



Reflexiones

Aproximación al estudio del conflicto interpersonal desde las teorías del caos. Algunas reflexiones en torno a las posibilidades de gestión del conflicto

JOSÉ NAVARRO CID¹
LLUÏSA GARCÍA GUMIEL²

«Siempre pensé que la ciencia era un diálogo con la naturaleza.
Como en todo diálogo genuino, las respuestas suelen ser inesperadas.»
Ilya Prigogine, *El fin de las certidumbres*.

RESUMEN

Considerando el conflicto como algo natural en las relaciones interpersonales, el artículo expone la aproximación a su estudio desde el entendimiento de la dinámica del conflicto como una dinámica caótica. Y ello debido, en parte, al razonamiento teórico de que no linealidad más iteración generan caos (Edward Lorenz). Hoy sabemos que el caos ha de ser entendido bajo un nuevo prisma: como potencial generador de nuevas estructuras y formas, algo similar al cambio de actitud que sucedió con respecto al conflicto al abandonar los planteamientos funcionalistas. Bajo este prisma, aún se entiende mejor el porqué el conflicto puede contribuir al cambio. En el artículo también se tratarán otras implicaciones de entender el conflicto como proceso caótico, tales como la inoperancia de estudios transversales, desde un punto de vista metodológico, la utilidad del conflicto -en tanto proceso caótico- como generador de nuevos órdenes y la aplicación de la *teoría de los atractores* para su mejor comprensión. Finalmente, se abordará la problemática de la gestión de conflictos desde una perspectiva de una gestión del caos.

ABSTRACT

Considering conflict as inherent to interpersonal relations, this paper exposes the approximation to its study from the understanding of conflict dynamics as a chaotic dynamics. And this due,

¹ Técnico Freelance en Recursos Humanos, Departamento de Psicología Social, Universitat de Barcelona
e-mail: josena@psi.ub.es

² Asesora de Relaciones Externas y Cooperación Internacional, Ayuntamiento de Barcelona
e-mail: peuropai@list.intercom.es

in part, to the theoretical reasoning of the fact that not linearity more iteration generate chaos (Edward Lorenz). Today we know that the chaos there has of be understood under a new prism: as generating potential of new structures and forms, something similar to the attitude change that happened with respect to the conflict upon abandoning the functionalist approaches. According to this new point of view, yet is better understood the why of conflict can contribute to the change. In the paper also will be tried other implications of understanding the conflict as chaotic process, such as the low usefulness of transversal studies, from a methodological point of view, the usefulness of the conflict -in as much chaotic process- as generating of new orders and the application of the theory of the attractors for its better comprehension. Finally, it will be approached the problems of the conflicts management from a perspective of a chaos management.

PALABRAS CLAVE

Conflicto Interpersonal, Teorías del Caos, Gestión del Conflicto

KEY WORDS

Interpersonal Conflict, Chaos Theory, Conflict Management

INTRODUCCIÓN: EL CONFLICTO INTERPERSONAL

Sin entrar en una definición explícita del conflicto y, tendiendo una idea de éste genérica como un proceso de oposición en alguna de sus formas posibles (Walton, 1966), o una oposición entre partes interdependientes con conductas de bloqueo hacia las actividades del otro para impedirle la consecución de sus objetivos (Fink, 1968), podemos diferenciar entre varios tipos de conflicto, en función de los niveles donde actúan, que puedan darse dentro de un grupo, organización, sociedad, etcétera. Por ejemplo, nos quedaremos con la diferenciación de Rahim y Bonoma (1979) entre

conflicto intrapersonal y conflicto interpersonal.

El conflicto *intrapersonal* hace referencia al proceso psicológico interno de oposición de fuerzas. Un ejemplo claro lo tendríamos, dentro del esquema psicoanalítico freudiano, en las tensiones entre el Superyó y el Ello en la psicodinamia del sujeto. Por su parte, el conflicto *interpersonal* haría referencia a los enfrentamientos entre diferentes individuos, ya sean éstos pertenecientes al mismo grupo dentro de una organización, conflicto *intragrupo*, ya sean pertenecientes a diferentes grupos de la organización como por ejemplo a diferentes departamentos, conflicto *intergrupos*, o incluso pertene-

cientes a diferentes organizaciones, conflicto *interorganizacional*.

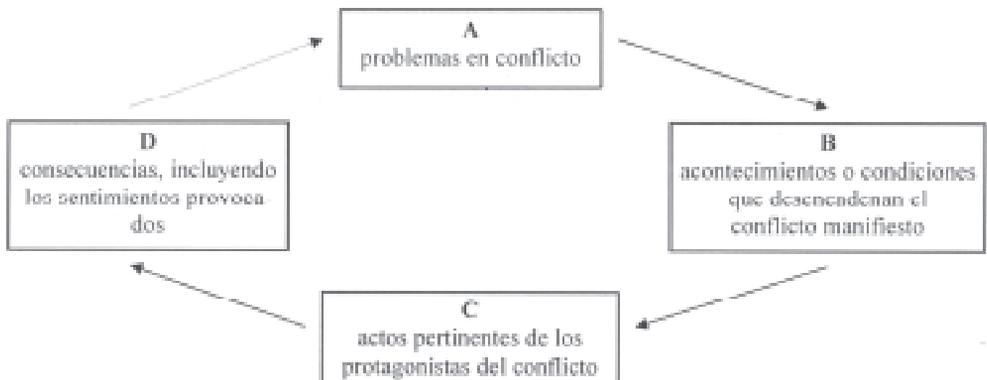
- Pues bien, situándonos dentro del conflicto *interpersonal* en general, y sin hacer distinciones entre los diferentes tipos mencionados, vamos a exponer un modelo cíclico originario de Richard E. Walton (1987) que nos será útil en la medida en que nos proporciona una **imagen dinámica del conflicto**. Como decimos, Walton expone una dinámica del conflicto interpersonal cíclica, en la que destacan cuatro elementos del ciclo. Primero, los problemas del conflicto, es decir, aquellos que constituyen la base del mismo, ya sean de carácter sustantivo o no. Segundo, los acontecimientos o condiciones que desencadenan el conflicto manifiesto. Tercero, los actos pertinentes de los protagonistas, entre los cuales incluiríamos a las tácticas manifiestas o iniciativas para su solución. Y cuarto, las consecuencias del conflicto, incluyendo los sentimientos

provocados por el mismo. Gráficamente, podríamos exponerlo tal y como aparece en la figura 1.

La línea punteada representa un feedback o realimentación a un nuevo ciclo del conflicto. El nuevo ciclo puede representar una intensificación o no del conflicto, hablándose de escalamiento o desescalamiento del conflicto en uno u otro caso. Imaginemos un ejemplo.

Supongamos el conflicto latente, tantas veces comentado, entre calidad y cantidad de producción en una determinada empresa. Cada postura representada por un sujeto que, como estereotipo, nos será de clara utilidad didáctica. La tensión siempre presente entre el hacer productos de mayor calidad, que cubran mejor las expectativas de los clientes, de un lado, y la producción masiva, de otro, serán nuestro problema en conflicto. Supongamos que nuestra empresa se aventura en la creación de un nuevo producto al que todos los exper-

Figura 1
Dinámica del conflicto interpersonal. Adaptado de Walton (1987)



tos de la empresa auguran que será el producto estrella en un medio plazo. Ello desencadena una nueva batalla en el departamento de producción (cajón A): “hacemos de una vez por todas un buen producto, con calidad superior al resto de competidores de nuestro mercado y que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y los deleite”, podrá argumentar nuestro representante de la calidad; o, “tenemos una oportunidad de oro para consolidar nuestra posición en el mercado con este producto, e incluso aumentar nuestras cuotas” podrá argumentar nuestro otro representante, en este caso proclive a la cantidad. Del cómo nuestros dos representantes imaginarios actúen dependerán unas consecuencias y el que el conflicto entre ambos se agudice o no. Imaginemos un desarrollo plausible. Nuestro ‘representante de la cantidad’ logra persuadir al director de producción para enfatizar los aspectos cuantitativos de la producción basándose en que el objetivo primordial es ganar el mercado con la mayor rapidez posible. Como consecuencia de ello, las relaciones, ya de por sí nada fluidas entre nuestros dos personajes, se debilitan aún más (cajón B). Las discordias entre ambos sujetos pueden palpase en la próxima reunión de trabajo, donde nuestros sujetos guardan para sí sus discrepancias a fin de no polemizar ante el director de producción (cajón C). El no afrontamiento del conflicto parece dormir a éste (cajón D), pero nuevos episodios esperan (cajón A, en un nuevo episodio del conflicto) porque el departamento de producción precisa de ambas personas, sus trabajos son interdependientes.

Aunque estereotipado, confiamos en la didáctica del ejemplo. Podrá observarse que, si bien en teoría es fácil la diferencia-

ción de los cuatro elementos, en la práctica parecen entrelazarse, en especial los tres últimos.

- La dinámica del conflicto expuesta por Walton es una dinámica no lineal en la que juegan un importante papel los acontecimientos o condiciones que desencadenan el conflicto manifiesto (cajón B de la figura 1). El propio autor nos avisa que para un determinado conflicto interpersonal (cajón A), algunos sucesos (cajón B) desencadenarán tácticas (cajón C) que inicien un ciclo de escalamiento (cajón D) y otros desencadenarán esfuerzos (cajón C) encaminados a su solución (cajón D). De otra forma, para un mismo conflicto, unos acontecimientos desencadenadores conllevarán unas tácticas manifiestas y a su vez éstas unas consecuencias determinadas y, otros acontecimientos desencadenadores llevarán a otras tácticas manifiestas que a su vez conllevarán otras consecuencias diferentes a las anteriores. Y la diferencia entre ambas consecuencias puede ser tal, por ejemplo, que en un caso se inicie un escalamiento del conflicto, y en otro, su proceso inverso, un desescalamiento o incluso su resolución. ¡Asombroso! Tal hecho tiene su explicación desde la matemática sobre dinámicas no lineales, en la que se incluyen las modernas teorías del caos.

Las teorías del caos nos sirven para entender aquellos **sistemas en cuyas dinámicas hay un potencial de discontinuidad, de irregularidad, y que son extremadamente sensibles a las condiciones iniciales de las que parten** (Lorenz, 1963, 1972, 1993; Gleick, 1987; Crutchfield et al. 1987; Briggs y Peat,

Cuadro 1

Declaración de H. Poincaré en la que queda reflejada la esencia del caos. Haría falta casi un siglo para que la ciencia afrontase su estudio

'Si conociésemos exactamente las leyes de la naturaleza y la situación del Universo en el momento inicial, podríamos predecir exactamente la situación de ese mismo Universo en un momento anterior. Pero, aun cuando se diese el caso de que las leyes de la naturaleza no tuvieran ningún secreto para nosotros, incluso así sólo podríamos conocer la situación inicial aproximadamente. Si esto nos permitiese predecir la situación siguiente con la misma aproximación, eso es todo lo que necesitamos y diríamos que el fenómeno habríase predicho, que está gobernado por leyes. Pero no siempre es así; puede ocurrir que pequeños diferencias en las condiciones iniciales las produzcan grandes en el fenómeno final (..) La predicción se hace imposible y aparece el fenómeno fortuito'

Henri Poincaré, (1854-1912, matemático francés, astrónomo y filósofo de la ciencia; Science et Méthode, 1908).

1989; Haken y Wunderlin, 1990; Eckmann y Mashall, 1991; Munné, 1994, 1995). Es decir, aquellos sistemas en los que **pequeñas variaciones en sus condiciones iniciales pueden provocar dinámicas muy distintas** con el paso del tiempo, tal y como ya intuyó el gran matemático francés Henri Poincaré a finales del siglo pasado (ver cuadro 1).

Desde este punto de vista, y según el modelo de conflicto que estamos tratando, el conflicto interpersonal conllevaría una dinámica caótica. Extendámonos en esta suposición.

LA DINÁMICA DEL CONFLICTO COMO DINÁMICA CAÓTICA

- La primera condición para que una **dinámica** sea caótica es que sea **no lineal** (Lorenz, 1963, 1972, 1993; Crutchfield et al. 1987; Haken y Wunderlin, 1990; Eckmann y Mashall, 1991). Parece bastante obvio que el conflicto interper-

sonal sigue un proceso no lineal. Se trata de un fenómeno discontinuo, en el que se producen saltos que pueden claramente variar el rumbo de los acontecimientos.

Una dinámica que tiene momentos críticos, puntos de bifurcación, en los cuáles se decide la marcha futura del conflicto. Un conflicto que parecía resuelto puede resurgir por acontecimientos muy puntuales y escalar hasta cotas en las que nunca estuvo. Como un fuego que parecía por fin controlado y el viento interviene para reavivarlo, resultando que, al final, acaban quemándose más hectáreas de terreno de las que ya se habían abrasado.

La no-linealidad significa, ante todo, discontinuidad. La imposibilidad de prever con garantías que la dinámica va a seguir el rumbo ya iniciado. La no-linealidad tiene una segunda lectura: pequeñas causas -diferencias mínimas de partida en las condiciones iniciales- pueden dar lugar a grandes efectos -grandes diferencias en el

desarrollo posterior-. Es el conocido *efecto mariposa* ampliamente estudiado en ciencias como la meteorología o la economía.

Hay que enfatizar un aspecto característico de las dinámicas caóticas a fin de evitar malos entendidos y transmitir correctamente lo que queremos decir. El potencial de perturbación de una dinámica caótica es exclusivamente interno (Solé, 1995). Es decir, los cambios bruscos, las bifurcaciones, los puntos de catástrofe en una dinámica caótica no son debidos a influencias externas, sino que constituyen una característica definitoria de la no linealidad, de la propia dinámica interna.

- Como segunda condición a añadir a la no-linealidad para considerar una dinámica como caótica tenemos la **iteración** (Lorenz, 1963, 1972, 1993; Briggs y Peat, 1989; Crutchfield et al., 1987). Entendemos por iteración una *continua reabsorción de lo que ocurrió antes* (Briggs y Peat, 1989). Tal y como se ha expuesto el modelo de Walton, esta reabsorción vendría representada por la línea punteada, por el feed-back o realimentación de un ciclo al siguiente.
- **No-linealidad más iteración generan caos** (Lorenz, 1963, 1972, 1993). La imposibilidad de hacer predicciones a largo plazo en la medida en que pequeñas variaciones en las condiciones iniciales pueden generar procesos, dinámicas, totalmente distintas. De otra forma, el sistema es extremadamente sensible a las condiciones de las que parte. A lo que hay que añadir la imposibilidad de saber exactamente la posición de un sistema en base la principio de incertidumbre postulado por Werner Heisenberg.

- Con ánimo de ser rigurosos, hemos de añadir un comentario a lo anterior. No-linealidad más iteración no siempre generan caos. Depende en parte de la tasa de no-linealidad tal y como ha puesto de manifiesto Robert May, biólogo de Princeton, en dos magníficos artículos (1974; 1976). Los trabajos de May ponen de relieve que la dinámica de cualquier sistema puede ser, a grandes rasgos, de tres tipos en función de la menor o mayor tasa de no-linealidad. Tipos que son los básicos según la *teoría matemática de los atractores*. A saber:

- 1) Dinámicas que tienden a estabilizarse en un punto determinado. Son las dinámicas regidas por un *atractor de punto fijo*. Piénsese por ejemplo en un péndulo sin mecanismo de propulsión alguno. Con el paso del tiempo, el péndulo acaba en el lugar más bajo de su recorrido, parado. Este estado representa el atractor para el sistema péndulo, el lugar en el que se estabiliza la dinámica, en este caso, un punto fijo, concreto, muy determinado.
- 2) Dinámicas cíclicas o periódicas que recogen una sucesión de estados por las que el sistema pasa una y otra vez de manera repetida. Son dinámicas con *atractores periódicos*. Por ejemplo, la evolución de sistemas ecológicos depredador-presa: en un lago donde coexistan lucios y carpas ocurrirá que habrá temporadas en las que las carpas abunden dada la escasez de lucios. Tal abundancia de carpas representará unas buenas condiciones para que la población de lucios aumente, ya que cuentan con alimento. Cuando la población de

lucios haya aumentado hasta cierto punto, ocurrirá que la población de carpas decrecerá dada la ingente cantidad de depredadores, lo que a su vez conllevará a la disminución de lucios por la falta de alimentos. Disminuida la población de lucios, la población de carpas tendrá más oportunidades de volver a aumentar, reiniciándose el ciclo. En la naturaleza, aunque el ejemplo anterior es claramente factible (por ejemplo, la Hudson's Bay Company, compañía peletera de Canadá, muestra en sus largos registros de más de 200 años oscilaciones periódicas en las campañas de pieles del lince y la liebre de las nieves; véase Briggs y Peat, 1989), son más comunes los ciclos límites que recogen un mayor número de variables, especies en nuestro ejemplo.

- 3) Y dinámicas aperiódicas que recogen unas trayectorias que no se repiten de igual forma jamás. Las dinámicas aperiódicas también presentan atractores subyacentes, los llamados *atractores extraños*, lo cual supuso uno de los grandes descubrimientos de las teorías del caos en tanto que se descubrían patrones de orden allá donde no parecía haber orden alguno y por lo que tales sistemas habían recibido tradicionalmente el apelativo de caóticos. Como ejemplo de dinámica aperiódica nos sirve la seguida por el clima meteorológico, de ahí los errores en predicciones a medio y largo plazo.

A estos tres tipos, podríamos añadir un cuarto: el de *dinámicas* que fuesen *totalmente aleatorias*, regidas

completamente por el azar. En este caso, no habría atractores subyacentes en tanto que cualquier estado sería posible como estado siguiente. Ningún estado particular o configuración de estados atraería la dinámica hacia sí.

Descritos los tres tipos básicos de dinámicas según sus atractores subyacentes, nos parece bastante obvio que la dinámica del conflicto pertenece al tercer tipo. Creemos que no es una dinámica regida por el azar, de ahí que esté justificado el interés científico por la misma. De otro lado, tampoco vemos factible el que sea una dinámica perteneciente al tipo uno o dos. De ser así, la ciencia ya habría proporcionado modelos bastante exactos de su dinámica. Tiempo para ello no ha faltado. La dinámica del conflicto es mejor descrita por dinámicas caóticas en tanto a que la tasa de no-linealidad en ella es elevada.

IMPLICACIONES DEL CONFLICTO COMO PROCESO CAÓTICO

- La primera implicación de importancia que tiene el considerar el conflicto como un proceso caótico es de índole metodológico. Si nos decantamos por una metodología de tipo cuantitativo, hemos de tener presente que **estudios transversales no tienen demasiado sentido**. Es más, estudios de corte transversal pueden dar lugar a encontrar correlaciones que en otros estudios no sean halladas. Y ello debido a que los diferentes estudios transversales son como fotos fijas de algo dinámico. Luego, el *momento* de la dinámica en la que se realice dicha fotografía determina la

propia imagen fotográfica obtenida. Dinámica que, según lo mantenido aquí, es caótica, de ahí la irrelevancia de estudios transversales en la medida en que éstos no son capaces de dar cuenta del tipo de dinámica subyacente. Cuando la dinámica es regular, caso de intervenir en ella atractores del tipo punto fijo o ciclo límite, los estudios transversales captan bien las regularidades internas y las relaciones entre las diferentes variables que conforman el sistema. Pero cuando la dinámica es caótica, las variables que componen un sistema mantienen un patrón de relaciones no lineal, con lo cual se necesita de una exploración continuada en el tiempo para captar las regularidades -atractores extraños- que puedan estar produciéndose.

Sí tendría sentido la realización de estudios longitudinales en los que poner de manifiesto el carácter caótico de la dinámica (mediante la medición de los exponentes de Lyapunov y de la dimensión del atractor) y poner de manifiesto el atractor extraño que rige la dinámica (mediante la utilización de mapas de retardo). El exponer detalladamente aquí estas herramientas es algo que excede los propósitos de este artículo, pero quede constancia que existen herramientas matemático-estadísticas así como toda una nueva geometría (la fractal) con las que afrontar el estudio de las dinámicas caóticas.

De mayor utilidad son los estudios de corte cualitativo que tengan como objetivo la descripción de la dinámica del conflicto en términos, por ejemplo, de análisis de fuerzas que se producen en el mismo (Lewin, 1947), estudio de las respuestas provocadas ante intervenciones en el

mismo (recordemos aquella cita atribuida al propio Lewin, 'si quieres saber como funciona algo, intenta cambiarlo') a fin de conocer los hábitos del sistema en conflicto, estudio de las paradojas que se den entre los miembros en conflicto (por ejemplo, lo que se dice pero no se hace, lo que se dice en diferentes contextos, etcétera).

También es importante remarcar que, desde una visión de las teorías del caos, el estudio de la dinámica del conflicto tiene un mayor interés por la descripción y explicación del conflicto, en tanto a las tremendas limitaciones existentes de cara a su control (Hallinan, 1997). Y es que, aunque un sistema caótico esté completamente determinado por ecuaciones matemáticas (caos determinista), la predicción no es posible dada la no linealidad del sistema y la existencia del efecto mariposa. Más adelante volveremos sobre ello en tanto a sus implicaciones cara a la gestión del conflicto.

- El segundo aspecto de interés que queremos señalar es que en las dinámicas caóticas también existen atractores, los llamados atractores extraños (Ruelle y Takens, 1971). Lo cual quiere decir que, **debajo de los procesos aparentemente desordenados, se hallan claros patrones de orden.** '*Hay orden en el caos*' (Crutchfield et al., 1987, pág. 78). En el clima, por ejemplo, se sabe que el fenómeno de *El Niño* (calentamiento de las aguas superficiales del Pacífico sur) acarreará épocas de sequía en determinadas partes del planeta (en países del Mediterráneo, por ejemplo) un tiempo después y, el fenómeno contrario, *La Niña*, traerá tras de sí lluvias en esas mismas regiones (AA.VV., 1991). Ante

ello, el estudio minucioso de multitud de conflictos similares debe dar pistas acerca de posibles correlaciones a larga escala entre fenómenos. Por ejemplo, efectos en la dinámica del conflicto de un mediador, no reconocido por alguna de las partes, en la gestión de un conflicto parece incidir de manera negativa en la resolución de éste. El estudio detallado de casos será muy útil en este sentido.

- Es preciso señalar un tercer aspecto de la consideración de la dinámica del conflicto como dinámica caótica. Los estudiosos del caos pronto descubrieron que el caos generaba complejidad (Gleick, 1987), pautas de rica organización, bien estables, bien inestables, bien finitas o bien infinitas, pero provistas siempre de la fascinación de las cosas vivas. Y ello, gracias a la no linealidad inherente. La no linealidad de un sistema le abre la posibilidad de aparición de comportamientos nuevos. Llegó a hablarse del *caos creativo*.

En los sistemas caóticos aparecen de manera espontánea fenómenos de carácter autoorganizativo. Son numerosos los ejemplos de esta autoorganización, desde la aparición de sistemas autorganizados en reacciones químicas (reacción de Belousov-Zhabotinsky, inestabilidad de Bénard, etcétera) hasta la autoorganización de sistemas ecológicos (hormigueros, selvas tropicales, etcétera). En todos estos casos, se pone de relieve que, de manera espontánea, cuando un sistema es alejado de sus condiciones de equilibrio y estabilidad habituales, cuando se le permite al caos y a las fluctuaciones azarosas que, en todo sistema tienen lugar, jugar su papel, emergen nuevos órdenes; nuevas condicio-

nes de equilibrio y estabilidad diferentes a las iniciales (Prigogine, 1979; 1983).

Bajo este prisma, el conflicto puede ser **útil** para la **generación de estructuras nuevas**, (hecho que no ha sido ignorado en la ya larga literatura sobre el conflicto), *lo cual no quiere decir que siempre se consigan, sino que es una posible vía*. Al igual que los ingenieros comienzan ya a utilizar el caos para estabilizar láseres, circuitos electrónicos e incluso corazones de animales (Ditto y Pecora, 1993), es posible la utilización del caos, en nuestro caso el conflicto, para la estabilización de estructuras. La formulación subyacente es la que sigue:

SISTEMA INESTABLE + CAOS
conlleva a
SISTEMA ESTABLE

Por ejemplo, podemos ‘inyectar’ conflicto a estructuras (grupales, organizacionales, etcétera) para conseguir, mediante la dinámica caótica, estructuras de nivel superior, con mayor complejidad (en el ámbito organizacional, por ejemplo, estructuras mejor adaptadas al entorno). En este sentido, es ilustrativo la política de contratación de directivos de algunas empresas japonesas como Cannon u Honda. Estas empresas tienen la tradición de fichar directivos que se han formado profesionalmente en otras organizaciones. Y ello con la intención de generar ciertos grados de contraculturas dentro de la propia organización. Es decir, garantizar el que haya fuerzas opuestas, puntos de vista distintos. Así, el rol de estos nuevos directivos pasa de ser el de unos líderes o estrategas al de ser unos catalizadores de

procesos. Con ello se favorece la generación de procesos de innovación (Nonaka, 1988; Stacey, 1992). En castellano diríamos que se busca “sangre nueva”. La diversidad tiene una valoración positiva (Tjosvold, 1991). Se trata, en síntesis, de favorecer una ruptura de simetrías: una ruptura de las relaciones existentes, de los patrones de interacción, de los hábitos adquiridos (Gemmill y Smith, 1985; Smith y Gemmill, 1991). Algo parecido al descongelamiento lewiniano en los procesos de cambio o al aprendizaje de doble bucle en las teorías de aprendizaje organizacional en el que se produce una puesta en cuestión de las normas, políticas y objetivos de la organización (Argyris y Schon, 1978).

Todo lo anterior enlaza con las ideas que desde planteamientos estructuralistas y dialécticos se tienen del conflicto, tales como que contribuye al cambio o que puede incrementar la capacidad de innovación, siempre y cuando sea gestionado de una manera adecuada (Thompson, 1965; Hall, 1971; Touraine, 1973; Dahrendorf, 1979; Daümling et al., 1982). Recordamos que ya para Marx el conflicto constituía el motor del cambio social. Otro autor como Van Doorn (1956) ve en el conflicto la condición necesaria para el progreso. Touraine (op. cit.) piensa en el conflicto como el que determina la creación continua de la sociedad por sí misma. Daümling et al. (op. cit.) concibe el desarrollo del grupo como una continua sucesión de conflictos. Y Greiner (1972) en el terreno organizativo concebía la evolución de las organizaciones como una continua sucesión de evoluciones y revoluciones.

También, y de manera más reciente, autores como Pascale (1990), Van de Vliert

y De Dreu (1994, 1997) han defendido la estimulación del conflicto en tanto a los resultados positivos que ello puede proporcionar a la organización en términos de mejores resultados. Desde una posición más moderada, Ayestarán (1997) ve en el conflicto la posibilidad de puesta en discusión de los valores establecidos en el grupo y su propia estructura.

REFLEXIONES EN TORNO A LAS POSIBILIDADES DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Concebido el conflicto como proceso caótico, surge de inmediato la pregunta: ¿es gestionable el conflicto?, ¿es gestionable el caos? Como todo, se trata de una cuestión de grado y, aunque a los científicos no les agraden las imprecisiones (Zadeh, 1983), hay que admitir que la respuesta aquí tiene claros matices de gris.

- Desde una óptica de gestión del caos, la gestión de conflictos sólo es posible en la medida en que ésta consista en la **facilitación y aprovechamiento** de las **fluctuaciones** que se producen en todo sistema en conflicto. De otra manera, es sólo desde la propia estructuración del conflicto desde la que emergen las posibilidades de gestión. En este sentido, consideramos al sistema en conflicto como un **sistema auto-reproductivo y auto-referencial** (sólo se referencia a sí mismo). Y ello en tanto que no es posible entrar en interacciones que no estén especificadas en el propio modelo de relaciones que son característicos del conflicto (el lector notará que nos estamos basando en la *teoría de los sistemas autopoiéticos* de Maturana y

Varela, 1972, 1974, 1990). Un ejemplo. En un conflicto interpersonal de intereses, la propuesta de un abordaje desde el diálogo entre ambas partes sólo será factible si ambas partes consideran que el diálogo puede ayudarles a superar el conflicto. Parafraseando a Tjosvold (1991), el antagonismo no es el problema, sino parte de la solución.

Por ello, y nuevamente, el papel del gestor de conflictos será el de un catalizador de procesos, un facilitador. Un consultor de procesos, si se quiere (Schein, 1987, 1988). Que sabrá ver la resolución del conflicto -si ese fuera el interés- dentro del propio conflicto. El conocimiento profundo de la dinámica del conflicto y el saber detectar fluctuaciones que, si se amplifican de manera adecuada, conllevarán una nueva reorganización de la dinámica en un orden diferente, serán de un altísimo valor para la gestión. *Obsérvese ahora que, gran parte de nuestro trabajo tradicional en gestión de conflictos tiene unos sustentos teóricos provenientes de ciencias 'duras' como la física o la matemática.*

- Para finalizar, una última reflexión acerca de la efectividad de los diferentes estilos de gestión de conflictos habitualmente tratados en la literatura específica. **Existe un cierto consenso en aceptar que son los estilos del tipo compromiso, colaboración o integración** (Thomas, 1992; Rahim y Bonoma, 1979) **los que resultan ser más efectivos.** Hay que tener presente que estos estilos obedecen a modelos del conflicto interpersonal dentro de una organización. Las organizaciones tienen unos intereses, según el modelo racional, que están por encima de los intereses parti-

culares de sus miembros. Luego la lógica de la integración tiene un claro sentido desde esta visión racional. Ahora bien, no debemos dejar de ver que **tal asunción está cargada de un juicio de valor acerca de qué es lo mejor para la organización.** Por ejemplo, un gran número de nuestras empresas familiares han conseguido altos niveles de excelencia y el patrón característico de resolución de conflictos es muy probable que haya sido uno de acomodación o quizás incluso la evitación de los mismos. En este sentido, la visión de la organización desde un *paradigma cultural* pensamos que aporta una variable mediadora de vital importancia, tal y como recientemente ha puesto de manifiesto Ayestarán (1997), a fin de poder hablar de efectividad en el manejo del conflicto interpersonal dentro de la organización.

En este sentido, y finalizando, un último apunte. Desde el caos y desde los planteamientos dialécticos del conflicto se aboga por la necesidad de realidades pluriculturales en la organización (ya hemos señalado el ejemplo de prácticas de gestión en algunas empresas japonesas). Y ello, también en contraposición con una idea algo extendida -debido a la influencia del popular trabajo de Peters y Waterman '*En busca de la excelencia*'- acerca de los beneficios de las culturas fuertes. Este '*mito del marco común*', permítansenos llamarlo así, es una idea de tal calado que debiera haber tenido ya una corroboración empírica. No conocemos dicha evidencia. Es más, es altamente probable que las culturas firmemente compartidas bloqueen la capacidad de aprendizaje de las propias organizaciones (Stacey, 1992, 1995).

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (1991): *El clima*. Barcelona: Prensa Científica.

Argyris, C. y Schon, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.

Ayestarán, S. (1997): El manejo de los conflictos en las organizaciones. *Comunicación presentada al VI Congreso Nacional de Psicología Social*, San Sebastián.

Briggs, J. y Peat, F. D. (1989). *Espejo y reflejo: Del caos al orden. Guía ilustrada de la teoría del caos y la ciencia de la totalidad*. Barcelona: Gedisa, 2ª edición.

Crutchfield, J. P., Farmer, J. D., Packard, N. H. y Shaw, R. S. (1987). Caos. En AA. VV. (1990): *Orden y caos*. Barcelona: Prensa Científica.

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

Daümling, A. M., Fengler, J., Nellessen, L. y Svensson, A. (1982): *Dinámica de grupos*. Madrid: Anaya.

De Dreu, C. K. y Van De Vliert, E. (Eds.) (1997): *Using conflict in organizations*. London: Sage.

Ditto, W. L. y Pecora, L. M. (1993). Dominar el caos. *Investigación y Ciencia*, Octubre 1993, 48-54.

Eckmann, J. P. y Mashall, M. (1991): La física del desorden. *Mundo Científico*, nº 115, vol. 11, 722-730.

Fink, C. F. (1968): Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412-460.

Gemmill, G. y Smith, C. (1985): A dissipative structure model of organization transformation. *Human Relations*, vol. 38, nº 8, 751-766.

Gleick, J. (1987): *Chaos: Making a new science*. Nueva York: Viking.

Greiner, L. E. (1972): Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones. En J. Mª Anzizu (1975): *Las funciones directivas*. Barcelona: Labor.

Haken, H. y Wunderlin, A. (1990): El caos determinista. *Mundo Científico*, nº 108, vol. 10, 1210-1216.

Hall, J. (1971): Decisions, decisions, decisions. *Psychological Today*, 5, 51-54; 86-87.

Hallinan, M. (1997): The sociological study of social change. *American Sociological Review*, vol. 62, 1, 1-11.

Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, vol. 1, 5-41 (reprinted in *Field theory in social science*, New York, Harper & Row, 1951).

Lorenz, E. N. (1963): Deterministic nonperiodic flow. *Journal of Atmospheric Science*, 20, 130-141.

Lorenz, E. N. (1972): El efecto mariposa. En E. N. LORENZ (1993). *La esencia del caos*. Madrid: Debate.

Lorenz, E. N. (1993): *La esencia del caos*. Madrid: Debate.

- Maturana, H. R. y Varela, F. J. (1972): *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria (Trad. inglesa en Boston, Reidel Publishing Company, 1980).
- Maturana, H. R. y Varela, F. J. (1990): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid: Debate Pensamiento.
- Maturana, H. R., Varela, F. J. y Uribe R. (1974): Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Bio-Systems*, vol. 5, nº 4, 187-196.
- May, R. M. (1974): Biological populations with nonoverlapping generations: stable points, stable cycles, and chaos. *Science*, 186, 645-646.
- May, R. M. (1976): Simple mathematical models with very complicated dynamics. *Nature*, vol. 261, nº 5560, 459-467.
- Munné, F. (1994): Complejidad y caos: más allá de una ideología del orden y del desorden. En M. Montero (Coord.) (1994): *Conocimiento, realidad e ideología*. Caracas: Avespo.
- Munné, F. (1995): Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 29, 1, 1-12.
- Nonaka, I. (1988): Creating organizational order out of chaos: self-renewal in japanese firms. *California Management Review*, spring, 57-74.
- Pascale, R. T. (1990): *Managing on the edge: how successful companies use conflict to stay ahead*. London: Viking Penguin.
- Prigogine, I. (1983): *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del orden al caos*. Barcelona: Tusquets.
- Prigogine, I. (1997): *El fin de las certidumbres*. Madrid: Taurus.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1979): *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza, 1983.
- Rahim, A. y Bonoma, T. V. (1979): Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 759-764.
- Ruelle, D. y Takens, F. (1971): On the nature of turbulence. *Communications in Mathematical Physics*, 20, 167-192 y 23, 343-344.
- Schein, E. H. (1987): *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. H. (1988): *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Smith, C. y Gemmill, G. (1991): Change in the small group: a dissipative structure perspective. *Human Relations*, vol. 44, nº 7, 697-716.
- Solé, R. V. (1995): Caos espaciotemporal en ecosistemas. En J. Bascompte y J. Flos (Coord.) (1995): *Ordre i caos en ecologia*. Barcelona: Publicacions de la Universitat de Barcelona.

Stacey, R. D. (1992): *Gestión del caos*. Barcelona: Ediciones S.

Stacey, R. D. (1995): The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16, 6, 477-495.

Thomas, K. W. (1992): Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Thompson, V. A. (1965): Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.

Tjosvold, D. (1991): *El conflicto positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad*. Willmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Touraine, A. (1973): *Production de la société*. Paris: Seuil.

Van De Vliert, E. y De Dreu, C. (1994): Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 3, 211-222.

Van Doorn, J. A. A. (1956): Conflict in formal organizations. En De Reuck, A. y Knight, J. (Ed.): *Conflict in society*. Boston: Little Brown.

Walton, R. E. (1966): The theory of conflict in lateral organizational relationships. En Lawrence, J. R. (Ed.): *Operational research and the social sciences*. London. Tavistok Publications.

Walton, R. E. (1987). *Conciliación de conflictos. Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores*. Willmington: Addison-Wesley Iberoamericana, 2ª edición.

Zadeh, L. A. (1983): Entrevista a Lofti A. Zadeh, creador de la teoría dels conjunts difusos, por T. Sales. *Ciència*, 3, 29, juliol-agost, 40-49.