

# *Aspectos positivos y negativos del conflicto*

MANUEL FERNÁNDEZ-RÍOS

## **Presentación**

Sobre el conflicto se ha escrito mucho. Dice algún autor que es probablemente el tema sobre el que más se ha escrito después de Dios y el amor. Se ha escrito mucho y en general no muy bien porque se ha hecho sin rigor, sin reflexión y sin investigación sistemática. Sólo así se puede comprender la disparidad de planteamientos, la inconsistencia de los resultados y, en suma, el grado de ignorancia que tenemos sobre este aspecto de la realidad que nos envuelve en casi todo momento y lugar.

Espero no contribuir a aumentar la montaña de papeles escritos sobre conflicto. Por si acaso así fuere, seré breve en la exposición y más todavía en el documento escrito que se deriva de mi intervención en estos cursos de verano cuyos directores han cumplido con su amable, pero indeclinable insistencia para disponer de un documento escrito.

Cuando hablamos con rigor científico de alguna cosa, lo primero que hemos de hacer es definir esa cosa. Cuando esa cosa es el conflicto, lo primero no es la definición sino la petición de sosiego y calma al auditorio. No es fácil hablar de conflicto porque todos tenemos cierta experiencia sobre el mismo y esa experiencia nos convierte en una pequeña autoridad sobre el tema. Más aún, en los ya numerosos seminarios que he impartido sobre el fenómeno del conflicto, y sobre el no menos apasionante de la negociación, he podido observar con cierto asombro la presteza con que los humanos nos afanamos, con una muy notable dosis de emocionalidad, en exponer, explicar, justificar y generalizar proposiciones con rango de científicas cuyo único fundamento es la particular y más o menos rica y dilatada experiencia personal.

Y es que el conflicto lo vivimos tan intensamente, tan profundamente y, con frecuencia, tan irracionalmente, que nos posee, nos domina y, por qué no decirlo, nos incapacita y hasta inutiliza como seres que debemos practicar regularmente los principios más elementales de la convivencia negociada.

Por esto y mucho más es difícil decir algo meritorio sobre el conflicto que pueda interesar a otras personas. Tan es así que desde hace años tengo encerrados bastantes cientos de páginas escritas que no me atrevo a sacar a la luz. Probablemente sería una temeridad.

## **Definición de conflicto**

Dicho lo anterior y concedida por ustedes la necesaria comprensión, sí es ya imprescindible definir el objeto de mi intervención. Reza el título de esta conferencia "*Aspectos positivos y negativos del conflicto*". Pero ¿qué es el conflicto? Si no planteara esta pregunta, probablemente todos, por virtud de un acuerdo tácito, aunque más supuesto que real, lo tendríamos razonablemente claro; mas, si la respondiere, ya empezarían los primeros desacuerdos.

Soy consciente, por lo demás, que esta conferencia cierra un ciclo en el que se han tratado aspectos muy diversos sobre el conflicto y, después de oír a los ilustres ponentes que me han precedido en estos dos días, seguramente tienen ya muy claro qué es y qué no es esa cosa. Sin embargo, me siento incapaz de proseguir sin abordar, siquiera brevemente, y a pesar de todos los riesgos que entraña, la definición de esa realidad que llamamos conflicto y que algunos han llegado a proponer que descompongamos en subcategorías conceptuales para facilitar el acuerdo entre teóricos e investigadores. Para los profesionales de la intervención familiar, grupal, organizacional y social este problema o no existe o no es tan importante, porque la inmediatez y normalmente la gravedad y los costes del conflicto reclaman tal atención que cualquier otra preocupación, si la hubiere, pasa a un nivel muy secundario.

Digo que me siento incapaz, porque abordar las consecuencias del conflicto es algo tan genérico e impreciso que corremos el riesgo de estar pensando y refiriéndonos a realidades completamente diferentes. Por ejemplo, si yo dijera que la guerra tiene efectos positivos para la población y que tales efectos son muy importantes, probablemente encendería aquí una hoguera en la que sería el primer abrasado. No sé qué podría pasar si sostuviera que la obediencia y la sumisión o, si lo prefieren, el cumplimiento estricto de las normas establecidas tienen efectos perniciosos para los individuos y para la comunidad. Pero no se alarmen que, aunque sea cierto, no diré yo tal cosa en un foro como éste.

Precisamente, por ello, necesito definir el conflicto. La polémica en torno a la definición de conflicto dio lugar a encendidas diatribas que nada o muy poco resolvieron y, en todo caso, contribuyeron a complicar un poco más, si cabe, el intento de alcanzar alguna definición generalmente aceptada. Un buen ejemplo de los esfuerzos realizados lo constituye el trabajo de Fink (1968) en el que se recogen nada menos que 14 criterios diferentes a los que he añadido algunos más (Fernández-Ríos, 1983) para discriminar situaciones de conflicto de las de competición. Este simple dato constituye por sí mismo una prueba de la complejidad y de la dificultad de encontrar una definición aceptable.

Pese a esta situación y a la enorme fragmentación del cuerpo teórico que se deriva de ella, podemos distinguir dos grandes posturas claramente contrapuestas entre sí.

La primera es la sostenida por Mack y Snyder (1974), quienes defienden una categoría conceptual relativamente reducida para lo que sea el conflicto y que es preciso distinguir de otras categorías del mismo nivel conceptual. Conceptos como «*competition*», «*antagonistic interest*», «*misunderstandings*», «*aggressiveness*», «*hostility or hostile sentiments*», «*desire or invention to oppose*», «*social cleavages*», «*logical irreconcilability of goals or interest*», «*tensions*» o «*rivalry*» deben ser debidamente diferenciados del conflicto. Los estados objetivos y subjetivos, las actitudes y conductas pueden estar entre las fuentes subyacentes del conflicto, pero no son el conflicto mismo. Un conflicto social presentará, en cambio, las siguientes características para estos autores:

- 1- Habrá, al menos, dos partes analíticamente diferentes con un mínimo de contacto y visibilidad que
- 2- tienen valores mutuamente incompatibles u opuestos, basados en la escasez de recursos o posiciones (estatus), que dan lugar a
- 3- conductas destructoras, injuriosas, de control, etc., de la otra parte, en una relación interactiva en que sólo se puede ganar a costa del otro en base a
- 4- acciones mutuamente opuestas o neutralizadoras junto con
- 5- intentos de adquirir o ejercer el poder sobre el oponente.

Esta es la postura conceptual que cuenta, aparentemente, con una mayor tradición y apoyo en la literatura sociológica y que se ha reflejado en numerosos libros especializados. No obstante, cada vez más se tiende a dar más importancia a la segunda.

La segunda postura es la sostenida por Dahrendorf en su obra clásica *«Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial»* (1979). Para este autor no es necesario ni deseable distinguir entre conflictos y tensiones, conflictos y disputas, conflicto y competición, etc... *«Yo estoy utilizando el término conflicto, dice Dahrendorf, en el estudio de las contiendas, competiciones, disputas y tensiones al igual que en el estudio de los choques manifiestos entre las clases sociales. Todas las relaciones entre estamentos de individuos que implican una diferencia incompatible de objetivos (...) son, en este sentido, relaciones de conflicto social. (...) El conflicto puede asumir la forma de una guerra civil, de un debate parlamentario, de una huelga o de una negociación bien regulada»*. De este modo, Dahrendorf incluye bajo la denominación de conflicto todo tipo de interacción antagonista y la situación que él denomina **conflicto latente**.

Esta posición conceptual divergente plantea esquemáticamente la cuestión de si un antagonismo psicológico debe considerarse o no conflicto si no va acompañado del correspondiente comportamiento manifiesto. Coser (1961), a quien citaré repetidas veces y uno de los mejores exponentes de la postura restringida, dice que la distinción entre conflicto y sentimientos hostiles es esencial ya que *«... Las actitudes hostiles son predisposiciones para empeñarse en la conducta conflictiva; el conflicto, por el contrario, es siempre una transacción... Tales predisposiciones no dan lugar necesariamente al conflicto»*.

Es así como Coser, al igual que Mack y Snyder, defiende que el conflicto tiene tan sólo una vertiente manifiesta o conductual, no reconociendo el carácter de conflicto cuando no tiene un objeto real perseguido abiertamente en la lucha. La postura opuesta cuenta también con sus defensores (Dahrendorf, 1979; Boulding, 1962, etc.), para quienes el conflicto puede no ser manifiesto pero es tan real como aquél.

Esta controversia suele presentarse como estrictamente terminológica cuando, en realidad, tiene un trasfondo de gran interés teórico y práctico, pues delimita qué conductas pugnantes deben ser incluidas bajo el término conflicto y, consecuentemente, ejerce «un impacto considerable sobre la teoría ya que cambia automáticamente la base empírica relevante y, con ello, el ámbito de las proposiciones válidas empíricamente que se pueden establecer acerca del fenómeno del conflicto» (Fink, 1968).

La discusión acerca de lo que es o no conflicto se centró en el binomio conflicto-competición. Para Mack y Snyder, lógicamente, son

términos que denominan conceptos distintos en tanto que para Dahrendorf se refieren a la misma e idéntica realidad conceptual. Se han argumentado razones en abundancia en favor de una y otra postura adquiriendo especial interés la que se refiere a la existencia o no de reglas de interacción. Las reglas serían el deseable criterio divisorio de hasta dónde llega la competición y dónde empieza el conflicto (March y Simon, 1961). El conflicto surgiría, dicen, cuando se prescinde del uso de las reglas institucionalizadas y dejaría de existir cuando se retornase a ellas. Esto da pie a Marck y Snyder para decir que los dos patrones psicológicos subyacentes son diferentes y, consecuentemente, diferentes también los dos patrones conceptuales. Dahrendorf, no obstante, mantiene la identidad de los mismos procesos psicológicos básicos: «... la guerra civil, ... la huelga, la negociación, están motivadas esencialmente por un mismo tipo de relación social y son, por consiguiente, diferentes manifestaciones de una misma fuerza» (1979).

Esta disparidad conceptual no ha sido seguida estrictamente por los investigadores, no resultando difícil hallar trabajos en los que se defiende una de las dos posturas antes citadas, pero luego se pasa a la otra. Así, por ejemplo, MacIver (1937), adoptando la posición luego sostenida por Dahrendorf, define el conflicto como *toda actividad en que un hombre lucha contra otro por algún objetivo*, pero más tarde suele referirse a las bases motivacionales en unos términos que en nada recuerdan al del conflicto: «*Competing desires*», «*hostile attitudes*», etc.; algo similar ocurre con Simmel (1955). Otros autores parten de la postura opuesta, pero actúan de modo idéntico. Es el caso de Wright (1951), Williams (1947), Bernard (1942, 1957 y 1960), etc. Bernard, por ejemplo, desarrolla distintas teorías para la competición y el conflicto pero les da a ambas, conceptualizaciones centradas en los motivos. Se refiere a los factores psicológicos como «*conflicts situations*». Incluso hay algunos autores como Shepard (1964) que utilizan el término conflicto para referirse exclusivamente a los patrones psicológicos que tienen lugar en las situaciones de competición y conflicto y utilizan términos como «*struggle*», «*active opposition*», ... para referirse a los diversos métodos de control, dirección, resolución y respuesta a tales conflictos.

Esta enorme diversidad de definiciones y de criterios para definir lo que fuere el conflicto ha sido destacada por Pondy (1967) al clasificarlas en cuatro grupos, según los aspectos o componentes que destacan:

- 1- Definiciones que resaltan las condiciones previas que dan lugar al conflicto manifiesto.
- 2- Definiciones que se centran en los estados afectivos que caracterizan el ánimo de las partes.
- 3- Definiciones que giran en torno a las percepciones y estados cognitivos.
- 4- Definiciones que toman en cuenta los aspectos comportamentales que caracterizan la relación de conflicto.

Fink formula en su artículo de 1965 una «amplia» definición de conflicto con la intención de integrar los distintos criterios utilizados hasta entonces. Para él, el conflicto es *«toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos, una forma de relación psicológica antagonista o, al menos, por una forma de interacción antagónica»*. Próxima a esta definición está la de Thomas (1976) para quien el conflicto es un proceso interactivo que, como cualquier otro, incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes intervinientes.

Schmidt y Kochan (1972), por el contrario, dicen que el concepto de conflicto se refiere a *«la conducta que resulta de un proceso en el que una unidad busca un incremento de su propio interés en su relación con los otros. Este incremento debe resultar de una acción determinada, no de una circunstancia fortuita... Las unidades no están en conflicto cuando no existe interferencia deliberada o si ellos han llegado a un acuerdo sobre su posición final, pero acontecimientos fuera de control impiden u obstaculizan su consecución...»*. Esta concepción del conflicto implica el bloqueo o la interferencia de las actividades del oponente. De no ser así, Schmidt y Kochan hablarían de competición y no de conflicto.

Esta reducción del conflicto al aspecto conductual permitió a Schmidt y Kochan distinguir entre conducta conflictiva y potencial de conflicto. El potencial de conflicto *«dependería del grado en que las partes comparten los recursos deseados, del grado de interdependencia y de la incompatibilidad percibida de metas»*.

En esta misma línea y subrayando la idea de intencionalidad está la aportación de Oberschall (1978) quien, en una revisión de las teorías del conflicto social, dice que *«... el conflicto resulta de la interacción intencionada entre dos o más partes en un contexto competitivo. Se refiere a la conducta manifiesta más que al potencial de acción y a los*

*estados subjetivos...». Hage (1980), hablando del conflicto organizacional, lo define como el «desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de la organización, los fines o ambos».*

Para terminar esta confrontación definicional, quiero resaltar algunos elementos que suelen ser considerados como constitutivos del conflicto:

- 1- Dos o más participantes individuales y/o colectivos. Podemos hablar, pues, de conflicto internacional, intergrupual, interpersonal y de conflicto intranacional, intragrupal y, analógicamente, de conflicto intrapersonal (= intrapsíquico o intraindividual)(Deutsch, 1973; Nicholson, 1974; Touzard, 1981).
- 2- El problema surge cuando tratamos de definir en qué consiste el conflicto que hay entre dos o más oponentes. Deutsch (1973) dice que *«un conflicto existe siempre que tienen lugar actividades incompatibles»*, pudiendo consistir esa incompatibilidad en *«prevenir, obstruir, interferir, perjudicar, o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva»* la acción de uno a través de la del otro. Esta incompatibilidad de acciones es fruto de la incompatibilidad de metas, valores (Deutsch, 1973; Touzard, 1981), de posiciones potenciales (Turkington, 1976), de medios, estrategias o tácticas (Touzard, 1981). Se suele hacer especial hincapié en la incompatibilidad de las metas, por lo que es conveniente especificar un poco el concepto de meta. Boulding (1957) habla de metas en términos de *«posiciones»* que una parte desea ocupar. Según esto, una definición operacional puede ser que una meta es el criterio que utiliza el que toma una decisión para ordenar sus preferencias. El que una parte seleccione unas metas u otras depende de las fuerzas motivacionales que influyen en la elección.
- 3- Hemos hablado de la problemática del conflicto en relación con la competición, pero no hemos mencionado prácticamente el problema del poder. Deutsch (1973) dice que *«la competición produce conflicto pero no todos los casos de conflicto reflejan una competición»*. Touzard (1981) retoma el tema para decir que la oposición de metas de que hablan Deutsch y otros no es condición necesaria para el conflicto y señala la conveniencia de hacer intervenir la noción de **poder**. Si la búsqueda de poder, en cuanto posibilidad de influir un actor sobre la con-

ducta del otro, es una condición indispensable para la consecución de la meta, estamos ante un conflicto. En caso contrario, se trata de competición en general. Señala Touzard que el *«paso de la competición al conflicto se acompaña de un incremento de la motivación de los protagonistas»*.

- 4- La inexistencia de reglas formales: En el ámbito de las confrontaciones deportivas, por ejemplo, suelen existir reglas muy estrictas que regulan el comportamiento de los contendientes para evitar caer en el conflicto. Este es el criterio que adopta Zajonc(1967) para definir el conflicto: *«Cuando no existen convenciones para controlar el comportamiento instrumental en una situación competitiva, hay conflicto»*. Esta idea de Zajonc fue recogida por Touzard (1981) para quien hay conflicto cuando: *«en una situación competitiva, la motivación del control total del comportamiento del otro es más fuerte que las convenciones y las reglas destinadas a inhibirla»*.

Con todos estos elementos, Touzard (1981) compone su definición de conflicto: *«Una situación en la que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre el otro, o el control total de la conducta del otro son, o bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta»*.

Esta definición es aceptable con una matización de trascendencia: La situación puede ser real o supuesta, pero percibida como real por cuanto es ampliamente aceptado por la comunidad de psicólogos sociales que *«si el hombre define una situación como real, ésta es real en sus consecuencias»*. No asumimos *“que las percepciones sean siempre verdícas o que las incompatibilidades actuales sean siempre percibidas”*. Ni el origen, ni el desarrollo, ni el resultado de un conflicto está completamente determinado por las circunstancias objetivas (Thomas, 1976; Pondy, 1967).

En síntesis, y aun a riesgo de que resulte demasiado compleja, considero que una definición aceptable de conflicto debe tener en cuenta, cuando menos, la **existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción**



**de uno a través de la del otro, como consecuencia observable de una incompatibilidad subjetiva de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el ejercicio del poder de uno sobre otro en un ambiente de ausencia, libre interpretación o transgresión de normas.**

Según esta definición, cinco son los elementos básicos a tomar en cuenta para que una situación dada sea calificable o no de conflicto:

- 1- Interacción entre dos o más participantes.
- 2- Existencia de conductas internas y/o externas incompatibles subjetivamente.
- 3- Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de tal intencionalidad.
- 4- Utilización directa o indirecta del poder.
- 5- Ineficacia normativa.

Hasta aquí hemos hablado de «CONFLICTO» como de un referente que abarca situaciones distintas. Así, lo mismo podemos hablar de conflicto a nivel intra e interpersonal que intra e intergrupalo o internacional. No queremos decir que todos estos conflictos sean equivalentes, sino que es provechoso considerarlos en los mismos términos (Deutsch, 1973). Hablar de conflicto tanto en lo que respecta a su definición como a su gestación, dinámica, clasificación, modelos analíticos, etc., es hacerlo en torno a un instrumento conceptual que sólo adquiere valor y relevancia en realizaciones concretas. Este instrumento o herramienta conceptual y metodológica nos es útil para comprender, por ejemplo, los conflictos diádicos (vid. Thomas, 1976), interpersonales (Walton, 1973), laborales (Lewin, 1976), de clases (Dahrendorf, 1979), internacional (Gurr, 1980), etc., por poner algunos ejemplos. Hacer la debida aplicación de este método a cada caso concreto es tarea propia de los estudiosos de esas relaciones.

Pero quiero señalar también que cuando hablaba de conflicto lo hacía en términos generales, es decir, me estaba refiriendo al conflicto social. En este sentido conviene matizar antes de proseguir con nuestra exposición que tan social es un conflicto diádico como lo es la lucha de clases de Marx, pues el número de sujetos que componen cada una de las partes litigantes no es elemento decisivo. Pretender reducir la aplicación de la expresión «conflicto social» a alguna de sus realizaciones, sería actuar con un criterio reduccionista y absolutamente inútil e improductivo. Este error, no obstante, no es difícil de cometer en ámbitos

academicistas debido a que el objeto de estudio está imbricado en varias disciplinas que constituyen las ciencias sociales (Deutsch, 1977).

Todo lo dicho hasta aquí me permite afirmar que, a efectos del objeto central de esta conferencia, es indistinto hablar de conflicto interpersonal, laboral, organizacional, internacional, etc. Soy plenamente consciente de que existen grandes diferencias entre unos y otros, pero eso es algo que se debe matizar específicamente cuando se aborda un ámbito específico de conflictividad. Son evidentes las diferencias entre un conflicto étnico-político-territorial-religioso como el árabe-palestino-israelí y un conflicto entre dos equipos de investigación que tratan de comprender, explicar y transformar un fenómeno físico o social. También son manifiestas las diferencias entre un conflicto desplazado y uno verídico en los términos en que los plantea Morton Deutsch.

## **Factores positivos y negativos del conflicto**

El debate sobre los aspectos positivos y negativos del conflicto es ya bastante largo y aún queda casi todo por hacer. En el fondo laten cuestiones que tienen poco que ver con el planteamiento de la indagación científica y es fácil vislumbrar por lo menos dos concepciones distintas de la sociedad que propugnan una convivencia basada bien en el consenso dentro de un marco social y político común (Parsons, 1960), bien en la lucha entre los que detentan el poder y los sometidos mediante el uso de la fuerza y la amenaza de violencia (Dahrendorf, 1979). Para los militantes (que no científicos) de la primera concepción, el conflicto es algo esencialmente disfuncional, una enfermedad a desterrar; para los militantes de la segunda (que tampoco científicos), es algo consustancial a la sociedad de clases y la condición necesaria del cambio social.

Este litigio de fuerte contenido ideológico e implicación política no presenta síntomas de superación definitiva aunque las vicisitudes conyunturales hacen que parezca que el mundo se divide en dos o que una concepción suceda a la otra en un proceso cíclico que probablemente sea tan largo como la propia historia del hombre. Soy, por el contrario, partidario de una concepción del conflicto como un fenómeno social estrictamente necesario y cuya desaparición acarrearía tan graves o peores males para la sociedad como el extremo contrario.

Aunque decía que el debate sobre los aspectos positivos y negativos del conflicto es ya largo, sin embargo no existen ni muchas ni gran-

des aportaciones científicas sobre este componente del conflicto. Fue Coser quien en su libro «**Las funciones del conflicto social**» (1961) y en un alarde de exposición sistemática aborda las principales funciones del conflicto, derivando sus proposiciones de la obra clásica del George Simmel, «**Conflict**» (1955). Once años más tarde publica «**Nuevos aportes a la teoría del conflicto social**» (1970) en cuya primera parte suplementa y amplía la obra anterior con los descubrimientos y análisis teóricos que aparecieron desde entonces. Posteriormente, Deutsch (1973) publicó su ya clásica obra “**The resolution of conflict: Constructive and destructive processes**”, cuyas principales aportaciones también recogeré a continuación.

Y a falta de mejores aportaciones que o no existen o no las conozco, debo reconocer que cuanto voy a decir tiene una procedencia clara de estos autores. Los grupos, argumentan Coser y Simmel, necesitan el desacuerdo para desarrollarse y sobrevivir. Pero, podemos añadir, ese mismo desacuerdo, cuando se produce en grado excesivo en el número de partes implicadas, en la intensidad, en la duración o en cualquier otra magnitud que consideremos respecto al conflicto, puede ocasionar consecuencias negativas capaces de extinguir la especie.

El conflicto, pues, como casi todo en el mundo en que vivimos, es bueno y malo al mismo tiempo. Que sea lo uno o lo otro depende de:

- 1- Las propiedades del propio conflicto.
- 2- Las propiedades estructurales, dinámicas y relacionales de las partes implicadas.
- 3- La posible influencia de terceras partes que directa o indirectamente intervengan en la devenir del proceso conflictivo.
- 4- Factores casuales o fortuitos cuya ocurrencia puede hacer variar drásticamente el rumbo y el ritmo de los acontecimientos.

Sería muy interesante poder desarrollar estos tres o cuatro aspectos que determinan el grado de bondad de un conflicto, pero he de reconocer la ignorancia que todavía tenemos sobre tales aspectos. Únicamente podemos formular algunas aseveraciones generales que probablemente no satisfarían su curiosidad.

Sí reconozco y afirmo que son elementos o componentes que sí deberían ser ampliamente considerados por una teoría científica general del conflicto, que aún seguimos echando en falta. Mientras llega, hemos de aprovechar lo que tenemos, que no es poco, y así, tratando de sistematizar podemos señalar algunos de los numerosos aspectos positivos y negativos del conflicto.

## Aspectos positivos del conflicto

Cuando hablamos de aspectos positivos del conflicto no lo hacemos desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte que experimenta el resultado como algo positivo para ella. Teniendo esto en cuenta, podemos sostener respecto del conflicto afirmaciones tan interesantes como:

1- *El conflicto es el motor del cambio tanto en su aspecto político y económico como social y tecnológico.* El conflicto impide la osificación y el ritualismo exacerbado, evita o reduce la resistencia a la innovación que siempre ronda al burócrata.

2- *El conflicto sirve para obtener fines concretos además de permitir la liberación de tensión que se genera como consecuencia de la interacción.* En el primer caso habla Coser de *conflicto real* y en el segundo, de *conflicto irreal*. Cuando el conflicto es real, éste es un mero instrumento para conseguir el fin, que es lo que importa, existiendo, por tanto, alternativas al uso de tal medio. Por el contrario, cuando el conflicto es irreal no existen alternativas al conflicto ya que es él mismo el único cauce capaz de contener y dirigir la tensión, pero existen, en cambio, alternativas en cuanto al objeto al que va dirigido.

3- *El conflicto cumple funciones catárticas dentro del grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual.* La expresión de esta hostilidad puede realizarse sobre la causa de la misma o sobre multitud de sucedáneos. Coser sostiene que la expresión de la conducta conflictiva resultante de los sentimientos de hostilidad puede ser de tres tipos :

- Expresión directa de la hostilidad contra la causa de la frustración.
- Desplazamiento de esa conducta hostil hacia objetos sustitutivos (*"misattributed conflict"* de M. Deutsch).
- Actividad liberadora de la tensión que proporciona satisfacción por sí misma sin necesidad del objeto ni de sucedáneos. Las válvulas de seguridad instituidas en un grupo tienen, precisamente, la función de ofrecer al sujeto sucedáneos para la orientación de su conducta. Con dicha conducta no se resuelve la situación insatisfactoria sino que se aspira a liberar la tensión resultante de aquélla. Esto tiene un coste para el sujeto y el grupo ya que la tensión desviada no parece tener efectos equivalentes a la dirigida a su origen con lo que pueden irse acumulando

sustancias residuales que darán lugar a una explosión incontrolada e incontrolable.

4- *El conflicto promueve, establece y conserva las líneas de diferenciación de unos grupos con otros.* Un grupo está en conflicto con otros cuando tiene conciencia clara de su identidad, que consigue precisamente mediante tal relación de conflicto. La desaparición del conflicto lleva a la atenuación progresiva de las líneas límite y, consecuentemente, a la disgregación del propio grupo.

5- *En determinadas circunstancias el conflicto promueve la cohesión e integración del grupo.* La situación conflictiva frecuentemente adquiere una especial virulencia cuando tiene lugar entre sujetos que antes estaban íntimamente unidos. Cuanto más efectiva sea una relación, mayor brusquedad y violencia revestirán los conflictos, dado el mayor peligro que corren los sujetos en él participantes. Esto mismo lleva a que los componentes de un grupo reaccionen con una violencia extrema contra aquellos que, habiendo estado íntimamente ligados al grupo, amenazan con actuaciones heréticas o apóstatas. La acción contra estos sujetos tiene carácter de supervivencia para el grupo ya que, al unirse los demás miembros en favor de la autodefensa, se estimula la integración del grupo.

En general se puede afirmar que los conflictos con el exterior fortalecen la cohesión interna del grupo en la que también juegan un gran papel los grupos de referencia tanto positivos como negativos. Cuando la cohesión grupal es baja, una actitud despótica dentro del grupo puede sustituir a aquélla, pero ello depende del sistema de valores comunes y de la estructura de grupo previa a la iniciación del conflicto.

6- *El conflicto desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador.* Cuando un conflicto no afecta los supuestos básicos sobre los que se establece una relación sino que concierne a metas, valores o intereses, desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador. Cuanto más coherente y rígida es la estructura de grupo, mayor peligro corre de escisiones fundamentales por rompimiento del convenio consensual básico al no permitir la exteriorización del conflicto y la consecuente relajación de la tensión con fines de adaptación mutua y personal.

No existe una relación clara entre la estabilidad de una relación y los elementos ostensibles de conflicto. La ausencia de conflictos manifiestos no puede servir de índice de ausencia de tensión y de sentimientos hostiles. Más aún, podría ocurrir que la falta de conflicto en las relaciones íntimas fuera tomada como índice de la existencia de ele-

mentos subyacentes de tensión. El conflicto, sugiere Coser, podría jugar un papel de mecanismo de equilibrio al menos en aquellos grupos de relaciones secundarias en los que cabría esperar que los conflictos sean menos intensos debido a la participación fraccionada de los interesados y a no poner en peligro la relación.

7- *El conflicto contribuye a definir la estructura interna del grupo en casos de enfrentamiento con el exterior.* Los grupos que surgen con fines de lucha continua tienden a ser reducidos en tamaño, de carácter sectario y no permiten de ningún modo desviaciones ideológicas de los miembros del grupo. Los componentes participarán con toda su personalidad en todos los aspectos de la vida grupal, que se refuerza constantemente por la lucha contra el exterior. Por el contrario, aquellos grupos que no están siempre implicados en lucha suelen ser de mayor tamaño, permiten gran diversidad de opiniones y toleran un amplio grado de conflicto.

8- *El conflicto mantiene la estructura del grupo como una organización en marcha.* La desaparición de un enemigo lleva a la búsqueda de otro para que el grupo continúe empeñado en el conflicto y así evitar que el propio grupo se desintegre. “*Conviene subrayar, señala Coser (1961), que el ‘nuevo enemigo’ que estos grupos realmente suscitan, cuya amenaza exageran, realmente existe, a diferencia del enemigo ‘inventado’... Además, el provocar al enemigo, poniendo de manifiesto sus ‘peligrosas intenciones’, puede tener el efecto de una ‘profecía que se cumple por sí misma’: El ‘enemigo responderá’ y de esta forma se volverá tan peligroso para el grupo como al principio se le acusó de serlo*”.

Más adelante el propio Coser vuelve sobre el tema para afirmar que tan importante como el enemigo buscado es el enemigo inventado, ya que si los hombres definen como real una amenaza, aunque poco o nada, en la realidad, justifique esta creencia, la amenaza es real en sus consecuencias, y entre éstas se encuentra el robustecimiento de la unidad del grupo. Algo similar ocurre cuando se trata de buscar un enemigo o disidente interno: un chivo expiatorio. Sin embargo también se señala que existen matices cambiantes entre una situación cuyos elementos son reales y los de otra en la que alguno de ellos es imaginario.

9- *El conflicto puede actuar como elemento unificador entre grupos contendientes.* Cuando dos partidos contendientes buscan un mismo objetivo, la desposesión del conflicto de todo carácter personal es un elemento unificador en ambos. Con esta objetivación del conflicto

los participantes se sienten defensores de un bien supraindividual con lo que la lucha adquiere un matiz más radical y despiadado. La conciencia de luchar no por sí, sino por una causa conduce a un comportamiento inmisericorde con el enemigo.

10- *El conflicto permite el establecimiento de contacto entre los contendientes.* El hecho simple de que los contendientes establezcan el modo, forma y medios de lucha hace que alcancen un primer acuerdo. No hacerlo así convertiría la lucha en un exterminio. Además, el conflicto es productivo por cuanto conduce a la modificación y creación de leyes que implicarían un desarrollo de nuevas estructuras institucionales. El conflicto intensifica también la participación en la vida social al suscitar la conciencia de normas y reglas latentes previas al conflicto.

11- *El conflicto identifica y unifica las partes contendientes.* No es raro que un enemigo unificado desee que el otro también lo esté. Sólo así se garantiza que una vez logrado el objetivo real del conflicto éste cesará por ambas partes. En efecto, *“Los sindicatos obreros a menudo han preferido contratar con asociaciones patronales en vez de hacerlo con empresarios aislados. Aunque las huelgas podrían extenderse y prolongarse más en tales casos, ambos partidos prefieren que el conflicto se desarrolle de acuerdo con sus propias estructuras. Únicamente contratando con organizaciones representativas de los empresarios, los trabajadores pueden sentirse seguros de que el resultado no se verá comprometido por los patronos independientes; correlativamente, los empresarios tenderán a preferir los tratos con organizaciones obreras unificadas que pueden controlar a los miembros ‘indisciplinados’ o autónomos. Enfrentándose a una serie difusa de enemigos, se pueden ganar, más a menudo, victorias aisladas, pero muy raramente obtener resultados decisivos, susceptibles de establecer relaciones más duraderas. Esto implica la aparente paradoja de que cada adversario pueda ver la ventaja de su enemigo como su propia ventaja”* (Coser, 1961).

12- *El conflicto establece y mantiene el equilibrio de poder.* El conflicto es una prueba de fuerza disponible por cada uno de los contendientes. El mutuo conocimiento de las potencias es condición para que surja el arreglo, pero suele ocurrir que ese conocimiento sólo se adquiere con la lucha. Según esto, el conflicto se convierte en medio equilibrador de la sociedad.

13- *El conflicto induce la creación de asociaciones y la formación de coaliciones.* El conflicto con unos conduce a asociaciones con

otros actuando como elemento unificador en dos sentidos: conforma nuevos grupos con nuevas líneas divisorias o, cuando menos, produce asociaciones momentáneas frente a una amenaza común. La coalición será tanto más frágil cuanto mayor es la divergencia de sus intereses a excepción de los inmediatos y suelen formarse con fines principalmente de defensa.

## Aspectos negativos del conflicto

Junto a los aspectos funcionales y, en general, positivos, enumerados en el epígrafe anterior, existen otros de carácter disfuncional que tienen que ver fundamentalmente con el potencial desintegrador del conflicto, con los costes personales, grupales y sociales que conlleva, la alteración de los objetivos establecidos, la distribución inadecuada de recursos, etc. También en este caso cuando hablamos de aspectos negativos del conflicto no lo hacemos desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte, que experimenta el resultado como algo negativo para ella. Teniendo esto en cuenta, podemos sostener respecto del conflicto afirmaciones como las siguientes :

1- *El conflicto conlleva un alto potencial desintegrador.* El propio Coser señalaba que “... no todo tipo de conflicto beneficia la estructura de grupo ni tampoco el conflicto sirve necesariamente para tal función en todos los grupos. Que el conflicto beneficie o no la adaptación interna depende del fin por el que se lucha así como del tipo de estructura social en que acaezca”. “... el conflicto tiende a ser poco funcional para una estructura social en la que no hay tolerancia o en las que la hay pero de manera insuficiente” (Coser, 1961).

Es cierto que un conflicto es tanto más intenso y peligroso para una estructura cuanto más rígida sea ésta, con lo que la amenaza no se debe al conflicto mismo sino a la rigidez estructural que acumula y canaliza los sentimientos hostiles hacia una línea principal de ruptura - la consensual- tan pronto como el conflicto se produce.

2- *El conflicto produce costes personales, grupales y sociales.* En general, los autores partidarios del funcionalismo americano ven el conflicto como una enfermedad que es preciso erradicar por los costes que conlleva para el individuo, para el grupo y para la sociedad. Aun reconociendo que también produce algunos efectos positivos, les gusta con-



cluir que el montante global del coste es muy superior a los beneficios potenciales.

Por una u otra razón, el conflicto casi nunca se estudia de un modo neutral. Llama poderosamente la atención la insistencia con que se abordan los aspectos negativos del mismo de cara a minimizar sus deletéreos efectos sobre la salud psicológica de los miembros de una organización y sobre el grado de eficiencia organizacional.

3- *El conflicto casi siempre implica la creación de equilibrios inestables y la coexistencia de valores incompatibles.* Por ello, señala Pondy (1967-68), se puede decir que el conflicto lo mismo es funcional que disfuncional, dependiendo de la escala de valores con que se juzgue y es, precisamente, en el establecimiento de esta escala donde fracasan los que lo desean abolir. Si tenemos en cuenta una organización empresarial y consideramos la productividad, la estabilidad y la adaptabilidad como valores, vemos que el conflicto puede favorecer uno de ellos y perjudicar otro con lo que, simultáneamente, el conflicto es funcional y disfuncional.

4- *La experiencia del conflicto es vivida como algo negativo.* Donde quiera que exista un conflicto, surge inmediatamente la motivación para reducirlo. Ello se debe, señala Pondy (1967-68), a que el conflicto percibido tiene un costo de participación, altera el equilibrio entre lo que se da y se percibe y los miembros participantes prefieren la solución del conflicto a cualquier otra.

En el ámbito de las organizaciones han sido numerosos los investigadores que han puesto de manifiesto la realidad de uno o varios de estos factores positivos y negativos del conflicto (Blake y Mouton, 1961; Litterer, 1977; Janis, 1972; Walton, 1973; Scott y Mitchell, 1976). Deutsch (1973) en una revisión de la literatura identificó los siguientes factores positivos y negativos derivados del conflicto en el seno de las organizaciones (Cuadros 1 y 2).

Cuadro 1

**FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO**

1. El conflicto es un motor de cambio personal y social. Este cambio puede lograrse a través de la confrontación con altos costos, normalmente, para las partes implicadas, o puede lograrse a través de un proceso de solución de problemas, lo que resultaría recompensante para ambas partes.

2. Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto a las propias capacidades.

3. El conflicto demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.

4. El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador, ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos psicológicos claves:

a/ La aparición de un apropiado nivel de activación para salvar el problema.

b/ El desarrollo de las condiciones que permitan la reformulación del problema cuando se llega a un callejón sin salida.

c/ El concurso activo de diversas ideas que se pueden combinar flexiblemente en modelos nuevos y variados.

5. Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.

6. Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses y reivindicaciones tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes.

7. Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más bien que las diferencias, produce falsas percepciones de signo positivo, etc.

**Cuadro 2**

**FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO**

1. La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.

2. Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.

3. Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes. Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que él mismo calificaría de ultrajante.

4. Como consecuencia de lo anterior se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto respecto del oponente como de uno mismo. Estas falsas percepciones son debidas entre otras causas a la necesidad de congruencia cognitiva, conformidad social, a la intensificación del propio conflicto, etc., que introduciendo «stress» y tensión más allá de los niveles óptimos, dan lugar a:

- a/ Reducción de las alternativas percibidas.
- b/ Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
- c/ Produce polarización del pensamiento.
- d/ Origina respuestas estereotipadas.
- e/ Aumenta la susceptibilidad a producir o esperar rumores.
- f/ Incrementa la actitud defensiva.
- g/ Reduce los recursos intelectuales disponibles.

La aparente contradicción de las consecuencias del conflicto (aumento o disminución de la comunicación, distorsión de la percepción de signo positivo o negativo, etc.) se resuelve si tenemos en cuenta que todo depende del modo de gestión del conflicto y, evidentemente, de la

solución final. Se podría argumentar que lo que aquí llamamos consecuencias podrían ser más bien causas. Es cierto, parcialmente, por cuanto un conflicto mal resuelto es fuente de otro probablemente más grave y así sucesivamente. Decir que un fenómeno es causa de otro y no consecuencia es partir de una situación hipotética «cero», que es irreal empíricamente. A cualquier situación de relación los sujetos aportan un cúmulo de experiencias previas, fruto de otras relaciones posiblemente conflictivas y acaso resueltas destructivamente.

En fin, a modo de resumen y si tuviera que destacar un aspecto positivo y otro negativo del conflicto, me quedaría con los siguientes :

Como aspecto positivo: *El conflicto es el motor del cambio*. El conflicto impide la osificación y el ritualismo, evita o reduce la resistencia a la innovación que siempre ronda al burócrata.

Como aspecto negativo: *El conflicto con demasiada frecuencia reduce la comunicación ya sea bloqueando los canales ya sembrado la duda sobre la credibilidad de la fuente o la veracidad del mensaje*.

Por ello me permito invitarles, por una parte, a aprender a convivir dignamente con un cierto grado de conflicto, que ello es sano e higiénico y, por otra, a reflexionar sobre unos versos cuyo autor desconozco, pero cuyo mensaje me resulta extraordinario para concluir mi intervención:

*Me enfadé con mi amigo;  
le hablé de mi cólera, y la ira terminó.  
Me enfadé con mi enemigo;  
nada le dije y la ira aumentó.*

## Referencias bibliográficas

BERNARD, J. (1949): *American community behavior. an analysis of problems confronting american communities today*. Nueva York: Dryden Press.

BERNARD, J. (1957): «Parties and iusses in conflict». *Journal of Conflict Resolution*, 1, 2, 111-121.

BERNARD, J. (1960): «Autonomic and decisive forms of competition». *Sociological Quarterly*, 1, pp. 25-38.

BLAKE, R.R. y MOUTON, J. (1961): «Loyalty of representatives to in-group positions during intergroup competition». *Sociometry*, 24, pp. 177-83.

BOULDING, R. (1962): *Conflict and defense: a general theory*. Nueva York: Academic Press.

COSER, L.A. (1961): *Las funciones del conflicto social*. Mexico: Fondo de Cultura Económica. (Ed. orig. 1954).

COSER, L.A. (1970): *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu. (ed. orig. 1967).

DAHRENDORF, R. (1979): *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Rialp (Ed. orig., 1957).

DEUTSCH, M. (1973): *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press.

DURAND, C. y DUBOIS, R.M. (1975): *La Grève*. Paris: Fondation Nationale des Sciences Politiques.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1983): *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Tesis Doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, 1983.

FINK, C.F. (1968): «Some conceptual difficulties in the theory of social conflict». *Journal of Conflict Resolution*, 12, pp. 412-80.

GURR, T.R. (1980): «On the outcomes of violent conflict»≈. En T.R. Gurr (Ed.) *Handbook of political conflict. Theory and research*. Nueva York: The Free Press.

HAGE, G. (1980): *Theories of organization. Form, process and transformation*. Nueva York: John Wiley and Sons.

JANIS, I.J. (1972): *Victims of groupthink*. Boston: Joughton Mifflin.

LEWIN, K. (1948): *Resolving social conflicts*. Nueva York: Harper and Brothers.

LITTERER, J.A. (1977): «El conflicto en la organización». En W.P. SEXTON (Ed): *Teorías de la organización*. México: Trillas.

MACK, R. y SNYDER, R.C. (1974): *El análisis del conflicto social*. Buenos Aires : Nueva Visión (Ed. orig. 1957).

MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1961): *Teoría de la organización*. Madrid: Ariel (Ed. orig. 1961).

OBERSCHALL, A. (1978): «Theories of social conflict». *Annual Review of Sociology*, 4, pp. 291-315.

PONDY, L. R. (1967): «Organizational conflict: concepts and models». *Administrative Science Quarterly*, XII, pp. 296-320.

SHEPARD, H.A. (1.964): «Responses to situations of competition and conflict». En R. KHAN, y E. BOULDING (eds.): *Power and conflict in organizations*. Nueva York: Basic Books.

TOUZARD, H. (1981): *La mediacion y la resolucion de conflictos*. Barcelona: Herder. (Ed. origin., 1.977).

TURKINGTON, D.J. (1976): *Industrial Conflict: A survey of three New Zeland industries*. Methuen New Zeland: Wellington.

WALTON, R.E. (1.973): *Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoria de mediadores*. México: Fondo Educativo Interamericano. (Ed. orig. 1.969).

ZAJONC, R.B. (1967): *Psicología social: estudios experimentales*. Alcoy (España): Marfil.