

# LA APROXIMACION PSICOSOCIAL AL ESTUDIO DEL CONFLICTO Y LA NEGOCIACION LABORAL EN ESPAÑA: UNA REVISION

Lourdes MUNDUATE JACA

Universidad de Sevilla

Se ofrece una breve presentación de los estudios que, desde una perspectiva psicosocial, se realizan en España sobre los conflictos laborales y las negociaciones como un medio de superarlos, junto a otras vías alternativas de resolución de conflictos recientemente instaurados en España. Con este objetivo, se contextualiza previamente el surgimiento y la evolución de dichos estudios en el peculiar marco sociopolítico español de los últimos años.

**Palabras clave:** Conflicto; Negociación; Organizaciones.

*A Psychosocial approach to the study of conflict and negotiation in Spain: A review.*

This paper makes a brief presentation of the studies being carried out, from a psychosocial perspective, into labour conflicts in Spain, and bargaining as a means of overcoming them. It also covers other alternative styles for handling conflict which have recently emerged in Spain. The rise and development of these studies has been contextualized within the peculiar Spanish sociopolitical framework of recent years.

**Key words:** Conflict; Bargaining; Organizations.

Una adecuada comprensión de los estudios sobre la gestión del conflicto en España, requiere la consideración de los factores sociales, políticos y económicos de la historia reciente de España. En especial, el análisis de los principales fenómenos sociopolíticos y socioeconómicos del pasado reciente en que se produce la transición desde un sistema autocrático y no democrático, y la incorporación a la Comunidad Económica Europea. La nueva situación que implica una profunda transformación del entorno de las organizaciones, requiere también una importante adaptación de éstas así como de las relaciones entre las distintas partes que las constituyen, para que puedan aprovechar las potenciales oportunidades de desarrollo. Esta transformación pasa por un

cambio de cultura organizacional en el que juegan un importante papel las prácticas de gestión del conflicto, tanto a un nivel macroestructural —como los pactos sociales entre los principales agentes sociales— como a un nivel microestructural —como los estilos de gestión del conflicto, las actitudes adoptadas por las partes enfrentadas o las tácticas y estrategias adoptadas por los negociadores, por ejemplo.

La diversidad de intereses entre las partes que componen la organización, y la necesidad de superar las divergencias y llegar a acuerdos que garanticen la supervivencia de la organización, ha procurado a su vez el desarrollo de otras vías alternativas de gestionar el conflicto en la organización, como las técnicas preventivas basadas en el rediseño de las relaciones interpersonales y

la intervención de terceras partes para mediar en la gestión de las disputas.

En el presente trabajo ofrecemos una breve presentación sobre los estudios que, desde una perspectiva psicosocial, se realizan actualmente en España en relación al fenómeno de los conflictos laborales y el de la negociación como un medio de superarlos, junto a otras vías alternativas de prevención y resolución de conflictos recientemente instauradas en nuestro país. Con este objetivo, contextualizamos previamente el surgimiento y la evolución de dichos estudios en el peculiar marco sociopolítico español de los últimos años.

#### BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN LABORAL EN ESPAÑA

Revisar la tradición en el estudio de la gestión del conflicto y la negociación laboral en España, requiere la consideración de algunas peculiaridades del ámbito social, económico y político en la que se ha desarrollado la misma. La revisión de los trabajos previos en este contexto nos remite a la consideración de la realidad socio-política en España con posterioridad a la guerra civil. Realmente, es el advenimiento de la democracia en España, con la aprobación de la Constitución (1978) —donde se consagra el derecho a la negociación colectiva laboral entre representantes de los sindicatos y la patronal, así como el derecho a adoptar medidas de conflicto colectivo en las organizaciones—, y la Ley del “Estatuto de los Trabajadores” (1980), el que posibilita un nuevo marco para el análisis del conflicto y las relaciones laborales. Hasta entonces, predomina una concepción política intervencionista, que da lugar a un sistema de relaciones autoritario donde el Estado asume la defensa de las condiciones de trabajo previa restricción y prohibición de los

derechos más elementales en el marco de las relaciones laborales, como la libertad sindical, la libertad de reunión y la libertad de huelga. Es el nuevo modelo el que permite a los interlocutores sociales un marco de libertad para organizarse y plantear sus reivindicaciones, permitiendo a su vez trasladar e incorporar esta problemática al ámbito de la investigación (Cádiz, 1984).

Por ello, el estudio del conflicto y la negociación laboral en España, hay que situarlo entre este pasado reciente caracterizado por la implantación de un sistema democrático mediante un proceso de transición política desde la dictadura, y el futuro inmediato que, en buena medida, viene marcado por la incorporación al Mercado Común Europeo y los esfuerzos realizados a nivel político, social y económico para acomodarse a las exigencias que suponen la moneda única europea a partir de 1997.

En lo que a este pasado reciente se refiere, nuestra sociedad ha sufrido una rápida y fuerte transformación desde 1975 hasta 1992. Se ha pasado en estos años de una sociedad autoritaria en el que no se reconocían los derechos políticos ni las instituciones democráticas, a una sociedad abierta, democrática y flexible. Todo ello se ha desarrollado en el contexto de una fuerte crisis económica, con la necesidad de afrontar una fuerte reconversión industrial y una progresiva modernización del sistema de producción. Este periodo se ha caracterizado a su vez por unas elevadas tasas de desempleo. Otro fenómeno importante, especialmente en los años de la transición política, lo ha marcado el *elevado nivel de conflictividad laboral y social*, que ha sido progresivamente amortiguado merced a la dinámica de pactos sociales desarrolladas durante este periodo. Efectivamente, un tercer elemento importante en la fase de transición, lo ha constituido la existencia durante todos estos años (1977 a 1984), de pactos sociales o acuerdos suscritos entre los agen-

tes sociales —sindicatos, patronal y gobierno— que han hecho posible una reducción de la tensión social y laboral al tiempo que han contribuido a mejorar la situación económica general del país. Estos pactos han permitido superar las dificultades de la transición política y consolidar la nueva etapa democrática española (Munduate, Ganaza, Alcaide y Peiró, 1993).

Un hecho que merece consideración por su peculiaridad, en esta breve contextualización socioeconómica de los estudios sobre la gestión del conflicto en España, es el surgimiento en plena dictadura española, de un grupo de cooperativas industriales en Mondragón, económicamente prósperas, organizadas y gestionadas democráticamente, que ha resultado una experiencia singular y auténtica sobre participación y cooperación en el trabajo. La experiencia cooperativa de Mondragón, fundada a finales de la década de los cincuenta, una vez superados los peores momentos del colapso económico que siguió a la guerra civil española y a la segunda guerra mundial, surgió por el deseo de sus miembros de alejarse del mundo empresarial predominante y desarrollar un modelo de empresas democráticamente gestionadas que articulase sus principios sobre la dignidad del trabajo y la solidaridad. En la actualidad, el complejo de cooperativas de Mondragón está formado por 198 cooperativas —incluyendo sectores sumamente diversos como la industria, la vivienda, la agroalimentación, los servicios, la enseñanza, el bancario y el del consumo—, 22.000 socios trabajadores y un volumen de negocios que asciende a 240.000 millones de pesetas. Las condiciones locales —como la solidaridad étnica vasca, la fuerza de la idea de comunidad entre los vascos, la tradición religiosa e industrial del pueblo vasco, la amenaza exterior del régimen franquista y la escasa relevancia de la lucha de clases en el país vasco— son consideradas relevantes para

explicar esta experiencia, junto a factores estructurales —como el relativo aislamiento de España de los mercados internacionales, la ilegalidad de los sindicatos obreros durante la dictadura y las ventajas derivadas para las cooperativas de las estructuras fiscales del momento— que favorecieron el desarrollo y consolidación de este movimiento cooperativista en el País Vasco. A pesar del contexto autocrático del momento político-laboral por el que atravesaba España, estas experiencias de democracia industrial como las producidas en las cooperativas de Mondragón, indicaban la necesidad de sistemas de gestión participativos y gestionados por los trabajadores (Greenwood y González, 1990).

La incorporación de España a la Comunidad Económica Europea y las principales consecuencias derivadas de ello, en el que destaca el establecimiento de un mercado interior único, indican el comienzo de un nuevo nivel político, social y económico que viene expresada en el Acta Unica Europea y que suponen un duro ajuste de la economía española a este nuevo contexto europeo. Este esfuerzo de acomodación económica, no se halla alejado de los esfuerzos realizados por las empresas españolas por mejorar la competitividad en el mercado europeo, ni es ajeno al interés mostrado por los investigadores por ampliar el intercambio y la conexión con otros centros e investigadores del nuevo contexto. El reciente Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones celebrado en Alicante en Abril de 1993, y el Congreso Internacional de Psicología Aplicada a celebrarse en Madrid en Julio de 1994, dan buena muestra de este proceso de articulación e integración con las líneas de investigación, los debates y la problemática de los investigadores de nuestro contexto inmediato.

La evolución de las investigaciones sobre el tópic del conflicto y su resolución, se ha desarrollado paralelas a estas

transformaciones políticas, sociales y económicas que experimenta España durante los años indicados. Es el periodo de transición desde una sociedad autocrática y proteccionista —con un estilo directivo de gestión jerárquica, formalista, paternalista y con un gran potencial coercitivo— a una sociedad de mercado moderna e integrada en Europa —con un estilo directivo que tiende al diálogo, la participación y la búsqueda de acuerdos negociados— el que dinamiza los estudios sobre la gestión del conflicto y su resolución. El nuevo marco para el desarrollo de las relaciones laborales provisto por la transición política, permite rescatar el conflicto laboral de la obscuridad en la que había permanecido y considerarlo como un fenómeno natural con consecuencias tanto positivas como negativas para las distintas partes de la organización. Es un hecho significativo de esta nueva situación, que en el I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo celebrado en Madrid en 1983, con el lema *Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa* (1985) se presentasen 12 comunicaciones y se celebrasen dos mesas redondas en torno al tema de la gestión del conflicto en las organizaciones. Podemos considerar por tanto en nuestro país, los finales de los años setenta y la década de los ochenta, como el comienzo de los estudios y las revisiones sobre el conflicto como un aspecto funcional en las organizaciones.

No obstante y al margen de la incidencia de los factores sociopolíticos y económicos de nuestro país, otras razones relativas a la concepción del conflicto en la teoría organizacional clásica, han contribuido a configurar esta tardía aproximación al estudio del conflicto y su resolución. Efectivamente y a pesar de su potencial positivo, el conflicto ha sido considerado como una amenaza a la eficiencia y la efectividad organizacional. Según las propuestas del *modelo racional* de las primeras teorías de la

dirección, anteriores a 1960, se da una comunidad natural de intereses y metas entre todas las partes de la organización. Los diversos grupos que la componen, trabajan coordinada y racionalmente, tratando de lograr las decisiones óptimas en todo momento para la consecución de la eficiencia de la organización. Bajo este modelo que enfatiza la optimización de resultados, la organización es concebida como un todo unitario, cooperativo y armonioso. *Unitario*, porque el objetivo de todos sus miembros es la consecución de los fines de la organización, *cooperativo* porque lo que es bueno para una de las partes es siempre bueno a priori para la totalidad, y *armonioso*, porque en su seno no tiene cabida el conflicto, ya que el mismo es siempre negativo, disfuncional y a eliminar a cualquier precio de la organización.

Posteriormente, el rechazo de los “principios de la dirección” por parte de algunos teóricos como March y Simon (1958) y Cyert y March (1963), les llevó a definir las organizaciones como sistemas de “cuasirresolución” de conflictos, en el que se hallan confrontados los intereses personales y grupales de sus miembros. Se cuestiona desde esta perspectiva —denominada modelo político o de defensa de los propios intereses— la comunidad de intereses entre las diversas partes de la organización, y se plantea que los denominados “fines de la organización” son el resultado de los continuos procesos de negociación y resolución de conflictos de interés entre los grupos con más poder en la organización. Se considera por tanto el conflicto desde esta conceptualización, como consustancial a la propia vida y dinámica de las organizaciones, hallándose presente en las relaciones interpersonales, en las relaciones entre grupos, en las discusiones presupuestarias y en las luchas por la autonomía y el control. Desde esta perspectiva y como han indicado diversos autores (Pondy, 1967; Thomas, 1976; Pfeffer, 1981;

Rahim, 1985, 1992) el conflicto es un fenómeno que puede generar tanto consecuencias positivas y funcionales como provocar importantes perjuicios a los individuos, los grupos y las organizaciones. El objetivo de los estudios actuales sobre el conflicto no reside por tanto en evitar o soslayar las diferencias en las preferencias de las subunidades organizacionales, sino en gestionar estas diferencias del modo más efectivo posible para todas las partes implicadas.

Esta tendencia a considerar el conflicto como un fenómeno natural y la relevancia de una gestión eficaz del mismo, no se constriñe al ámbito organizacional, sino que es extensible a la gestión del conflicto social (ver Deutsch, 1973) e internacional (ver Deutsch, 1993) como ha sido puesto de manifiesto, entre otros autores, por Apfelbaum y Lubek en su trabajo *Resolution versus revolution? The theory of conflicts in question* (1976). Algunos de los trabajos desarrollados en nuestro contexto cultural (Alcaide, 1987; Ibañez, 1988; Munduate, 1992), se suman a este esfuerzo reciente por analizar las *funciones positivas del conflicto*, tratando de recuperar la incipiente labor y el énfasis mostrado por autores como Park (1913/1950) y Lewin (1948), sobre las implicaciones positivas y constructivas que se pueden derivar de un conflicto. Los artículos recogidos en el capítulo póstumo de Lewin titulado paradójicamente *Resolving Social Conflicts* (1948) dan buena muestra de esta orientación tendente a suscitar el conflicto en la realidad social, como un recurso legítimo para promover ciertos cambios sociales, y afrontar su estudio como una realidad que emana de las relaciones entre grupos con intereses diversos.

Esta breve contextualización de los estudios sobre el conflicto y la negociación laboral en España, nos ha puesto de manifiesto, primero, que las orientaciones actuales consideran el conflicto como un proceso

que emana de la rutina diaria, de las presiones estructurales y de las diferencias en los intereses de los participantes en el contexto organizacional, por lo que los "fines de la organización" representan la articulación de los intereses de las partes y los acuerdos logrados para procurar la supervivencia y el desarrollo de la organización. Indican, en segundo lugar, que este consenso negociado entre las partes de la organización, se halla influido por la dinámica de los factores sociales, económicos y culturales que flanquean el desarrollo de la misma, y que constituyen el ambiente externo inmediato del que se nutre la organización, y proveen el marco para el desarrollo de las relaciones laborales en su seno.

#### REVISION DE LA LITERATURA ESPAÑOLA

Este reciente periodo sobre el estudio del conflicto y la negociación en las organizaciones, ha estado caracterizado en nuestro país, por una gran proliferación de trabajos sobre el tópico, por una tendencia a la revisión y sistematización de los principales modelos y aportaciones realizadas al respecto por la cultura americana y anglosajona, y por una gran diversidad de orientaciones tanto de los estudios de revisión como empíricos. Se desprende de esta caracterización, que el interés suscitado por el tema en el ámbito de la investigación, y el incremento de publicaciones al respecto, no ha ido acompañado de una sistematización y un esfuerzo continuado en su desarrollo, lo cual resulta lógico dado el letargo y la posterior explosión del tema en el contexto político-cultural español previamente considerado. Se denota no obstante en el campo, una incipiente labor orientada a la consolidación de líneas de investigación que permitan una integración crítica y una interpretación consistente de los resultados de las investigaciones sobre el tema. Realizamos

una breve referencia al desarrollo de estas investigaciones en nuestro contexto cultural (ver Peiró y Munduate, en prensa), distinguiendo entre los trabajos que se centran en la *gestión del conflicto y la negociación* y los que tratan de desarrollar orientaciones alternativas como las *técnicas preventivas* basadas en el rediseño de las relaciones interpersonales y las técnicas de resolución de conflictos mediante la *intervención de terceras partes*.

### *La gestión del conflicto y la negociación*

La tendencia a la revisión y sistematización de las aportaciones sobre el conflicto y la negociación laboral, ha procurado un buen cúmulo de información tanto en lo que se refiere a las formas más institucionalizadas como la negociación colectiva, como a las formas menos formalizadas como los conflictos interdepartamentales o los que se producen en el nivel de las interacciones personales. En una sucinta referencia a los trabajos de revisión sobre el *conflicto*, cabe mencionar la obra de Munduate (1992) que ofrece una revisión amplia y sistemática sobre el tema. Quijano de Arana (1982) analiza las formas que adopta el conflicto laboral en base a las diferentes ideologías organizacionales y Fernández Ríos (1985) presenta a su vez, un modelo multidimensional articulando las aportaciones de los modelos procesuales y estructurales. Sobral (1988) y Ovejero (1990) abordan la etiología del conflicto social e industrial, y Casado y Pérez Yruela (1975), abordan la negociación como un modo de resolución de conflictos de base no estructural. Munduate, Ganaza, Alcaide y Peiró (1993) realizan una revisión sobre la peculiaridad de la gestión del conflicto en España, considerando los factores políticos, económicos sociales y culturales que han incidido en su desarrollo y en la configuración del actual estado de la situación.

Por lo que se refiere a las revisiones sobre la *negociación*, Serrano (1987, 1988) aborda las dimensiones psicosociales de la negociación colectiva tomando como base el modelo de Kochan, y analiza las tácticas más empleadas para fortalecer la posición de poder en la mesa de negociación, proponiendo el perfil de una conducta negociadora eficaz en función de los objetivos negociadores. Resalta Serrano (1990), la relevancia de los procesos cognitivos en el marco de una perspectiva psicosocial del conflicto y la negociación en las organizaciones. Alcaide (1987) realiza una caracterización del directivo como actor político implicado en la toma de decisiones ante un conflicto de intereses. Por su parte, Munduate (1987a, 1987b) desde una perspectiva política de las organizaciones, aborda el proceso de negociación como una vía de resolución de los conflictos de interés a largo plazo, resaltando el papel del poder como un elemento básico que va dando significado a las estrategias y tácticas utilizadas a lo largo del proceso (Munduate, 1988; Munduate y Barón, 1990). Remeseiro (1990a) ha sintetizado a su vez las principales tipologías sobre estas estrategias y tácticas empleadas en los procesos de negociación. La problemática de la mediación y los criterios para evaluar su efectividad, ha sido analizada por Méndez y Remeseiro (1988), y Méndez (1990a).

Los *estudios empíricos* sobre el tópico muestran también una gran variedad de enfoques, si bien el objeto de muchos de ellos ha sido el análisis de la *negociación colectiva*. Así, Serrano y Remeseiro (1987), hallaron diferencias significativas en cuanto a las actitudes hacia la otra parte entre los representantes de los sindicatos —que mostraban en general una actitud más negativa hacia el oponente— y los representantes de la patronal. Asimismo, Remeseiro y Méndez (1988) observaron que las tácticas persuasivas eran más empleadas por la repre-

sentación empresarial, mientras que las coercitivas eran empleadas sólo por los representantes de algunos de los sindicatos y en combinación con las tácticas persuasivas. En cuanto a las estrategias de negociación, Remeseiro (1990b) ha hallado que en relación a la rapidez en el logro del acuerdo y a los beneficios conjuntos obtenidos, las iniciativas conciliatorias unilaterales y de graduada reciprocidad en la reducción de la tensión, son más efectivas que las estrategias empleadas por los negociadores en situaciones de competición. Barón y Munduate (1990, 1991), analizan la incidencia de la relación de poder sobre los resultados de la negociación colectiva, y Rodríguez (1990), adoptando un enfoque dramático en el análisis de los episodios de cuatro negociaciones colectivas, halla una estructura trifásica —de planteamiento, nudo y desenlace—, similar a la seguida en la clásica obra teatral. Sobre el origen y desarrollo de los conflictos en la organización, Fernández-Ríos (1983) halla cinco factores —general, de reactividad psicológica, medio-ambiental, sancionador y de dinámica sindical— como desencadenantes o promotores de la transformación de un conflicto latente en uno manifiesto.

Un segundo bloque de estudios empíricos se ha centrado en las *relaciones entre variables de personalidad y la conducta de negociación*. Destacan en este sentido el Cuestionario de Eficacia en la Negociación (CEN) para evaluar la conducta negociadora y el Cuestionario de Actitudes hacia la Negociación (CAN), construidos por Serrano y Rodríguez (1990). Los resultados del estudio de Rodríguez y Serrano (1990) dentro de esta línea de investigación, indican que los negociadores eficaces, en comparación con los menos eficaces, tienden a ser menos ansiosos y menos confiados, a exhibir una conducta más asertiva y arriesgada, a mostrar un mayor nivel de dogmatismo y un locus de control más interno, así

como a mantener unas actitudes ligeramente más positivas hacia la negociación (Vid. Caramés, 1990; Caramés y Rodríguez 1990). No se han hallado sin embargo datos concluyentes sobre la relación entre algunas dimensiones de la inteligencia —general y práctico-social—, y conductas eficaces de negociación (Serrano, 1990).

Un tercer bloque de trabajos aborda los *estilos de gestión del conflicto interpersonal*, tratando de hallar los estilos de gestión apropiados a diferentes contextos. Con este objetivo se han adaptado una serie de cuestionarios: el de Lawrence y Lorsch por Quijano de Arana (1985) y el de Rahim por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993). Este último cuestionario se basa en una aproximación bidimensional —interés propio e interés por los demás— cuya combinación resulta en cinco estilos distintos de gestión del conflicto: integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso. El estudio de Munduate et. al. (1992) sobre el empleo de estos diferentes estilos de gestión por parte de los directivos españoles, ha confirmado esta estructura de los cinco estilos de gestión, mostrando a su vez que el estilo de integración es el más frecuentemente empleado por los directivos españoles, seguido del de compromiso, y en último lugar el de evitación. Los estudios sobre esta línea de investigación han añadido una contingencia adicional, al proponer que los estilos de gestión empleados por las partes en conflicto, varían en función del poder relativo —estatus jerárquico— de los participantes. Efectivamente, en el estudio de Munduate et. al. (1993) se ha observado que los directivos tienden a emplear el estilo servilista con mayor frecuencia con sus superiores que con sus subordinados y compañeros, y el estilo de compromiso en mayor proporción con sus compañeros que con sus jefes y subordinados.

Continuando con esta línea de investigación, Munduate, Ganaza, Luque y Maya

(1992) tratan de analizar, en un estudio experimental en curso, la incidencia del poder relativo de los participantes —superiores, compañeros y subordinados— y las tácticas de influencia empleadas en sus relaciones —asertivas, de bloqueo y de razonamiento persuasivo—, sobre los estilos de gestión del conflicto adoptadas por las partes en confrontación. A su vez, y en un diseño experimental paralelo, se observan las diferencias en las tácticas de influencia empleadas por los sujetos, según el poder relativo de los mismos y el objetivo a conseguir en cada caso—ayuda en la realización de una tarea, obtención de beneficios personales, mejorar el rendimiento de la otra parte, conseguir que otros realicen su tarea y promover cambios en el trabajo.

*Desarrollo de técnicas preventivas y de intervención de terceras partes*

La breve revisión de la literatura española realizada hasta el momento, nos ha mostrado las principales líneas de investigación que en nuestro contexto cultural tratan de abordar tanto la gestión de la cantidad de conflicto que se da entre los diversos niveles organizacionales, como los estilos de gestión del mismo, especialmente a nivel de conflicto interpersonal. Nos proponemos abordar en este contexto el desarrollo de otras técnicas alternativas que se centran fundamentalmente en la prevención del conflicto mediante el rediseño de la estructura organizacional, y la intervención de terceras partes.

El análisis de la incidencia de la estructura organizacional sobre el conflicto interpersonal, y las propuestas realizadas para prevenir dichas situaciones, se han realizado bajo la consideración de la organización como un sistema de roles (Kahn, et. al., 1964). Desde esta perspectiva, la estructura organizacional es concebida como un tejido social de roles (Merton, 1957). Cada

rol queda definido por las obligaciones y derechos que para él establecen y requieren otros roles en su entorno organizacional. Estos roles que contribuyen a definir con sus expectativas un rol dado —persona focal—, se denominan emisores de rol o conjunto de rol. Es decir, en el entorno de todo rol organizacional hay otros roles —superiores, compañeros, subordinados, etc.— que se ven afectados por el desempeño de ese rol focal, y que tratan a su vez de ejercer influencia sobre el rol focal, constituyendo el denominado conjunto de rol (Katz y Kahn, 1978; Meliá, Tomás y Olivier, 1990).

En relación a la incidencia de la estructura organizacional sobre el comportamiento interpersonal, algunos estudios realizados en nuestro país siguiendo las propuestas de la teoría del rol (Meliá y Peiró, 1985; Meliá et. al., 1990), han permitido analizar la relación entre variables de estructura funcional y variables de relaciones interpersonales —como el conflicto, por ejemplo—, mediante el análisis de las relaciones de las personas focales con sus emisores de rol. En este sentido, considerando que en el conjunto de rol de una persona focal podemos encontrar emisores que pertenecen a distintas estructuras funcionales de la organización —del propio departamento y de otros departamentos, por ejemplo— y emisores externos a la organización —como los miembros de otras organizaciones, los familiares y los amigos, por ejemplo—, se ha analizado la relación entre proximidad organizacional —definido por Kahn et. al. (1964), como el número de límites, tanto externos como internos, que separan a dos sujetos en una organización—, y la frecuencia de conflictos interpersonales. Los estudios llevados a cabo por Meliá y Peiró (1985), y Meliá et. al. (1990), hallaron relaciones significativas de las relaciones de conflicto entre una persona focal y sus emisores de rol, en función de la va-

riable proximidad organizacional, siendo los miembros de un mismo departamento los que obtienen mayores índices de comunicación y conflicto. Se concluye de las citadas investigaciones que las frecuencias de contacto y comunicación propiciadas por la ubicación funcional de la persona focal y los emisores de rol, suscitan conflictos de trabajo, si bien el mismo puede ser mitigado, como observamos a continuación, por el tipo de poder empleado en las citadas relaciones.

Efectivamente, los análisis realizados para determinar las relaciones entre poder formal —ligado a la estructura jerárquica formal de las organizaciones— y poder informal —asociado a las relaciones interpersonales positivas— y la frecuencia de conflictos de trabajo (Meliá y Peiró, 1985), indican que no hay una relación significativa entre el poder formal y la frecuencia de conflictos de trabajo, mientras que se concluye que cuanto mayor es el poder informal de A sobre B, menor es la frecuencia de conflictos de trabajo entre A y B. Se presenta asociado a este hecho, la situación de que cuanto mayor es la prevalencia del poder formal sobre el informal en las relaciones entre A y B, mayor es la frecuencia de conflictos de trabajo entre ambos. Cabe señalar en este sentido que, las relaciones positivas entre las personas, que se generan como consecuencia del carácter informal de la relación, parecen indicar un potencial amortiguador de este tipo de poder sobre la frecuencia de conflictos de trabajo. De los resultados expresados concluyen Meliá y Peiró (1985) que, si las elevadas frecuencias de contacto y comunicación provocadas por la ubicación funcional de los miembros del conjunto de rol en situaciones de elevada interdependencia, llevan aparejadas elevadas frecuencias de conflictos de trabajo, y si el poder informal que tiende a desarrollarse asociado a elevadas frecuencias de contacto y comunicación, reduce ese

nivel de conflicto, puede prescribirse el poder informal como un higienizador de la frecuencia de conflictos de trabajo bajo condiciones de alto nivel de contacto y comunicación.

La *intervención de terceras partes* en la resolución de conflictos laborales tiene una escasa tradición en nuestro país, si bien se muestra una reciente tendencia a modificar dicha situación. Efectivamente, según el trabajo de revisión realizado por Del Rey (1992) tanto la conciliación como la mediación y el arbitraje han gozado de escasa presencia en situaciones de conflictividad laboral, debido fundamentalmente a la desconfianza de las partes implicadas, en un tercero que no revistiese una autoridad jurídica, durante los años anteriores a la instauración de la democracia en España. Indica Del Rey (1992) que, de hecho, cuando ocasionalmente se daba la intervención de terceros durante el régimen franquista, mostraba un carácter claramente sustitutorio del derecho de huelga. La suspicacia hacia estas formas de intervención, y el recurso habitual al sistema judicial, han permitido a su vez, una gran especialización y efectividad de la intervención judicial en la resolución de disputas. No obstante, el recurso al empleo de estas técnicas esta adquiriendo una mayor importancia en los países europeos occidentales y en nuestro país en concreto, debido fundamentalmente a dos razones (Rodríguez-Piñero, 1992): en primer lugar porque progresivamente la intervención de un tercero —especialmente un mediador— en los conflictos originados por la negociación de convenios colectivos, es considerado como un mecanismo de apoyo y perfeccionamiento del proceso negociador en sí, y no sólo como un último recurso en circunstancias de ruptura total de dicho proceso. En segundo lugar, porque la mediación y el arbitraje tienen progresivamente un mayor protagonismo en la resolución de los conflictos provocados por la aplicación

y la interpretación de los convenios colectivos, apareciendo como medios complementarios —más que excluyentes— a la alternativa tradicional de la resolución judicial.

Paralelamente a esta incipiente labor de intervención de terceros, han comenzado a surgir algunos estudios psicosociales en nuestro país, orientados básicamente al análisis de las estrategias de mediación, y la contingencia de aspectos como la intensidad del conflicto y la naturaleza de las partes sobre la efectividad de la intervención. Entre los tipos de intervención, es la mediación la que ha gozado de un mayor interés por parte de los investigadores ya que, a diferencia del arbitraje, permite a las partes cierto grado de libertad y de posibilidades de cooperación, que conllevan a su vez a una percepción más equitativa de los resultados y a un mayor compromiso con los acuerdos alcanzados (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, en prensa).

En esta línea de investigación, Serrano y Méndez (1986) han comparado, mediante un estudio experimental, diversas formas de mediación —pasiva, centrada en la tarea y centrada en las relaciones personales— en relación con procesos de negociación sin intervención de terceros, así como la influencia de las condiciones de mediación y la intensidad del conflicto sobre el grado de acuerdo alcanzado. Los resultados han mostrado que si bien no se confirman las ventajas de la mediación ante la situación de no mediación, se observa que entre la condición sin mediador y la de mediación centrada en las relaciones interpersonales, el grado de acuerdo alcanzado por esta última condición es más elevado en situaciones de intenso nivel de conflicto.

Méndez (1990b) ha tratado de replicar el modelo de elección estratégica desarrollado por Carnevale, en el que se plantea que es el interés del mediador en que las partes consigan sus aspiraciones, y la probabilidad que percibe de lograr un acuerdo

satisfactorio para todos —la denominada “percepción del campo común”— lo que determina la elección de una estrategia concreta por parte del mediador, de entre las cuatro posibles: compensación, integración, presión e inacción. Considerando las dos variables precedentes —interés hacia el acuerdo y probabilidad del acuerdo— es la economía de acción en la conducta del mediador lo que determina la elección de una estrategia concreta, según el modelo indicado. Los resultados del estudio de Méndez (1990b) no presentan diferencias significativas en el empleo de estrategias diversas por parte del mediador, en función de las dos variables propuestas por el modelo de elección estratégica: en cualquiera de las cuatro situaciones experimentales —tanto si el interés del mediador por cubrir las aspiraciones de ambas partes era baja o elevada, como si el campo común era más o menos amplio—, el mediador tendía a utilizar estrategias de integración.

En un estudio en curso, Serrano y Méndez (1992) tratan de contrastar el modelo de elección estratégica indicado, fuera del ámbito de la conflictividad laboral, considerando a su vez la incidencia de variables contextuales —naturaleza de la disputa, de las relaciones, de las partes y de los problemas— y de variables de procedimiento —naturaleza de las actividades del mediador—, sobre la efectividad de la mediación.

#### REFLEXION SOBRE ALGUNOS HALLAZGOS DE INTERES DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA GESTION DEL CONFLICTO

La investigación psicosocial sobre la gestión del conflicto y la negociación laboral en España tiene una historia reciente y desarrollada de un modo fragmentado. Como se observa en la revisión de la literatura, los primeros estudios sobre el tema

han tendido a abordar aspectos aislados del fenómeno y la falta de conexión y contrastación de resultados entre los mismos, ha planteado en ocasiones más preguntas que respuestas. No obstante, la importante labor desempeñada por la gestión del conflicto a un nivel macrosocial, en el proceso de transición política desde la dictadura, y las implicaciones y los cambios que ello ha supuesto sobre el modo de organizar y gestionar las organizaciones y de superar el conflicto en las mismas, ha desatado paralelamente una gran actividad investigadora. Ello ha procurado una incipiente labor de articulación en líneas de investigación sistematizadas que permiten una integración crítica y una interpretación consistente de los resultados.

La contextualización de la gestión del conflicto y la negociación laboral en España con el que hemos comenzado esta revisión de la literatura, nos ha permitido observar e interpretar los resultados de estas investigaciones desarrolladas en el campo, articuladas a la evolución y transformación acelerada experimentadas por la sociedad española en los últimos 20 años. El proceso de adaptación de las políticas macrosociales a las nuevas situaciones que se han originado en los últimos años, junto a la evolución de los valores y la cultura española, ha procurado a su vez como indicábamos anteriormente, cambios en el nivel de las interacciones grupales y personales, que ayudan a entender la evolución hacia estilos de gestión más integradores mostrada por los directivos actuales en la actualidad. Esta evolución ha sido puesta de manifiesto en los estudios sobre las tácticas y estrategias empleadas por las partes en la negociación colectiva o los estilos de gestión del conflicto interpersonal adoptadas por los directivos españoles. Hemos observado por ejemplo, que los representantes de la patronal y de los sindicatos tienden a emplear tácticas persuasivas en sus interacciones y

que el empleo de las tácticas coercitivas tiende a usarse combinado con tácticas persuasivas (Remeseiro y Méndez, 1988). Estos datos contrastan con los obtenidos en la década de los 70 (Porat, 1970), que indicaban que los directivos españoles que no lograban llegar a un acuerdo en las primeras fases de la negociación, tendían a trasladar la negociación a una situación de suma cero, empleando tácticas duras, poco flexibles y con un gran potencial coercitivo, que conllevaba un mayor antagonismo entre las partes y una espiral de vengativas acciones coercitivas, muy difícil de superar.

Otro indicador relevante de la tendencia a buscar soluciones cooperativas para superar las dificultades, lo ofrecen los resultados de los estudios actuales sobre la gestión del conflicto interpersonal, donde observamos que los directivos españoles tienden a emplear el estilo de integración con mayor frecuencia, seguido del estilo de compromiso y el de evitación en último lugar, después de la dominación y el servilismo (Munduata, Ganaza y Alcaide, 1993). Se ha hallado a su vez, que los directivos emplean distintos estilos de gestión del conflicto según se relacionen con sus superiores —con los que emplean el estilo servilista—, con sus compañeros —estilo de compromiso, o con sus subordinados— estilo de dominación y compromiso. Si bien estos resultados no nos proporcionan información de si los encuestados usan los estilos adecuados a cada situación, si nos sugieren que, al saber emplear todos los estilos, los directivos españoles han adquirido habilidades de gestión, adecuándose a la flexibilidad requerida al perfil del futuro directivo.

La falta de confirmación de las ventajas de la mediación, mostrada por los datos de los estudios sobre el tema (Serrano y Méndez, 1986), indica la ausencia de tradición en el recurso a estas técnicas de resolución de conflictos. La suspicacia de los

trabajadores hacia estas formas de intervención, por su sesgo a favor de la dirección en las escasas situaciones en las que se recurría a las mismas en la época de los sindicatos verticales franquistas, ha propiciado una gran especialización de la intervención judicial en la resolución de disputas. No obstante, la tradición de la gestión del conflicto en el contexto cultural de los países del centro y norte de Europa en los últimos años, aconseja que admitiendo las diferencias entre los intereses de las partes, se establezcan estrategias integrativas alejadas del recurso a la precisión legalista y la tensión de poderes, típicas de la confrontación. El desarrollo de la intervención de terceras partes con funciones de arbitraje, mediación y conciliación, alejados de connotaciones partidistas de épocas anteriores, y enlazadas a las prácticas de otros países como el Reino

Unido, puede ser de utilidad para promover esta tendencia a jugar al conflicto en la cooperación. Las propuestas realizadas desde los estudios sobre las estrategias preventivas en la gestión del conflicto (Meliá y Peiró, 1985; Meliá et al. 1990), y encaminadas a la implantación de la dirección participativa, indican esta misma orientación, al propugnar un distanciamiento entre jerarquía organizacional y empleo de poder descendente, que posibilite un mayor peso a la gestión de los empleados, al transferir parte del control a los mismos. Se mitigarían de este modo los conflictos en las relaciones en los sistemas de roles, promoviendo que se diriman las diferencias mediante el recurso de la discusión y la búsqueda de acuerdos integrativos que sean lo más beneficiosos posibles para todas las partes implicadas.

## REFERENCIAS

- Apfelbaum, E. y Lubek, I. (1976). Resolution versus revolution? The theory of conflicts in question. En L. Strickland, K. Gergen y F. Aboud (eds.), *Social Psychology in Transition*. Nueva York: Plenum.
- Alcaide, M. (1987). *Conflicto y poder en las organizaciones*, Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Barón, M. y Munduate, L. (1990). La incidencia de la relación de poder sobre los resultados de la negociación colectiva. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de Simposia*, (pp. 88-99). Santiago: Tórculo.
- Cádiz, A. (1984). *Conflicto y Negociación*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Caramés, R. (1990). Variables de personalidad y eficacia negociadora. *III Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de Simposia*, (pp. 100-109). Santiago: Tórculo.
- Caramés, R. y Rodríguez, D. (1990). Relación entre variables cognitivas y conductas de negociación. *Comunicaciones. Area 3: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 191-196. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Casado, D. y Pérez Yruela, M. (1975). *Organización, conflicto y estrategias de negociación*, Madrid: Hálar.
- Cyert R. M. y March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Del Rey, S. (1992). *La resolución estrajudicial de conflictos colectivos laborales*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Deutsch, M. (1993). Conflict Management in the Post-Cold War period. Conferencia dictada en el *Sith Annual Conference of the International Association for Conflict Management*, Bélgica, 14-17 de Junio.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Yale University Press: New Haven. Esta-

- tuto de los Trabajadores. Ley 8/1980, de 10 de Marzo.
- Fernández Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández Ríos, M. (1985). Un modelo multidimensional para el análisis de situaciones onflictuales. En *Presente y futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa*, 139-144. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Greenwood, D. y González, J. L. (1989). *Culturas de Fagor*, San Sebastián: Txertoa.
- Ibañez, T. (1988). El conflicto social. Perspectiva clásica y enfoque renovador. *Boletín de Psicología*, 7-12.
- Kahn, R. L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J. D. y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, John Wiley y Sons.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflict*. Nueva York: Harper.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York: Wiley
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1985). Análisis empírico de un modelo bifactorial de poder e influencia en las organizaciones. *Actas del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Libro de comunicaciones*, (pp.243-302). Tarrasa: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Meliá, J. L., Tomás, J. M. y Oliver, A. (1990). Proximidad organizacional, estructura funcional y relaciones interpersonales. *Actas del III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de Comunicaciones*, pp. 81-85. Santiago: Tórculo.
- Méndez, M. T. (1990a). La elección de estrategias en los procesos de negociación: una réplica del modelo de P. Carnevale. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de simposia*, (pp. 110-119).
- Méndez, M. T. (1990b). Estrategias de mediación: hacia un modelo integrador. *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. Area 3: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 184-187).
- Méndez, M. T. y Remeseiro, C. (1988). Estrategias tácticas en convenio colectivo, diferencias entre empresarios y trabajadores. *I Congreso Interamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de simposia*, (pp. 279-283).
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Rev. Glencoe III: The Free Press.
- Munduate, L. (1987a). La Aproximación Negociadora al análisis de las Organizaciones Sociales, *Boletín de Psicología*, 15, 23-40.
- Munduate, L. (1987b). El proceso de negociación en las organizaciones, *Temas Laborales*, 12, 25-47.
- Munduate, L. (1988). Poder y Política en las Organizaciones, *I Congreso Latinoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de simposium*, Madrid: Colegio de Psicólogos. (pp. 72-79).
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L. y Barón, M. (1990). Algunas consideraciones psicosociales sobre la negociación colectiva. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de simposia*, (pp. 120-131). Santiago: Tórculo.
- Munduate, L. y Barón, M. (1991). Perception de pouvoir et négociation collective. Comunicación presentada al *5ème Congrès Européen de Psychologie du Travail et des Organisations*, celebrado en Rouen (Francia) (pp. 24-27 Marzo).
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M. y Peiró, J. M. (1992). Styles of handling interpersonal conflict. *The European Work and Organizational Psychologist*, 2 (3), 213-214.
- Munduate, L., Ganaza, J., Luque, P. y Maya, I. (1992). *Poder relativo de los participantes y estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones*. Proyecto de investigación financiado por la Dirección General de Investigación Científica y Técnica (DGICYT). No publicado.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M. y Peiró, J. M. (1993). Conflict Management in Spain. En Rahim A. y A. Blum (eds.):

- Global Perspectives in Conflict Management*. Nueva York: Praeger.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*. (En prensa).
- Ovejero, A. (1990). Conflicto y cambio social: una perspectiva psicosociohistórica. III. *Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de simposia.*, (pp. 132-144).
- Park, R. E. (1950). *Race and Culture*. Glencoe: Free Press (Orig. 1913).
- Peiró, J. M. y Munduate, L. (en prensa). Present Situation and Future Prospects of Work and Organizational Psychology in Spain. *Applied Psychology: An International Review*.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, Mass.: Pitman
- Porat, A. M. (1970). Cross-cultural differences in resolving union-management conflict through negotiations, *Experimental Publications System*, 2, 069A.
- Quijano de Arana, S. D. (1982). *Ideología Organizacional y Conflicto Laboral*. Sumario de tesis doctorales, Barcelona: Centre de Publicacions. Universitat de Barcelona.
- Quijano de Arana, S. D. (1985). Un instrumento para el diagnóstico de las pautas de comportamiento en la resolución de conflictos interdepartamentales (adaptación de la escala de Lawrence y Lorsch). *II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. Tarrasa: Universidad Autónoma de Barcelona, (pp. 341-354).
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger. (2ª ed.)
- Remeseiro, C. (1990a). Condiciones de eficacia de estrategias y técnicas negociadoras. *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. Area 3: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 187-190).
- Remeseiro, C. (1990b). GRIT como fundamento de negociación integrativa: una réplica. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de simposia*, (pp. 143-153).
- Remeseiro, C. y Méndez, T. (1988). Estrategias y tácticas en convenios colectivos. Diferencias entre empresarios y trabajadores. *I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de Comunicaciones*, (2.79-2.83), Madrid: Colegio de Psicólogos.
- Rodríguez, J. L. (1990). El proceso de negociación colectiva a través del enfoque dramático. En J.M. Peiró (Dir.): *Trabajo, Organizaciones y Marketing social* (pp. 113-118), Barcelona: PPU.
- Rodríguez-Piñero, M. (1992). Third party intervention in the labour conflict: a legal and psychosocial perspective. *The European Work and Organizational Psychologist*, 2 (3), 167.
- Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S. y Munduate, L. (en prensa). La intervención de terceros en la resolución de conflictos laborales. *Actas del Sixth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Alicante, 14-17 Abril, 1993.
- Rodríguez, D. y Serrano, G. (1990). Personalidad y conducta de negociación. *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. Area 3: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 198-203).
- Serrano, G. (1987). La negociación colectiva: dimensiones psicosociales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3, 7-19.
- Serrano, G. (1988). La eficacia de los procesos de negociación. *I Congreso Latinoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de simposia*, (pp. 87-92), Madrid: Colegio de Psicólogos.
- Serrano, G. (1990). Procesos cognitivos y negociación. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de simposia*. Santiago: Tórculo, (pp. 168-182).
- Serrano, G. y Méndez, M. T. (1986). La mediación en los procesos de negociación: Un estudio experimental. *Revista de Psicología Social*, 1(2), 137-152.

- Serrano G. y Remeseiro, C. (1987). Actitudes ante la negociación colectiva. *Boletín de Psicología*, 14, 79-108.
- Serrano, G. y Méndez, M. T. (1992). *La mediación de conflictos sociales*. Proyecto de tesis doctoral. No publicado.
- Sobral, J. (1988). Conflicto social y conflicto industrial. *I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 259-265).
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. En Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.