

ORDEN EN LAS INICIATIVAS DE ALCÁNTARA

Marcia Chávez, la nueva directora de recursos humanos de Alcántara, S.A., defendía la administración participativa, pero también la existencia de reglas de comportamiento para que las personas pudieran participar libremente, sin perjudicar a las demás. Marcia llegó a la conclusión de que Alcántara había pasado súbitamente de un sistema 1 a un sis-

tema 4, según la metodología de Likert, sin la debida preparación de los ejecutivos ni de las personas. Al discutir el asunto con la cúpula de la organización, Marcia concluyó que debería trabajar con los gerentes de línea para preparar un plan de acción. ¿Cómo podría usted ayudar a Marcia?

CONFLICTOS

Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico de la ARH es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

Noción de conflicto

El conflicto y la cooperación son elementos que forman parte de la vida de las organizaciones. Las teorías recientes de la organización han prestado atención a los dos y hoy se considera que la cooperación y el conflicto son aspectos de la actividad social o, más bien, que son dos caras de la misma moneda. En la práctica están ineludiblemente ligados, de modo que la resolución del conflicto se entiende, más bien, como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución final del conflicto.⁵ El pensamiento administrativo se ha ocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto. El conflicto es condición natural del mundo animal.⁶ El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien, no siempre para eliminarla. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias al elevado grado de congruencia de los objetivos de los hombres o, cuando menos, con respecto de algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y concierto.

Así como las fuentes de *cooperación* residen en las semejanzas, reales o supuestas, de intereses de los individuos y las organizaciones, de igual manera las fuentes de conflictos se encuentran en algún grado de divergencia, real o supuesta, de los intereses. Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida industrial y organizacional, pudiera ser controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas de un grupo o individuo se pueden tipificar en una escala que va desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y resolución de problemas, dentro de un *continuum*, como muestra la figura 13.2.⁷

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000, pp. 365-366.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1993, vol. 2, p. 121.

⁷ LORENZ, Konrad, *On aggression*, Harcourt, Nueva York, Brace & World, 1966.

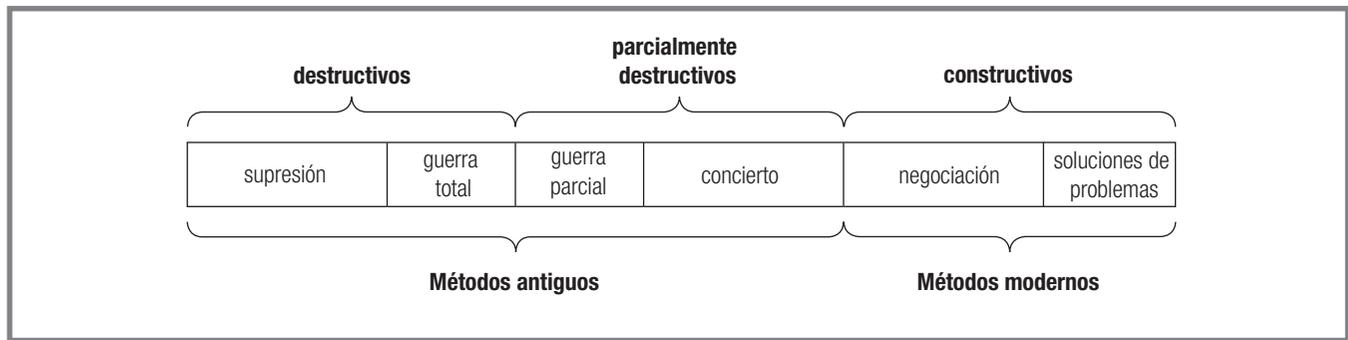


Figura 13.2 Situaciones de conflicto y métodos de resolución.

Nota interesante: Los conflictos son inevitables

Como las personas no son iguales y las organizaciones tampoco lo son, los conflictos son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. A medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a aumentar y a diversificarse.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones y puede implicar a personas, grupos y organizaciones. Por lo general, una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) procura alcanzar sus objetivos o intereses mediante sus relaciones con las otras partes. El conflicto adquiere vida cuando una parte sufre una interferencia deliberada de alguna de las otras partes. Así, el conflicto sólo existe cuando ocurre una interferencia deliberada de otra parte. Esta interferencia es condición necesaria para el conflicto y puede ser activa (cuando la interferencia se realiza por medio de una acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). De

este modo, el conflicto es algo más que un desacuerdo o choque de intereses, es una interferencia deliberada en el intento de alcanzar sus objetivos de la otra parte.

Condiciones que predisponen al conflicto

Las *condiciones antecedentes*, inseparable de la vida de la organización y que suelen generar *conflictos*, son tres:⁸

1. *Diferenciación de actividades*: a medida que la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses. Esa perspectiva diferente, resultado de la especialización, se llama *diferenciación* concepto que explicamos en el capítulo 1 en relación con las organizaciones. Los objetivos e intereses diferentes, o incluso antagonísticos, suelen provocar conflictos.
2. *Recursos compartidos*: por lo general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o, tal vez, antagonísticos e incompatibles.

⁸ NADLER, David A., J. Richard HAKCMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, Río de Janeiro, Campus, 1983, pp. 210-212.

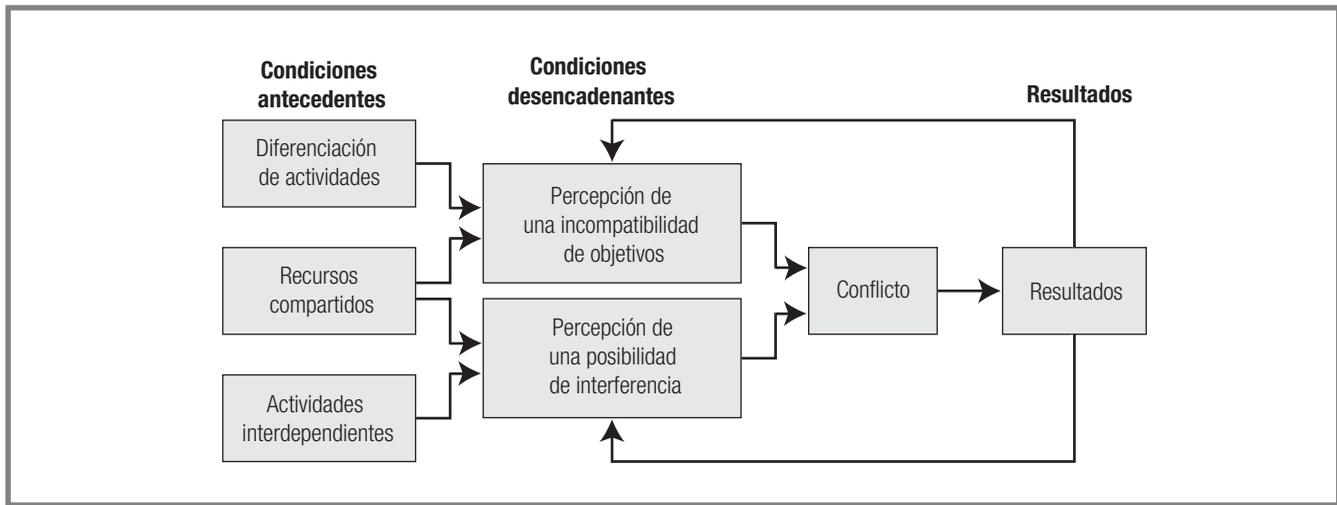


Figura 13.3 Condiciones antecedentes y condiciones desencadenantes de un conflicto.⁹

3. *Actividades interdependientes*: los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades. La interdependencia existe en la medida que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven sumamente interdependientes, entonces surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros.

Estas tres condiciones antecedentes (*diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia*), crean las condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que desencadenan el conflicto

El *conflicto* es un proceso que se deriva de dos *condiciones desencadenantes*, a saber:

1. Percepción de incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de una posible interferencia.

Por consiguiente, la parte afectada adopta un comportamiento de *conflicto*.

Así, las *condiciones antecedentes* crean la situación favorable para que ocurran los *conflictos*. Una de las partes percibe que existe una *condición desencadenante* (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una in-

terferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de *conflicto* respecto a la otra. Por consecuencia surge el *comportamiento conflictivo*. Una parte, para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Nota interesante: Echar leña al fuego

Para complicar las cosas, la acción de una de las partes en general provoca alguna forma de reacción de la otra y, en consecuencia de estas reacciones, pueden ocurrir una serie de cosas: la reacción de la otra parte puede influir, positiva o negativamente, en las percepciones o los sentimientos que la primera parte tiene respecto al *conflicto* y puede provocar que se intensifique éste o que haya alguna forma de *resolución*.

La *resolución* representa el fin del *episodio del conflicto*. *Resolución* no significa que el *conflicto* ha quedado solucionado o administrado, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se ha puesto fin al *episodio del conflicto*. Por lo general, la *resolución* se presenta cuando una parte gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso o por otros medios que permitan que ambas partes salgan ganando algo.

A partir del comportamiento que las partes observan durante el *conflicto* y del tipo de resolución quedarán percepciones y sentimientos residuales, que se llaman *secuelas del conflicto*.¹⁰ Éstas generarán las percep-

⁹ Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, op. cit., p. 211.

¹⁰ PONDY, L.R., "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 1967, núm. 12, pp. 296-320.

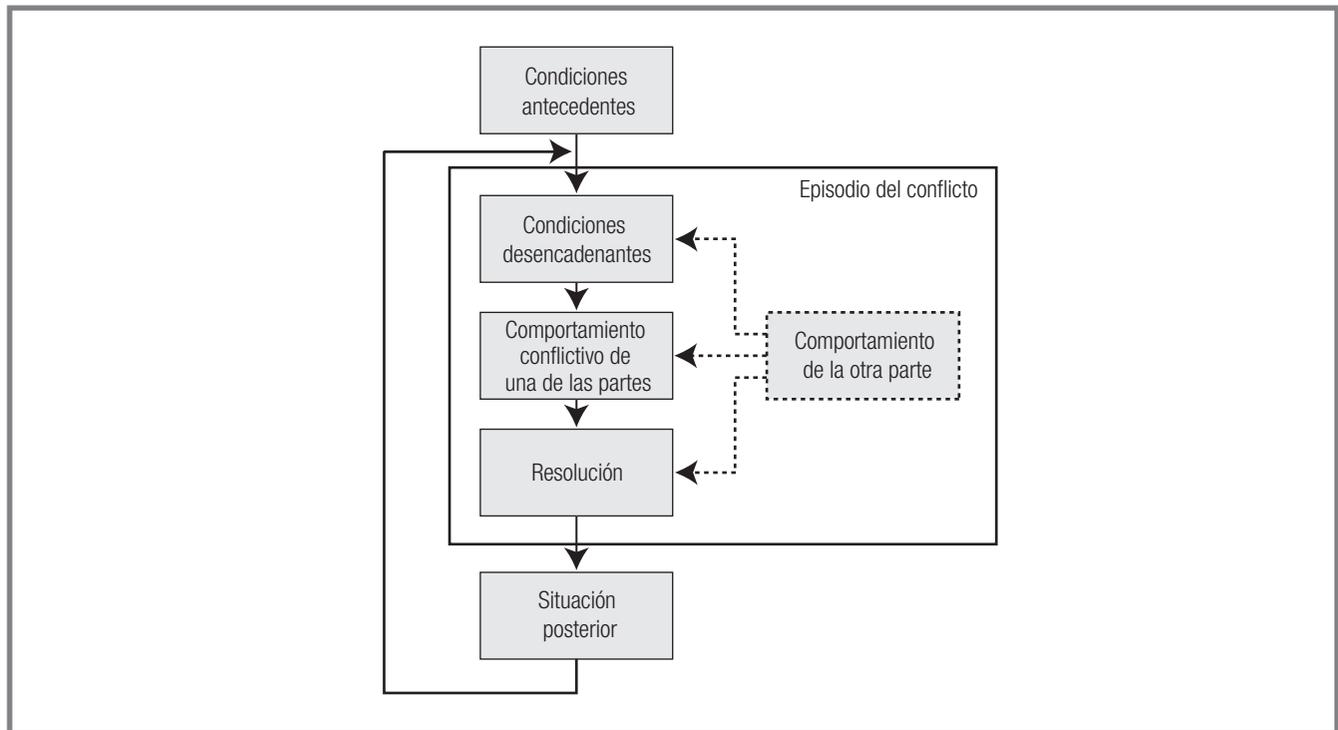


Figura 13.4 El proceso del conflicto.¹¹

ciones y los sentimientos que tendrán las partes cuando se presente un nuevo *episodio de conflicto*. En realidad, el *episodio del conflicto* es un ciclo de hechos que se repiten, en el cual la resolución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo.

RESULTADOS DEL CONFLICTO

El *conflicto* puede tener *resultados constructivos o destructivos* para las partes involucradas, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el *conflicto* de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

Resultados constructivos del conflicto

El *conflicto* puede crear efectos potencialmente positivos, a saber:¹²

1. *El conflicto despierta sentimientos y estimula energías.* Un conflicto hace que las personas estén más atentas

y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.

2. *El conflicto fortalece sentimientos de identidad.* Cuando un grupo entra en conflicto, se vuelve más unido y cohesionado, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “gana”, sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo.
3. *El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder.* El conflicto puede llevar a que se apliquen recursos (por ejemplo, tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así las diferencia de poder entre las partes implicadas.

Resultados destructivos

El *conflicto* es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, a saber:

1. *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.* Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea ge-

¹¹ Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, op. cit., p. 213.

¹² *Idem*, p. 214.

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula los intereses y la curiosidad • Aumenta la cohesión del grupo • Aumenta la motivación por la tarea • Despierta la atención a los problemas • Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca frustración, hostilidad y ansiedad • Crea presión para el conformismo de las personas • Provoca dispersión de energía • Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar • Genera distorsiones en la percepción

Figura 13.5 *Resultados del conflicto.*¹³

nera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.

2. *El conflicto aumenta la cohesión del grupo.* Con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.
3. *El conflicto desvía energías hacia sí mismo.* Gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un *conflicto* pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
4. *El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra.* Un comportamiento característico del episodio del *conflicto* entre las partes es entorpecer las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.
5. *El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas.* El *conflicto* influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el *conflicto* aumenta, tiende a estereotipar a la otra parte y a verla como “enemiga”, le atribuye motivos e intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos

de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con la otra parte. Así, el *conflicto* se realimenta solo: las comunicaciones y las distorsiones de la percepción tienden a ampliar el *conflicto* y ello, a su vez, maximiza sus efectos negativos y destructivos.

Administración del conflicto

La manera de resolver el *conflicto* influye en los resultados, constructivos o destructivos, que puede producir y, por lo tanto, en los *episodios futuros de conflicto*.

Un conflicto se puede resolver de tres maneras, a saber:¹⁴

1. *Resolución ganar-perder:* al utilizar varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. *Resolución perder-perder:* cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, esto es ambas pierden.
3. *Resolución ganar-ganar:* las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen o que ambas venzan.

¹³ Adaptada de: NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E. *Comportamiento organizacional*, Río de Janeiro: Campus, 1983, p. 216.

¹⁴ SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N., *Basic organizational behavior*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1995, p. 206.

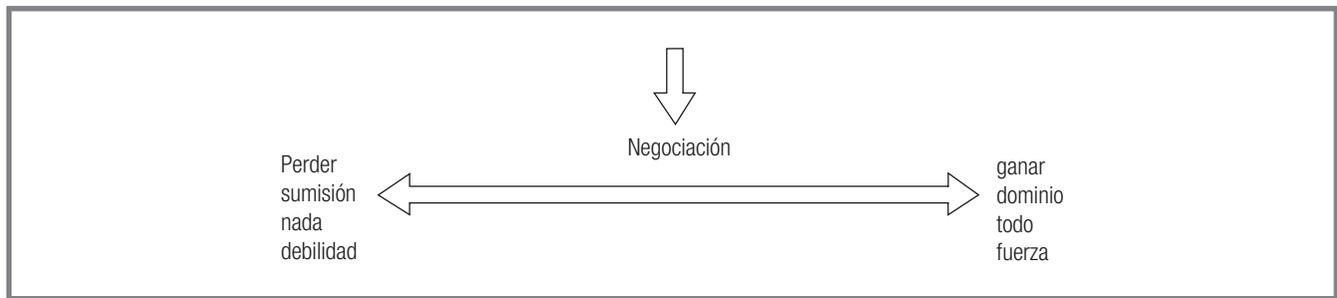


Figura 13.6 La negociación en la administración de conflictos.

Los dos primeros patrones de resolución: *ganar-perder* y *perder-perder*, tienden a provocar que continúe el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y siguen motivadas para iniciar otro episodio de conflicto en el cual quizá puedan ganar. En el tercer patrón de resolución, *ganar/ganar*, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder.

Nota interesante: Cómo preparar a las personas para enfrentar conflictos

De ahí la importancia de la capacitación de los gerentes y supervisores para *administrar conflictos*, así como la adquisición de habilidades para la *negociación*. La resolución *ganar-ganar* no siempre es posible, dadas las circunstancias, sobre todo cuando se trata de *conflictos laborales*.

Reivindicaciones en los conflictos laborales

Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos, las organizaciones y los sindicatos, en torno a intereses individuales o abstractos, generales, de grupos de profesionales o económicos.¹⁵ Se trata de conflictos colectivos de trabajo o simplemente disensiones colectivas y retratan un antagonismo entre los intereses de una *categoría profesional* (grupo de trabajadores) y de una *categoría económica* (grupo de organizaciones). Cuando se involucran intereses individuales de las partes, es decir, de los empleados y de una or-

ganización, pero no de las categorías de profesionales o económicas a las que pertenecen, se conocen como *conflictos laborales individuales* o simplemente *disensiones individuales*.

Nota interesante: El planteamiento de los conflictos en la era industrial

Algunos autores prefieren abordar los conflictos laborales como conflictos en las relaciones entre capital y trabajo, como se hizo durante toda la era industrial. En realidad, los conflictos laborales son de mayor amplitud, pues implican intereses y objetivos que van más allá de las simples relaciones de trabajo o de las simples relaciones entre el empleador y el empleado. En tiempos modernos, las expectativas de los empleados sobrepasan las simples relaciones de empleo y se proyectan en forma de factores motivacionales o intrínsecos, los cuales no se expresan en ningún convenio o contrato colectivo de trabajo y que escapan de la visión de las relaciones o las leyes que muchos autores pretenden delimitar.

Los *conflictos laborales* incluyen varios tipos de reivindicaciones, a saber:

1. *Condiciones legales de trabajo*: son las condiciones contractuales del trabajo, como la jornada semanal, los horarios de trabajo, los intervalos de descanso y para comer, el descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), las condiciones de trabajo de la mujer y del menor, el contrato a prueba, las condiciones de despido y del aviso previo, etcétera.
2. *Condiciones económicas del trabajo*: son las condiciones que se refieren a la remuneración, como el salario profesional (el salario normativo o el salario por categoría), el índice de reajuste salarial, el ín-

15 TOLEDO, Fulvio de y B. MILIONI, *op. cit.*, p. 33.

dice de aumento real o el índice de productividad de la categoría, las primas por peligrosidad o insalubridad, las primas por trabajo extraordinario (horas extra) en días normales o los domingos y días feriados, la homologación salarial, los aumentos por méritos o ascenso, las canongías, las comisiones, etcétera.

3. *Condiciones físicas del trabajo*: son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como la exposición a ruidos, las temperaturas extremas, los gases tóxicos, los agentes químicos, la mala o excesiva iluminación, la exposición a la intemperie, las descargas eléctricas, las alturas, así como los equipos de protección individual, vestimenta, uniformes y los esquemas de higiene y seguridad que proporciona la organización.

4. *Condiciones sociales del trabajo*: son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley, como comedor en el centro de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de esparcimiento y reposo, asistencia médico-hospitalaria, seguridad social, asistencia odontológica, asistencia por embarazo, guarderías, estacionamiento gratis, seguro de vida de grupo, complemento para jubilación o fondos de pensión, complemento de ayuda por enfermedad, entre otros.

5. *Condiciones de representatividad en el trabajo*: son condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso, como comisiones de fábrica, comisiones de empresa o consejos de empresa.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

ORDEN EN LAS INICIATIVAS DE ALCÁNTARA

Marcia Chávez pensaba que los empleados de Alcántara estaban perdidos y que no tenían una línea de conducta a seguir. Era necesario establecer un programa de relaciones con los empleados que fue-

ra diseñado por varias manos, es decir, con la participación de los ejecutivos de la empresa. ¿Cómo procedería usted en este caso?

CONTRATO COLECTIVO

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más *sindicatos* representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo.¹⁶ La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más utilizados para la solución de conflictos colectivos, evita huelgas y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso entre ellas.



Nota interesante: El contenido del contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo prescribe con detalle las condiciones de trabajo que regirán los

contratos individuales en las organizaciones involucradas, a saber: horarios de trabajo, horarios de descanso, descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), la jornada semanal, el salario profesional (salario mínimo de la categoría también llamado salario normativo o salario base), índice de reajuste salarial, índice de productividad de la categoría, aumento real de los salarios en relación con la inflación, condiciones de trabajo de la mujer y el menor, primas por insalubridad y peligrosidad, primas por horas extra en días normales, domingos y feriados, condiciones de despido del personal, homologación salarial, etcétera.

Negociación colectiva

Así, el contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, la cual se puede realizar en tres niveles: en el nivel de la empresa, en el nivel del sindicato y en el de la confederación de sindicatos.

16 FALJONE, Ademar, *op. cit.*, pp. 25-27.