



Algunas contribuciones de la psicología del conflicto a la filosofía para la paz

Some contributions from the Psychology of conflict to the Philosophy for peace

Alejandro César Antonio Luna Bernal¹

Departamento de Filosofía / Universidad de Guadalajara
(MÉXICO)

aluna642@hotmail.com

Recibido: 02/05/2017

Revisado: 07/07/2017

Aprobado: 05/12/2017

RESUMEN

En años recientes diversos autores han planteado la necesidad de llevar a cabo un giro epistemológico en los estudios sobre la paz. Este replanteamiento ha venido abriendo una vía de investigación que se ha propuesto analizar las prácticas de convivencia pacífica que se desarrollan en las comunidades humanas, así como sus condiciones de efectiva posibilidad. De acuerdo con ello, la directriz metodológica de la Filosofía para la Paz sería el llevar a cabo una reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces.

Desde la perspectiva de análisis que abre este giro epistemológico propuesto por la Filosofía para la Paz, el presente trabajo tiene por objetivo exponer algunas de las aportaciones que la Psicología del Conflicto pudiera hacer a esa reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces, en particular, con respecto a tres cuestiones: a) el estudio sobre los aspectos constructivos de los conflictos, b) los estudios sobre estilos de manejo de conflictos, y c) algunas aproximaciones sobre ética y resolución de conflictos. Con todo lo anterior, el presente trabajo pretende llamar la atención sobre la pertinencia y utilidad de profundizar en este campo de investigación e intervención en el que convergen múltiples intereses y perspectivas disciplinares.

¹ 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. (0133) 38193377. Correo electrónico: aluna642@hotmail.com



Palabras clave: Psicología social, Gestión de conflictos, Resolución de conflictos, Estilos de manejo de conflictos, Violencia.

ABSTRACT

In recent years several researchers have raised the need to carry out a new epistemological foundation of studies on peace. This rethinking has been opening a way of investigation that has been considered as object of study the practices of peaceful coexistence that are established in the human communities, as well as their conditions of effective possibility. Accordingly, the methodological guideline of the Philosophy for Peace would be to carry out a reconstruction of human competencies to make peace.

From the perspective of analysis that opens this epistemological turn of the Philosophy for Peace, the present work aims to expose some of the contributions that the Psychology of the Conflict could make to that reconstruction of the human competences to make peace, in particular, with respect to three issues: a) the study on the constructive aspects of conflicts, b) studies on conflict management styles, and c) Some approaches on ethics and conflict resolution. With all of the above, this paper aims to draw attention to the pertinence and usefulness of deepening in this field of investigation and intervention in which multiple interests and disciplinary perspectives converge.

Keywords: Social psychology, Conflict management, Conflict resolution, Conflict management styles, Violence.

1. El giro epistemológico de la Filosofía para la Paz

En un pequeño artículo titulado *¿Qué es una cultura de paz y cuáles son sus obstáculos?* Johan Galtung (2003) llamaba la atención sobre el hecho de que los llamados "estudios de paz" en realidad (y por extraño que pudiera parecer) se habían estado concentrando en el análisis de la violencia, no en la investigación de los procesos de paz. El autor señalaba a este respecto: *"lamentablemente, hay muchos institutos y universidades que hacen estudios de paz, pero que en realidad están haciendo estudios de guerra; estiman meticulosamente el número de conflictos violentos, los analizan, a veces investigan cómo finalizaron, el cese del fuego"* (Galtung, 2003, p. 1).

De acuerdo con ello, parece ser que la investigación sobre la paz había tendido a concentrarse en entender los procesos relacionados con la violencia y los conflictos violentos: las causas que condicionan su surgimiento, los factores detonantes de las agresiones, los patrones que sigue su desarrollo, las circunstancias de su finalización, etcétera. El estudio de todos estos fenómenos, por supuesto, constituye una contribución absolutamente necesaria que la



investigación científica debe seguir realizando; sin embargo, de acuerdo con Galtung, no debería confundirse a estas investigaciones con un estudio sobre la paz.

Un estudio sobre la paz sería una investigación orientada no solo a describir y explicar los procesos por los cuales sería posible disminuir o erradicar los actos de violencia directa; sino, fundamentalmente, a analizar las condiciones que propician la convivencia pacífica entre los seres humanos: qué factores la hacen posible, qué circunstancias la fortalecen, qué competencias humanas requiere, etcétera.

Por "convivencia pacífica" entendemos, en este contexto, no solamente la ausencia de violencia en todas sus formas (verbal o psicológica, física, relacional, simbólica, cultural, estructural), sino también y sobre todo la efectiva afirmación y desarrollo de aspectos positivos de la existencia tales como el libre desenvolvimiento de la personalidad, el reconocimiento de la dignidad y de la personalidad de todos los seres humanos, la comprensión de los puntos de vista y de las vivencias afectivas de los otros, la comunicación abierta y libre, la construcción de la justicia en las interacciones cotidianas y en las instituciones sociales, y la realización plena del bienestar en grupos, comunidades y naciones.

La dificultad de pensar este tipo de investigación reside en el hecho de que la paz ha sido entendida, tradicionalmente, solamente como un concepto negativo o privativo. Es decir, tradicionalmente ha habido una tendencia a pensar a la paz como ausencia de violencia, y no como una positiva afirmación de la justicia, la dignidad, el reconocimiento, la comprensión y la felicidad.

Así, en la concepción tradicional todo ocurre como si el término "paz" no designara a una realidad con entidad propia, o a un conjunto de fenómenos efectivamente existentes, sino a una ausencia: aquella situación que prevalece en los momentos o en las circunstancias en las que no hay violencia. Un ejemplo significativo de una definición en este sentido se encuentra en la obra *El problema de la guerra y las vías de la paz* del filósofo Norberto Bobbio (1981). Bobbio afirmaba a este respecto: "*mientras 'guerra' se define positivamente con la lista de connotaciones*



que la caracterizan, 'paz' se define negativamente como ausencia de guerra, o más brevemente como no-guerra" (p. 160).

De acuerdo con diversos investigadores asociados a la Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz (e.g., Comins, 2008; Martínez Guzmán, 2009; Paris, 2009), esta manera negativa de conceptualizar a la paz ha condicionado durante largo tiempo a la investigación ya que, al entender a la paz como ausencia de guerra y violencia, los esfuerzos se han centrado en estudiar, precisamente, a esta última. Con ello, se produce la impresión de que la paz es un fenómeno escaso, de que los seres humanos somos seres violentos, perdiéndose de vista el hecho de que en nuestra vida cotidiana la mayor parte de las interacciones que mantenemos habitualmente unos seres humanos con otros son interacciones de carácter pacífico.

Así, con el fin de contrarrestar esta situación sesgada de la investigación, y de superar esa noción tradicional de la paz en sentido negativo, es que Martínez Guzmán (2009) propuso un cambio en el paradigma epistemológico desde el cual la paz venía siendo estudiada. De acuerdo con el autor, una reconstrucción de este campo de investigación debería pasar por el reconocimiento de que la convivencia humana pacífica y solidaria es la realidad positiva, mientras que la violencia es lo que debe pensarse como ausencia de paz. Dice el autor:

Estoy cambiando el paradigma epistemológico desde el que estudiábamos la paz. Parecía que sólo podíamos decir lo que era la paz, o en el caso de mi actual argumento, la solidaridad, como formas de no violencia. Estoy proponiendo un cambio en las formas de entenderlo: es la violencia lo que es negativo, lo que destruye los diversos lazos sólidos que se constituyen entre diferentes comunidades humanas, sus miembros y entre las comunidades mismas. Es la violencia lo que destruye la solidaridad y las múltiples maneras de hacer las paces. Estoy defendiendo que sabemos de las violencias y las guerras, porque tenemos unos saberes de fondo de lo que significa entendernos, saber, ejercer nuestros poderes o capacidades, saber hacer las paces (Martínez Guzmán, 2009, p. 110).



Partiendo de considerar a la paz como lo originario en todas las relaciones humanas y a la violencia como una ruptura de esa orientación originaria de la vida, la pregunta fundamental ahora sería la cuestión de averiguar cómo los seres humanos logramos construir esas formas pacíficas de interacción que utilizamos, de hecho, día con día, en el cotidiano interactuar. La nueva directriz metodológica ahora sería el llevar a cabo una *“reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces”* (Martínez Guzmán, 2009, p. 112).

Como puede apreciarse, este replanteamiento conceptual propuesto por la Filosofía para la Paz en realidad ha abierto toda una vía de investigación la cual tendría ahora como objeto de estudio las prácticas de convivencia pacífica que se producen en las comunidades humanas y sus condiciones de efectiva posibilidad.

Desde la perspectiva de análisis que abre este giro epistemológico, el presente trabajo tiene por objetivo exponer algunas de las aportaciones que la Psicología del Conflicto pudiera hacer a esa reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces. En particular, vamos a referirnos a tres cuestiones que, desde nuestro punto de vista, constituyen aportaciones en este sentido, sólo con la finalidad de ilustrar este asunto y de invitar al lector a acercarse a este campo de investigación e intervención. Las tres cuestiones a que nos vamos a referir son las siguientes: a) el estudio sobre los aspectos constructivos de los conflictos, b) los estudios sobre estilos de manejo de conflictos, y c) algunas aproximaciones sobre ética y resolución de conflictos.

2. Los conflictos y sus efectos constructivos

En la literatura sobre gestión de conflictos se ha encontrado consistentemente que los conflictos podrían, bajo determinadas condiciones, tener efectos constructivos sobre las personas y sus relaciones.

En el ámbito familiar, por ejemplo, Musitu, Buelga, Lila y Cava (2004) han señalado que el conflicto puede tener una función constructiva cuando ocurre en condiciones de confianza e intimidad. Así, se ha encontrado que los conflictos contribuyen a fomentar la tolerancia entre



padres e hijos (Motrico, Fuentes y Bersabé, 2001), a mejorar la comprensión mutua (Bernedo, Fuentes y Fernández, 2005), a propiciar el intercambio de información (Megías, 2003), y a promover el paulatino logro de la autonomía de los hijos adolescentes como un proceso vinculado a su integración psicosocial (Alonso, 2005; Cohen, 1980; Collins, Laursen, Mortensen, Luebker y Ferreira, 1997), entre otros.

Pasando al ámbito organizacional se ha encontrado, por ejemplo, que los conflictos pueden tener efectos constructivos tales como aumentar la motivación y el rendimiento de los equipos de trabajo; inducir la innovación y el cambio; estimular la cohesión, la cooperación y la unificación de objetivos; favorecer una mejor comprensión mutua y la consideración de más ideas nuevas; mejorar la calidad de las decisiones y de los procesos decisorios; fomentar un mayor compromiso con el grupo o la institución; propiciar el descubrimiento de nuevas formas de entender los problemas; entre otros (Furnham, 2001; Martínez, 2003; Robbins, 1996).

A este respecto, Van de Vliert y Dreu (2005) y Medina, Luque y Cruces (2005) explican que al menos tres condiciones pueden modular los efectos constructivos del conflicto en las organizaciones: a) el tipo de interdependencia de las partes; b) el nivel de tensión con el que se origina y desarrolla el conflicto; y, c) el tipo de conflicto.

Comentaremos brevemente a continuación cada una de estas tres condiciones, apoyándonos en los autores mencionados, a fin de ilustrar el tipo de análisis que la Psicología del Conflicto puede realizar acerca de las circunstancias bajo la cuales los conflictos podrían tener efectos constructivos.

En cuanto a la interdependencia de las partes, ésta se define como *“la situación en la cual los resultados de una persona se pueden ver potencialmente afectados por las acciones de otros”* (Medina et al., 2005, p. 47). Los autores hablan de dos tipos de interdependencia: la positiva y la negativa. La interdependencia positiva se refiere a la concordancia de metas perseguidas por los sujetos aunque haya discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguirlas (es decir, discordancia en los medios, pero no en los fines). Por su parte, la interdependencia negativa se



refiere a la condición mediante la cual el sujeto percibe que tanto los fines perseguidos por ambos como las actividades necesarias para conseguirlos, son incompatibles (es decir, habría percepciones incompatibles no solo con relación a los medios sino también con relación a los fines).

De acuerdo con los autores que seguimos, en la gestión del conflicto la interdependencia positiva permite la creación de espacios comunes de trabajo, la transformación de los intereses personales en intereses conjuntos, la mayor apertura hacia los intereses, deseos, propuestas y demandas de la otra parte y, por tanto, actitudes más positivas hacia los adversarios y la mayor satisfacción de las partes con los acuerdos alcanzados. Por el contrario, la interdependencia negativa conduce a situaciones de suma cero donde la ganancia por parte de uno de los elementos lleva a la pérdida del otro, y a la búsqueda de la satisfacción de los propios intereses en detrimento de la consideración de los intereses de las otras personas.

Considerando los efectos benéficos o perjudiciales que pueden generarse en uno u otro caso, de acuerdo con los autores que seguimos, sería un objetivo de la gestión de conflictos en las organizaciones el disminuir lo mayormente posible las situaciones de interdependencia negativa, y favorecer las de interdependencia positiva. En ese marco, los autores hacen las siguientes recomendaciones para incrementar la interdependencia positiva en las organizaciones: a) buscar metas de orden superior, donde los elementos en conflicto puedan ponerse de acuerdo; b) facilitar el trabajo en equipo y premiar preferentemente los objetivos grupales sobre los individuales; c) procurar que los trabajadores conozcan el fin último de las decisiones que se toman y su papel en la consecución de dicho fin; d) intentar que los trabajadores conozcan en qué medida su trabajo afecta a otras personas; e) procurar que la organización tenga valores y metas claros, conocidos por todos los trabajadores; y, f) evitar que los trabajadores se consideren a sí mismos como vencedores o perdedores al realizar una tarea determinada. Así, orientando la tarea de los distintos miembros de la organización, se favorece la conformidad de todos con relación a un mismo conjunto de fines a alcanzar, estableciéndose el fundamento para una interdependencia positiva en el marco de la cual los conflictos puedan favorecer el desarrollo de la organización y no su deterioro.



Pasemos ahora a la segunda de las condiciones mencionadas por Van de Vliert y Dreu (2005) y Medina et al. (2005): el nivel de tensión o intensidad con que se origina y desarrolla el conflicto. Se puede hablar de tres niveles de tensión en el proceso del conflicto: intensidad baja, moderada y alta.

De acuerdo con los autores, los niveles bajos de tensión conducen a la inactividad y a la evitación de los conflictos propiciando menores resultados conjuntos debido a la falta de urgencia y a la nula necesidad de actuar de forma asertiva. Por su parte, los niveles elevados de tensión también producen resultados negativos porque reducen la capacidad de procesar y percibir adecuadamente la información por parte de los sujetos involucrados en los conflictos. En cambio, en las situaciones con un nivel medio o moderado de tensión, las personas buscan e integran mayor información, consideran más alternativas y experimentan un mayor deseo de mejorar la situación. Así pues, dada esta dinámica, los autores consideran conveniente incentivar el conflicto cuando se desarrolla con niveles bajos de tensión, mientras que aconsejan la flexibilidad o la inacción temporal cuando los niveles de tensión son muy elevados.

Por último, la tercera de las condiciones mencionadas por Van de Vliert y Dreu (2005) y Medina et al. (2005) es el tipo de conflicto. Distinguen dos tipos: conflicto de tareas y conflicto de relaciones. El de tareas se produce cuando las partes tienen diferencias en sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar para llevar a cabo una actividad en concreto; por ejemplo, el reparto de recursos disponibles, la discusión sobre procedimientos a seguir, o sobre la interpretación de hechos específicos. Por el contrario, un conflicto relacional aparece cuando las partes muestran una incompatibilidad personal en sus gustos, ideas o valores.

Según los autores, los conflictos de relaciones afectan de forma negativa al rendimiento del grupo y a la satisfacción de sus miembros debido, en primer lugar, a que los miembros emplean mayor tiempo y energía en resolver problemas personales que en resolver los problemas que afectan al grupo, lo cual limita la capacidad de procesar información. Además, al incrementarse el nivel de tensión y ansiedad se limita también el procesamiento cognitivo de la información y se



reduce la habilidad de las personas para recibir nuevas ideas al crearse un clima de hostilidad mutua y de escalamiento. Por último, en los conflictos relacionales se reduce la conducta prosocial atenuándose las manifestaciones de ayuda mutua. Por eso motivo, una adecuada gestión del conflicto dentro de una organización buscará reducir las condiciones que propician la generación de conflictos relacionales. En su lugar, buscará que los conflictos se encaucen hacia conflictos de tareas.

Con relación a los conflictos de tareas los autores señalan que deben mantenerse en niveles moderados de intensidad para estimular la discusión y el debate, ya que si la intensidad es demasiado alta dicho conflicto de tareas puede convertirse en un conflicto relacional. Por otra parte, también es necesario considerar el tipo de tarea involucrada en el conflicto ya que ésta puede ser rutinaria o compleja. De acuerdo con Rahim (2001), los conflictos sobre tareas rutinarias deben reducirse al mínimo; mientras que los conflictos sobre tareas complejas deben estimularse pero mantenerse en un nivel de intensidad moderado.

En suma, con relación al tipo de conflicto, una adecuada gestión dentro de la organización buscará establecer condiciones para: a) reducir al mínimo los conflictos relacionales y los conflictos sobre tareas rutinarias, b) mantener los conflictos sobre tareas complejas en un nivel moderado, incentivándolos cuando su nivel de tensión sea muy bajo, y desescalándolos cuando su nivel de tensión sea demasiado alto. De esa manera, se propiciará que los conflictos tengan efectos constructivos tanto sobre el cumplimiento de las metas de la organización como sobre el bienestar de sus miembros.

Como puede verse en esta breve exposición, la Psicología del Conflicto puede hacer una contribución importante a la Filosofía para la Paz estudiando empíricamente, en contextos concretos, las condiciones bajo las cuales se pueden favorecer resultados positivos de los conflictos sobre el desarrollo personal, grupal y organizacional. Ello, en la medida en que esta información pueda enriquecer las reflexiones filosóficas relacionadas con la naturaleza del conflicto y su relación con los procesos de construcción de la paz en nuestros entornos cotidianos.



3. Estilos de manejo de conflictos

Una segunda posible aportación de la Psicología del Conflicto a la Filosofía para la Paz son los estudios sobre estilos de manejo de conflictos. Los estilos de manejo de conflictos pueden definirse como *“la manera en que nos aproximamos a la otra parte en una situación de conflicto”* (Abas, 2010, p. 13). Por ejemplo, en una situación de conflicto podemos decidir *ceder* ante las pretensiones de la otra parte con la finalidad de complacerla; o bien, podríamos adoptar un estilo *dominante* intentando satisfacer nuestro propio interés incluso a costa del de la otra persona; o bien, podríamos estar inclinados a *evitar* una confrontación con la contraparte en el conflicto; u orientarnos hacia *colaborar* con ella para tratar de encontrar una solución de mutuo beneficio en la que se integren los intereses de ambas; o bien, podemos adoptar un estilo de *compromiso*, el cual consiste en realizar concesiones mutuas a fin de satisfacer al menos parcialmente los intereses de cada parte; entre otros.

La identificación y conceptualización de estos estilos (en cuanto a su número, su naturaleza, sus modalidades, sus efectos, sus condiciones, etcétera) es una cuestión que concierne directamente, desde mi punto de vista, al problema filosófico de una reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces; ello, en la medida en que una reconstrucción racional de dichas competencias puede verse enriquecida tras una reflexión que tome en cuenta las conceptualizaciones, los modelos y los resultados que la investigación psicosocial ha generado a este respecto mediante las aportaciones de muchos investigadores que, desde hace décadas, han estudiado esta cuestión (así como de las discusiones que se han generado en este campo). Como señalan Carneiro, Gómes, Novais y Neves (2011), *“la resolución de conflictos es un campo clásico de la Investigación Científico Social”* (p. 44); lo cual es muy importante tomarlo en cuenta para un diálogo fructífero entre la ciencia y la filosofía.

En la literatura académica se han formulado diversos modelos para conceptualizar y evaluar estos estilos de manejo de conflictos siendo uno de los más importantes el modelo de doble



preocupación (*dual concern model*) propuesto originalmente por Blake y Mouton (1964, 1970), y del cual se han desarrollado diversas variantes (e. g., Rahim, 1983; Ross y DeWine, 1988; Rubin, Pruitt y Kim, 1994; Thomas y Kilmann, 1974; Van de Vliert, 1997).

El modelo de doble preocupación sostiene que los estilos de manejo de conflictos son definidos por la intersección de dos dimensiones: a) el grado de preocupación que tiene la persona acerca de los resultados o intereses propios en el conflicto y, b) el grado de preocupación que tiene la persona acerca de los resultados o intereses de su contraparte en el conflicto. De acuerdo con el modelo, los diferentes estilos de manejo de conflictos resultarán de las diversas combinaciones entre los grados (alto y bajo) de estas dos dimensiones. Cuando en el sujeto se combina una alta preocupación por sus propios resultados con una baja preocupación por los resultados de la contraparte, dicho individuo tenderá a adoptar actitudes y comportamientos competitivos (i.e., intentará satisfacer sus propios intereses, incluso sin considerar los de la otra persona). Por el contrario, si se combina una alta preocupación por los resultados de la contraparte con una baja preocupación por los resultados propios, el sujeto tenderá a complacer al otro individuo (i.e., a satisfacer los intereses de éste, incluso sin considerar los propios). En tercer lugar, si la persona tiene una alta preocupación por los resultados de ambas partes entonces su estilo tenderá a ser colaborativo (i.e., buscará integrar los intereses de ambos en una solución de mutuo beneficio). En cuarto lugar, con una baja preocupación por los resultados de ambas partes el sujeto se inclinará a evitar el conflicto (i.e., no considerará afrontar de manera alguna la situación por juzgar que los posibles beneficios de gestionar el conflicto exceden el costo que implica afrontarlo). Por último, si el sujeto tiene una preocupación moderada por los intereses propios y los de la otra persona, se inclinará al compromiso (i.e., estará dispuesto a ceder parcialmente a sus pretensiones a cambio de obtener concesiones de la contraparte, satisfaciendo así los intereses de ambas, aunque sólo parcialmente).

Estos estilos de manejo de conflictos caracterizan las orientaciones actitudinales y comportamentales que las partes asumen frente a un conflicto y como tales tienen lugar también



en los procesos de negociación. La negociación podemos conceptualizarla como un proceso de construcción de la paz; ello, en el sentido de que a través de ella los sujetos construyen acuerdos y soluciones que les permiten encontrar salidas no violentas a sus conflictos.

Algunas de las principales controversias que se presentan entre los autores que han abordado el estudio de los estilos de manejo de conflictos son las siguientes.

En primer lugar, hay una controversia con relación al número de estilos de manejo de conflictos. Por ejemplo, el modelo de Rahim (1983, 2001) considera cinco estilos: a) integrador (*integrating*), b) dominante (*dominating*), c) comprometido (*compromising*), d) complaciente (*obliging*), y e) evitativo (*avoiding*). Rubin et al. (1994), por su lado, comprenden sólo cuatro estilos: solucionar problemas (*problem solving*), contender (*contending*), rendirse (*yielding*), y evitar o permanecer inactivo/retirarse (*avoiding o inaction/withdrawing*). Por su parte, Ross y DeWine (1988) consideran solo tres estilos: centrarse en uno mismo (*self-oriented style*), centrarse en la otra parte (*other-oriented style*) y centrarse en el problema (*issue-oriented style*).

Para nuestros fines es importante notar que esta discusión sobre la cantidad de estilos de manejo de conflictos no es una cuestión puramente conceptual o especulativa, sino una controversia sobre la validez de los modelos; es decir, una controversia sobre cuál modelo se ajusta mejor a los datos empíricos, sobre cuál modelo cuenta con mayor soporte derivado de estudios empíricos. De esta manera, la Psicología del Conflicto aporta material significativo para alimentar esta discusión. Por su parte, la labor de reconstrucción racional de las competencias para hacer las paces que lleva a cabo la Filosofía para la Paz, puede tomar en cuenta estas discusiones sobre la validez de los modelos al momento de elaborar sus reflexiones sobre cómo las personas pueden y/o deben tratar con los conflictos.

Una segunda controversia que se presenta entre los autores que han abordado el estudio de los estilos de manejo de conflictos es la relativa a los enfoques personalista y situacionalista. En el enfoque personalista los estilos de manejo de conflictos tienden a ser conceptualizados como características o rasgos de personalidad; por ejemplo, cuando decimos de una persona es muy



"agresiva", o muy "complaciente", o muy "colaboradora", etc., ubicamos a la persona dentro de un estilo característico de su personalidad. En contraste, el punto de vista situacionista tiende a conceptualizar a los estilos de manejo de conflictos como comportamientos o estilos de comportamiento desplegados en situaciones concretas; por ejemplo, cuando decimos que una persona en un conflicto comenzó adoptando un estilo complaciente, pero que luego (ante las reacciones de la otra parte) cambió a un estilo dominante y, finalmente, ambas partes adoptaron un estilo integrativo. En este caso, los estilos de manejo de conflictos no se están refiriendo a una característica de personalidad, sino a el tipo de comportamiento desplegado en la situación.

Algunos argumentos que se han esgrimido contra de la tesis personalista, de acuerdo con Laca (2005) son: a) que las personas cambian su estilo de uno a otro conflicto e, incluso, a lo largo del proceso de un mismo conflicto; b) que la habilidad para variar el estilo según la situación se asocia a un afrontamiento más eficaz; c) que la creencia de que los estilos son estables inhibe la motivación para modificar patrones destructivos; d) que en ocasiones los comportamientos que las personas emprenden dentro de los conflictos difieren de lo que esperaban ellas mismas u otros observadores; y e) que, si acaso, los factores de personalidad tendrían un efecto al nivel del conflicto interpersonal, pero no del conflicto social. Por su parte, algunos argumentos que se han esgrimido contra de la tesis situacionista, siguiendo a Laca (2005) serían los siguientes: a) que un mismo comportamiento puede caer en varios estilos; b) que la tesis situacionista despersonaliza excesivamente el estilo; y c) que no reconocer el hecho de que algunos individuos pueden no ser flexibles al uso del estilo que es mejor para una particular situación.

Como puede observarse, este segundo tipo de controversia que se presenta entre los investigadores de los estilos de manejo de conflictos, es una cuestión que toca a la naturaleza de estos mismos estilos (si son rasgos de personalidad, orientaciones de conducta, estrategias adecuadas a las circunstancias, tipos de comportamientos observable, etcétera). Además, es importante señalar que esta controversia tiene una repercusión importante en los métodos de investigación. Las investigadores de la vertiente personalista típicamente se orientarán a evaluar la



relación de los estilos de manejo de conflictos con variables disposicionales o del individuo tales como el razonamiento moral (e.g., Rahim, Buntzman y White, 1999), las creencias normativas (Keenan, Cooke y Hillis, 1998), la inteligencia emocional (Rahim, Psenicka, Plychroniou, Jing-Hua, Chung-Sheng, Kawai, et al., 2002), la autoeficacia (Ergeneli, Camgoz y Karapinar, 2010), o la personalidad (e.g., Ejaz, Iqbal y Ara, 2012), entre otros. Por su parte, los investigadores de la vertiente situacionista tenderán a evaluar qué estilos o estrategias de manejo de conflictos eligen las personas frente a circunstancias concretas que les plantee el investigador (por ejemplo, a través de viñetas que narren casos reales o ficticios) a fin de evaluar diversos aspectos situacionales como el tipo de conflicto que se presenta (e.g., Laca y Alzate, 2004; Ayas et al., 2010; Colman y Wulfert, 2002), el tipo de objeto en disputa (Markovits y Stonge, 2009), o el contexto relacional (e.g., Bailey y Ellerman, 1992; Bascón, 2014); entre otros.

Por último, una tercera controversia que se presenta entre los autores que han abordado el estudio de los estilos de manejo de conflictos es la que opone al enfoque normativo versus el enfoque contingencial. Por un lado, hay autores como Mary Parker Follet (2005), Blake y Mouton (1970) y Rubin et al. (1994) que piensan que el estilo de solución de problemas (*problem solving*) o estilo integrativo es el mejor estilo de solución de conflictos ya que permite integrar las necesidades o deseos de ambas partes; debido a ello, consideran que es el estilo que dará siempre mejores resultados. Por otro lado, hay autores que, al contrario de los anteriores, sostienen que cada uno de los estilos de manejo de conflictos puede ser apropiado o inapropiado dependiendo de la situación. Por ejemplo, de acuerdo con Rahim (2001) *“la selección y el uso de cada estilo puede ser considerado como un estilo de ganar-ganar, siempre que se utilice para la mejora del individuo, del grupo, y de la eficacia de la organización”* (p. 30).

4. Gestión de conflictos y toma de decisiones éticas

Un tercer tema de la Psicología del Conflicto del cual es posible, en nuestro concepto, derivar aportaciones de esta disciplina a la Filosofía para la Paz, es el ya mencionado estudio empírico de las



variables que pudieran estar asociadas a los estilos de manejo de conflictos interpersonales. En efecto, si la directriz metodológica de la Filosofía para la Paz es una reconstrucción de las competencias humanas para hacer las paces, creemos que un estudio empírico de dichas competencias podría contribuir a la reflexión filosófica sobre su reconstrucción racional y conceptual.

En este sentido es que es posible recuperar toda una serie de estudios empíricos que han venido analizando la relación de los estilos y estrategias de manejo de conflictos con variables tales como la toma de decisiones, la competencia comunicativa, la afectividad, la inteligencia emocional, la empatía, el razonamiento moral, entre otras. En realidad, actualmente la bibliografía sobre estas variables es inmensa. Debido a ello, en el presente apartado procuré centrarme solamente en alguna variable de interés, únicamente con la intención de llamar la atención del lector sobre este asunto e ilustrar el tipo de relaciones que se plantean. Para ello, consideré interesante aludir a la relación entre la gestión de conflictos y la toma de decisiones éticas. Esta relación, sin embargo, presenta diversos aspectos. Comentaremos brevemente sólo tres de ellos.

Un primer aspecto es el destacado por Barsky (2008) quien analiza cómo el entrenamiento en habilidades de resolución de conflictos podría ser de utilidad para diversos profesionales (abogados y trabajadores sociales, entre otros) en el manejo de conflictos de valores y dilemas éticos. En este mismo sentido Barton (2008) propone que los desarrollos en el estudio de la negociación y la mediación podrían ser empleados por profesionales en el campo de la bioética. De acuerdo con el autor, *"un modelo para la realización de las conversaciones difíciles con los pacientes y sus familias, sobre todo cuando estas conversaciones incluyen conflictos, podía ser construido sobre la base establecida por investigación sobre gestión de conflictos"* (Barton, 2008, p. 507).

Un segundo aspecto de la relación entre gestión de conflictos y razonamiento moral es el posible efecto que el primero puede tener en el desarrollo moral de los individuos. De acuerdo con las formulaciones clásicas de Piaget (1985) y Kohlberg (1992), las situaciones de interacción entre pares son el principal factor que estimula el desarrollo del razonamiento moral. Siguiendo estos



planteamientos, algunos estudios más recientes se han planteado explícitamente esta cuestión. Por ejemplo, Heydenberk, Heydenberk y Perkins (2003), en un estudio realizado con una muestra de 520 estudiantes de cuarto y quinto grado pertenecientes a dos escuelas de educación básica en Filadelfia, mostraron que implementar estrategias integrativas de resolución de conflictos estimula significativamente el desarrollo del razonamiento moral en los niños.

Por último, un tercer aspecto de la relación entre gestión de conflictos y razonamiento moral es el inverso al anterior, es decir, el posible efecto que el nivel de desarrollo del razonamiento moral podría tener sobre los procesos de gestión de conflictos. Un ejemplo de ello es el estudio realizado en Canadá por Krebs, Denton, Wark, Couch, Racine y Krebs (2002). Estos autores analizaron el papel que podría tener el razonamiento moral en los conflictos interpersonales de pareja en una muestra de estudiantes universitarios. En el estudio participaron cincuenta estudiantes universitarios y sus parejas, quienes tenían que ponerse de acuerdo en discutir sobre algún conflicto de naturaleza moral que hubieran experimentado recientemente. Una vez realizado el análisis de los resultados, los investigadores encontraron que las parejas cuyos miembros basan sus juicios morales referentes a sus conflictos interpersonales en la misma perspectiva de estadio sociomoral tuvieron significativamente más probabilidades de alcanzar soluciones mutuamente aceptables. De acuerdo con los autores:

El observar a su conflicto desde la misma perspectiva moral pudo haber mejorado la capacidad de los socios (partners) para hablar el mismo idioma, para negociar y encontrar un suelo común, a pesar de que ello pudiera significar que los socios que poseían niveles relativamente altos de competencia moral tuvieran que basar sus juicios en estructuras de estadios inferiores (Krebs, et al., 2002, p. 315).

Como puede observarse, este estudio de Krebs et al. (2002) aporta datos de relevancia para la discusión sobre el papel que el razonamiento moral puede tener en los procesos de gestión de conflictos. En un sentido similar, es posible citar algunos estudios que han analizado las relaciones entre los niveles y estadios de desarrollo moral definidos por Kohlberg (1992) y los estilos de



manejo de conflictos (Chow y Ding, 2002; Gultekin, Bayhan, Metin y Ergeneli, 2011; Rahim et al., 1999; Villamediana, Donado y Zerpa, 2015). Es posible que una discusión pormenorizada de los marcos teóricos, las metodologías y los hallazgos de estos y otros estudios permita profundizar en la naturaleza de las relaciones analizadas considerando, por ejemplo, que sus resultados no son del todo coincidentes.

En un artículo breve pero significativo, Adela Cortina (1997) llamaba la atención sobre la necesidad de enfocar los procesos de resolución de conflictos no sólo desde la perspectiva de encontrar soluciones que alivien la tensión psicológica. De acuerdo con la autora, "*se trata, sobre todo, de encontrar soluciones justas para quienes se encuentran implicados en ellos*" (p. 56). En ese marco, el diálogo entre la Psicología del Conflicto y la Filosofía Moral puede contribuir a una comprensión de los procesos que podrían llevar a ello, profundizando en un mejor entendimiento de las complejas relaciones entre las habilidades de gestión de conflictos, el razonamiento moral y la ética.

5. A modo de conclusión

El presente trabajo tuvo como finalidad, principalmente, el llamar la atención sobre la pertinencia y utilidad que podría tener un acercamiento entre la Psicología del Conflicto y la Filosofía para la Paz. En particular he procurado mostrar, a modo de ejemplo, algunos de los problemas que se han abordado en la Psicología del Conflicto a partir de los cuales la Filosofía para la Paz podría enriquecer sus reflexiones: a) el estudio empírico sobre las condiciones bajo las cuales los conflictos podrían tener efectos constructivos, b) la naturaleza de los estilos de manejo de conflictos, y c) las relaciones entre la gestión de conflictos y la ética.

Con lo anterior, esperamos haber ilustrado cómo el mencionado acercamiento entre ambas disciplinas podría enriquecer las reflexiones filosóficas y el trabajo de reconstrucción racional de las "competencias humanas para hacer las paces" a partir de la consideración de los hallazgos, los



modelos, las teorías y las controversias presentes en el ámbito de investigación de la Psicología del Conflicto, considerada ésta en cuanto que disciplina científica.

Referencias

- Abas, N. A. H. (2010). *Emotional intelligence and conflict management styles* (Tesis de maestría). University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, USA. Obtenida el 23 de febrero de 2017 de <https://pdfs.semanticscholar.org/37b6/e44a0042b3625c116f649f4114d83b835c73.pdf>
- Alonso, P. (2005). *Discrepancia entre padres e hijos en la percepción del funcionamiento familiar y desarrollo de la autonomía del adolescente* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España. Recuperado de <http://tdx.cat/handle/10803/10224>
- Ayas, T., Deniz, M., Kagan, M., & Kenc, M. F. (2010). An investigation of conflict resolution strategies of adolescents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.549>
- Bailey, J., & Ellerman, K. (1992). Conflict resolution and causal attribution in adolescent offenders. *Criminology Research Council Report*.
- Bascón, M. J. (2014). Adolescencia, género y conflicto. El discurso argumentativo como herramienta de autorregulación. *Boletín de Psicología*, 110.
- Barsky, A. (2008). A conflict resolution approach to teaching ethical decision making: bridging conflict values. *Journal of Jewish Communal Service*, 83(2/3).
- Barton, A. (2008). A narrative approach to bioethical decision making: the missing link between bioethics and conflict management? *Conflict Resolution Quarterly*, 25(4). <https://doi.org/10.1002/crq.219>
- Bernedo, I., Fuentes, M. y Fernández, M. (2005). Percepción del grado de conflicto en familias adoptivas y no adoptivas. *Psicothema*, 17(3).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- _____. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/002188637000600403>
- Bobbio, N. (1981). *El problema de la guerra y las vías de la paz* (Tr. J. Binaghi). Barcelona: Gedisa. (Obra original publicada en 1979).



- Carneiro, D., Gómes, M. Novais, P., & Neves, J. (2011). Developing dynamic conflict resolution model based on the interpretation of personal conflict styles. En L. Antunes, & H. S. Pinto (Eds.), *Progress in artificial intelligence*. Berlin: Springer-Verlag.
- Chow, I., & Ding, D. Z. Q. (2002). Moral judgement and conflict handling styles among Chinese in Hong Kong and PRC. *Journal of Management Development*, 21(9). <http://dx.doi.org/10.1108/02621710210441667>
- Cohen, J. (1980). Adolescent independence and adolescent change. *Youth & Society*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/0044118X8001200107>
- Colsmán, M., & Wulfert, E. (2002). Conflict resolution style as an indicator of adolescents' substance use and other problem behaviors. *Addictive Behaviors*, 27. [https://doi.org/10.1016/S0306-4603\(01\)00198-8](https://doi.org/10.1016/S0306-4603(01)00198-8)
- Collins, W. A., Laursen, B., Mortensen, N., Luebker, C., & Ferreira, M. (1997). Conflict processes and transitions in parent and peer relationships. Implications for autonomy and regulation. *Journal of Adolescent Research*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/07435548971222003>
- Comins, I. (2008). Antropología filosófica para la paz: una revisión crítica de la disciplina. *Revista Paz y Conflictos*, 1.
- Cortina, A. (1997). Resolver conflictos, hacer justicia. *Cuadernos de Pedagogía*, 257.
- Ejaz, S. S., Iqbal, F., & Ara, A. (2012). Relationship among personality traits and conflict handling styles of call center representatives and appraisal of existing service model. *International Journal of Psychological Studies*, 4(4). <http://dx.doi.org/10.5539/ijps.v4n4p27>
- Ergeneli, A., Camgoz, S., & Karapinar, P. (2010). The relationship between self-efficacy and conflict-handling styles in terms of the relative authority positions of the two parties. *Social Behavior and Personality*, 38(1). <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.1.13>
- Follet, M. P. (2005). Las bases psicológicas: el conflicto constructivo (Trads. R. Domínguez y S. García). *Athenea Digital*, 7. (Trabajo original publicado en 1926).
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones* (Tr. G. Pelcastre). México: Oxford University Press. (Obra original publicada en 1997).
- Galtung, J. (2003). *¿Que es una cultura de paz y cuales son los obstaculos?* Recuperado de <http://www.transcend.org/db/?q=Galtung>



- Gultekin, S., Bayhan, P., Metin, S., & Ergeneli, A. (2011). Do stages of moral development matter in the preference of conflict handling styles with peers? *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7).
- Heydenberk, W. R., Heydenberk, R. A., & Bailey, S. P. (2003). Conflict resolution and moral reasoning. *Conflict Resolution Quarterly*, 21. <http://dx.doi.org/10.1002/crq.47>
- Keenan, G. M., Cooke, R., & Hillis, S. L. (1998). Norms and nurse management of conflicts: keys to understanding nurse-physician collaboration. *Research in Nursing and Health*, 21.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral* (Tr. A. Z. Zárate). Bilbao: Desclée de Brouwer. (Obra original publicada en 1981).
- Krebs, D. L., Denton, K., Wark, G., Couch, R., Racine, T., & Krebs, D. L. (2002). Interpersonal moral conflicts between couples: effects of type of dilemma, role, and partner's judgments on level of moral reasoning and probability of resolution. *Journal of Adult Development*, 9(4). <http://dx.doi.org/10.1023/A:1020243128425>
- Laca, F. A. (2005). *Elección de estrategias de afrontamiento del conflicto bajo presión de tiempo*. Bilbao, España: Editorial Universidad del País Vasco.
- Laca, F., y Alzate, R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, 14(1).
- Markovits, H., & Stonge, M. (2009). Adolescents' and adults' internal models of conditional strategies for object conflict. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(2), 135-150. <http://dx.doi.org/10.3200/GNTP.170.2>.
- Martínez, D. (2003). Conflicto y negociación en las organizaciones. En F. Gil y C. Alcover (Coords.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Martínez, V. (2009). *Filosofía para hacer las paces* (2a. ed.). Barcelona: Icaria Editorial.
- Medina, F. J., Luque, P. J., y Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En L. Munduate y F. J. Medina (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Megías, E. (2003). *Comunicación y conflicto entre hijos y padres*. Madrid: Fundación de Ayuda contra la Drogadicción.
- Motrico, E., Fuentes, M., y Bersabé, R. (2001). Discrepancias en la percepción de los conflictos entre padres e hijos a lo largo de la adolescencia. *Anales de Psicología*, 17(1).



- Musitu, G., Buelga, S., Lila, M., y Cava, M. (2004). *Familia y adolescencia. Un modelo de análisis e intervención psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Paris, S. (2009). *Filosofía de los conflictos. Una teoría para su transformación pacífica*. Barcelona: Icaria editorial.
- Piaget, J. (1985). *El criterio moral en el niño*. México: Roca. (La obra original es de 1932).
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2). <http://dx.doi.org/10.2307/255985>
- _____. (2001). *Managing conflict in organizations* (3a. ed.). Westport, Connecticut, USA: Quorum Books.
- Rahim, M., Buntzman, G., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.1108/eb022822>
- Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J., Yu, C., Chan, K., Yee, K., Alves, M., Lee, C., Raham, M., Ferdausy, S., & Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4). <http://dx.doi.org/10.1108/eb028955>
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica* (3a. ed.; Tr. A. Deras). México: Prentice Hill Hispanoamericana.
- Ross, R. y DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318988001003007>
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. y Kim S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill Inc.
- 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.
- Van de Vliert, E., y Dreu, C. K. W. (2005). El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En L. Munduate y F. J. Medina (Eds.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.



Villamediana, J., Donado, A., y Zerpa, C. E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1).