
De la ley de Hierro de la oligarquía al manejo de los conflictos laborales: dinámica dialéctica de los grupos empresariales directivo-sindicales

Carlos R. Seijas*

Parte de toda organización son dos ideologías que contrastan -aunque no es su fin- en sus metas. Ambos pueden ser vistos desde el derecho y su estructura como grupos y una personalidad práctica, pero los choques resultan de un trasfondo informal. Son los grupos informales, agrupaciones constituidas para servir a ciertas necesidades, los que darán génesis a los conflictos entre estos dos agrupamientos: Por una parte, los empresarios y, por la otra, los trabajadores agrupados en sindicato.

Pero la mayoría de los esfuerzos de los empresarios que se preocupan por la situación económica del país, se dirigen a hacer atractiva la inversión, recomendando concederles concesiones de impuestos a los inversionistas, ocultando su identidad, permitirles negociar con los depósitos de público en los bancos que establezcan y acepten pasivamente que se lleven todas las riquezas producidas por sus empresas.

Por su parte, los líderes sindicales limitan sus esfuerzos a procurarle al trabajador una mayor remuneración o tratar de engrandecer al Estado Empresario, como si terminando con el empresario particular, la situación de los trabajadores mejorará.

No existe ni en uno, ni en otro, el ánimo de salir adelante coordinando esfuerzos. En ellos se ve la ley de hierro de la oligarquía, en la cual las organizaciones llevan a la concentración del poder en manos de unos pocos; estos utilizan esta posición para promover su propia fortuna y sus intereses

egoístas. Esta tendencia es alimentada por factores intrínsecos de cualquier organización: Quienes tienen el poder se acostumbran a manejar la organización y establecer aparatos que dificulten a los rivales poner en tela de juicio su liderazgo, dominan la red de comunicaciones y los organismos disciplinarios de la entidad, controlan sus finanzas, compran o asimilan a los rivales potenciales y aprovechan la indiferencia y apatía de los miembros de base.

De esta manera el empresario, considerándose con derecho a seguir siendo el único titular de la empresa, se niega a aceptar la asociación laboral como cotitular de la empresa. El sindicalista acomplejado, sintiéndose incapaz de modificar su condición de asalariado, no quiere asumir la responsabilidad que le corresponde dentro de la empresa y se limita a exigir desde afuera, amenazando con huelga, mejores salarios y condiciones de trabajo, con lo que acepta que la empresa siga perteneciendo de forma exclusiva a los dueños del capital, siempre que estos asuman la responsabilidad de mantenerla. Este es el conflicto que se vive en la organización.

Algunos gerentes consideran negativo el conflicto grupal y por tanto intentan resolverlo o, es más, eliminar toda clase de conflictos. Estos administradores comparten las convicciones de los teóricos organizacionales clásicos: El conflicto destruye a la organización y no permite un desempeño óptimo. Como tal, indica que hay algo disfuncional en la organización y que se está aplicando principios administrativos firmes para dirigir las actividades de la organización. Puesto que su deseo es eliminar el conflicto, fundamentan sus enfoques en principios de autoridad, delegación de la unidad de mando. Creen que se puede eliminar o evitar el conflicto mediante el

* Psicólogo Industrial / Organizacional por la Universidad Francisco Marroquín. Catedrático del departamento de Psicología de las Universidades Francisco Marroquín y Rafael Landívar. Dirección 29 ave. 28-77 Zona 5, 01005, Guatemala, Guatemala, Centro América. Correo electrónico: cseijas@ufm.edu.gt

reclutamiento de las personas adecuadas, la especificación meticulosa de las descripciones de puestos, estructurando la organización de manera tal que la cadena de mandos esté bien establecida y estableciendo reglas y procedimientos duros para hacer frente a las diversas coyunturas.

Por otra parte, muchos teóricos y algunos administradores creen que una manera más realista de considerar el conflicto es reconocer que no puede evitarse; considerar que el conflicto es inevitable y que puede ser causado por diversos factores, entre ellos la estructura misma de la organización, el sistema de evaluación del desempeño y aun algo tan aparentemente insignificante como el diseño físico de una oficina y sus muebles.

En efecto, cierta cantidad de conflicto no sólo es útil, sino que un desempeño organizacional óptimo lo exige en un nivel moderado. Sin éste, no puede experimentarse la necesidad de cambio y no se llamará la atención sobre áreas en problemas.

Es evidente que demasiado conflicto es indeseable, por lo que hay que considerar que el conflicto puede contribuir al desempeño organizacional o perjudicarlo en diferentes grados. En otras palabras: el conflicto puede ser funcional o disfuncional para la organización, según la clase y la cantidad en que se produzca; partiendo de este punto de vista, la tarea será administrar el nivel del conflicto con el fin de lograr un desempeño óptimo.

Esta perspectiva administrativo-organizacional se encuentra plasmada en el trabajo de Rodolfo Bohoslavsky¹, "*Grupos: Propuesta para una teoría*", en el cual presenta al conflicto como la expresión que designa a la contradicción en el nivel de integración psicológica que, lejos de ser una eventualidad del acontecer grupal, será una presencia constante, un motor omnipresente de dicho acontecer. Plantea una concepción dialéctica del conflicto: no sólo reconoce la eficacia causal de una pluralidad de fuerzas psíquicas, sino que además las entiende en su mutualidad contradictoria; de esta forma no sólo hace alusión al

1. Bohoslavsky, R. (1997). Grupos: Propuesta para una teoría. Revista Argentina de Psicología, 8, 85-100.

poder de determinación que poseen múltiples fuerzas contradictorias, sino también señala, simultáneamente, el carácter de efecto multideterminado que tiene todo acontecer o fenómeno grupal.

El conflicto, de esta forma, aparece como núcleo del grupo. Conflicto que es factible de ser abordado y estudiado en sus aspectos manifiestos interaccionales. Conflicto de grupos superpuestos, que plantean niveles de integración y que suponen una estructura y dinámica latentes, la del deseo y aquello que se le opone (la angustia, bajo la forma de temor o resistencia, bien la que se establece entre la pulsión y la defensa, el principio del placer y la realidad, la fantasía inconsciente y el pensamiento, el narcisismo y el amor objetal, la repetición y el recuerdo, la ambivalencia amor-odio, y entre la identificación y la relación objetal), es donde se desarrollan dialécticamente y a través de conflictos focales y conflictos nucleares. Otro camino para entender la dinámica grupal es enfatizar el papel de las relaciones interpersonales primarias en la determinación de las relaciones grupales; resalta su significación del conflicto en relación a la imperatividad del principio de placer, tanto en sentido afirmativo como negativo. Para ello es condición necesaria considerar a los integrantes de cualquier agrupamiento humano como sujetos y objetos psíquicos, como objeto de deseo y simultáneamente, fuente y destino de diversos procesos identificatorios.

Esto configura la visión psicoanalítica que considera al conflicto como omnipresente, no se puede concebir la existencia y/o persistencia de grupos en situación a conflictiva; la cohesión y la resonancia fantasmática van a aparecer como condiciones de los límites y permeabilidad del sistema grupal, pero, a su vez, condicionadas también por los conflictos y su resolución.

Volviendo al punto de la organización, vemos que, para que cualquier organización funcione eficazmente, los grupos deben llevar acertadamente sus relaciones a través de límites organizacionales, pues cada grupo (empresario-sindicato), depende de otro. Puede tratarse de información, ayuda acción coordinada, pero el hecho queda en pie: son interdependientes. Esa interdependencia puede fomentar la colaboración o el

conflicto. En el campo empresarial, el conflicto entre autoridad y libertad se refiere a la lucha que por el poder existe entre la entidad que representa a los administradores (compañía) y la entidad que representa a los trabajadores (sindicato); a este conflicto se lo ha denominado: Conflicto Económico Empresarial.

Al reconocer que el conflicto resulta inevitable en las organizaciones, se puede adoptar el punto de vista de que el conflicto puede ser positivo o negativo; esto se ve en relación al impacto que tenga el conflicto sobre el logro de las metas organizacionales. El conflicto puede ser beneficioso si se usa como instrumento de cambio o innovación, y contribuye a una mejor solución de problemas, en este caso puede ser el realizar pactos colectivos para mejorar las condiciones de los trabajadores y con ello beneficiar al administrador, mostrando altos niveles de desempeño en las tareas. Sin embargo, un exceso de conflictos puede provocar un caos, como la huelga mal orientada y el sabotaje. De esta forma podemos decir que, por su efecto sobre la organización, el conflicto puede ser: Funcional o Disfuncional.

El conflicto funcional representa una confrontación de los grupos, que incrementa y beneficia el desempeño de la organización. El conflicto disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre los grupos que obstaculicen el logro de las metas organizacionales².

En la práctica, la mayoría de los administradores se esfuerzan por eliminar todo tipo de conflictos, ya sean funcionales o disfuncionales. Esto podría deberse a que los valores contra el conflicto han sido reforzados históricamente en el hogar, la escuela y la iglesia. El conflicto entre niños o entre éstos y sus padres ha sido siempre desalentado. En los sistemas escolares se ha despreciado el conflicto. Los maestros tienen las respuestas, y tanto maestros como niños eran recompensados porque hubiera orden en la clase. Finalmente, muchas doctrinas religiosas ensalzan la paz, la tranquilidad y la aceptación sin

2. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1996). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santa FE de Bogotá: McGraw-Hill/IRWIN.

cuestionamientos. A menudo se evalúa y se recompensa a los administradores por la falta de conflictos en sus áreas de responsabilidad. Los valores anticonflicto se convierten en parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se consideran positivas, mientras que los conflictos y la insatisfacción se consideran negativas. En tales condiciones, el resultado claro es que los administradores traten de evitar conflictos que perturben el statu quo.

Por otra parte, un factor central en la visión del trabajador es que a este, a diferencia del administrador, se le ha enseñado la búsqueda de la armonización; dadas las orientaciones sociopolíticas de nuestra nación, los maestros en las escuelas públicas y aun en un buen número de privadas, tienden a fomentar lo que se denomina "lucha de clases", lucha entra la clase "Explotadora" (los ricos, los patronos) y los "Explotados" (los trabajadores, los pobres), vinculando evidentemente a la filosofía materialista a nivel histórico, tesis que es mantenida y reforzada en la fantasía de la clase socioeconómica baja y que nutre al individuo desde la infancia hasta la adultez, su etapa laboral.

Con estos antecedentes, se puede vislumbrar por qué, cuando surge un conflicto colectivo, lo que buscan los trabajadores es dañar al empresario y éste, viéndose atacado, busca la forma de defenderse, de evitar el conflicto.

Puesto, que los conflictos que se dan en una organización llevan esta lucha de poder sin sentido, ambas partes han aprendido en el transcurso de la historia a desconfiar una de la otra.

¿Por qué surge el conflicto? El conflicto entre grupos es muy común, y algunos de sus impulsores son:

1. *La interdependencia*. Se produce cuando los grupos deben depender unos de otros para llevar a cabo sus tareas. Se ha identificado tres tipos de interdependencia: la relativa, se da cuando no es necesario que interactúen los grupos a través de la organización total que los sostiene; la secuencial, se da cuando un grupo debe terminar su tarea antes de

que otro pueda completar la suya; la interdependencia absoluta, en la que cada grupo sirve de insumos para el otro.

2. *Diferencias en las metas.* Es frecuente observar que los grupos de la organización tengan metas que pueden alcanzarse simultáneamente. Hay ciertas condiciones que fomentan este conflicto, como el que los recursos son limitados, y cuando el sistema de recompensas se relaciona con el desempeño individual del grupo y no con el desempeño individual de la organización.

3. *Diferencias en las percepciones.* Las percepciones distintas de lo que constituye la realidad fomentan probablemente el conflicto, algunos de los factores causantes de este conflicto son las metas diferentes, diferentes horizontes del tiempo, incongruencia del status y las percepciones inexactas (creación de estereotipos).

4. *Creciente demanda de especialistas.* Esto se refiere al conflicto entre los especialistas del *staff* y los del personal de línea. Con la creciente tecnificación, el papel del *staff* tiende a aumentar. La causa del conflicto radica en que ambos parten de perspectivas diferentes al momento de considerarse unos a otros, así como en el papel que desempeñan en la organización.

Del anterior listado podemos extraer la causa del conflicto entre empresario y empleados. Es fácil observar que ambos mantienen una interdependencia absoluta, una parte paga para que trabajen y la otra trabaja porque le pagan; si una falla en su responsabilidad, hay un conflicto. Por otra parte, no se busca conciliar las metas individuales con las organizacionales, consiguiendo que el trabajador pierda de vista la importancia en la obtención de objetivos de la empresa³. En cuanto a la diferencia en las percepciones, ya se puntualizó la diferencia evaluativa entre los grupos, pues el trabajador ve al jefe como un explotador y el empresario ve al trabajador como un flojo⁴. Por último, haciéndose analogía con el conflicto línea-*staff*, también los empleados y empresarios se consideran unos a otros partiendo de diferentes perspectivas, encontrando el mayor número de prejuicios de cada uno. Así, el

panorama que plantea el conflicto económico-empresarial es bastante alarmante.

Las consecuencias del conflicto disfuncional entre los grupos son, de acuerdo con los investigadores de la conducta humana, bastante predecibles. Dichas consecuencias se dividen de acuerdo a si los cambios que suscitan son intra o entre los grupos. Cuando los cambios se dan entre los grupos, se ven estimulados por conflictos intergrupales. Estos cambios producen múltiples reacciones, como un aumento de la cohesión grupal; la amenaza externa hace que los miembros del grupo hagan a un lado sus diferencias individuales y se cierran, lo cual es una característica inmanente al conflicto organizacional; al comenzar el conflicto, cada grupo, ya sea de empleados o administradores, se cierra y busca defenderse y atacar a la otra parte, impidiendo enormemente la probabilidad del surgimiento de un liderazgo autocrático; se busca un líder fuerte que estructure el grupo por el imago de ataque-fuga⁵, ya en ese sentido se reducen las tolerancias y se diluyen las individualidades; sobre todo en el área sindical, se busca el anonimato; el énfasis se encuentra orientado hacia una meta: derrotar al enemigo.

Otra forma en que se manifiesta el conflicto es un cambio entre los grupos, en esta situación las percepciones que los miembros tienen del grupo se deforman, así como las percepciones del otro grupo. Se produce una contaminación en el análisis de la realidad. Cuando el conflicto aumenta, se deforman cada vez más las percepciones y surge toda la gama que cada grupo posee de estereotipos negativos, creándose una lucha patética con fantasías paranoicas de parte de los miembros sindicales -"nos quieren explotar"- y de los directivos -"nos quieren quitar la empresa"-.

Por supuesto, este tipo de interacción llega inevitablemente a una reducción o corte de la comunicación, un cierre total de cada grupo en su posición: "Ahora, nos vamos a la huelga", dicen los

3. Argyris, Ch. (1990). *Overcoming organizational defensive routines.* Boston: Allyn and Bacon.

4. McGregor, D. (1986). *Mando y motivación.* México: Diana.

5. Bion, W. R. (1963). *Experiencias en grupos.* Buenos Aires: Paidós.

sindicalistas; "Pues ahora, los echo a todos", dicen los directivos.

Es mucho más que evidente que estos niveles de conflicto producen una disfunción total en la organización, y por ello se hace importante hacerlos funcionales, pues, como hemos acotado anteriormente, el eliminarlos no sólo es improductivo, sino imposible. De ahí que la tarea que cabe cumplir es el manejo del conflicto, y no su eliminación, que de hecho provocaría un proceso contrario al que se desea.

Puesto que los directivos de la organización tienen que vivir con el conflicto, surge el imperativo de enfrentarlo y manejarlo. A continuación, se examinan las técnicas más comunes para resolver los conflictos cuando alcanzan un nivel disfuncional.

La solución de problemas intenta reducir el conflicto por medio de reuniones cara a cara de los grupos involucrados en el conflicto, por ello se lo denomina método de confrontación. En las reuniones, las partes debaten abiertamente la cuestión, aportando información pertinente hasta llegar a una decisión. Es eficaz en el caso de malos entendidos o problemas de lenguaje; para problemas más complejos pierde su funcionalidad.

El establecimiento de metas de orden superior consiste en desarrollar en conjunto una serie de metas y objetivos, con ello se pretende involucrar a las partes para que cooperen mutuamente. Una opción más para resolver el conflicto es el incremento de recursos, como subir posiciones en la jerarquía organizacional, más dinero o espacio; aunque resulta costoso, la mayoría de conflictos colectivos se dan por la obtención de recursos, y es focal que los directivos, si se encuentran en la posibilidad, otorguen a los colaboradores mejoras en sus condiciones de trabajo, pero es aún más importante llamar a la razón a los sindicalistas, sobre el punto de que la empresa también necesita de recursos para operar y que sus peticiones tienen un límite en la realidad.

La evitación del conflicto es una técnica que puede beneficiar a corto plazo, pero no necesariamente a largo plazo. Con el inconveniente de que no se

resuelve nada y, es más, probablemente se empeore la situación.

Cuando se pone énfasis en los intereses comunes en los grupos en conflicto, se resta importancia a sus diferencias. Se trata de suavizar la situación. Otros grupos optan por dejar la solución a sus líderes y acatar las órdenes que ellos les den.

Una herramienta que surge como fundamental en la gestión de conflictos es *el análisis experimental de la conducta*; por medio de este, se hace un minucioso estudio, al cual se le da el nombre de la triple relación de contingencia o ABC, pues se analiza del ambiente los antecedentes (A), las conductas (Behaviors, B) y las consecuencias (C), que están manteniendo el conflicto en un orden disfuncional, para luego proceder a la modificación de las variables encontradas. Este enfoque hace énfasis en lo observable de la conducta, en la relación causa-efecto.

El análisis conductual se presenta como la base para lograr manejar los conflictos, pues dentro de esta herramienta se puede incluir toda una gama de técnicas; entre estas, como ejemplo, están las que se puntualizaron con anterioridad.

El primer paso, de acuerdo con el mencionado modelo conductual, es calificar el conflicto: ¿Qué lo produce? (antecedentes), luego se observa qué conductas elicitó, o bien ¿qué produce? (Conductas), y por último ¿qué lo mantiene? (consecuencias). Con el análisis concluido, se procede a modificar esa triple relación de contingencia con técnicas que permitan aumentar la cooperación (refuerzo), y reducir los malentendidos o desacuerdos (Castigos).

En los casos anteriores, se han mencionado técnicas por las que dos grupos: obreros y directivos, pueden resolver o manejar el conflicto, pero algunas veces se hace necesario el permitir a un tercero que medie entre estos grupos. Una de esas formas es la mediación conocida en el campo jurídico como conciliación. En la conciliación el agente tercero hace uso de la persuasión, para que se definan las diferencias. La otra forma es el arbitraje, y se da en los casos en que los grupos en conflicto no pueden decidir la manera de resolver las diferencias por medio de la

negociación; en este caso, el tercero decide que se va a realizar, y ambos grupos deben acatar y cumplir con la decisión de este tercero que la mayoría de las veces, en el ámbito laboral, es el Estado, representado en el tribunal de arbitraje.

Al buscar únicamente la reducción de los conflictos, una organización se convierte en un sistema cerrado y tiende a la entropía. La neguentropía del sistema organizacional se consigue al ver en el conflicto el motor dialéctico que permite al grupo cambiar, encontrar nuevas formas, nuevos caminos, cohesionarse y desintegrarse, de esto surge la diádica postura del administrador en el conflicto, viéndolo como un agente modificador de la organización. El estimular el conflicto en forma funcional mejora el desempeño de quienes se ven involucrados. El uso de los canales de comunicación introducir nuevos individuos al grupo, modifica la estructura organizacional y estimular la competencia pueden ser algunas de las formas en que se puede crear el conflicto en la organización para que los grupos involucrados lleguen a mejoras que beneficien a todos los demás.

El conflicto y su importancia en la organización se ha esbozado en los anteriores párrafos, y de estos podemos puntualizar que la posición oligárquica no favorece a ninguna de las partes, por el contrario, sólo aumenta las tensiones entre ambas partes directivo-sindicales, que llevarán conductas disfuncionales como la huelga o paro.

La vía principal surge en la comunicación, en el manejo de la información, sin prejuicios de explotados y explotadores, sin las fantasías: Directores: "Nos quieren quitar la empresa estos holgazanes", y los Sindicalistas: "Nos tratan como esclavos"; sobre todo tomando una posición de vida en la cual analicemos la realidad con la máxima objetividad posible sin caer en frases ulteriores del estilo "nosotros estamos bien, ustedes están mal". Se debe llegar a una madurez de las partes involucradas, en que ambas se escuchen y tomen de cada postura las mejores opciones, para llegar a una solución que permita en una forma bilateral, la satisfacción de las necesidades, si no de en

una forma total que deviene utópica, si de la mejor manera posible.

La dialéctica del conflicto le otorga a la dualidad directivo-sindical, la villa magna para crecer de una posición oligárquica a una nueva forma de relación, una relación que busque el crecimiento económico, político y social del medio que los rodea y de los miembros que lo componen.

Bibliografía

- Argyris, Ch. (1990). *Overcoming organizational defensive routines*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bion, W. R. (1963). *Experiencias en grupos*. Buenos Aires: Paidós.
- Bohoslavsky, R. (1997). "Grupos: Propuesta para una teoría". *Revista Argentina de Psicología*, 8, 85-100.
- Borisoff, D. Y Víctor, D. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid: Díaz Santos.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1996). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santa FE de Bogotá: McGraw-Hill/IRWIN.
- López Mena, L. (1989). *Intervención psicológica en la empresa*. Barcelona: Martínez Roca.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1987). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.
- Martín Sancho, M. (1984). *Democratización de la empresa*. San José: Imprenta Nacional.
- McGregor, D. (1986). *Mando y motivación*. México: Diana.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, J. (1990). *La negociación colectiva*. Buenos Aires: Astrea.
- Romero, R. R. (1987). *Grupo: Objeto y teoría*. Buenos Aires: Luga.