

EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Juan FARRES CAVAGNARO

Este artículo tiene por objeto, establecer un conjunto de proposiciones que resulten útiles para la composición de un marco teórico que permita identificar y caracterizar fenómenos y situaciones conflictivas en las organizaciones, desde nuestro interés científico centrado en la ciencia de la administración.

Si bien el estudio de las organizaciones constituye un objeto hacia el cual se orientan diferentes disciplinas, la ciencia de la administración, en su concepción sincrética (1), no puede soslayar en modo alguno el tema del conflicto, dado que él no es ajeno al fenómeno administrativo.

Aunque el conflicto, originariamente, ha sido estudiado por la sociología, en la actualidad, es evidente el interés que este tema despierta en otras ciencias sociales. La psicología individual ha centrado desde sus comienzos su problemática básica en el conflicto. Posteriormente, la psicología social, al plantear la interrelación de la persona con el ambiente social también se introduce en la problemática del conflicto, y, últimamente, la ciencia política al centrar su objeto en el fenómeno del poder, lo caracteriza como un fenómeno de lucha (2) y, por ende, de conflicto.

Sin embargo, en el tratamiento de este tema es evidente la ausencia de un análisis sistemático.

En la moderna ciencia de la administración enrolada en el enfoque sistémico y, más precisamente, en la teoría de sistemas, la temática y la problemática del conflicto encaja adecuadamente, a tal punto que no podría configurarse sin la presencia de un aspecto de tal trascendencia, de allí su tratamiento desde esta perspectiva metodológica.

Para ello se ha apelado a las conceptualizaciones y a las tipologías que se emplean en el tratamiento del conflicto social. Consecuentemente, en el análisis del conflicto organizacional se mantiene el criterio acerca de la necesidad de su desvalorización, lo que implica que para el observador, impulsado por un interés científico de conocimiento, el conflicto no es necesariamente "bueno" ni "malo", aunque sobre la base de estos supuestos se persista, a menudo, en sostener como principio que, invariablemente, debe tenderse a su eliminación.

Estas apreciaciones surgen de la dificultad existente para llegar a un concepto más acabado acerca de lo que en realidad es el conflicto o debe entenderse como tal.

Por lo general, la idea de conflicto ha surgido como lo opuesto a cooperación; sin embargo, ello no puede suponer que en esta última hay una ausencia absoluta de conflicto o, viceversa. El planteamiento de la dicotomía entre cooperación y conflicto, al igual que la referente a conflicto y ausencia de conflicto o, a la de orden o desorden social, ha dado lugar a la formulación -entre otras- de dos teorías. Una, del equilibrio y, otra, del conflicto. La primera, se ha desarrollado dentro del contexto del modelo funcionalista a partir de la idea de que, la interrupción o fracaso prolongado de la satisfacción de ciertas funciones, conduciría a la disolución de la sociedad. Consiguientemente, ante este tipo de situaciones la sociedad reacciona con un proceso de ajustes tendientes a restablecer el orden o equilibrio, a través de un proceso homeostático, expresión ésta proveniente de la fisiología social. La segunda, se ubica a partir de la creencia de que la sociedad se desenvuelve sobre un estado de competencia del poder y de distribución de ventajas entre los

distintos grupos, por tanto, los procesos sociales no se originan como un continuo esfuerzo para restablecer la armonía o el equilibrio (teoría del equilibrio), sino como la acción de personas o grupos que carecen de ventajas o privilegios o, de los que quieren acrecentarlos o reducir los de aquellos que los poseen (teoría del conflicto).

Sin embargo, la pretensión de obtener a partir de estas posturas una noción más acabada del conflicto no ha conducido a un resultado que pueda considerarse en modo alguno, como concluyente.

También resulta errática la idea que se sustenta en pretender la erradicación del conflicto de toda forma de relación humana, lo cual además de constituirse en una pretensión de imposible concreción en términos absolutos, impulsaría un concepto negativo respecto al sentido de utilidad del conflicto. Como apunta Dahrendorf: "los conflictos son siempre una fuerza creadora, capaz de ablandar las condiciones sociales petrificadas y de dar origen a nuevas formas. En este sentido, la existencia de conflictos no es una prueba de la "enfermedad" de una empresa o de un sistema económico, sino, por lo contrario, de su vitalidad" (3).

En síntesis, el concepto de conflicto es elástico al igual que el de equilibrio y, ambos, deben analizarse en el contexto de situaciones determinadas.

Habida cuenta de las dificultades inherentes a la conceptualización del conflicto, los sociólogos especialmente se han preocupado más que en su definición formal, en establecer sus propiedades.

En este sentido Mark y Snyder han formulado una ilustrativa síntesis de las principales propiedades que, extraídas de diversos autores, pueden servir "para identificar y caracterizar fenómenos y situaciones conflictivas" (4). Por consiguiente, en términos generales hay acuerdo en sostener que:

a) El conflicto requiere, por lo menos, dos partes analíticamente distintas ya sea que estén constituidas por actores, grupos, organizaciones, etc., que interactúan entre sí.

De esta propiedad pueden inferirse a nuestro

juicio tres clases de conflictos: 1) individual, en el que interviene una sola parte, considerado también como intrapersonal. Sobre éste ha centrado su interés la psicología. Por ejemplo, basta recordar que Sigmund Freud centró su concepción psicoanalítica componiendo diversas teorías sobre este tipo de conflicto, entre ellas la que construyó a partir de la oposición entre el principio del placer, fundado en la sexualidad difusa propia del niño en el primer año de vida, expresado como "principio de la libertad" que es reprimido cuando comienza a imponérsele el "principio de la realidad", caracterizado por una serie de represiones, que se convertirán en el origen de las neurosis. Estas se transforman así en fuentes de conflicto que se traduce en diversas formas, entre ellas la del individuo y su ambiente, en cuyo caso, las partes pueden ser humanas o no humanas, conflicto social y no social. O también, la teoría centrada en el conflicto que surgía para Freud a partir de la manifestación del instinto subyacente en cada hombre que lo impulsa permanentemente a vivir en el placer, ante el cual emerge el deseo de destrucción sobre uno mismo, traducida en la tendencia a proyectar sobre el prójimo la destrucción y la agresión. Quedan así representados el conflicto entre el instinto a la vida, personificado en Eros y el de la muerte en Thanatos. Este tipo de conflicto, no obstante su naturaleza individual, no queda marginado totalmente del que se expone a continuación; 2) organizacional, considerado como el que se gesta y desarrolla en el seno de las organizaciones, que incluye el individual o de grupo, formal o informal. Tampoco este tipo de conflicto que se ubica, en principio, en el ámbito interno de la organización, al igual que advertimos con respecto al que calificamos como individual, no resulta taxativamente independiente del que formulamos en tercer término; y 3) el interorganizacional o el que se establece entre una organización y uno o más grupos. En este tipo el conflicto se plantea en el plano externo de la organización, de tal forma que, como se analiza más adelante, lo denominaremos extraorganizacional.

b) Los conflictos se originan ante la escasez

de posiciones y de recursos. La primera, se funda en que un objeto no puede ocupar dos lugares al mismo tiempo ni cumplir dos funciones diferentes; un rol no puede ser desempeñado simultáneamente por dos o más personas ni pueden llevarse al mismo tiempo a cabo comportamientos prescritos de modo diferente. Esta propiedad está reflejada en la definición de conflicto que ha formulado Johansen al expresar, que es "una situación en la cual los bandos -dos o más- se encuentran conscientes de las futuras posiciones potenciales y en la que cada partido desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos del o de los otros" (5). La segunda, referida a la escasez de recursos, se sustenta en el hecho de que los objetos deseados, son limitados y no alcanzan a satisfacer las necesidades de las partes (individuos, grupos, organizaciones, etc.). En ambos casos, las demandas de posiciones o recursos son determinadas por juicios de valor, de tal modo que, los conflictos se gestan sobre la base de valores incompatibles, excluyentes u opuestos.

Lo expresado por Mack y Snyder con relación a este aspecto resulta útil para comprender el conflicto organizacional. La escasez de puestos de trabajo para promover empleados o funcionarios en una organización empresaria; o la escasez de recursos (financieros, materiales o humanos) son, usualmente, fuentes de conflicto. Esto es válido también en el conflicto originado en torno a la competencia de las organizaciones por ganar mercados para la colocación de sus productos. En todo, hay un sustratum valorativo que determina e impulsa al comportamiento de las partes intervinientes.

c) En el comportamiento conflictivo las partes tratan de destruir, herir, frustrar o controlar otras partes o parte. Asimismo, en la relación conflictiva las partes intervinientes pueden ganar, aunque relativamente, unas a expensas de las otras.

Esta propiedad, se pone de manifiesto en las acciones que se desarrollan en el interior de las organizaciones y entre éstas con el ambiente de actuación, donde la obtención de beneficios, ganancias o ventajas de una parte, siempre lo es a expensas de la otra u otras partes.

d) El conflicto requiere interacciones entre las partes, consistente en acciones y reacciones mutuamente opuestas.

Las organizaciones son centros de interacción formal e informal al igual que lo es el ambiente social, donde éstas actúan, por tanto, en ambos casos -el organizacional y el social más amplio- se constituyen en un ámbito accional donde existen y se gestan acciones y reacciones opuestas, del mismo modo como se desarrollan acciones y reacciones cooperativas.

e) El conflicto siempre se desarrolla dentro de un proceso de interacción social que tiene consecuencias o resultados para las partes intervinientes. Por tanto, la relación de conflicto no implica una ruptura o terminación de la interacción porque para ellas subsiste la vinculación sobre la base de un interés. En otros términos, aunque se plantee a partir de la disparidad, involucra la necesidad de la persistencia de la relación, de lo que se infiere la importancia funcional del conflicto, tanto para las partes como para el sistema dentro del que aquellas operan.

f) La relación conflictiva importa una dislocación temporaria del flujo de interacción entre las partes. Es decir, se produce como una alteración de las relaciones normales o habituales de las partes a las que se ajustan su comportamiento; de sus expectativas y de sus respectivas respuestas.

g) El conflicto no importa una interrupción de la conducta regulada sino un cambio de las normas y de las expectativas, en razón de que la relación no puede desaparecer totalmente; por tanto, el conflicto se desarrolla dentro de un marco propio de normas y tiene sus límites.

El enfoque sistémico del conflicto

Específicamente, el conflicto organizacional es aquel que se gesta y desarrolla, obviamente, en el seno de las organizaciones, ya sea que quede circunscripto

a sus límites o provenga de sus relaciones con su ambiente de actuación.

Ateniéndonos a la concepción sistémica consideramos dos dimensiones analíticas de este tipo de conflicto: a) el exclusivamente organizacional tanto por su origen y consecuencias; y b) el que se produce entre la organización y su ambiente de actuación.

Antes de abocarnos al tratamiento de cada una de estas formas de conflicto cabe señalar que ello no constituye una distinción absolutamente taxativa, dado que en determinado estado del análisis, es poco probable que subsista esta separación.

El primer tipo de conflicto queda circunscripto a la organización y en él es posible reconocer las siguientes direcciones:

a) vertical cuando se desarrolla entre personas que ocupan posiciones o cargos que se encuentran ubicados en una relación de subordinación autoritaria, de unos con respecto a los otros. Por ejemplo, entre un jefe y uno o más subalternos;

b) horizontal, el que se produce entre personas que ocupan posiciones o cargos que se encuentran ubicados en un mismo nivel, es decir, que no existe entre ellos relación jerárquica.

Otra distinción aplicable y que, en cierto modo, surge de la efectuada sobre la base de las direcciones, es la referente a que el conflicto puede ser, especificando la clasificación ya expuesta:

a) individual cuando se produce entre personas que mantienen su individualidad conflictiva frente a las demás, esto es en el caso en que intervengan más de dos personas y no se produzcan alianzas entre dos o más de ellas para conflictuar contra otra u otras;

b) grupal, que es aquel conflicto que se produce entre dos o más grupos formalizados o no;

c) mixto, es el que se desarrolla entre un individuo y un grupo formal o informal, o entre un grupo formal o informal, con respecto a dos o más grupos formales o informales que han establecido una alianza entre sí.

Una tercera distinción se establece teniendo

en cuenta si la fuente u origen del conflicto es personal o institucional. En el primero, en la relación conflictiva no intervienen factores institucionales, tales como jerarquías, retribuciones, funciones, etc.; en cambio, en el segundo, se establece en torno a factores institucionales, provenientes de la organización o formalización del grupo. Esta distinción ofrece la posibilidad de establecer otras y conjugarlas entre sí. Consecuentemente, existe una diferencia respecto a si el origen del conflicto es personal y afecta el funcionamiento de la organización o no tiene repercusiones para ésta. Del mismo modo, cabe reconocer que el conflicto puede obedecer a factores institucionales y afectar o no, la relación afectiva de los sujetos involucrados, lo que constituye otra forma de distinción.

El segundo tipo de conflicto es el que se desarrolla entre la organización y su contexto de actuación. En éste también es posible considerar dos direcciones del conflicto, según su origen se ubique en la organización o en el contexto. De este modo tendremos:

a) conflicto de origen organizacional, referido al originado en la organización y que trasciende sus límites afectando total o parcialmente el contexto de actuación;

b) conflicto de origen contextual, a la inversa del indicado precedentemente, es el que ubica su centro de origen en el contexto y afecta las relaciones con la organización.

Otra distinción que es posible aplicar en este segundo tipo de conflicto, es aquella a la cual se ha hecho referencia en el primer tipo analizado, y que se calificó como conflicto individual o grupal. En este caso, además de mantener similares particularidades a las ya señaladas, cabe agregar que puede darse entre una persona integrante de la organización y otra que no pertenece a ésta, pero que están relacionadas en función de roles ocupacionales o de otras calidades emergentes de la interrelación organización-ambiente. Por ejemplo, entre el gerente de una empresa y un cliente. Un conflicto grupal, es aquel que se desarrolla entre un grupo de integrantes de la organización con un grupo de personas ajenas a ésta y, que se esta-

blece, en función del desempeño de roles ocupacionales y de sus desempeños.

Lo denominamos grupal por producirse entre la organización y un grupo u organización del contexto de actuación de aquella. Por ejemplo, entre una empresa con otra o con un grupo de clientes que le provea ciertos insumos.

Obviamente, entre estos subtipos de conflicto pueden establecerse combinaciones que tendrán un carácter mixto, como serían aquellos constituidos entre un individuo y una organización o un grupo.

Formas de solución del conflicto

A los efectos de considerar los modos de solución del conflicto, específicamente el organizacional, resulta necesario establecer, aunque sea someramente, algunos criterios básicos. Por consiguiente, cabe señalar:

a) Las formas de resolución se analizan aquí, como se ha expresado, a partir de la idea de que el conflicto tiene diferentes orígenes y que sus implicancias pueden exceder o no el ámbito de la organización, es decir, su contexto de actuación, o a la inversa, provenir de este contexto y afectar a la organización; consecuentemente, las formas de resolución pueden estar referidas, exclusivamente a lo organizacional como también, a lo extraorganizacional.

b) La resolución puede ser de carácter obligatorio o no obligatorio. Este criterio clasificatorio debe conjugarse con otros e importa considerar, la necesidad de tener en cuenta si las partes en pugna, deben o pueden recurrir a una instancia superior -interna o externa- para la solución de los conflictos o también, si deben o pueden aceptar la decisión resolutoria.

c) La resolución de un conflicto en sí debe efectuarse sobre la base de la naturaleza del interés en pugna. De modo tal que, si el conflicto surge como consecuencia de que las partes comparten el mismo interés, la solución ha de provenir como resultado de que se logre

establecer un acuerdo que les permita satisfacer por igual el objeto de interés. Si en cambio, aparece en un marco donde existen objetivos sobre los que se centra el conflicto, pero a la vez existen otros objetivos sobre los cuales existe o puede existir acuerdo, la solución puede abordarse mediante la puesta en práctica de mecanismos de persuasión. A través de éstos es posible, que las partes coincidan sobre la base de los objetivos comunes sobre los que hay acuerdo y subordinen a éstos los que generan desacuerdos. También la solución puede provenir como consecuencia de una negociación o compromiso entre las partes, donde cada una resigne parte de sus expectativas y se llegue así a un beneficio-sacrificio compartido.

d) Entre las formas de resolución de los conflictos, es posible distinguir entre las formas reglamentadas o formales de las no reglamentadas o informales. Las primeras se ajustan a un proceso de solución que surge como resultado de un sistema normativo preestablecido. Estas pueden incluir de manera específica y explícita o en forma no específica e implícita, la resolución de los conflictos. Las segundas, por su parte, son mecanismos que se ponen en marcha ante la circunstancia del conflicto, y se configuran sin ajustarse a normas establecidas de antemano.

e) Otro criterio de distinción puede establecerse a partir de considerar, entre las formas de solución, las que tienen carácter autoritario y aquellas que surgen a partir de un acuerdo entre las partes. En el caso del conflicto organizacional, la primera se caracteriza por el hecho de que, una instancia superior interna impone un criterio que debe ser aceptado por las partes en pugna. Igualmente, podría considerarse como resolución autoritaria aquella que impone una instancia exterior a la que recurren las partes, este podría ser el caso en que, un empleado de una empresa acciona judicialmente contra el empleador por un problema previsto en la legislación laboral.

En el aspecto extraorganizacional, como aquí lo consideramos, también sería una resolución autoritaria, una sentencia judicial recaída ante un conflicto entre

la organización empresaria y, por ejemplo, un cliente.

De las que surgen como consecuencia de un acuerdo entre las partes se infieren otras distinciones.

La primera es la conciliación, en la cual las partes a instancias o no de una tercera, realizan contactos tendientes a superar mediante un acuerdo, la situación de conflicto.

Entre las formas de conciliación que se han impuesto significativamente en torno al conflicto organizacional, específicamente, en el ámbito laboral figura el convenio colectivo que incluso ha sido objeto de legislación en los países industrializados. En realidad, el convenio colectivo, se constituye sobre la base de un conflicto originado ante la existencia de una relación entre partes cuyos intereses son oponibles, concretamente, los empleadores y los empleados en la relación laboral. Cada parte, funda su beneficio en detrimento de la otra, lo que origina un conflicto permanente aunque en ocasiones permanezca latente y, en otras, emerge y se convierte en manifiesto. Por consiguiente, el convenio colectivo es un mecanismo de resolución institucionalizado y regido por disposiciones legales expresas a través del cual se controla el conflicto, regulando las expectativas y los requerimientos de las partes de mutuo acuerdo y con carácter obligatorio.

Suele distinguirse la conciliación de la mediación, en cuyo caso esta última constituiría otra forma de resolución. La mediación involucra necesariamente a un tercero neutral quien interviene según las distintas maneras de institucionalización de esta figura, en forma obligatoria o no obligatoria, aunque por definición el mediador nunca adopta decisiones resolutorias. Es precisamente esta última, la característica que diferencia la mediación del arbitraje en el cual las partes se someten, voluntaria u obligatoriamente, a una instancia superior que impone una decisión resolutoria. Sin embargo, también en ocasiones se distingue entre un arbitraje no forzoso, y un arbitraje forzoso en el cual las partes son sometidas a la ley.

La resolución de los conflictos resulta más viable cuando las partes en pugna son entes organizados.

En razón de ello, los representantes de las partes, poseen suficiente legitimidad para actuar en su nombre y garantizan en mejor medida el acatamiento de los acuerdos que puedan alcanzarse. Además, las tratativas que se realizan tienden a ajustarse a pautas y procedimientos más racionales y formales.

Por último, cabe considerar lo que denominamos marginación del conflicto, que en realidad no constituye estrictamente una forma de resolución del conflicto, pero que sin embargo en ciertos casos, resulta apropiada para superar algunos de sus inconvenientes. Consiste en un arreglo o compromiso entre las partes, tendiente a marginar temporalmente una situación de conflicto con la finalidad de que no afecte otras relaciones que se realizan entre ellas.

Es necesario advertir por una parte, que las formas de resolución expuestas son más bien criterios para encarar situaciones de conflicto que producirán resultados diferentes en circunstancias distintas y, por tanto, unas son apropiadas para ciertos casos y no para otros; y por otra, que encuadran dentro de las consideradas como pacíficas o no violentas (no agresivas) puesto que, se diferencian de aquellas en que se apela a modos de resolución violentos (agresivos). Obviamente, queda así establecido otro criterio distintivo en el análisis del conflicto. Las huelgas y el lock out son entre otras, formas violentas o agresivas, unas de las que se emplean para poner fin a los conflictos.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- COSER, Lewis, **Las funciones del conflicto social**, Buenos Aires, FCEM, 1961.
- COSER, Lewis, **Nuevos aportes a la teoría del conflicto social**, Buenos Aires, Amorrortu, 1967.
- MAINTZ, Renate, **Sociología de la organización**, Madrid, Alianza Editorial, 1967.
- DAHRENDORF, Ralph, **Sociología de la industria y de la empresa**, México, Uthea, 1965.
- DUVERGER, Maurice, **Introducción a la política**, Caracas, Barcelona, Ariel, 1968.
- FARRES CAVAGNARO, Juan, **Administración Pública**, Buenos Aires, Ed. Depalma, 1982.
- FARRES CAVAGNARO, Juan, **Metodología Administrativa**, Buenos Aires, Ed. Depalma, 1985.
- HOMANS, George, **El grupo humano**, Buenos Aires, EUDEBA 1963.
- JOHNSON, Harry, **Sociología**, Buenos Aires, Paidós, 1965.
- JOHANSEN, Oscar, **Sistemas y organizaciones**, Santiago, Chile, INSORA, 1971.
- MACK, Raymond y SNYDER, Richard, **El análisis del conflicto social**, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 1974.