduccionista de las organizaciones. De ahí se deriva el hecho de que, por lo común, las estrategias recomendadas por dicha perspectiva no impliquen cambios en los procesos y estructuras de las organizaciones. La resolución, de acuerdo con Rahim, "intenta resolver o reducir el conflicto entre las partes en el micro nivel dentro del sistema existente" (p. 72), por lo cual no cuestiona si la estructura y los procesos de una organización son deficientes, o si ellos son lo que está causando las controversias. Ello tiene por consecuencia que se alienta a resolver las diferencias dentro del marco de una burocracia existente que refuerza aún más sus procesos y estructuras. Así, de acuerdo con el autor, los estudios realizados en el marco de este enfoque no proporcionan ningún vínculo claro entre las estrategias de resolución, por un lado, y el aprendizaje y la eficacia de una organización, por el otro.

Según Rahim, lo que se necesita para las organizaciones contemporáneas es la gestión de conflictos, no la resolución. Si las organizaciones quieren responder eficazmente al desafío de la competencia global, afirma, tienen que estimular en sus miembros el aprendizaje de nuevos comportamientos. Ello es indispensable ya que los entornos en que operan las organizaciones en la actualidad cambian rápidamente:



La cuestión para las organizaciones no es si quieren aprender; deben aprender tan rápido como puedan. Por lo tanto, uno de los principales objetivos de la gestión de conflictos en las organizaciones contemporáneas debe ser mejorar el aprendizaje organizacional el cual influirá en la eficacia a largo plazo (Rahim, 2001, p. 63).

Según Rahim, la literatura ha identificado dos tipos de aprendizaje organizacional: el aprendizaje de bucle simple (*single-loop learning*) y el aprendizaje de bucle doble (*double-loop learning*). El aprendizaje de bucle simple implica el diagnóstico y la intervención en los problemas pero sin transformar las políticas, suposiciones y metas subyacentes. En cambio, el aprendizaje de bucle doble sí está dirigido a generar dichas transformaciones. Mientras que el aprendizaje de bucle doble involucra cambios cognitivos y de comportamiento fuera del paradigma existente; en el de bucle simple dichos cambios deben ocurrir dentro de un paradigma dado. Una intervención para la gestión eficaz de conflictos, por tanto, según Rahim, debe promover el aprendizaje organizacional de bucle doble.

Tomando en cuenta lo anterior, la gestión de los conflictos en una organización engloba, según el autor que seguimos, tanto al diagnóstico como a la intervención. El diagnóstico es necesario para identificar si hay necesidad de una intervención y de qué tipo sería ésta; por su parte, la intervención puede ser de dos tipos: de proceso y estructural. La intervención de proceso está diseñada principalmente para que los participantes de la organización aprendan a emplear de manera apropiada diversos estilos personales de manejo de las diferencias (*conflict handling styles*), tales como ceder, evitar, dominar, integrar o buscar soluciones de compromiso, según las circunstancias. Por su parte, la intervención estructural se propone gestionar los desacuerdos mediante la modificación de las características estructurales del diseño de la organización.

Como se puede observar, la diferencia entre resolución y gestión que nos presenta Rahim es de naturaleza distinta a la que se abordó en el apartado anterior. Spangler explicaba dicha diferencia señalando que mientras la resolución se orientaba hacia la solución completa de un conflicto al atacar sus causas fundamentales subyacentes, la gestión se planteaba un objetivo más



modesto que era el de controlar los efectos negativos para canalizar las diferencias del modo más constructivo posible. En Rahim, por el contrario, podemos observar que la resolución es caracterizada como una forma de abordar los conflictos que tendría, por decirlo así, menor alcance que la gestión en la medida en que esta última se orienta hacia generar cambios y un proceso de aprendizaje organizacional que involucran tanto a las estructuras de la organización como a sus integrantes.

Rahim no hace referencia a la solución de disputas, aunque es evidente que concibe a la resolución como un enfoque orientado a evitar o a terminar con los conflictos que surgen dentro de la organización, incluyendo dentro de ellos a las disputas (entendidas como conflictos con intereses negociables).

En todo caso, el punto más importante para caracterizar a la perspectiva de la Gestión es observar los objetivos que ésta persigue, ya que es allí donde se revela lo que, desde el punto de vista del presente trabajo, es la tesis central de este enfoque: la afirmación de que la conflictividad es inherente a la interacción humana y de que, bajo ciertas condiciones, los conflictos pueden tener efectos constructivos. Los objetivos de la gestión, en ese marco, se orientarán a generar esas condiciones que permitan que los conflictos produzcan consecuencias benéficas para la organización y los individuos.

De acuerdo con Rahim, la primera de esas condiciones es propiciar que haya un nivel moderado de conflictos sustantivos en tareas no rutinarias. Se trata de desacuerdos sobre actividades, políticas y otros asuntos relacionados con los fines de la organización. Según el autor, las controversias de este tipo puede tener efectos positivos en el rendimiento individual y grupal ya que estimulan la discusión y el debate, conducen a una mejor comprensión de varios puntos de vista y a considerar soluciones alternativas. Debido a ello es que los grupos que experimentan este tipo de desacuerdos son capaces de tomar mejores decisiones que aquellos que no lo hacen.

La segunda condición para que las diferencias generen efectos positivos, según el autor que seguimos, es reducir al mínimo las desavenencias tipo afectivo o de relación entre los miembros de



la organización. El autor se refiere aquí a cuestiones relacionadas con ataques personales entre los miembros del grupo, actitudes racistas, el acoso sexual, entre otros. Este tipo de controversias interfieren con el esfuerzo relacionado con las tareas porque los miembros se enfocan en reducir amenazas, aumentar el poder y tratar de construir la cohesión en lugar de trabajar en la tarea. Debido a ello, deben ser reducidas todo lo posible.

Resumen, de acuerdo con Rahim, una intervención de gestión de conflictos en una organización debe estar diseñada por lo general para la identificación y alteración de las fuentes de conflicto tanto a nivel estructural como de proceso, con el objetivo de minimizar las desavenencias de tipo afectivo y alcanzar y mantener una cantidad moderada de conflicto sustantivo. Como se puede observar, no se trata de solucionar o de resolver todas las diferencias sino, sobre todo, de generar las condiciones bajo las cuales se puedan obtener beneficios para el desarrollo de la organización y de las personas que la integran.

5. La perspectiva de la transformación de conflictos

En el apartado anterior se ha comentado un planteamiento proveniente de la perspectiva de la Gestión (*conflict management*). En el presente apartado aludiremos brevemente a una perspectiva distinta: la Transformación de conflictos (*conflict transformation*).

La perspectiva de la Transformación, en realidad, engloba diversos enfoques. Aquí podrían entrar, por ejemplo, las propuestas de Johan Galtung (1995, 1996/2003), John Paul Lederach (1996, 2003), Robert Bush y Joseph Folger (2005) y Sonia Paris Albert (2005, 2009), por mencionar algunos. Sin embargo, por motivos de espacio sólo nos será posible presentar un par de ejemplos para comunicar al lector la particular orientación que guía a esta perspectiva. Para comenzar con ello, se hará a continuación una breve alusión a la perspectiva transformativa de Folger y Bush.

Folger y Bush (1994/1997) distinguen entre resolución y transformación. Según los autores, en la perspectiva de la resolución el conflicto "es visto como la manifestación de un problema que es necesario resolver" (p. 33). Dicho problema existe de acuerdo con tal perspectiva debido a una



incompatibilidad real o aparente de necesidades o intereses, la cual imposibilita la satisfacción de una o más de las partes. De ahí que se piense que “la respuesta ideal al conflicto sería un proceso de cooperación cuyo fin consistiría en encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes afectadas” (p. 33).

La resolución de conflictos tendría entonces, según Folger y Bush, una orientación *acuerdista* en la que los mediadores se inclinan a conducir la interacción hacia el objetivo de lograr el acuerdo. Al decir de los autores, esto en la práctica genera que se aborden las cuestiones selectivamente, ya que los mediadores tienden a buscar y a definir los problemas *que consideran que hay que resolver* lo cual produce, sin embargo, un abandono de las preocupaciones de las partes que no pueden ser tratadas como problemas.

Al respecto, Folger y Bush citan como ejemplo un estudio en donde se muestra que los mediadores en procesos de divorcio tendían a desviarse bruscamente de cuestiones de relación (e.g., confianza, autoestima, acontecimientos del pasado, historia de la relación, etcétera) ya que las percibían como obstáculos en los esfuerzos del mediador por generar soluciones mutuamente aceptables sobre la base de cuestiones fácticas. Según Folger y Bush, en la perspectiva de la Resolución, es posible que el mediador trate de reenmarcar estas cuestiones más elusivas como problemas con solución tangible; sin embargo, “si los disputantes se resisten al reenmarcamiento o el reenmarcamiento parece imposible, puede ser que el mediador no vea más alternativa que abandonar la cuestión o el caso” (p. 37).

Folger y Bush sostienen que esta perspectiva de la Resolución “es impulsada por la ideología prevalectante del individualismo” (p. 29). Frente a ella, proponen la perspectiva Transformativa, la cual se basa en una ideología relacional. Esta perspectiva “comienza rechazando la premisa básica de que los conflictos pueden verse como problemas” (p. 41). En su lugar, propone que las diferencias pueden entenderse como oportunidades para el crecimiento y la transformación, específicamente en dos dimensiones críticas del desarrollo humano: la adquisición de poder o revalorización (*empowerment*) y el reconocimiento (*recognition*).



El desarrollo en adquisición de poder o revalorización consistiría en fortalecer la capacidad del propio individuo para enfrentar y luchar con circunstancias adversas; el crecimiento en reconocimiento, consistiría en fortalecer la propia capacidad como individuo para experimentar y expresar preocupación y consideración por los otros.

Según Folger y Bush, en la orientación transformativa “el conflicto es visto como un campo rico para el crecimiento humano en ambas dimensiones” (p. 42). Por ello, la respuesta ideal no es la resolución de problemas, sino la transformación de los individuos involucrados en las dimensiones mencionadas. Así, usar los desacuerdos productivamente significa, para la perspectiva de la Transformación, “explorar las oportunidades que ellos presentan para que la adquisición de poder y el reconocimiento cambien y transformen a las partes como seres humanos” (p. 42).

Como puede observarse, el enfoque transformativo de Folger y Bush pone el énfasis en el crecimiento moral de las personas, orientándose específicamente en el reconocimiento y el empoderamiento o revalorización como sus dos principales dimensiones. Otra perspectiva de tipo transformativo, la cual ha tenido una repercusión importante en este campo, es la propuesta por John Paul Lederach (1996, 2003) en varias de sus obras. En el presente apartado haremos referencia a este enfoque basándonos en el citado texto de Spangler (2003).

Para Spangler la Transformación propuesta por Lederach revela una mejor comprensión de la naturaleza de los desacuerdos comparada con las perspectivas de la Resolución y de la Gestión. La resolución, sostiene, implica ver al conflicto como algo malo que debe ser terminado o resuelto de forma permanente; por el contrario, el enfoque de la Transformación propone considerarlo como una ocurrencia natural que surge entre los seres humanos en sus relaciones.

Por su parte, afirma Spangler, "la gestión de conflictos asume correctamente que los conflictos son procesos de largo plazo que a menudo no se pueden resolver rápidamente" (párr. 9); sin embargo, esta perspectiva presenta dos problemas. El primero es que el concepto de *gestión* sugiere que las personas pueden ser dirigidas o controladas como si se tratara de objetos; el segundo es que dicho concepto implica que el objetivo de la intervención es la reducción o el



control de los efectos de los desacuerdos, en lugar de tratar con sus fuentes reales. Frente a estas limitaciones, la transformación no se propone simplemente eliminar o controlar los conflictos, sino que se plantea "*reconocer y trabajar con su naturaleza dialéctica*" (párr. 10). Dice el autor a este respecto:

Cuando un conflicto surge en las relaciones humanas, entonces se produce una transformación de los acontecimientos, las personas y las relaciones que crearon inicialmente dicho conflicto. Por lo tanto, la relación causa-efecto va en ambas direcciones: de las personas y las relaciones hacia el conflicto, y del conflicto hacia las personas y las relaciones. En este sentido, la expresión transformación de conflictos es un término que describe el proceso natural del conflicto (Spangler, 2003, párr. 10).

Desde la perspectiva de la Transformación, una intervención habrá tenido éxito si cada parte gana una comprensión relativamente más precisa de la otra. Al final, el objetivo de la transformación es lograr la mejora de la comprensión entre las partes, a pesar de las diferencias de intereses, valores y necesidades.

Como puede apreciarse, el objetivo de la transformación en este caso consiste en mejorar la comprensión entre las partes, a diferencia de la propuesta de Folger y Bush donde la finalidad es facilitar el desarrollo humano en las dimensiones del empoderamiento o revalorización y el reconocimiento. En qué medida éstas y otras perspectivas transformativas pueden integrarse congruentemente forma parte de las discusiones en esta área. Por otra parte, es importante considerar que hay autores, como los que mencionaremos en el siguiente apartado, que creen que la transformación no es esencialmente distinta de la resolución y que, de hecho, forma parte de ésta.

6. La transformación como parte de la resolución

De acuerdo con Miall et al. (1999), como habíamos señalado, la resolución implica cambiar la estructura de la situación conflictiva, de manera que las actitudes entre las partes dejen de ser



hostiles y los comportamientos recíprocos dejen de ser violentos. En ese marco, y con respecto a la transformación, los autores llaman la atención sobre el hecho de que esta expresión (*conflict transformation*) ha tenido especial relevancia en el contexto de conflictos asimétricos, donde el objetivo que suele planearse es producir procesos de cambio de las relaciones sociales injustas. También dicha expresión se utiliza, dicen los autores, en la comprensión de los procesos de paz, ámbito en el cual la transformación indica una secuencia de pasos de transición necesarios. En cualquier caso, dicha expresión implica, como puede observarse, una transformación profunda de las partes y de sus relaciones y de la situación que ha creado el desacuerdo. Debido a lo anterior, es que los autores sostienen que la transformación no constituye una perspectiva distinta a la resolución, sino que más bien se trata del nivel más profundo a que llega ésta. Afirman a este respecto: "La transformación de conflictos es un término que para algunos analistas es un paso significativo más allá de la resolución de conflictos, pero que en nuestra opinión representa su nivel más profundo" (Miall et al., 1999, p. 31).

El objetivo de la resolución, señalan, no es la eliminación de las diferencias: eso sería imposible e, incluso, indeseable en muchas ocasiones. Más bien, el objetivo de la resolución es transformar el conflicto violento en los procesos pacíficos no violentos de cambio social y político. Aunque esta sea una labor de gran dificultad, de cualquier modo constituye una tarea que forma parte de la resolución y, por tanto, no constituye un enfoque diferente a ella.

7. Disolución de conflictos desde la Filosofía Aplicada

En los anteriores apartados hemos hecho alusión a diversas maneras de entender expresiones como solución de disputas, resolución, gestión, y transformación de conflictos. En ese marco y ya para finalizar, el presente apartado se propone hacer referencia a una perspectiva más: la *disolución de conflictos*. Esta propuesta es planteada por el filósofo español José Barrientos Rastrojo (2010).

El autor distingue a la resolución desde la Mediación respecto de la disolución desde la Filosofía Aplicada. Según Barrientos Rastrojo, existen condiciones que actualmente favorecen la



incidencia de conflictos en nuestras sociedades. En su opinión, tal situación no constituye un aspecto negativo de ellas sino que "conforma una oportunidad abierta para el autoconocimiento y la apertura de posibilidades, situación cerrada en las sociedades pretéritas" (Barrientos Rastrojo, 2010, p. 22-23).

De acuerdo con el autor, en este contexto es que actualmente la Mediación se ha constituido como una práctica y como una disciplina capaz de auxiliar a las personas a resolver los desacuerdos que se les presentan utilizando herramientas como la escucha activa, la asertividad y el manejo de las emociones. Sin embargo, cree que el enfoque que puede derivarse de la mediación, tal como se practica actualmente, es demasiado limitado y, debido a ello, no logra sacar partido de la potencialidad que significa el conflicto para el conocimiento y la apertura de posibilidades. Según Barrientos Rastrojo ello puede deberse, al menos en parte, al hecho de que la Mediación ha pretendido desarrollarse al margen de la filosofía. Dice el autor:

La ausencia de conocimientos filosóficos dentro de la Mediación les ha llevado a descubrir Américas que hace tiempo estaban pobladas por la Filosofía. Es más, el desconocimiento de la teoría de la argumentación o de un pautado proceso de análisis conceptual ha cegado un más profundo desarrollo de la mediación (Barrientos Rastrojo, 2010, p. 22).

A diferencia de la Mediación, el autor señala como herramientas esenciales de la Filosofía Aplicada el pensamiento crítico y el pensamiento creativo, pero incluye además dentro de dichas herramientas al análisis de conceptos, a la argumentación, a la reflexión y reubicación existencial, a la ampliación perceptiva y la toma de conciencia, entre otros. Considerando esta diferenciación entre el enfoque y las herramientas de que se vale la Mediación, por un lado, y la Filosofía Aplicada, por el otro, el autor se propone llevar a cabo "una simbiosis que no rompa la identidad de ninguna de las dos disciplinas" (Barrientos Rastrojo, 2010, p. 22).

La Filosofía Aplicada, dice el autor que seguimos, parte de conceptualizar al desacuerdo como un recurso que puede ser utilizado para profundizar en la comprensión de uno mismo. A final de cuentas, en todo conflicto está en juego la identidad del sujeto. Ésta se construye a lo largo de



las experiencias de interacción conflictiva que vive la persona. Así, la filosofía puede contribuir a crear esa identidad. Dice el autor a este respecto:

La Mediación se alza con determinación como una disciplina que vocea su capacidad para resolver conflictos. La Filosofía Aplicada añade, sin negar lo anterior, su capacidad para utilizar el conflicto como recurso para la profundización en uno mismo y con ello para crear la identidad (Barrientos Rastrojo, 2010, p. 21).

Según el autor que seguimos, la filosofía puede fortalecer a la mediación en su tarea de esclarecer las demandas de las partes y de generar alternativas que permitan la resolución de los desacuerdos. Además de ello, la Filosofía Aplicada puede plantearse la posibilidad de *disolver* los conflictos cambiando la perspectiva existencial de las personas. Afirmo Barrientos Rastrojo (2010) con relación a esto:

La misión del orientador filosófico es ayudar a clarificar el problema, en palabras de Ortega y Gasset, a dejarlos en sus 'puras carnes'. Se descifra su esqueleto y, al mismo tiempo, se fomentan visiones más amplias de la cuestión. Con ello, se alcanza un traslado antropológico y existencial de la persona mediado por una transformación personal. En muchas ocasiones, el problema puede persistir pero la nueva posición en que es situado el consultante favorece una óptica renovada que resta importancia al mismo. [...]. Con ello, el mundo se reabre, pues se contemplan nuevas dimensiones que, previamente, cegó el dolor generado por el conflicto. En síntesis, la Filosofía Aplicada disuelve, antes que resuelve, el problema (p. 157).

Como puede observarse, la propuesta de Barrientos Rastrojo plantea la necesidad de clarificar los problemas antes de plantearse siquiera la posibilidad de su resolución. A través de esa clarificación, la perspectiva de la Filosofía Aplicada permitiría explorar nuevas posibilidades de entendimiento e interacción entre las partes. En esa medida, como se puede ver, el énfasis está puesto más en



generar nuevas maneras de pensar a las personas y sus relaciones, que en resolver las diferencias mediante acuerdos, aunque no se niega del todo la posibilidad ni la utilidad de esto último.

8. Comentario final

Como se señaló, el presente trabajo se fijó como objetivo el exponer algunos de los planteamientos de autores que han abordado de maneras diversas la cuestión de caracterizar distintas perspectivas sobre los conflictos a través de expresiones usuales en este campo como son las de gestión, resolución y transformación de conflictos, entre otras.

En particular este texto ha procurado ilustrar la variedad de propuestas teóricas a que responden los diversos usos terminológicos. Una expresión como *resolución de conflictos*, por ejemplo, no significará lo mismo desde la perspectiva de la Resolución (*conflict resolution*) que desde el enfoque de la Gestión (*conflict management*) o desde la perspectiva Transformativa (*conflict transformation*). Si el lector ha podido observar con claridad esta situación, el presente trabajo habrá cumplido con su primer cometido.

En segundo lugar, tal como se dijo en la Introducción, el presente trabajo ha sido titulado *perspectivas y actitudes hacia los conflictos*, empleando el término de *actitudes* y no únicamente el de enfoques o perspectivas. Lo anterior, debido a que se desea enfatizar el hecho de que en cada uno de los enfoques abordados está involucrada no sólo una manera de mirar y entender a los conflictos, sino también, como se ha podido apreciar a lo largo de este trabajo, una cierta disposición afectiva y valorativa hacia ellos, una cierta dinámica de rechazo o aceptación de los mismos, y una cierta disposición práctica acerca de *qué hacer* con los conflictos.

En la literatura psicológica, las actitudes han sido entendidas algunas veces como teniendo solamente un componente emocional. Por ejemplo, Rubin et al. (1994) la definen como "*un sentimiento positivo o negativo hacia una persona u objeto*" (p. 252). En el presente trabajo, sin embargo, se ha entendido el concepto de actitud como conteniendo además un componente disposicional. De acuerdo con Laca Arocena (2005), por ejemplo, el concepto de actitud parece



hacer referencia no sólo al sentimiento de un sujeto hacia un objeto, sino también, a una cierta orientación hacia qué hacer (o no hacer) respecto de ese objeto. Así, en cada una de las perspectivas que se han abordado en el presente trabajo hemos podido observar no sólo una cierta manera de conceptualizar a los conflictos sino también, y como parte de ello, una cierta orientación actitudinal hacia ellos.

Para finalizar, quisiera hacer una invitación a pensar en los problemas filosóficos que tienen lugar en este campo de estudio.

Las distintas perspectivas que se presentan dentro de un campo de investigación suelen oponerse o diferenciarse con relación a determinados problemas y concepciones (Munné, 2008). La presencia de tales problemas es un indicio de las dimensiones que estructuran epistemológicamente ese campo y se trata, por tanto, de problemas de tipo filosófico. Un problema filosófico, como lo ha señalado Russ (1992/2001), suele tener una estructura aporética; es decir, da lugar a posturas extremas e irreconciliables por lo menos desde un punto de vista teórico.

Tomando en cuenta lo anterior, una sugerencia sería avanzar hacia la identificación de los problemas y las posturas filosóficas que estructuran epistemológicamente este campo de conocimiento especializado; por ejemplo: la variedad de perspectivas y actitudes hacia al conflicto, su diversidad y sus discusiones ¿qué nos dice acerca de cómo se ha venido conformando esta área de conocimiento? ¿Cuáles son los problemas y los conceptos que hacen posible comprender, filosóficamente, las diversas perspectivas y actitudes sobre los conflictos en la literatura especializada?

Una dimensión problemática que, por ejemplo, salta a la vista a partir de la aproximación realizada en este trabajo es la que tiene que ver con una cierta oposición entre una orientación hacia las estructuras o hacia los procesos. Rahim (2001) señalaba explícitamente esta oposición; pero es posible observar que la distinción entre *disputas* y *conflictos* que plantea la perspectiva de la Resolución sigue más o menos esta misma oposición: ¿los conflictos tienen que ver con intereses conscientes de los individuos o con el desarrollo de estructuras subyacentes políticas, sociales, o



incluso, cognitivas o existenciales, o con ambos? En este último caso, ¿cómo debe orientarse una intervención, qué parámetros y objetivos debe seguir y perseguir? Dentro del marco definido por estos problemas ¿cómo se inscribe o adquiere sentido cada perspectiva teórica y cada propuesta de intervención?

Una segunda dimensión problemática que es posible observar es la que opone el ideal de una resolución o disolución absoluta de los conflictos a una que acepta la imposibilidad de su supresión o disolución completa: ¿es posible una sociedad completamente armónica, sin conflictos? ¿esa sociedad es deseable? Es decir, ¿es deseable una sociedad en la que todos los individuos y grupos humanos logren coordinarse de manera perfecta de modo que no surjan desavenencias entre ellos? ¿Es deseable, por lo contrario, una sociedad pluralista donde irremediablemente existirán conflictos? En este último caso, ¿cómo deberán abordarse: deben solucionarse, resolverse, disolverse, gestionarse, etcétera?

Por último, una tercera dimensión problemática que es posible observar es la que opone una cierta orientación de la intervención hacia las personas o hacia los resultados. En la perspectiva transformativa de Bush y Folger (2005), por ejemplo, a la que se hizo referencia en el presente trabajo, este es un dilema crucial: ¿un proceso de negociación o de mediación debe dar preferencia al desarrollo moral de las personas dejando en segundo término el que se llegue a un acuerdo o no, o bien debe orientarse fundamentalmente al acuerdo dejando en segundo término el que se logre o no un desarrollo moral de los individuos involucrados? ¿Qué es lo que debe predominar?

Un análisis filosófico sistemático de este campo de investigación, seguramente podrá sacar a la luz más problemas de este tipo. Desde el punto de vista del presente trabajo, dicho análisis es un aporte que la Filosofía puede hacer a este ámbito de investigación e intervención y que, además, sería importante que lo hiciera.

El estudio de los problemas filosóficos que se presentan en el marco de un concreto campo especializado de conocimiento, de un determinado ámbito disciplinar, es muy necesario para mostrar las cuestiones que permiten tener una comprensión más amplia de la teoría y de la



práctica. Lo anterior, no sólo porque tal análisis permite tener mayor claridad sobre el sentido de dichas teorizaciones e intervenciones y sobre su fundamento, sino también porque conduce a reflexionar si acaso serán posibles otras maneras de pensar y de actuar frente a *eso* que dentro de este horizonte de comprensión ha venido a llamarse *conflicto*. Desde el punto de vista del presente trabajo, este tipo de preguntas son siempre necesarias para toda disciplina de conocimiento. El propósito ha sido simplemente realizar un acercamiento que sirva como una modesta introducción e invitación a ello.

Referencias:

- Barrientos, J. (2010). *Resolución de conflictos desde la filosofía aplicada y desde la mediación. Manual Formativo*. Madrid: Visión Libros.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413-426. doi: 10.1177/002188637000600403
- Burton, J. W. (1993). *Conflict resolution as a political system* [working paper No. 1], Fairfax, Virginia: George Mason University, Institute for Conflict Analysis and Resolution. Recuperado desde https://activity.scar.gmu.edu/sites/default/files/wp_1_burton_0_0.pdf
- Burton, J. W. (1996). *Conflict resolution. Its language and processes*. Lanham, Maryland: Scarecrow Press.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation. The transformative approach to conflict* (Rev. Ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración* (2a. Ed.; Tr. L. O. Rodríguez). México: McGraw Hill.
- Domínguez, R. & García, S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Atenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 7, 1-16. Recuperado desde <http://atheneadigital.net/article/view/n7-Follett/188-pdf-es>



- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (Tr. A. Garzón del Camino). México: Herrero.
(Obra original publicada en 1916).
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2000). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (Tr. A. Santapau).
Barcelona: Ediciones Gestión.
- Fisher, R. J. (1997). *Interactive conflict resolution*. Syracuse, New York: Syracuse University Press.
- Folger, J. P. & Bush, R. A. B. (1997). Ideología, orientaciones respecto del conflicto y discurso de la
mediación (Tr. J. Piatigorsky). En J. P. Folger & T. S. Jones (Comps.), *Nuevas direcciones en
mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales* (pp. 25-54). Buenos Aires: Paidós.
(Obra original publicada en 1994).
- Follett, M. P. (2005). Las bases psicológicas: el conflicto constructivo (Tr. S. García Dauder). *Atenea
Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 7, 17-28. (El trabajo fue originalmente
publicado en 1926). Recuperado desde [http://atheneadigital.net/article/view/n7-
Follett/188-pdf-es](http://atheneadigital.net/article/view/n7-Follett/188-pdf-es)
- Galtung, J. (1995). *Investigaciones teóricas. Sociedad y cultura contemporáneas* (Tr. V. Piña).
Madrid: Tecnos.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización* (Tr. T. Iglesia).
Bilbao: Gernika Gogoratz. (Obra original publicada en 1996).
- Laca, F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e
Investigación en Psicología*, 10(1), 117-126. Recuperado desde:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210108>
- Lederach, J. P. (1996). *Preparing for peace. Conflict transformation across cultures*. New York:
Syracuse University Press.
- Lederach, J. P. (2003). *The little book of conflict transformation*. New York: Good Books.
- Miall, H., Ramsbothan, O., & Woodhouse, T. (1999). *Contemporary conflict resolution. The
prevention, management and transformation of deadly conflicts* (3a. Ed.). Cambridge: Polity
Press.



- Munné, F. (2008). *La psicología social como ciencia teórica* [Edición On-Line]. Recuperado desde: <http://wb.ucc.edu.co/psicologiasocial/files/2011/03/libro-munne-la-psic-soc-como-ciencia-teorica.pdf>
- Paris, S. (2005). *La transformación de conflictos desde la filosofía para la paz* (Tesis doctoral), Universidad Jaume I de Castellón de la Plana, Castellón de la Plana, España. Recuperado desde <http://www.tdx.cat/handle/10803/10456>
- Paris, S. (2009). *Filosofía de los conflictos. Una teoría para su transformación pacífica*. Barcelona: Icaria editorial.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3a. Ed.). Westport, Connecticut, USA: Quorum Books.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement* (2a. Ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Russ, J. (2001). *Los métodos en filosofía* (Tr. F. J. Vidarte). Madrid: Síntesis. (Obra original publicada en 1992).
- Spangler, B. (2003). Settlement, resolution, management, and transformation: an explanation of terms. En G. Burgess & H. Burgess (eds.), *Beyond Intractability*. Boulder, CO: Conflict Information Consortium, University of Colorado. Recuperado desde <http://www.beyondintractability.org/essay/meaning-resolution>.
- Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica* (Tr. R. Palazón). México: Herrero. (Obra original publicada en 1911).
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: theoretical frontiers*. New York: Psychology Press.