

LIDERAZGO PARA GESTIONAR CONFLICTOS Y TRANSFORMAR RELACIONES

“No podemos resolver los problemas importantes a los que nos enfrentamos desde el mismo nivel de pensamiento que los ha creado.”

Albert Einstein

“El todo es más que la suma de las partes.”

Aristóteles

“Nos quedaremos atrapados en una sala con una puerta sin cerrojo que se abre hacia adentro hasta que no se nos ocurra tirar de ella en lugar de empujarla.”

Ludwig Wittgenstein

“La dirección efectiva del conflicto resulta crítica para el éxito organizacional”.

Linda L. Putnam

“La ausencia de conflicto no debe tomarse como índice de firmeza y estabilidad de las relaciones. Las relaciones estables pueden estar caracterizadas por una conducta conflictiva.”

Lewis A. Coser

Hermínia Gomà i Quintillà

Directora de la Escuela de Coaching Teleológico

Todas las personas tenemos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, de que es inevitable cuando interactuamos con otras personas. Algunas organizaciones toleran mejor los conflictos que otras, cubriendo un amplio espectro que va desde las que sienten una profunda aversión a los conflictos hasta aquellas que abusan generando conflictos. Una de las clásicas premisas que los directivos aprenden cuando realizan cursos sobre gestión de conflictos es: “Evita el conflicto siempre que puedas, contrólolo cuando sea inevitable y solúcnalo rápidamente para que las aguas vuelvan a estar tranquilas”. ¿Te suena?

Actualmente, el contexto en que las organizaciones realizan su actividad está experimentando grandes cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos. Todos estos cambios incrementan la diversidad de las realidades empresariales (incorporación en el mercado laboral de organizaciones sin ánimo de lucro, empresas de servicios, organizaciones de voluntariado). Lo que en el campo de la resolución de conflictos comportará nuevos desafíos tanto para las empresas como

para los profesionales que las acompañamos en su desarrollo y crecimiento. ¿Qué teorías o estrategias darán respuesta a estos desafíos? ¿Será preciso replantear ciertos dogmas de la teoría organizacional? José María Peiró, catedrático de psicología social y de las organizaciones de la Universidad de Valencia, señala que: todos estos cambios requieren nuevas contribuciones y aportes relevantes de la psicología de las organizaciones tanto en los aspectos teóricos como en los de intervención psicosocial en las organizacional (1996).

El profesor de management M. Afzalur Rahim, en su artículo Referent role and styles of handling interpersonal conflict (1989) nos dice: El conflicto es una de las áreas de estudio más importante de la conducta y la gestión organizacional. Desde los primeros estudios desarrollados principalmente por Follet (1941), podemos encontrar un gran número de investigaciones que han ahondado en este tema, formulando conceptos y teorías de gran importancia para comprender y abordar los conflictos naturales en las interacciones humanas.

CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL SEGÚN SU ORIGEN

Intrapersonal	Interpersonal	Intragrupal	Interpersonal
Proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen.	Representa los conflictos entre diversas personas de una organización, las cuales en ocasiones son pasivas (resistencia pasiva) y en otras implica un elevado grado de actividad.	Este tipo de conflicto puede darse dentro de un mismo grupo o departamento.	Aquellos conflictos que tienen lugar entre departamentos.
¿Qué conflictos tienes contigo mismo?	¿Con quién estás en conflicto en tu organización?	¿Qué conflictos se están dando en tu equipo?	¿Qué conflictos se están dando con otros departamentos?
¿Qué dilemas estás manteniendo?	¿Qué tipo de conflicto tienes con esa persona?	¿Cómo los estás afrontando?	¿Cómo los estás afrontando?
¿Qué rol estás asumiendo en este conflicto?	¿Qué rol estás asumiendo en este conflicto?	¿Qué rol estás asumiendo en este conflicto?	¿Qué rol estás asumiendo en este conflicto?
¿Qué necesitas cambiar para afrontarlo positivamente?	¿Qué necesitas cambiar para afrontarlo positivamente?	¿Qué necesitas cambiar para afrontarlo positivamente?	¿Qué necesitas cambiar para afrontarlo positivamente?

Paulina Graham editó el libro *Mary Parker Follett Prophet of Management*, cuyo prólogo fue escrito por **Peter Drucker**. Drucker considera a Follet la “profeta del *management*” por gozar de una visión integral del mundo de las organizaciones. Según Drucker su verdadera aportación fue su visión. Al estudiar y analizar la sociedad de las organizaciones, supo ver antes que nadie la **función genérica del management** además de **comprender su valor específico**, mucho antes de que ambos realmente se manifestaran. Follet tenía una visión holística (inspirada en la psicología gestáltica) a la hora de abordar los problemas del management: “No considero que tengamos problemas psicológicos, éticos y económicos. Tenemos problemas humanos con aspectos psicológicos, éticos y económicos, y tantos como queráis, con frecuencia legales. [...] Tenemos que estudiar un todo como tal, no sólo a través del análisis de sus componentes. Su enfoque sobre el conflicto era muy claro: El núcleo del proceso social no es la semejanza sino la armonización de las diferencias por medio de la interpretación. [...] No deseamos un arreglo, sino el valor añadido del conflicto (2003).

Siendo el conflicto un tema que ha despertado el interés de la comunidad científica y del mundo del *management*, no existe, hasta el momento, un consenso a la hora de definirlo, ya que podemos encontrar tantas definiciones como situaciones capaces de crearlo. Una de las dificultades reside en poder responder con precisión a la siguiente pregunta: ¿qué es una situación conflictiva? ¿Dónde residen los límites entre una situación natural de intercambio social y una situación conflictiva? Poder definir un concepto es esencial, ya que **la definición clarifica** lo que vamos a observar, lo que tendremos en cuenta, cómo lo abordaremos y cuál será nuestro rol a la hora de intervenir y gestionar los conflictos interpersonales en las organizaciones.

El conflicto es consustancial a la dinámica de las organizaciones y sus consecuencias pueden ser positivas o negativas para las personas que la integran. A pesar de que el conflicto habitualmente es vivido como una amenaza, **puede aportar ventajas significativas y deseables** en el ámbito organizacional. Se denomina **conflicto estratégico** a aquellas conductas orientadas a provocar cam-



bios fundamentales en la organización. Para **Lewis A. Coser**, autor de un libro clave en el campo de la sociología, *Las funciones del conflicto social* (1956), el conflicto puede aportar algunos aspectos positivos para la organización. Para este autor el conflicto no expresa una patología de la organización. Por el contrario, el conflicto presenta funciones positivas y necesarias para la **redefinición** de normas y reglas ante las situaciones que han generado el conflicto.

Si entendemos el conflicto como una oportunidad, el objetivo ya no será evitar el conflicto en las organizaciones sino **buscar estrategias para gestionar los conflictos** de tal manera que se incrementen los aspectos positivos y se reduzcan los efectos negativos. Desde nuestro punto de vista, no es función del directivo evitarlos sino de **poseer los recursos para gestionarlos de forma efectiva**. Se trata de descubrir el valor añadido del conflicto para convertirlo en una oportunidad de cambio, desarrollo, crecimiento, innovación o reinención.

Según Deanna F. Womack (1988), en el marco de las relaciones interpersonales, se define el conflicto como un proceso dinámico que ocurre entre personas que sufren reacciones emocionales negativas al percibir discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos. Partiendo de esta definición nos preguntamos:

- ¿Cuáles son estas reacciones negativas?
- ¿Qué competencias ha de poseer el directivo para gestionarlas?
- ¿Qué estrategias ha de utilizar el directivo?
- ¿Cuál es el estilo de gestión del directivo?

Las **reacciones emocionales** negativas surgen cuando percibimos:

- **Incompatibilidades** (aspiraciones, intereses, personalidades, actividades, metas o motivaciones) entre **personas que han de realizar acciones conjuntas**.

¿En qué situaciones percibes estas incompatibilidades?

¿Cómo reaccionas ante ellas?

¿Qué te ayudaría a mejorar tu percepción de incompatibilidad?

- **Lucha entre influencia y resistencia**. En algunos casos seremos nosotros los que queramos influir y los demás se resistan o contrariamente sean los demás que quieran imponerse y nosotros nos cerremos en banda.

¿En qué situaciones quieres influir?

¿A qué situaciones te resistes?

¿Cómo reaccionas cuando percibes que quieren influir en ti?

CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL SEGÚN SU ALCANCE		CLASIFICACIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL SEGÚN SU CONTENIDO	
Pondy (1967)	Morton Deutsch (1987)	Thomas (1992)	Moore (1994)
De Relación Afecta a la fluidez y eficacia relacionales	Constructivo Los resultados son satisfactorios para todos los participantes	De objetivos o intereses Diferentes objetivos y resultados de cada parte	De relación Emociones, percepciones, estereotipos
Estratégico Afectan a la estructura: autoridad, recursos, responsabilidades	Destructivo Los resultados son insatisfactorios al menos por una de las partes, o sin solución aparente.	De juicio u opinión Conclusiones diferentes	De información Falsa o falta de información interpretaciones
		De valores o normas Expectativas	De intereses Necesidades incompatibles: Sustanciales, de procedimiento, psicológicas
			Estructurales Roles, desigualdades
			De valores Sistemas de creencias

DESENCADENANTE DEL CONFLICTO Y TENDENCIAS DE RESOLUCIÓN (FERNÁNDEZ RÍOS Y COL. 2000)	
Origen	Se atribuye a una de las partes (es más probable la confrontación, inicialmente)
	Se considera ajeno a las partes (es más probable la cooperación)
Pauta temporal	Súbito (se centra en el acontecimiento desencadenante)
	Gestación prolongada (el acontecimiento concreto queda relegado)
Contenido	Centrado en la actividad de las partes y sus consecuencias (análisis del problema y propuestas de solución)
	Centrado en la identidad de las partes (alto contenido emocional, se centra en vencer al contrario)
Centralidad del asunto	Baja para una de las partes y alta para la otra (la parte implicada intentará incluir aspectos que sean relevantes para la otra para que entre en el proceso de resolución del conflicto)
	Alta para ambas (las dos partes desarrollan actividades para afrontar la situación)

¿Cómo reaccionas cuando los demás se resisten a tu influencia?

¿Cómo reaccionas cuando no sientes reconocida tu identidad?

- **Diferencias entre los distintos roles estructurales y jerárquicos o intereses económicos.**

¿Cómo reaccionas cuando sientes que no tienes autonomía?

¿Cómo reaccionas cuando no puedes decidir sobre temas presupuestarios?

¿Cómo reaccionas en función de tu rol y del de tu interlocutor?

¿Has percibido en alguna ocasión que esté en peligro tu supervivencia en la organización?

¿Cuál ha sido tu reacción?

Kenneth Thomas, en su libro *Handbook de Psicología de la Organización* (1992), desde una orientación cognitiva, define el conflicto como: Un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne. Thomas, desde su modelo general del conflicto analiza los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social más amplio.

Stephen R. Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente Altamente Efectiva* (1989), en el desarrollo de su 4º hábito para el liderazgo interpersonal nos dice que pensemos en Ganar-Ganar, no como una técnica, sino como una filosofía total de interacción humana. Seis son los paradigmas vinculados a esta filosofía: Gano/Pierdes, Pierdo/Ganas, Pierdo/Pierdes, Gano (con indiferencia de lo que te pase a ti), Gano/Ganas y Gano/Ganas o no tenemos trato. Cuando nos conectamos con el paradigma Ganar/Ganar significa que

creemos en la posibilidad de crear soluciones sinérgicas. Se trata de **superar las alternativas dicotómicas** de “tu éxito o el mío”. Se trata de un éxito mucho mejor.

En situaciones en que la competición es el fin, el criterio Gano/Pierdes es válido. Pero en interacciones donde el resultado es la suma del esfuerzo, talento, competencias y habilidades de todas las personas que buscan un objetivo común, la confianza adquiere una importancia extrema. No podemos vivir compitiendo con nuestros compañeros de trabajo, sería extraño preguntar ¿Quién gana en vuestro equipo? **Si no ganamos todos los miembros del equipo, todos perdemos.**

Cuando expongo estos temas en seminarios dirigidos a empresarios o directivos suelen comentar que este planteo quizás es un tanto ingenuo, que el mundo empresarial es muy duro y que la competencia es feroz. Entonces les pregunto si sería válido aplicar el criterio Gano/Pierdes en su interacción con los clientes. Obviamente responden que así perderían a sus clientes. A continuación cuestiono si sería adecuado tomar las decisiones desde el criterio Pierdo/Ganas. Su respuesta es clara: pereceríamos como empresa. Entonces, ¿cuál es la mejor alternativa?

Son múltiples las propuestas para resolver estratégicamente los conflictos. Para buscar soluciones alternativas Van de Vliert (1998), propone una solución integradora del conflicto:

- Transformar un ataque a las personas en un ataque al problema particular.
- Cuestionar si es:
 - » Verídico o real: es objetivable y percibido con precisión.
 - » Inducido o contingente: las partes descono-



- cen que una nueva estructuración lo eliminaría.
- » Desplazado: el objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
 - » Mal atribuido: error en la identificación del contendiente.
 - » Latente: Está reprimido, lo que no implica que no exista
 - » Falso: Sin base objetiva
- Analizar los intereses subyacentes de los miembros del grupo y establecer las posibles aspiraciones con respecto a esos intereses.
 - Inventariar las diferencias interpersonales en valoración, previsión, aversión al riesgo, preferencias temporales, capacidad y ámbito.
 - Explorar posibles alternativas de reconciliación.
 - Evaluar soluciones alternativas y acuerdos en soluciones únicas.

Para que esta solución integradora se pueda realizar es importante que se cumplan **dos características en el grupo: COHESIÓN Y ADAPTABILIDAD**

También facilitarán el proceso otras características como:

- Escasa presión de tiempo
- Todos comparten la alternativa "TODOS GANAN"
- Las identidades no están excesivamente involucradas o en juego
- Centrarse en intereses y no en posiciones
- Haber **desarrollado las competencias de la inteligencia emocional** (escucha, empatía, autococonocimiento, comunicación asertiva)
- Los valores del grupo son el respeto, la responsabilidad, el aprecio, la cooperación.

En definitiva, será mucho más fácil y rápido si:

- Los **miembros** del equipo han desarrollado su propio **AUTOLIDERAZGO**
- La **cultura** de la organización ha fomentado el **desarrollo del liderazgo a todos los niveles de la organización.**

Muchos enfoques teóricos sobre la gestión de conflictos sugieren que hemos de separar "el tema" en conflicto de la "emoción" que genera el conflicto. No creemos que esto sea posible. Lo

Asertividad	COMPETICIÓN	COLABORACIÓN
	COMPROMISO	
No Asertividad	EVITACIÓN	ACOMODACIÓN
	No COOPERACIÓN	COOPERACIÓN

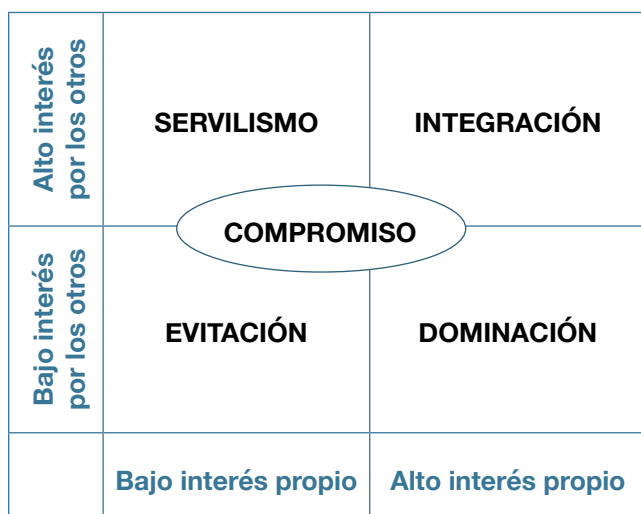
MODELO TAXONÓMICO DE THOMAS
(1976)

CONSIDERACIÓN + ↑ - ↓	YO PIERDO TÚ GANAS	YO GANO TU GANAS
	YO PIERDO TÚ PIERDES	YO GANO TÚ PIERDES
	← - CORAJE + →	

MODELO COVEY PENSAR EN GANAR-GANAR
(1989)

que para una persona es un tema objetivo para otra persona posiblemente tiene que ver con miedos muy profundos o experiencias pasadas muy dolorosas.

Una de las competencias del liderazgo responsable es la habilidad para resolver los conflictos de manera efectiva. En aquellos procesos de coaching teleológico en que el directivo quiere



MODELO RAHIM Y BONOMA
(1979)

<p>MODE Management of Differences Exercise <i>Thomas y Kilmann (1974)</i></p>
<p>OCCI Organizational Conflict Communication Inventory <i>Putnam y Wilson (1982)</i></p>
<p>ROCCI-II Rahim Organizational Conflict Inventoy <i>Rahim (1983)</i></p>

Instrumentos basados en los 5 estilos para determinar el grado en que se emplean dentro de la organización

mejorar esta habilidad profundizamos tanto en aspectos relacionados con sus creencias, como en las emociones implicadas. Con esta finalidad le proponemos realizar, al inicio del proceso, el INVENTARIO DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO, con dos objetivos:

1. Incrementar el autoconocimiento del directivo.
2. Disponer de un punto de partida concreto y realista para llevar a cabo el proceso de cambio.

INVENTARIO DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

- Para mí, un conflicto es
- Para mí, un desacuerdo es
- Para mí, un problema es
- Para mí, el éxito en la gestión del conflicto
- Evito desacuerdos
- Busco acuerdos
- Impongo mi punto de vista cuando
- Cedo ante
- Busco una solución aceptable para ambos cuando
- Busco comprender a la otra persona cuando
- Intento convencer cuando
- Generalmente actúo como desea
- Intento satisfacer a
- Busco sugerencias de
- Pido ayuda cuando
- Soy capaz de ceder ante la necesidad de
- Me gusta influir en
- No me siento cómodo cuando
- Me bloqueo cuando
- Creo que la dominación es
- Creo que el servilismo es
- Creo que el compromiso es
- Creo que la evitación es
- Creo que la comprensión es
- Creo que ceder es
- Actúo como una persona considerada cuando
- Actúo como una persona flexible cuando
- Actúo como una persona sumisa cuando
- Actúo como una persona agresiva cuando
- Actúo como una persona conciliadora cuando
- Actúo como una persona justa cuando
- Ante un conflicto me siento bien cuando
- Ante un conflicto me siento mal cuando
- Ante un conflicto me siento avergonzado cuando
- Ante un conflicto me siento culpable cuando
- Ante un conflicto me siento fracasado cuando
- La relación entre conflicto y reto para mi es
- Mi rol en los conflictos con mis jefes es
- Mi rol en los conflictos con mis compañeros es ..
- Mi rol en los conflictos con mis subordinados es
- Me ayudaría a gestionar mejor los conflictos que
- Para gestionar mejor los conflictos necesito

Este ejercicio, que se realiza por escrito, pretende poner de relieve las creencias y los sentimientos de nuestros clientes a la hora de resolver los conflictos. Después de que el cliente haya cumplimentado todos los ítems, conversaremos sobre aquello que más le ha impactado o sobre aquello de lo que ha sido consciente al realizar el ejercicio. En procesos de coaching teleológico acompañamos a los directivos y sus equipos para que mejoren su gestión ante los conflictos y el punto de partida siempre lo definen ellos, de la misma manera que son ellos quienes determinan sus objetivos de cambio y mejora.

El **problema** con los conflictos en las organizaciones no consiste en que son una “mina” que nos puede estallar en el peor momento, sino que **los gestionemos desde un “paradigma” equivocado**. En todo conflicto existe la vivencia de que hay dos caras o alternativas, inicialmente contrapuestas. Estamos habituados a pensar en términos de “mi equipo” contra “tu equipo”; yo tengo razón y tú, estás equivocado; mis ideas son mejores que las tuyas; mis necesidades son más legítimas que las tuyas. Desde este paradigma

bipolar no podemos ver más allá, sólo tenemos dos posibilidades “huir o luchar”. Realmente el problema no reside en quién tiene razón sino en nuestra forma de pensar, en nuestros mapas mentales. Podemos disponer de un mapa mental de abundancia “todos podemos ganar” o de escasez “alguien perderá y no quiero ser yo”. ¿Cuál elegimos? El queelijamos determinará el resultado y nuestro futuro.

EL PARADIGMA DE LA ESCASEZ ESTÁ VINCULADO AL MIEDO, EL DE LA ABUNDANCIA NACE DE LA CONFIANZA.

Stephen R. Covey en su libro, *La 3ª Alternativa* (2011), propone encontrar una alternativa que sea mejor que las que han generado el conflicto. Considera que dos partes en conflicto siempre pueden co-crear una solución mejor para ambas partes, una solución en la que ninguna parte había pensado todavía. Para este autor la manera de resolver los conflictos es la **sinergia**.

RESPUESTAS EN FUNCIÓN DEL PARADIGMA DESDE EL QUE INTERPRETAMOS LA SITUACIÓN

Situación	Escasez - Amenaza - Miedo	Abundancia - Oportunidad - Confianza
Un cliente expresa su malestar respecto al servicio que ha recibido	Escucho una queja	Escucho una idea
Un colaborador propone otra manera de hacer las cosas	Escucho que intenta decirme cómo he de hacer las cosas	Me irá muy bien escuchar su aportación
Un colaborador comenta que no quiere trabajar con otros del equipo	Ya estamos otra vez	Me está pidiendo ayuda
Envían a alguien de fuera para ayudar	Creen que no hacemos bien el trabajo	Puedo aprender de esta persona
Un colaborador no está de acuerdo	Lo dejaré al margen	Piensa sobre su trabajo

La sinergia es el resultado que se obtiene cuando dos partes contrapuestas, desde el respeto, deciden juntas superar las ideas preconcebidas para gestionar el conflicto y lograr un resultado inimaginable al inicio. Su pregunta clave: ¿Estarían dispuestos a buscar una tercera alternativa que aún no se hayan planteado? En consonancia con este planteamiento, cuando realizamos procesos de coaching teleológico en organizaciones, invitamos a las partes en conflicto a **elevarse en el helicóptero del cambio para poder ver el panorama completo** de las dos alternativas, desde la escucha activa y el respeto, generar juntos esta tercera alternativa en la que todas las personas de la organización ganen. En ámbitos empresariales, pensar desde este paradigma, es una excelente inversión que repercutirá positivamente en la cuenta de resultados. La incapacidad para gestionar los conflictos puede repercutir negativamente en la organización y también repercutirá en la cuenta de resultados, pero negativamente.

Peiró (1981-83) señala las siguientes:

- Tensiones, estrés, frustración y hostilidad.
- Distribuciones inadecuadas de los recursos.
- Desplazar las energías en objetivos no organizacionales.
- Distorsión de objetivos.
- Retrasos en la comunicación, reducción de la colaboración y cohesión y finalmente bloqueo de la actividad.

Sugerencias para aprender a gestionar los conflictos:

- Despréndete de la necesidad de tener la razón. El orgullo no tiene cabida si quieres construir relaciones de valor.
- Aprende a pedir disculpas auténticas y plenas, asumiendo la responsabilidad de tus actos.
- Tu punto de vista nunca será completo, busca otros puntos de vista para tener una imagen más completa de la situación.
- Primero busca comprender y después que te comprendan a ti.
- No estés a la defensiva. Conecta con la confianza y aléjate del miedo.
- No busques agradar o complacer. Al final no te gustarás a ti mismo.

- Si te agravian, perdona rápidamente. Recuerda que tú has decidido interpretar que te han ofendido.
- Comparte tus recursos con aquellas personas que los necesiten.
- Se considerado con las debilidades, las tuyas y las de los demás.
- Atrévete a expresar a los demás sus cualidades y valora sus aportes.
- Escucha las opiniones de los demás y aprende de ellas.
- Busca comprender en lugar de juzgar.
- Se agradecido, cualquier conflicto es una oportunidad de crear nuevas soluciones. Demuestra tu agradecimiento.
- No te compares. Sé auténtico y honesto contigo mismo.
- Cumple los compromisos que adquieras contigo mismo y con los demás. Si eres una persona íntegra ganarás confianza y confiabilidad.
- Busca ocasiones, momentos y espacios que te inviten a reflexionar sobre tu vida y cómo estás influyendo en la vida de los demás.
- Cultiva una filosofía de abundancia.
- Sonríe.

Cuando lideramos responsablemente entendemos que las personas y las interacciones que mantenemos con ellas son lo más importante para lograr los objetivos verdaderamente esenciales que dan sentido a nuestras vidas.

Hermínia Gomà Quintillà
2 de febrero de 2017. Barcelona

Bibliografía

- Coser, L. (1956). *Las funciones del conflicto social*. 1961. (pp. 97). México: Fondo de Cultura Económica.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Restoring the character ethics. New York: Free Press.
- Covey, S. R. (2011). *The 3rd Alternative*. New York: Free Press.
- Deutsch, M. (1987). A theoretical perspective on conflict and conflict resolution, en D.J.D. Sandole e I. Sandole-Stroste (Dirs.). *Conflict management and problem solving: interpersonal to international application* (pp. 38-49). Londres: Frances Printer.
- Follet, M.P. (1941). Constructive conflict. En H. C. Metcalf y L. Urwick (Dirs.). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet* (pp. 30-49). New York: Harper & Row.
- Graham, P. (2003). *Mary Parker Follett Prophet of Management*. Washington: Beard Books.
- Infante, E. (1998). *Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico*, Revista de Psicología Social, 13:3, 485-493, DOI: 10.1174/021347498760349733
- Peiró, J.M. (1981-83). El conflicto en la organización. En Peiró. J.M. *La psicología de la organización*. vol. 2 (pp 481-483). Madrid: UNED
- Peiró, J. M. (1996). Psicología social de las organizaciones. En Álvaro, J, Garrido, A. & Torregrosa J. (Coord.). *Psicología social aplicada* (pp. 164). Madrid: McGawHill
- Putnam, L.L. (1985). Bargaining as Organizational Communication. En R.D. McPhee y P. K. Tompkins (Eds). *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage
- Rahim, M. A. (1989). *Referent role and styles of handling interpersonal conflict*. The Journal of Social Psychology, 126 (1), 79-86.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations, en M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, vol. 3, 2ª ed. (651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol, 3: Personnel Psychology* (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Womack, DF. *Assessing the Thomas-Kilman Conflict Model Survey*. *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 321-349. doi: 10.1177/0893318988001003004
- Womack, D. F. (1988). *A review of conflicts instruments in organizational settings*. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 437-445. doi: 10.1177/0893318988001003010