

El conflicto organizacional: "una solución constructiva"¹

Organizational conflict: "a constructive solution"

Lic. Yamilet González Consuegra*

Recibido: 10 de mayo del 2010 **Aprobado:** 25 de septiembre del 2010

RESUMEN

El presente artículo describe los resultados de la investigación cuyo propósito consistió en el fomento de las habilidades interpersonales de solución de conflictos en el área organizacional. El diseño e implementación del programa "Reconociendo conflictos laborales" da inicio a una línea de investigación perteneciente a la disciplina Psicología Organizacional, específicamente en el área de comunicación. La metodología empleada se caracteriza por un diseño flexible que admite los ajustes necesarios acordes a las exigencias y cambios que puedan surgir, utilizando un enfoque cualitativo de investigación-acción. Para el diagnóstico inicial y la evaluación posterior a la implementación del programa, se desarrolló el procedimiento test/re-test, concluyendo que el programa dota a los participantes de las habilidades necesarias para la disminución de los conflictos disfuncionales, desde un enfoque constructivo, favorecedor del progreso personal y la eficiencia organizacional.

Palabras clave: conflicto laboral (conflicto), estrategia de solución de conflictos (solución), habilidades comunicativas (habilidades), programa de entrenamiento (entrenamiento), tipologías del conflicto (tipos).

ABSTRACT

This paper describes a research's results which purpose was to encourage the interpersonal abilities and problem-solving skills of individuals within an organization. A new line of research in Organizational Psychology was started with the design and implementation of the program "Recognizing conflicts in the workplace", specifically within the communication area. The research methodology implemented is characterized by its flexible design, which allows the necessary adjustments according to the requirements and changes that could possibly arise, using an action-research qualitative approach. The test/re-test procedure was used for the initial diagnostic and later evaluation of the results, concluding that the program provided the participants the abilities needed for reducing dysfunctional conflicts from a constructive standpoint, favoring personal development and organizational efficiency.

Keywords: organizational conflict (conflict), conflict resolution strategy (solution), communicative skills (skills), training program (program), typology of the conflict (type).

• Cómo citar este artículo: González Consuegra, Y. (2010), "El conflicto organizacional: 'una solución constructiva'", en *Revista Pensando Psicología*, vol. 6, núm. 11, pp. 11-27.

¹ En este artículo se presentan los resultados obtenidos en una investigación insertada en la línea de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, específicamente en la esfera de la Psicología Organizacional, titulada: *Comunicación Organizacional: Desarrollo de habilidades interpersonales a través del Programa "Reconociendo conflictos laborales"*. El cronograma de la investigación se desarrolló durante 2 años (2008-2009) en una instalación turística de Ciudad de la Habana. Los recursos imprescindibles para la realización del trabajo fueron financiados por la institución que realizó la demanda.

* Licenciada en Psicología. Docente Universidad de la Habana.
Correo electrónico: yami.gonzalez@yahoo.es

Introducción

En un mundo actual en el que la competitividad y el crecimiento de las organizaciones cada día es más vertiginoso, se hace ineludible la necesidad de empresas productivas y eficientes. En este punto, cabría preguntarse si los conflictos laborales influyen negativamente en este tipo de organizaciones de avanzada. Dicha interrogante ha preocupado durante mucho tiempo a la psicología como ciencia general, y no ha sido sino hasta las últimas décadas que se ha reconocido, desde una postura más realista y actual, la omnipresencia del conflicto como inherente al ser humano, generador de dinamismo y cambio.

Desde luego, los avances en la comprensión de la relación individuo-trabajo-organización han influido notablemente en la consideración vigente sobre el conflicto laboral. En tanto, los procesos de investigación e intervención se han centrado en la influencia de éstos en el desarrollo organizacional y humano. Este último se comprende no sólo como factor primordial en el surgimiento y gestión de los conflictos, sino también como elemento de creación y progreso organizacional.

El hecho de que existan conflictos organizacionales no se trata, pues, de disfunciones más o menos puntuales del sistema, sino de una realidad que existe per se, por cuanto desde el momento en el que existimos y existe el otro hay conflicto.

Aun hoy, cuando las ciencias han demostrado teórica y prácticamente la inevitabilidad y existencia de los conflictos, señalando las potencialidades que tiene para el aprendizaje personal, grupal y organizacional su afrontamiento funcional y constructivo, existen personas que lo siguen avizorando como algo que debe erradicarse y evitarse. Tal vez exista esta idea porque se percibe el conflicto a través de las consecuencias destructivas que tiene la forma habitual de regularlo. Esta postura obviamente responde a una extensa concepción negativa transmitida cultural y socialmente de generación en generación.

Dada la influencia negativa que puede tener la ausencia o mala resolución de un conflicto, tratar de asumirlos positivamente, remediándolos de una manera funcional y cooperativa, con el objetivo de que constituya una experiencia de aprendizaje para las partes inmersas, es sin duda un reto muy difícil, máxime si durante mucho tiempo el imaginario social ha sido y es completamente diferente. Por esto, surge la necesidad de nuestra praxis como psicólogos gestores de cambios y dinamismos psicosociales en su afrontamiento.

La vida organizacional es un continuo y no una suma de partes discretas, que se da en una matriz de influencias organizacionales que pueden generar conflictos, como: expectativas incompatibles mantenidas por uno, dos o más miembros; influencia del desempeño de varios roles en una misma persona; la incongruencia entre las necesidades de las personas y los requerimientos que el rol le plantea.

No podemos hablar de crecimiento organizacional sin concebir el conflicto como parte indisoluble de éste. Toda situación de aparente falta de conflictividad no es otra cosa que un breve paréntesis en el transcurso de la vida empresarial hacia otra situación más o menos problemática. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo, y las que tienen lugar en las organizaciones no son una excepción.

Desde el momento en el que se crea una organización, inevitablemente se produce dentro de ella un cierto tipo de hegemonía, de poder, y, como afirmaban Gramsci (1962, p. 26) y más tarde Foucault en su obra (1992), esto genera una resistencia y una determinada conflictividad.

El individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social, sino a la representación que de aquella existe en su ambiente psicológico. De ahí que la organización objetiva y la psicológica de una persona puedan o no ser compatibles, ello dependerá de la habilidad y la oportunidad que tenga de percibir la realidad. En esto la comunicación asume una importancia vital.

El mismo hecho de que las organizaciones estén compuestas por personas que interactúan entre sí constituye una condición que puede o no desencadenar un conflicto, que se evidencia no como una situación aislada, sino como un proceso común que forma parte de su vida. Esto nos permite afirmar que el conflicto puede ser inherente a las organizaciones, aunque no significa que todos los hechos desemboquen en él, ni que sus consecuencias sean las mismas en cada caso. Éste puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino en aprender a resolverlo de manera efectiva y funcional.

Con respecto a la visión positiva o negativa del conflicto se ha debatido mucho, ya que algunos lo consideran como un fenómeno ya sea de una o de la otra clase, y otros plantean la conjunción de ambos momentos dentro del mismo.

Los autores que enfatizan en el aspecto positivo lo hacen recurriendo al significado que adquiere en cuanto al mantenimiento de las relaciones, dejando libres determinados sentimientos para reestructurar y revitalizar las normas existentes en el grupo (Coser, 1968).

Quienes consideran que el conflicto juega ambos roles (positivo y negativo) plantean que puede tanto aclarar objetivos, relajar tensiones y abrir la comunicación, como desviar la energía de sus tareas reales, bajar la productividad y aumentar el estrés (Robbins, 1998, p. 321).

A nuestro modo de ver Cheryl Picard logra una concepción más holística y acabada del fenómeno, con la cual concordamos completamente; plantea que “El conflicto en sí no es ni malo ni bueno. Lo que importa es la forma en que se maneje” (Picard, 2007, p. 85).

Sobre las transformaciones del pensamiento acerca del conflicto

A partir del análisis realizado sobre las diferentes tendencias expuestas por los principales estudiosos de esta temática, consideramos que

el enfoque “tradicional” muestra una estrecha relación con criterios referidos al comportamiento de los grupos en los años treinta y cuarenta del siglo pasado, siendo el predominante desde los comienzos de este tema. Posteriormente, aparece la denominada teoría de las “relaciones humanas” y finalmente emerge el enfoque “interaccionista” más acorde al desarrollo y a las necesidades de las ciencias actuales, punto de vista al cual nos adherimos actualmente. Para comprender mejor estas transiciones entre enfoques describiremos cada uno de ellos brevemente.

- *El enfoque tradicional*: considera que todo conflicto es negativo. Es utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Según José M. Peiró, “a partir de resultados como los de Hawthorne, se insistía en la concepción del conflicto como resultado disfuncional de una comunicación pobre e inadecuada” (Peiró, 2005, p. 473). Sin embargo, la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las partes que lo generan.
- *De las relaciones humanas*: sostiene que el conflicto es una consecuencia natural de todos los grupos y organizaciones. Ya que éste es inevitable, dicha escuela apoyó la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. En concordancia con esto, Ralf Dahrendorf afirmaba que “no es la presencia sino la ausencia del conflicto lo sorprendente y anormal, y tenemos buenas razones para mostrarnos suspicaces cuando encontramos una sociedad o una organización social que no evidencie conflicto” (Dahrendorf, 1970, p. 57).
- *El interaccionista*: con predominio en la actualidad, no subestima el impacto negativo que pueda tener el conflicto en las partes implicadas, pero le ofrece una mayor relevancia a su valor desarrollador en la vida grupal.

La solución constructiva de los conflictos supone enfrentarlos desde una postura particular, desde un enfoque que acepte el hecho de que surgen como consecuencia de un antagonismo o una incompatibilidad inicial, pero que son superables entre dos o más partes, tratando de llegar a una solución final que sea aceptable para todas ellas (Fuentes, 2007, p. 35). A pesar de que muchas personas, incluso profesionales de las ciencias, defienden esta concepción en la práctica, los conflictos no siempre son juzgados como deseables.

¿Una definición única y absoluta?

Pareciera que el conflicto es un término que todos comprenden muy bien hasta que se trata de precisarlo. De ahí que sus definiciones sean múltiples y diversas y que no exista aún una capaz de atrapar toda la complejidad del tema. Ilustremos a continuación algunas de éstas.

- “Es una lucha sobre valores o reclamos de estatus, poder y recursos escasos, en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados, sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales” (Coser, 1968, p. 232).
- “Un conflicto existe siempre que hay actividades incompatibles” (Deutsch, 1969, p. 669).
- “Proceso que incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen” (Tomas, 1976, p. 312). Esta definición de conflicto según Peiró (2005, p. 476) parte de los planteamientos de Pondy en 1967, en los cuales agrupa en cuatro los diversos conceptos existentes hasta el momento según los fenómenos básicos que a su parecer resaltaba, recomendando hacer una definición de carácter genérico que los integrara a todos. Según Peiró (2005, p. 476) las revisiones de Pondy “han destacado la relevancia de la dimensión psicológica subjetiva y los elementos conductuales de la situación,

aunque la segunda ha insistido más en los procesos psicológicos intervinientes”.

A partir de los años ochenta observamos como relevantes las siguientes:

- “Dos sistemas (personas, grupos, organizaciones) están en conflicto cuando interactúan directamente de tal modo que las acciones de uno tienden a prevenir o a impulsar algún resultado contra la resistencia del otro” (Katz y Kahn, 1977, p. 56).
- “Luchas con un propósito entre actores colectivos, que usan el poder social para derrotar y eliminar oponentes y ganar estatus, poder, recursos y valores escasos” (Himes, 1980, p. 14).
- “Una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas” (Hocker y Wilmot, 1995, p. 21).
- “Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado en forma negativa, o está por afectar negativamente, algo que la primera parte estima” (Robbins, 1998, p. 305).

Consideramos que hasta aquí la mayoría de las definiciones:

1. Expresan un enfrentamiento, lucha, rivalidad entre al menos dos partes.
2. Algunas enfatizan en el estatus, el poder y los recursos de las partes (Coser, 1968; Himes, 1980; Hocker y Wilmot, 1995).
3. Otras consideran fundamental describir los estados cognitivos, afectivos y conductuales expresados en comportamientos concretos (Coser, 1968; Deutsch, 1969; Himes, 1980; Tomas, 1976; Katz y Kahn, 1977; Hocker y Wilmot, 1995; Robbins, 1998).

Del análisis de las definiciones resultan significativas las categorías *percepción del conflicto* y *metas incompatibles*. La primera hace referencia a que las partes deben notar el conflicto, es decir, sentir que sus intereses están

siendo afectados o que existe el peligro de ello. El hecho de que exista o no un problema es un tema de *percepción*. Si nadie está consciente de él, entonces hay consenso general de que no hay. Las *metas incompatibles* tienen que ver con la percepción que el grupo tiene respecto al logro de sus metas. Si éstas se ven afectadas por otro, lo más probable es que ocurra un conflicto entre ambos.

Clasificación del conflicto según su origen y causas

El conflicto, según su naturaleza, puede originarse en distintos niveles en función de las características de las partes implicadas. Aunque sobre esta clasificación también existen diversas posturas, nos adherimos a la de Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984) por considerarla la más completa.

Clasificación del conflicto organizacional según su origen

- *Intrapersonal*: proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen.
- *Interpersonal*: representa los enfrentamientos entre diversos individuos de una organización, los cuales en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un elevado grado de actividad.
- *Intragrupal*: este tipo de enfrentamiento puede darse dentro de un mismo grupo o departamento.
- *Intergrupal*: aquellos que tienen lugar entre departamentos.

Sin embargo, en los textos sobre administración o comportamiento organizacional se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, los interpersonales y los laborales u organizacionales. Pensamos que esta clasificación alude a niveles de análisis distintos, ya que los conflictos laborales pueden ser tanto los intergrupales como los intragrupales. Así mismo, teniendo en cuenta lo planteado por Codina (2008), consideramos que

hay conflictos específicos organizacionales, agregando a lo referido por Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984), es decir los intraorganizacionales. Éstos surgen por desacuerdos en el interior de la organización vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos y departamentos.

En cuanto a la clasificación del conflicto según las causas que lo originaron, nos guiamos por Moore (1986) el cual identifica cinco elementos causales que a nuestro modo de ver agrupan la mayoría de las categorizaciones establecidas, agregando únicamente el problema de recursos que por su importancia creemos debe ser tratado junto a los otros elementos y no como parte de ellos.

- *Conflictos de relaciones*: por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.
- *Conflictos de valores*: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diversas percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.
- *Conflictos basados en intereses*: pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma como se evalúa y las personas.
- *Conflictos por discrepancia sobre información*: por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y de las situaciones.
- *Conflictos relativos a la inequidad estructural*: por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de recursos y factores ambientales que dificultan la cooperación.
- *Conflicto de recursos*: ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entendiéndose material o no.

Establecer las distinciones entre las causas que originan un conflicto a veces resulta muy

difícil, ya que a menudo un mismo conflicto puede obedecer a varias.

Estilos de afrontamiento del conflicto

Los significados que le confieren las personas a las situaciones se derivan de aprendizajes según la cultura, las creencias, las costumbres y las tradiciones que conforman la experiencia de vida personal. Ésta, a su vez, determina la percepción y la manera como se afrontan los hechos o eventos de la vida cotidiana. Dependiendo del sentido como las personas los viven estaremos en la presencia o no de una situación conflictiva.

Cheryl A. Picard (2007, p. 30), partiendo de clasificaciones anteriores, fundamentalmente del trabajo de Thomas y Kilmann (1974) en *Conflict Mode Instrument*, plantea un enfoque integrador muy similar al de Robbins (1998). Nos adherimos a éste por considerarlo más acorde a las demandas del entorno actual, caracterizado por una mayor flexibilidad y dinamismo. Los estilos de afrontamiento se clasifican de la siguiente manera:

- *Competir:*

Las personas que compiten tratan de obligar a los demás a aceptar sus posiciones. Permanecen ajenos a las necesidades y sentimientos de los demás. Creen que los conflictos se arreglan cuando una persona gana y la otra pierde. Estas personas quieren ganar y pelearán a cualquier costo para que así sea. A los que eligen competir les preocupan enormemente sus metas personales y poco las relaciones (Picard, 2007, p. 94).

- *Evadir:*

Cuando las personas se apartan del conflicto creen que no merece la pena tratar de resolverlo. Evitan a las personas y los asuntos que pueden causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos. Quienes tienen como tendencia la evasión suelen suponerse incapaces de alcanzar sus metas o mantener relaciones, y deciden que lo mejor es retirarse y evitar (Picard, 2007, p. 94).

- *Complacer:*

Cuando las personas complacen dejan de lado las situaciones y desean agradecerles a los demás y ser aceptados. Procuran complacer a los demás y

hacen caso omiso de sus propias necesidades porque creen que pedirles a otros que las satisfagan puede dañar la relación. Estas personas tienen gran preocupación por las relaciones, están dispuestas a renunciar a sus objetivos personales y suelen temer que el conflicto dañe las relaciones (Picard, 2007, p. 93).

- *Transigir:*

Las personas que transigen son las que ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos a hacer lo mismo. Estas personas ven con menos optimismo que los colaborativos la posibilidad de que los conflictos mejoren las relaciones. Asumen que en un conflicto no se puede obtener todo lo que desea (mejor "ceder un poquito y obtener un poquito"). Estas personas presionan por algunas metas, pero intentan no arriesgar las relaciones, y permiten que la otra parte obtenga también algo de lo que quiere (Picard, 2007, p. 94).

- *Colaborar:*

Quienes colaboran asumen el enfrentamiento de manera abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen un compromiso con las metas personales y con las metas de los demás. Comienzan por identificar abiertamente los deseos de las dos partes y no están satisfechos hasta que se logra una solución mutuamente beneficiosa. Combinan una alta preocupación por las metas y las relaciones, asumen que ambas partes pueden alcanzar sus metas y trabajan para ello (Picard, 2007, p. 94).

Este último estilo ha sido reconocido por muchos (Filley, 1986; Robbins, 1998; Deutsch, 1969; Borisoff, 1989; Codina, 2008) como la forma más adecuada y que puede generar resultados más productivos para las partes implicadas.

Las personas colaboradoras tienden a mostrar interés tanto por las metas propias como por las de otros, centrándose más en resolver el problema que en atacarse; son las partes contra el conflicto y no entre sí. Las diferencias son consideradas en toda su amplitud y la comunicación funge como un canal que facilita la solución del conflicto.

Según Jiménez (1991, p. 26), los resultados obtenidos por Deutsch (1948) en el Instituto Superior de Massachussets permiten confirmar lo anterior mediante los aportes de

elementos a favor de los grupos cooperativos, donde se obtuvo que:

- La comunicación es más eficaz, verbalizan más ideas y aceptan en mayor medida las de otros.
- Mayor coordinación y esfuerzo, superior productividad, división del trabajo más acentuada.
- Pautas de comunicación abiertas y honestas sobre la información relevante.
- Incrementa la confianza y la disposición mutuamente aceptable.

Desde luego, las personas, los grupos y las organizaciones no afrontan siempre el conflicto de la misma manera, sino que usan una variada combinación de estilos para ello. La utilidad de cada uno de estos depende tanto del contexto y del tema de discusión, así como de la relación que tengamos con la otra parte. La mayoría de las personas utilizan en un momento u otro cada uno de los cinco modos descritos.

Los estilos de conflicto de las personas suelen predecir la orientación de su conducta y la forma de comunicarse en situación de problema. Los individuos son capaces de utilizar los cinco estilos de solución. Tienden, sin embargo, a depender más de algunos que de otros. Seleccionar uno para resolver un conflicto específico tiene sus raíces en las actitudes y la filosofía de cómo enfocar el problema, las metas y relaciones personales y las capacidades de que disponen los interesados (Hocker y Wilmot, 1995, p. 96).

Conflictos funcionales o disfuncionales: técnicas de solución

La *funcionalidad-disfuncionalidad* tiene mucho que ver con la mirada positiva o negativa que se tenga sobre el conflicto, la cual obviamente influirá en una respuesta más constructiva o destructiva tanto para las partes inmersas como para la organización y los miembros del grupo al que pertenezcan.

La funcionalidad está dada porque algunos conflictos respaldan las metas del grupo

y mejoran su desempeño. Se consideran constructivos en calidad de favorecer los intereses del todo y no del individuo. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con la calidad del conjunto.

Se considera que tanto la ausencia como la fuerte presencia de conflictos son factores disfuncionales. La carencia de éstos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la creación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, se propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resultan fundamentales para la obtención de resultados.

Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras, sino encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante de éste.

Técnicas para la solución del conflicto

Actualmente, se trata de lograr que las personas lleguen a acuerdos favorables y constructivos para ambas partes sin necesidad de recurrir a un litigio en caso de que se trate de problemáticas cotidianas que no infrinjan leyes sociales.

Así, surgen los llamados Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (Marc) o Procedimientos Alternativos en la Resolución de Disputas (Alternative Dispute Resolution, [ADR]) como una respuesta eficaz y más accesible al momento en que se vean envueltos en algún problema que pudiera tener una solución más sencilla y rápida que la de un juicio.

Al respecto Fuentes (2007, p. 37) plantea:

Los procedimientos alternativos en la resolución de disputas (Alternative Dispute Resolution, ADR) resultan ser métodos para la solución de

conflictos que parten de una concepción no adversarial del conflicto. En la base de estos métodos está la idea de que los conflictos pueden ser enfrentados desde una perspectiva constructiva y que el tradicional modelo adjudicatorio para la solución de disputas no es siempre la mejor aproximación.

Dentro de una extensa gama existente de estos métodos, encontramos tres que podríamos resaltar como principales o que tienden a sobresalir por encima de los demás: la negociación, la conciliación y la mediación. Ahondaremos más en la última por considerarla una técnica primordial que trata de preservar las relaciones interpersonales, mediante el logro de la comprensión mutua de las partes, las cuales siempre ganan algo.

Edward Kruk (1997 en Picard, 2007, pp. 14, 50) establece una serie de principios claves sobre los cuales se sustenta la mediación en la actualidad:

[...] La mediación es un proceso de solución cooperativa de conflictos en la cual dos o más partes en disputa son asistidas en su negociación por un tercero neutro e imparcial y se les faculta para alcanzar, por sí mismos, voluntariamente, un acuerdo mutuamente aceptable sobre el asunto en disputa. Los mediadores estructuran y facilitan el proceso en virtud del cual las partes toman sus propias decisiones y determinan el resultado, en una forma que satisfaga los intereses de todas las partes en disputa.

Según esta definición, los componentes básicos de la mediación, a los cuales se adhieren países de avanzada en esta temática como Estados Unidos y Canadá, son:

- Es un *proceso* con etapas definidas.
- Se utiliza en situaciones en las que exista un *desacuerdo* entre dos o más partes.
- El mediador permanece *imparcial, no neutral* y no tiene ningún interés personal en los resultados.
- Por medio de la *cooperación* las soluciones alcanzadas en la mediación benefician a todos.
- Se *faculta* a las partes a tomar sus propias decisiones.

- Las partes entran en la mediación *voluntariamente* sin coerción ni control.

En la mediación la denominación de las distintas etapas del proceso pueden variar dependiendo del autor, sin embargo en la mayoría el procedimiento a seguir es el mismo. Tal es el caso de Picard (2007), Fuentes (2007), Fenten y Gueller (2009) que, aunque nombran las fases de distintas maneras, las desarrollan de modo muy similar.

1. Reunión previa a la mediación (Fenten y Gueller, 2009).
Prenegociación (Fuentes, 2007, p. 61).
Premediación (Picard, 2007, p. 136).
2. Introducción (Fenten y Gueller, 2009).
Recopilación de información, establecimiento de las líneas generales y diseño detallado del proceso mediador (Fuentes, 2007, p. 61).
Establecer el proceso y crear un ambiente de rapport (Picard, 2007, p. 136).
3. Primeras conversaciones (Fenten y Gueller, 2009).
Identificar los puntos de acuerdos y las incompatibilidades (Fuentes, 2007, p. 61).
Identificar los intereses y expectativas (Picard, 2007, p. 136).
4. Contar, decir la historia (Fenten y Gueller, 2009).
Visibilizar los intereses ocultos, creación de empatía y redefinición de las incompatibilidades (Fuentes, 2007, p. 62).
Buscar *insights* en las inquietudes y amenazas (Picard, 2007, p. 136).
5. Diálogo (Fenten y Gueller, 2009).
Elaboración de un primer bloque de propuestas y acuerdos (generación de opciones). (Fuentes, 2007, p. 62).
Explorar formas de manejar las inquietudes y amenazas (Picard, 2007, p. 136).
6. Soluciones y acuerdos (Fenten y Gueller, 2009).
Acuerdos y compromisos (Fuentes, 2007, p. 62).
Llegar a opciones de acuerdo (Picard, 2007, p. 136).

El rol del mediador o comediador es imprescindible en la efectividad y desarrollo de esta técnica, hecho por el cual explicitaremos brevemente sus principales funciones:

- No toma partido.
- No juzga qué parte está en lo correcto o no.
- No tiene poder alguno de decisión.
- Debe tratar de comprender a cada parte de la disputa por igual y garantizar que comprendan la(s) perspectiva(s) de la(s) otra(s).
- Debe identificar tanto los intereses comunes como las incompatibilidades.
- Ayudar a las partes a que comprendan que ellos mismos son causantes del problema que enfrentan.

Son muchos los beneficios de esta técnica, Picard (2007, p. 135) los resume ampliamente:

- Es accesible, informal y conveniente.
- Estructura el proceso de negociación en forma tal que pone a disposición de las partes una mayor información.
- Brinda la oportunidad de que las partes se expresen y comuniquen sus puntos de vista.
- Brinda oportunidades para el fortalecimiento y el crecimiento de cada parte.
- Proporciona un espacio para aclarar la suspicacia y las ideas falsas.
- Evita el síndrome ganar-perder.
- Las partes pueden participar en la toma de decisiones.
- Las soluciones pueden ser flexibles y ajustarse a las necesidades de las partes.
- Es más expedita y menos costosa que los tribunales.
- Produce un alto grado de satisfacción y aceptación.
- Reduce la tensión y la violencia.
- Pone fin a conflictos de larga duración.

Acerca de la situación problema de investigación

En una era de cambios constantes que favorecen el vertiginoso crecimiento de las

organizaciones laborales se hace necesario que éstas propicien espacios de aprendizaje, mediante procesos educativos que estimulen la creatividad, faciliten el desarrollo de las competencias requeridas, motiven el crecimiento personal y la eficacia empresarial.

La psicología organizacional plantea la necesidad de desarrollar estrategias de intervención orientadas hacia diferentes niveles organizacionales, por lo que es pertinente un enfoque centrado en el aprendizaje y en el cambio planeado y sistemático, que permita una adaptación adecuada al contexto cambiante en el que se desenvuelven.

El aprendizaje organizacional es considerado un concepto dinámico que acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las entidades. El enfoque se está desviando gradualmente de un aprendizaje individual hacia uno organizacional. Como los individuos son la esencia de la organización, deben establecerse las formas y los procesos necesarios para permitir el aprendizaje individual y así facilitar el cambio.

Objetivo general

Diseñar e implementar el programa “Reconociendo conflictos laborales” para el establecimiento de algunas bases necesarias en el desarrollo de habilidades interpersonales para la solución de conflictos.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual.
2. Diseñar e implementar el programa “Reconociendo conflictos laborales” para el desarrollo de habilidades interpersonales.
3. Evaluar mediante el procedimiento test/re-test la asimilación de los contenidos del programa aplicado.

Problema de investigación

¿Contribuye el programa “Reconociendo conflictos laborales” a establecer algunas bases necesarias en el desarrollo de habilidades interpersonales para la solución de conflictos

organizacionales en directivos de una instalación hotelera cubana?

Ejes esenciales del entrenamiento

Para el logro de un aprendizaje organizacional favorable se intenta que los miembros de la organización asuman una actitud positiva de apertura al cambio, siendo capaces de transformar sus paradigmas mentales, revisar sus esquemas y determinar sus debilidades y fortalezas. En esto juega un papel fundamental el entrenamiento, el cual permite que la organización mejore la eficiencia, eleve la calidad de vida y la productividad de sus empleados.

Previo a todo proceso de entrenamiento se debe realizar un diagnóstico de los participantes, para así conocer cuáles son sus verdaderas necesidades de aprendizaje y diseñar el ejercicio "a su medida". Esta etapa diagnóstica también le sirve al entrenador como forma de familiarización con el ambiente natural de los participantes y como vía de establecimiento del *rappport*, elementos que contribuyen a la disminución de la resistencia ante la situación de entrenamiento.

En nuestro estudio consideramos que el grupo *actúa en calidad de actor principal, de elemento básico desde y mediante el cual se va a organizar todo el aprendizaje, a través de un enfoque de trabajo "desde el grupo"*, "por cuanto favorece sistemáticamente una visión del grupo como sujeto de la acción y obliga a entender la conducta individual y grupal como vínculo permanente individuo-grupo" (Mara Fuentes, 1999, p. 51).

La cognición individual no se suprime en la interacción grupal, pero sí observamos que la relación entre sujetos genera actividades extra, explicaciones, desacuerdos y regulación mutua, que despiertan mecanismos cognitivos adicionales, internalización y extracción, conocimientos que son en definitiva a través de los cuales aprendemos. Resulta un espacio socializador privilegiado, en el cual cada persona recibe una influencia social, institucional e interpersonal, devolviendo a la vez su reflejo particular de la misma.

Procedimiento metodológico

Utilizamos una metodología cualitativa por estar basada en técnicas sustentadas en procedimientos dialécticos, que implican ser no reduccionistas ni descontextualizados. De este modo, se puede estudiar y explicar la realidad organizacional en su contexto natural y espontáneo, tal y como sucede; se intenta extraer el sentido o interpretación de los fenómenos a través de la indagación de los hechos, de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Dicha metodología nos permite ver el escenario organizacional y a las personas desde una perspectiva holística, ya que éstos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El uso de este enfoque viabiliza a través de la representatividad de la muestra el acceso directo al nivel de las relaciones sociales que constituyen el entramado más complejo e importante de las organizaciones.

Destacamos la aplicación de un diseño de investigación-acción, acentuando el carácter preponderante de la acción como definitorio de este método. Tal dimensión define indudablemente el papel activo que asumen los sujetos que participan en la investigación.

Etapas de la investigación

1. Búsqueda de la información relativa al tema.
2. Familiarización con la instalación. Entrevista con personas clave.
3. Elaboración del caso "Mar Adentro" (estudio de caso propio que se utilizó para el test/re-test). Indicadores psicológicos implicados: conocimiento del conflicto, implicación de partes, interinfluencia e interdependencia, causas y solución de conflictos.
4. Evaluación diagnóstica: test. Para la evaluación requerida se utilizó el caso "Mar Adentro" con el objetivo de diagnosticar el nivel actual tanto de conocimiento de los cursistas respecto al conflicto como sus consideraciones acerca de éste.

Los resultados devenidos de esta etapa diagnóstica nos permitirían enmarcar el programa de entrenamiento acorde con las insuficiencias o ausencias de los aspectos esenciales relativos al tema que nos ocupa: solución de conflictos.

5. Diseño e implementación del programa de entrenamiento “Reconociendo conflictos laborales”.

El programa de entrenamiento se implementó en seis sesiones de una hora y treinta minutos de duración cada una para un total de tres encuentros semanales. En éstos se trabajaron temas como: conflicto organizacional, funcional y disfuncional, interdependencia, interinfluencia, causas del conflicto, tipos de conflicto, habilidades comunicacionales, métodos alternativos de resolución de conflictos, principalmente la mediación.

6. Evaluación del aprendizaje: re-test. La evaluación del aprendizaje se realizó mediante la aplicación nuevamente del caso “Mar Adentro”, empleado por segunda vez como re-test que permitió analizar el nivel final de conocimiento, valoraciones de los cursistas respecto al conflicto y su resolución una vez terminado el entrenamiento. Ello nos permitió corroborar el cumplimiento de los objetivos trazados.
7. Análisis de los resultados.

Técnicas empleadas

1. Observación participante
2. Entrevista abierta
3. Caso “Mar Adentro”

Se describe una situación conflictiva simulando un Consejo de Dirección, en la cual se presentan discrepancias y opiniones contrapuestas. Los cursistas valoran dicho evento atendiendo a diferentes aspectos esenciales que abordan la temática de los conflictos, y responden a indicadores psicológicos fundamentales en el estudio y afrontamiento del problema organizacional.

Indicadores

- Conocimiento del conflicto
- Implicación de partes
- Interinfluencia e interdependencia
- Causas
- Solución de conflictos

A su vez se hizo un análisis de contenido general en el que se valoraban en una relación sistémica las elaboraciones realizadas sobre el caso. Las preguntas que indagan sobre los indicadores se exponen a continuación:

1. ¿Considera usted qué existen conflictos (problemas) en “Mar Adentro”?
2. ¿Quiénes son las partes integrantes de los conflictos?
3. ¿Cuál es la relación entre las partes?
4. ¿Cuáles son los intereses comunes a todos los miembros?
5. ¿Cuáles son los intereses divergentes?
6. ¿Qué causas motivan estos conflictos?
7. ¿Qué es para usted un conflicto laboral?
8. ¿Qué sugerencias haría usted para cumplir exitosamente la tarea que le ha sido asignada a este grupo de personas? (manteniendo a los mismos miembros).

El caso se evalúa en una escala que cataloga el conocimiento de los participantes en diferentes niveles, los cuales son:

- *Nivel alto = 3 puntos:* cuando se logra conceptualizar el fenómeno considerando los elementos que reconocemos en la parte teórica. Se caracteriza por manifestar un conocimiento profundo y dominio del tema.
- *Nivel medio = 2 puntos:* se consideran las respuestas que expresan poca elaboración y conocimiento del tema. Es referido a algunos elementos importantes, obviándose otros que resultan esenciales para la conceptualización y tratamiento del conflicto.
- *Nivel bajo = 1 punto:* no se logra conceptualizar el tema objeto de estudio. Se enfatizan elementos secundarios y externos

al mismo. Se pone de manifiesto un desconocimiento del tema.

Esta escala permite evaluar el nivel aproximado de interiorización, implicación y conocimientos adquiridos por los participantes durante el transcurso del programa de entrenamiento mediante el procedimiento test/re-test.

Para su procesamiento se construyó una base de datos utilizando el paquete de Office XP de Microsoft Excel 2003, en el cual se registró la respuesta de cada sujeto por indicador. Así, para la automatización de la información tanto del test como del re-test, se calcularon las medias por indicador, generando en ambos casos un gráfico de barra final de acuerdo con las medias, el cual a posteriori se fusionó en uno solo que nos permitió comparar el nivel de desarrollo alcanzado por los sujetos de nuestra investigación.

Muestra y características de la misma

Se escogieron intencionalmente a 11 de los 13 Directivos del Consejo de Dirección de segundo nivel. Los participantes debían reunir los siguientes requisitos:

1. Edad: mayor de 25 años
2. Escolaridad: media-superior
3. Experiencia laboral: más de 5 años
4. Experiencia en el cargo: hasta 3 años

Se conforma de esta manera un grupo homogéneo de 11 miembros con perfiles similares, pertenecientes al segundo nivel. De las 11 personas, 7 de ellas se encuentran en un rango de edad entre 25-45 años, los restantes 4 se hallan en un rango de más de 45 años. En relación con el nivel educativo podemos constatar que ocurre similar: 7 personas poseen un

nivel superior alto y los restantes 4 son técnicos medios.

Objetivo general del programa de entrenamiento "Reconociendo conflictos laborales"

Establecer algunas bases necesarias para el desarrollo de habilidades interpersonales para la solución de conflictos en directivos.

Objetivos específicos

Se espera que los participantes aprendan a:

- Percibir el conflicto como una experiencia positiva y de crecimiento personal en sus vidas.
- Propiciar mediante la introducción del aprendizaje experiencial la posibilidad de nuevas estructuras cognitivas y habilidades interpersonales y conductuales.

Técnicas utilizadas en el programa "Reconociendo conflictos laborales"

- Técnica de calentamiento
- Lluvia de ideas
- Análisis
- Juego de roles
- Psicodrama
- Técnica de cierre
- Mini conferencia
- Método de discusión

A continuación se presenta una tabla confeccionada para una mayor comprensión del lector sobre el diseño del programa de entrenamiento "Reconociendo conflictos laborales", el cual consta de diferentes ejercicios, simulaciones, juegos de roles, entre otros, distribuidos en diversas sesiones.

Tabla 1. Diseño de sesiones

Sesión	Título	Objetivos	Técnica	Tiempo
No. 1	"Programa de entrenamiento"	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una relación adecuada (rapport) entre los participantes y el entrenador Explicar el programa Conocer el estado inicial de conocimiento del grupo sobre el conflicto (diagnóstico) 	"Presentación del programa. Encuadre".	15
			"Conociendo a los cursistas" (técnica de presentación).	15
			Diagnóstico. Aplicación de "M.A." (test)	25
			"Técnica de cierre"	10
No. 2	¿Qué es el conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> Definir el conflicto según las opiniones y vivencias de los trabajadores Identificar palabras y sentimientos asociados al conflicto Profundizar en el conocimiento de la interdependencia-interinfluencia Distinguir los conflictos según su nivel de origen: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional 	"Conflicto laboral" (lluvia de ideas)	5
			Algunos puntos claves sobre el conflicto (mini-conferencia #1)	10
			"Conflicto y sentimientos" (técnica de análisis)	10
			Interdependencia e interinfluencia (mini-conferencia #2)	10
			"Elementos del conflicto" (método de discusión)	15
			Definición de conflicto (mini-conferencia #3)	5
			Conceptos asociados (técnica de análisis)	10
			Caso "Tania y Mayra"	15
			Tipos de Conflictos (mini-conferencia #4)	5
			Positivo, Negativo, Interesante (PNI) (técnica de cierre)	5
No. 3	El conflicto: causas y estilos de afrontamiento	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las causas del conflicto Estimular mediante una situación inductora diferentes formas de responder al conflicto (estilos de afrontamiento) Caracterizar factores influyentes en la intensificación o disminución del conflicto 	Repasando conceptos fundamentales	5
			Efectos del conflicto visto como constructivo (mini-conferencia #5)	10
			Reconociendo causas del conflicto (técnica de análisis)	10
			Causas del conflicto (mini-conferencia #6)	10
			Ejercicio sobre tipos y causas de los conflictos (técnica de análisis)	10
			Estilos de afrontar conflictos (técnica de discusión)	15
			Estilos de afrontamiento (mini-conferencia #7)	10
			Intensificación y disminución del conflicto (mini-conferencia #8)	10
			Con una palabra (técnica de cierre)	5
			No. 4	Impacto de la comunicación en los conflictos
"Comunicación" (lluvia de ideas)	5			
"El proceso comunicacional" (mini-conferencia #9)	10			
"Formas de comunicación" (lluvia de ideas)	5			
"Mensajes extraverbales" (juego de roles)	10			
"Comunicación verbal y no verbal" (mini-conferencia #10)	10			
"Barreras y habilidades en la comunicación" (mini-conferencia #11)	10			
"Barreras en la comunicación" (juego de roles)	10			
"Escucha activa" (mini-conferencia #12)	5			
La escucha (técnica de análisis)	5			
"Habilidades comunicativas" (mini-conferencia #13)	10			
"Con una frase" (técnica de cierre)	5			

Continúa

Cont.

No.5	"Resolviendo conflictos"		Repasando conceptos fundamentales	5
		Enfatizar en las tendencias actuales para la solución constructiva del conflicto	"Solución de conflictos: tendencias" (mini-conferencia #14)	10
			"Analizando los distintos MARD" (técnica de análisis)	20
		Conocer el modelo de solución de problemas (tres pasos) de Picard	"Modelo de solución de problemas (3 pasos)" (mini-conferencia #15)	15
		Destacar la relevancia de la técnica de mediación dentro de los procesos alternativos de resolución de conflictos (ARD)	"Modelo de solución de problemas" (psicodrama)	20
			"Mediación" (mini-conferencia #16)	10
			Solución de conflictos: mediación (técnica de discusión)	5
No.6	"Evaluación y cierre"		"Hoy aprendí..." (técnica de cierre)	5
		Evaluar el estado final de conocimiento del grupo sobre el conflicto (re-test)	"La copa rota" (técnica de caldeamiento)	10
			Evaluación. Aplicación del "M.A." (re-test)	30
		Obtener una retroalimentación de todo el proceso	Técnica de cierre	30

Fuente: la autora

Discusión de resultados

Análisis comparativo test/re-test

A continuación se presenta la figura en la que se relacionan los resultados del test y re-test en relación con los ítems de: conocimientos del conflicto, implicación de partes, interinfluencia-interdependencia, causas del conflicto y solución de conflictos.

no todos los individuos logran alcanzar los niveles que se propone el programa, ya que sin duda está muy generalizada la idea de que el conflicto se reconoce por sus implicaciones negativas y comportamentales. Se expresa un conocimiento del conflicto desde una mirada más funcional como un fenómeno cotidiano derivado de las relaciones entre los miembros de un grupo de

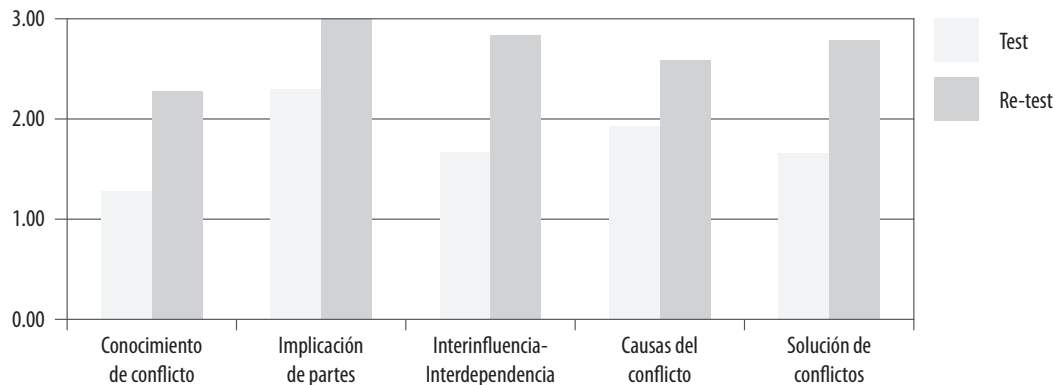


Figura 1. Relación de resultados test/re-test

Fuente: la autora

- *Conocimiento de conflicto:* en general se puede apreciar una mayor calidad en las conceptualizaciones como resultado de la elaboración de cada sujeto y la reflexión del grupo. Pese a lo productivas que fueron las sesiones, esta evaluación revela que

trabajo. Los sujetos son capaces de ver el objetivo final del problema como una necesidad común devenida del intercambio laboral entre las partes que lo integran.

Test: 1, 27

Re-test: 2, 27

- *Implicación de partes*: los cursistas son capaces de diferenciar las diversas partes que implica el fenómeno del conflicto. Esto destaca la claridad con que la muestra ve las partes involucradas más allá de los aspectos diversos que componen el fenómeno, mostrando la efectividad del programa en este sentido.
Test: 2, 27
Re-test: 3, 00
- *Interinfluencia-interdependencia*: el sentido interdependiente (la acción de una parte depende de la acción de la otra) de las partes es mejor apreciado en el re-test en el que hay mayor claridad de los intereses comunes que mantienen los miembros de la organización. De modo general, existe un entendimiento de que las metas organizacionales son las que le dan sostén básico a las interacciones de las partes y que éstas se fundamentan en buena medida a partir del bien de la institución. La interdependencia es visible en tanto comprende la razón de ser de la actividad de cada una de las partes al todo. Las relaciones entre los miembros de la organización son percibidas como una necesidad importante y vital para su funcionamiento, comprendiendo la interinfluencia y la interdependencia entre los sujetos como un punto clave para alcanzar las metas propuestas.
Test: 1, 64
Re-test: 2, 82
- *Causas del conflicto*: la muestra es capaz de elaborar más sintéticamente una idea del origen de los conflictos, matizada por el incremento de la visión sistémica de la organización. Es más clara la relación que los sujetos aprecian con respecto a la multiplicidad de los elementos que originan un conflicto.
Test: 1, 91
Re-test: 2, 55
- *Solución de conflictos*: después de la implantación del programa se aprecia que

las partes asumen un papel activo como sujetos de cambio por sí mismos. A su vez se logra un dominio de otros métodos alternativos y de habilidades interpersonales que les permiten obtener un prisma de soluciones más eficaz. Manifiesta una mirada más funcional y positiva respecto a las posibles soluciones constructivas mediante la cooperación de las partes.

Test: 1, 64

Re-test: 2, 73

Conclusiones

1. El programa “Reconociendo conflictos laborales” contribuyó al establecimiento de las bases necesarias para el desarrollo de habilidades interpersonales en la solución de conflictos, como: escucha activa, ponerse en lugar del otro, diálogo entre las partes, utilización adecuada del lenguaje extraverbal (postura, tono de voz, gestos, entre otros); estos elementos son fundamentales en el proceso comunicacional para la solución de conflictos.
2. El diseño y elaboración del caso “Mar Adentro” como prueba de diagnóstico y evaluación reflejó acertadamente la situación de aprendizaje en la que se encontraban los directivos. Consideramos que el trabajo realizado por los expertos y la familiarización con la organización aportó los elementos necesarios para que dicho caso resultara sencillo, claro, comprensible y con un apropiado lenguaje acorde a las características del centro.
3. Constatamos conocimientos previos insuficientes acerca del conflicto en las organizaciones, las formas de afrontamiento y solución, así como las creencias de que éstos son siempre disfuncionales con el consiguiente impacto para el centro laboral. Esta mirada resulta “estática”, correspondiendo al “enfoque tradicional” superado en las investigaciones contemporáneas. Ello se reflejó en los datos obtenidos con la aplicación del test (caso “Mar

Adentro"). Autores relevantes en la esfera como Picard (2007), Fuentes (2007), Fenten y Gueller (2009) señalan estos elementos como sustantivos a un proceso inicial del trabajo con los conflictos en la organización.

4. El programa "Reconociendo conflictos laborales" permitió la asimilación de los contenidos esenciales que intervienen en una situación conflictiva. De esta forma, obtuvimos en el re-test la evolución satisfactoria de los indicadores "conocimiento de conflicto", "implicación de partes", "interinfluencia e interdependencia", "causas del conflicto" y "solución de conflictos". Se destaca como relevante que:

- La mayoría logra elaborar conceptualizaciones fruto de su reflexión personal y del intercambio grupal, por lo que se aprecia que ha existido una asimilación del tema de conflicto mucho más profunda después de la implementación del programa.
 - Los sujetos reconocen el conflicto como vivencia de contradicción sobre asuntos de importancia, apreciando así su complejidad como fenómeno que integra al sujeto dando razón de su dinamismo.
 - Se expresa un conocimiento del conflicto desde una mirada funcional como un fenómeno cotidiano derivado de las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. Los sujetos son capaces de ver el objetivo final del conflicto como una necesidad común devenida del intercambio entre las partes que lo integran.
5. El diseño e implementación del programa permitió constatar el desarrollo e interiorización de los componentes esenciales para la identificación, reconocimiento, afrontamiento y solución funcional de los conflictos laborales. Lo mismo se evidenció en el trabajo grupal que trajo al "aquí y ahora" diferentes situaciones problemáticas surgidas en el quehacer cotidiano de su centro laboral.

El grupo constituyó el vehículo fundamental para favorecer el aprendizaje de tan compleja temática. Los cursistas fueron capaces de trascender los contenidos impartidos enriqueciéndolos en todo momento con hechos y acontecimientos de su entorno organizacional.

6. El programa cuenta con una metodología flexible que permite armonizar según las necesidades de la instalación horarios, estructura y organización, manteniendo intactos sus objetivos. ■

Referencias

- Barisoff, D. y Victor, D. (1989), *Gestión de conflictos*, Madrid, Díaz de Santos S.A.
- Codina, A. (2008), "Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva" [en línea], disponible en <http://www.uh.cu/centros/ceted/claustro/codina>, recuperado: 15 de octubre del 2008.
- Coser, L. (1968), *La función social del conflicto*, México, Trillas.
- Dahrendorf, R. (1970), *Clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Madrid, Rialp.
- Deutsch, M. (1969), "Conflictos productivos y destructivos", en *Journal of Social Issues*, vol. 25, núm. 1, pp. 1-17.
- Fenten, G. y Gueller, P. (2009), "Habilidades interpersonales para mediación", Memorias del Taller realizado dentro del Programa de Cultura y Paz del Centro Félix Varela, La Habana.
- Filley, A. (1986), *Solución de conflictos interpersonales*, México, Trillas.
- Foucault, M. (1992), *Microfísica del poder*, Madrid, La Piqueta.
- Fuentes, M. (1999), *La eficiencia del trabajo en grupos*, La Habana, Centro Félix Varela.
- Fuentes, M. (2007), *Mediación en la solución de conflictos*, La Habana, Centro Félix Varela, Acuario.
- Gramsci, A. (1962), *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno*, Tomo V, Obras escogidas, Argentina, Lautaro.
- Himes, J. (1980), *The Nature of Social Conflict*, Estados Unidos, University of Georgia Press.
- Hocker, J. y Wilmot, W. (1995), *Interpersonal conflict*, Madison, wcb Brown and Benchmark.
- Jiménez, F. (1991), *Psicología social*, Madrid, Ediciones Académicas.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977), *Psicología Social de las Organizaciones*, México, Trillas.

- Moore, Ch. (1986), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, New York, Jossey-Bass Publishers.
- Peiró, J. (1984), "Dimensiones psicosociales del comportamiento del individuo en la organización", *Revista de la Psicología General y Aplicada*, vol. 16, núm. 3, pp. 15-26.
- Peiró, J. (2005), *Psicología de la organización*, Tomo 2, La Habana, Félix Varela.
- Picard, Ch. (2007), *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*, La Habana, Centro Félix Varela, Publicaciones Acuario.
- Robbins, S. (1998), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Thomas, K. y Kilmann, R. (1974), *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*, New York, Prentice Hall.