

# LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN, EL CONFLICTO Y LA INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ

Bernardo N. Sánchez García \*

René Vargas Ortegón \*\*

---

\* Ph.D. por la Universidad de Granada (España). Es Administrador de Empresas, profesor de la Universidad de Pamplona (Colombia). Su línea de investigación se centra en la cultura, gestión y el conflicto organizacional.

\*\* Magíster por la Universidad Santo Tomás de Aquino (Colombia). Es Administrador de Empresas, Director del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Pamplona (Colombia).

## LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN, EL CONFLICTO Y LA INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ

### RESUMEN

Las teorías de la administración y la investigación para la paz son de reciente desarrollo, iniciaron su conformación en las primeras décadas del siglo XX, y recíprocamente se han excluido, por lo que este artículo desarrolla un diálogo entre las dos que permite contribuir a una interpretación conjunta del conflicto en la empresa, así como su reconocimiento y análisis académico. Para ello se ha efectuado un recorrido por las distintas teorías y su interpretación del conflicto en la empresa, verificando sus coincidencias y distanciamientos con la investigación para la paz, así como las carencias que muestra una con respecto a la otra.

**Palabras Claves:** Teorías de la administración, conflicto, empresa, paz, investigación para la paz.

### ABSTRACT

Theories of management and research for peace have been recently developed, began their formation in the early decades of the twentieth century, and vice versa are excluded, so this article develops a dialogue between the two that allows for contributions to an interpretation conflict in the joint enterprise, and its recognition and academic analysis. To this has been a journey through the various theories and their interpretation of the conflict in the company, checking their matches and separations with peace research, as well as showing a gap with respect to the other.

**Key Words:** Theories of management, conflict, company, peace, peace research.

*Face* ISSN 1794-9920

Recepción: Enero de 2011  
Revisión: Junio de 2011  
Aceptación: Junio de 2011

## 1. INTRODUCCIÓN

Previo al siglo XX los escritos sobre administración tenían que ver con la praxis de la disciplina, y no con la teoría que soporta dicha práctica. Aunque desde el nacimiento de la revolución industrial distintos pioneros plantearon sus preocupaciones sobre las organizaciones y empresas nacientes, es en las primeras décadas del siglo XX que se empieza a estructurar una teoría de la administración, en la que el pensamiento administrativo se agrupó en escuelas que han interpretado y gestionado el conflicto de múltiples maneras.

A su vez, la Investigación para la Paz, con un desarrollo igualmente reciente interpretó paralelamente el conflicto de diferentes maneras con aproximaciones que guardan similitudes y diferencias con la Teoría Administrativa, por lo que en este artículo establecemos un dialogo necesario entre las Teorías Administrativas y la Investigación para la Paz, contribuyendo a llenar un vacío que creemos ha existido. De tal manera que el conflicto en la empresa no ha sido preocupación de la Investigación para la Paz y a su vez la Teoría Administrativa ha estado alejada de un compromiso formal en la gestión pacífica de los conflictos, dado que en principio los mecanismos tradicionales de acercamiento han sido el poder, la autoridad que la jerarquía ofrece, la normatividad y la legislación vigente, buscando tener a los trabajadores y el conflicto bajo control.

Es a partir de los años veinte del pasado siglo cuando la Paz comienza a ser considerada objeto de estudio científico. En un principio la preocupación fundamental fue la explicación de los conceptos de violencia y guerra, conceptualizando la paz como ausencia de guerra, denominándola Paz Negativa, sin embargo con el transcurrir de las décadas el campo de estudio fue creciendo paulatinamente.

En la medida que la ínter y transdisciplinariedad dio nuevas luces, el concepto de Paz empezó a verse de forma más amplia y por su complejidad a ser abordado en un plano de cooperación personal y disciplinar, al igual que el estudio de los conflictos se convirtió en eje fundamental y uno de sus principales objetivos.

En el ámbito de la empresa, reconociendo la complejidad inherente, consideramos de manera integradora el conflicto como la tensión o diferencia que genera perturbación cognitiva y/o emocional afectando la dinámica de los distintos proyectos que en ella se desarrollan. Tensión en cuanto a la presencia y sometimiento a la atracción de fuerzas opuestas, y diferencia porque indica variedad, diversidad, heterogeneidad, pero igualmente discrepancia entre parecidos o semejantes, manifestando cualidades de oposición, disensión o controversia que podrían conducir a la cooperación. Perturba en cuanto altera o trastorna el orden, la inercia o la dinámica, constituyéndose en factor de renovación y cambio, evitando que en la empresa se empobrezcan los procesos creativos.

En la empresa dentro de un macroproyecto que configuran la misión y la visión corporativa, hay múltiples proyectos de las distintas dependencias, grupos de interés e incluso individuos, que conjuntados permiten alcanzar el logro de las metas empresariales. La interacción entre ellos y las posibles modificaciones que surjan de ella, contribuirán positiva o negativamente generando perturbación en el macroproyecto organizacional.

El conflicto como generador de tensión implícitamente tiene una función mediadora entre esas fuerzas opuestas que lo constituyen, y al ser fuente de diferencias lleva en su esencia vitalidad y la posibilidad de “partir la diferencia” que es acercarse, mediar entre las posiciones extremas diferentes. El conflicto media entre las violencias y las paces fungiendo a menudo como una fuerza constructiva.

En primer lugar el artículo hace un breve recorrido por las distintas escuelas del pensamiento administrativo, desvelando la forma en que cada una de ellas configura, interpreta y atiende el conflicto en la empresa, para luego ocuparse de los distintos enfoques que sobre su manejo y gestión se han desarrollado con el transcurrir del tiempo, no referidos como periodos cronológicos precisos, sino como estilos que en la praxis pueden convivir en el tiempo.

Así mismo este artículo explora las aproximaciones, distanciamientos y carencias entre las Teorías de la Administración y del Conflicto con la Investigación para la Paz, considerando a la empresa como factor de desarrollo humano e institución mediadora para la satisfacción de las necesidades y por tanto, en capacidad de posibilitar y contribuir a la satisfacción-bienestar de las distintas personas y stakeholders con los que interactúa, constituyéndose con ello en protagonista de armonía y desarrollo, por lo que se le vislumbra como espacio de paz.

En este sentido la entrega del Premio Nobel de Economía 2009 a Oliver E. Williamson por su análisis sobre el papel de las empresas como estructuras de gobierno alternativas y sus límites, desarrollando una teoría en que las empresas funcionan como estructuras para gestionar conflictos, es un indicador del trascendental papel que juegan las empresas en un mundo complejo y conflictivo, en el que se reafirma, su condición de entidades mediadoras para la satisfacción de las necesidades y promoción del bienestar, por tanto se hace operativa su contribución a la paz (Williamson, O. E. ,1983, p. 351).

## **2. LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL CONFLICTO**

Las teorías administrativas se han agrupado en escuelas que de manera sucinta se relacionan explorando su interacción con el conflicto; en este recorrido nos detenemos

en la comprensión que del conflicto se tiene en cada una de ellas y sus mecanismos de atención y gestión.

### **Escuela Clásica de la Administración.**

Los primeros investigadores de la administración, como Frederick W. Taylor y Henry Fayol<sup>1</sup>, por su formación como ingenieros se orientaron a la utilización de criterios científicos y de ingeniería al ámbito humano y particularmente a la empresa, tal como ya se habían aplicado a la mecánica (Watson, 1995, p. 35), buscando el incremento de la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo y la organización y aplicación de principios generales de administración con bases científicas.

Sin embargo, este concepto del enfoque científico aplicado a la investigación basada en las prácticas de gestión no era nuevo, ya en Polonia a fines de 1890 Karol Adamiecki estaba desarrollando diagramas de red de flujo de trabajo para resolver los problemas de producción en las fábricas locales (Wrege y Hodgetts, 2000, p. 1283).

En el tema que nos ocupa, no obstante los teóricos de la época no dedicaron su atención al conflicto organizacional y sólo es visto como un elemento exógeno a la empresa, sus postulados dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX.

Los clásicos consideraban que el principal objetivo de la administración es asegurar simultáneamente el máximo de prosperidad del patrono y de los trabajadores. Por ello creían que los intereses fundamentales de empleadores y trabajadores no eran necesariamente antagónicos, al contrario aseguraban que los verdaderos intereses de ambos son el único y el mismo interés: el logro de mayor productividad para el empresario y mayores salarios para el trabajador se traducían en un objetivo único de prosperidad para todos, que no se podría dar uno sin el otro. Con ello eliminaban la posibilidad de conflicto, si el conflicto se presentaba, ocurría por negligencia y error gerencial.

Tanto Taylor como Fayol coinciden en el carácter negativo del conflicto y en la necesidad de su eliminación, el primero por la alteración que causa en la rutina mecánica impuesta a los trabajadores con su incidencia en la producción y el segundo por la distorsión que provoca en la estructura funcional.

En este sentido pensaron que todos los conflictos amenazaban en última instancia la autoridad de los administradores y, de tal suerte, se debían evitar o resolver con

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) autor de "Shop Management" (1903), "Principles of Scientific Management" (1911), "Testimony before the Special House Committee" (1912), y Henry Fayol (1841-1925) autor de "Administration Industrielle et Générale"; considerados respectivamente el padre de la Administración Científica y el fundador de la Escuela Anatómica y Fisiológica de la Organización.

prontitud. Su consideración inicial es negativa, se asocian con violencia y destrucción, por ello deben ser desterrados lo antes posible.

Además de Taylor y Fayol, otros autores como Henry Lawrence Gantt, Frank y Lilian Gilbreth enriquecieron con sus aportes la teoría clásica (Chiavenato, 1982, p. 57). Gantt, trabajó bajo la supervisión de Taylor y a diferencia de éste orientado al aspecto tecnológico y metodológico, se preocupó por la motivación del trabajador, insistiendo en la importancia del elemento humano para la productividad. Taylor, Gantt y los Gilbreth consideraron que el análisis del trabajo y la remuneración fijada científicamente eran soportes fundamentales para la armonía en la empresa, eran el antídoto a los posibles conflictos que se pudieran presentar.

Mary Parker Follett, una de las primeras teóricas de la administración y cuya contribución fue muy importante en el estudio del conflicto en la empresa – ubicada cronológicamente en el periodo clásico, pero con un esquema teórico de transición por su intento de aplicar ciertos principios de la psicología –, estudió en la década de 1920, la forma en que los directivos en sus empresas encaraban los conflictos, llegando a la conclusión que la mayoría elegía una forma destructiva de afrontarlos, entendiendo que la respuesta más común era la tendencia a eliminarlos (Montana y Charnov, 2002, p. 20). Al contrario Follet proponía un enfoque de colaboración para la solución de los problemas que recomendaba el compromiso.

Follett consideraba que la función del administrador era formular peticiones de una manera lógica pero no dar muchas ordenes, al igual que rechazaba cualquier fórmula fija para la solución de los problemas de la organización y planteaba que una persona no debía dar órdenes a otra, sino que ambas debían estar de acuerdo en resolver las órdenes de la situación. Sostenía que en lugar de condenar el conflicto, se le debe poner a trabajar para la empresa; como el ingeniero mecánico utiliza la fricción entre la cinta y la polea para transmitir la energía, o como el músico logra la melodía del violín con la fricción de sus cuerdas, es importante capitalizar la fricción que ocurre en la interacción de los trabajadores en la empresa.

Es interesante la posición de Follett por una nueva percepción hacia el tratamiento del conflicto, que en su tiempo era fundamentalmente negativa y patológica. Ella, por el contrario, aboga por una metodología de regulación pacífica de los conflictos mediante el dialogo que lleva a la cooperación y al compromiso. La señora Follett no tuvo mucha aceptación en su época, pero posteriormente distintos autores de otras escuelas la toman como referencia.

La Teoría Clásica de la Administración y la mayoría de sus autores entienden la organización como una estructura unitaria, en la que todos sus componentes comparten ideales comunes y son guiados por la dirección, la cual está debidamente legitimada. Por

tanto no hay conflicto entre los intereses del hombre y los de la organización, porque lo que es bueno para la empresa es bueno también para el trabajador.

Desde la óptica de la teoría clásica existe un ideal aconflictivo de las organizaciones donde el administrador exitoso es aquel que no tiene conflictos en su organización, los previene o elimina y, por tanto no atentan contra la armonía y el desempeño productivo de la misma.

Como respuesta a las duras situaciones impuestas por la Teoría Clásica y especialmente por el enfoque Taylorista, surge la Escuela de las Relaciones Humanas cuya preocupación principal fue suavizar y humanizar las condiciones de trabajo a que llevó la racionalización planteada por Taylor, vista por los trabajadores y sindicatos como una forma sofisticada de explotación en favor de los patronos.

### **Teoría de las relaciones humanas.**

A diferencia de la Teoría Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas se interesó por el comportamiento humano en el trabajo, considerando inseparables y complementarios el aspecto productivo y el aspecto personal (Chiavenato, 1982, p. 135), dando especial importancia a los aspectos psicológicos.

En esta escuela destaca el australiano Elton Mayo, quien con otros colaboradores desarrolló un experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas en una fábrica; el estudio demostró que el trabajo es la actividad social más relevante del ser humano, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores claves para mejorar el clima organizacional y que la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y la organización.

Loren Baritz (1960), en su libro “The Servants of Power”, sostiene que Elton Mayo trató el conflicto como un mal, un síntoma de la falta de habilidades sociales, y su realidad presuntamente opuesta, la cooperación, como un síntoma de salud (p.137).

No obstante, posteriormente, los estudiosos de las relaciones humanas reconocieron el carácter inevitable de los conflictos y aconsejaron a los directivos que aprendieran a vivir con ellos. Sin embargo, la consideración continuó siendo negativa, manteniendo su percepción de indeseable y haciendo énfasis en su eliminación o resolución siempre que fuera posible.

La Escuela de Relaciones Humanas, al igual que la administración científica parte de la idea unitaria de comunidad de intereses entre capital y trabajo, y por tanto considera al

conflicto como un factor exógeno a la organización, no reconociendo su carácter esencial.

Esta escuela plantea que los conflictos se presentan cuando en la empresa se dan individuos que no satisfacen sus necesidades básicas, sufren las consecuencias de las frustraciones o tienen problemas de personalidad. Sanford consideraba que los conflictos en las empresas tienen su origen en las frustraciones de las personas que no han podido triunfar en la sociedad y que desarrollan a través del conflicto mecanismos de agresión racionalizada (Sarries Sanz, 1993, p. 235).

El planteamiento de Sanford considera el carácter exógeno del conflicto, atribuyéndolo a diferentes razones y circunstancias en ningún momento ligadas a la vida organizacional de la empresa propiamente dicha. El autor entiende el conflicto desde una concepción psicológica, en la que la conducta agresiva está ligada a la frustración provocada por estímulos externos, en este caso el medio social y las restricciones que impone al individuo para el logro de su éxito social y, al ser incapaz de manifestar su agresión a la sociedad en general, la traslada a la empresa utilizando el conflicto como vehículo de expresión de la conducta agresiva, circunscribiéndolo a un enfoque negativo.

Por tanto la consideración continúa siendo negativa haciendo énfasis en su eliminación o resolución siempre que fuera posible, para Mayo según Touzard (1980), el conflicto puede existir, pero su eliminación es un sencillo problema de organización que tome en cuenta la diversidad de intereses existentes, reconoce la existencia del conflicto y asocia su solución a la aplicación de una buena comunicación y a tener en cuenta a las personas, sus necesidades y problemas (p. 38)

Según Etzioni (1964), en muchos aspectos la teoría de las relaciones humanas fue diametralmente opuesta a la administración científica, ya que los factores considerados como decisivos y cruciales por una escuela eran desvirtuados por la otra, o las variables que una consideraba centrales, eran ignoradas por la contraparte; cada una reforzaba sólo aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la otra. Sin embargo reflejan un punto en común al considerar que no puede haber conflicto entre la búsqueda de la racionalidad de la organización y la búsqueda de la felicidad humana (p. 247).

La administración científica consideraba que la organización más competente sería igualmente la más satisfactoria, por cuanto la maximización de la productividad iría acompañada de un incremento en el pago de salarios a los trabajadores, mientras desde el enfoque de las relaciones humanas se creía que la principal tarea de la administración sería la de solucionar cualquier conflicto entre los intereses humanos y los intereses de la organización, en el sentido de aumentar la satisfacción y la felicidad.

La fragilidad y parcialidad tanto de la teoría clásica como de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí, pero sin posibilidad de un enfoque holístico, global, e integrado, que abarcara plenamente los problemas organizacionales, planteando puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización, dieron pie a la necesidad de un enfoque más amplio y completo, tanto de la estructura como de los participantes de la organización.

### **Teoría Burocrática de la Administración.**

Su propulsor fue el sociólogo alemán Max Weber (1969), quien abordó al igual que la teoría clásica, el problema de la administración eficiente, sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática, que entre otras cosas contribuía a la disminución de las fricciones dentro de la empresa mediante el establecimiento de una autoridad racional legal en una estructura perfectamente jerarquizada (p. 57), o sea la eliminación del conflicto o su no aparición gracias a las normas y procedimientos reguladores, la impersonalidad de las relaciones y el ejercicio que desde la jerarquía se hace de la autoridad.

Como lo exponen Claver Cortes, Llopis Taverner, Lloret Llinares y Molina Manchón (1998), Weber consideró el modelo burocrático como la mejor forma que pueden utilizar, de manera efectiva, las organizaciones complejas como respuesta a las necesidades del medio, que eleva al máximo el orden, la seguridad y la precisión, y minimiza la ambigüedad, la incertidumbre y el desorden (p. 42)

La rigidez normativa del modelo al igual que la teoría clásica, entiende el conflicto desde claves negativas como indeseable y perjudicial, y considera que entre más se aproxime al ideal burocrático de organización se podrán alcanzar más eficientemente los objetivos, habrá mayor equidad y las decisiones que se tomen serán más transparentes.

Tal como se ha mencionado y lo expresa Weber (1969), todo esto contribuiría al ahorro de fricciones, es decir desaparecer o mantener el conflicto al mínimo, cuando menos prevenirlo gracias al ejercicio y uso de la autoridad, a la estructura jerárquica que establece un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo, sumado a unas relaciones impersonales entre los miembros de la organización y la separación entre la propiedad y la administración, entre otras características (p. 93). La teoría burocrática conservó en común con la teoría clásica la división sistemática del trabajo y la especialización.

### **Teoría Estructuralista.**

La teoría estructuralista representó un desdoblamiento de la teoría de la burocracia con aproximaciones tanto a la teoría de las relaciones humanas como a la teoría clásica,

planteando una posición más amplia y comprensiva que incluía aspectos que la teoría clásica reconocía y la teoría de las relaciones humanas omitía y viceversa.

Para los estructuralistas, la sociedad es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre llega a depender para nacer, vivir y morir, consideran la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero son igualmente incompatibles con otros.

Etzioni (1964) considera que en una organización, diferentes grupos pueden cooperar algunas veces y competir otras, pero difícilmente pueden convertirse en una gran familia feliz, como lo plantea la teoría de las relaciones humanas (p.259).

Los autores estructuralistas no están de acuerdo en que haya armonía de intereses entre patrones y empleados como lo sostenía la teoría clásica o, en que esa armonía deba ser preservada por la administración, mediante una actitud comprensiva y terapéutica, nivelando las conductas individuales como afirmaba la teoría de las relaciones humanas. Para los estructuralistas, el conflicto deja de ser patológico y aunque no todos son deseables, consideran que son elementos generadores de cambios y del desarrollo organizacional, destacando las numerosas e importantes funciones sociales del conflicto y no están de acuerdo con cualquier represión artificial del mismo.

La teoría estructuralista pretendió conciliar la teoría clásica con la teoría de las relaciones humanas, basándose también en la teoría de la burocracia, con un enfoque múltiple. Interpreta a la empresa como la síntesis de la organización formal e informal, por lo que desde el punto de vista estructuralista reconocieron integralmente el conflicto entre las necesidades de la organización y las de su personal, indicando que puede ser reducido pero no eliminado, buscando el equilibrio entre la racionalidad y la irracionalidad, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales e informales y entre administración y trabajadores.

### **Teoría del Comportamiento.**

A partir de la década de los años cincuenta del siglo XX se empieza a desarrollar inicialmente en los Estados Unidos, un nuevo concepto de Administración planteando una nueva visión de la teoría administrativa basándose en el comportamiento humano.

La teoría del comportamiento dio significado a una nueva dirección y enfoque en la teoría administrativa: el estudio de las ciencias del comportamiento y el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías clásica, burocrática y de las relaciones humanas.

El tema del conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales ocupó la preocupación de los behavioristas, Barnard consideraba que el ejecutivo debe ser eficaz en la medida en que su trabajo logra alcanzar los objetivos de la organización y, ser eficiente en la medida en que su trabajo consigue los objetivos personales.

De otro lado Chris Argyris (1979), cree que el conflicto es inevitable entre el individuo y la organización, considera que algunas de las exigencias hechas por la organización son incongruentes con las necesidades de los individuos, de allí que se presente la frustración, el conflicto y el fracaso (p.15).

McGregor (1960), de acuerdo con su Teoría Y, redefine el concepto de administración al expresar que es primariamente, un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación, con esto igualmente da un sentido plural al conflicto y plantea la necesidad de construir competencias participativas y de toma de decisiones que permitan al trabajador gestionar y transformar los conflictos (p. 87).

Likert (1967), formula un sistema administrativo donde la democracia es piedra angular, fundamentalmente basado en el trabajo en equipo (p.76). En estas condiciones la organización genera, coordina y encadena las decisiones tomadas por los grupos interactuantes, que fijan las metas. La comunicación fluye libremente en ambos sentidos y las relaciones interpersonales se basan en la mutua confianza, dando como resultado que los trabajadores se sientan libres para actuar con actitudes positivas, ideas constructivas y responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Este sistema garantizaría una mayor probabilidad de productividad, buenas relaciones en el trabajo y elevada rentabilidad, logrando aprovechar totalmente la potencialidad de los trabajadores en vez de luchar en contra de ellos para colocarlos bajo control; desde el punto de vista del conflicto en la empresa, el sistema propiciaría el desarrollo de conflictos funcionales.

Para los teóricos del comportamiento, conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud de lo cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la elección de una alternativa de acción. Existe el conflicto cuando un individuo o grupo se enfrenta con un problema de decisión.

### **Teoría del Desarrollo Organizacional.**

En 1962 surge la teoría del desarrollo organizacional como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, no con un autor sino con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y

del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educativo muy complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal forma que esta pueda adaptarse a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en progresión creciente.

Son múltiples las circunstancias que permitieron y propiciaron la aparición de la teoría del desarrollo organizacional, entre ellas un nuevo concepto del hombre basado en un mayor conocimiento de sus complejas necesidades, sustituyendo la idea de hombre ultra simplificado, inocente y de tipo mecanizado.

Igualmente se modifica la concepción de poder, por una basada en la colaboración y en la razón, a cambio del modelo de poder sustentado en la coacción y la amenaza. De la misma manera se define un nuevo concepto de valores organizacionales con base en ideas humanístico-democráticas que sustituye al sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia (Bennis, 1973, p. 143).

Schein (1972), considera que solamente cuando las relaciones entre los miembros van bien se puede tener seguridad sobre la eficiencia de la organización (p.154), lo cual no significa que cuando las relaciones van bien corresponda a ausencia de conflictos y por tanto razón para la garantía de eficiencia de la organización, sino que en nuestro concepto, ésta última se encuentra unida al desarrollo de mejores conflictos que asuman características funcionales y constructivas dentro de un paradigma positivo y constructivo del conflicto.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales, de pequeños grupos, pasando luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas, recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

Dentro de las técnicas utilizadas por el Desarrollo Organizacional se pueden contar el Análisis Transaccional, las reuniones de confrontación, el tratamiento del conflicto intergrupar y el laboratorio de sensibilidad.

Autores como Blake y Mouton (1964) tipificaron en un modelo la gestión de conflictos el "Managerial Grid" o rejilla gerencial (p.89), igualmente Lawrence y Lorsch, y Reddin han contribuido con modelos de desarrollo organizacional relacionados no solamente

con alteraciones de comportamiento sino también estructural, entre ellos tenemos, el enfoque de contingencia y el modelo 3-D de la Eficiencia Gerencial.

El desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, que se prolonga hasta el behaviorismo, proponiendo una teoría social de ámbito organizacional. Algunos autores posicionan al desarrollo organizacional como un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría de sistemas.

### **Enfoque de Sistemas.**

Los cambios y la creciente complejidad en el mundo de las organizaciones contribuyeron a la elaboración de nuevos enfoques y adaptación de teorías que pudieran interpretar una mayor cantidad de problemas relacionados entre sí. El enfoque de sistemas como adaptación de la Teoría General de Sistemas a la empresa, vino a llenar ese vacío, justamente porque se constituyó como un cuerpo teórico capaz de pensar y hacer manejable la complejidad en las empresas.

El enfoque de sistemas en la teoría administrativa, adopta los elementos y características contenidas en la Teoría General de Sistemas, lo que permitió entrever una perspectiva de integración del conocimiento administrativo. Este enfoque sostiene como principio básico que todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones, están relacionados de alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración, debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistema (Rodríguez Valencia, 2003, p. 168).

Dicho de esa forma las funciones administrativas desarrolladas en el ejercicio de la gestión gerencial, tales como la planeación, organización, integración, dirección y control, son consideradas como subsistemas interrelacionados dentro de un sistema total administrativo.

La teoría moderna sobre las organizaciones adopta una visión dinámica y compleja de las organizaciones denominada «enfoque de sistemas», va más allá de la consideración del «homo económico» y del «homo socialis» para tener en cuenta al «hombre complejo» que se desenvuelve en organizaciones complejas.

El enfoque sistémico en la organización tiene por objeto representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en que tiene lugar la toma de decisiones, ya que la tarea de decisión sería mucho más fácil si se contara con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

Después de 1960 con la aparición de la Escuela Sistémica de la conducta laboral, asumiendo el concepto de sistema de Bertalanffy, se propone que la mejor

representación de una organización es considerarla como un sistema social (Lucas Marín, 1999, p. 22), valorándolo como un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez, constituyen una clase de sistemas abiertos. Las organizaciones como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos, al igual que participan de las características de la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad (Muchinski, 2001, p. 215).

El enfoque de sistemas nos permite definir a la empresa como un sistema abierto, complejo en constante interacción con su entorno, compuesta por muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficamente distintas y, por tanto, nos permite observar la complejidad de todos los conceptos y procesos que se relacionan con aquella.

La empresa es considerada como un sistema dinámico en el que los miembros persiguen simultáneamente una pluralidad de objetivos. Desde la teoría de sistemas el conflicto se asume bajo un enfoque interaccionista que lo interpreta como natural, parte de la existencia del hombre y las organizaciones, por tanto inevitable, no siempre negativo y hasta necesario; por lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

### **3. EVOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN LA EMPRESA.**

Los conflictos son inherentes al desarrollo de la vida de hombres y mujeres y, por extensión consustanciales a la existencia de las empresas. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en las organizaciones no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo (Lucas Marín, 1999, p. 370).

El conflicto ha sido el foco de numerosos estudios empíricos en la empresa y ha asumido funciones de importancia en las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional (Pondy, 1967, pp. 296-320). Su impacto y efecto organizacional son palpables en más de siete décadas de investigación, trabajo que ha sido plasmado en numerosos libros, en manuales y artículos de revistas.

El concepto de conflicto ha sido tratado como un fenómeno social general, con implicaciones para la comprensión de los conflictos dentro y entre organizaciones y ha tenido un desarrollo paralelo y similar al del conflicto social en general, así como se

entrelaza con el desarrollo de la teoría de la empresa y la evolución de la empresa misma.

El ser humano trabaja en empresas y en ellas interactúa, comparte acuerdos y disensos, coopera y compite. En todas las relaciones de hombres y mujeres están presentes los conflictos; constituyen un fenómeno continuo y constante en la interacción humana (Lederach, 2000, p. 56).

El conflicto en la empresa ha sido estudiado y asumido en la praxis desde tres enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y conductual, y el enfoque interaccionista; y no necesariamente se refieren a periodos cronológicos precisos, sino que en la realidad pueden convivir en el tiempo.

### **El Enfoque Tradicional.**

Desde esta vertiente los conflictos en la empresa deben evitarse, puesto que son un indicador de mal funcionamiento de la organización, afirma que todo conflicto en la empresa es negativo y disfuncional; es asumido como equivalente de violencia y destrucción. En general se le considera nocivo, por lo tanto una de las principales responsabilidades del administrador es mantener la intensidad del conflicto lo más bajo posible e idealmente evitar o eliminar; creían que surgiría el conflicto sólo si los gerentes no aplicaban los principios de la administración en la dirección de la empresa, o si no comunicaban a los empleados los intereses comunes que los unen con la gerencia.

Inicialmente, los teóricos del conflicto en la empresa plantearon que el conflicto perjudicaba el funcionamiento de las organizaciones (Pondy, 1967, p. 303) y regularmente se hablaba de resolución de conflictos (Schmidt y Kochan, 1992, p. 367).

Este enfoque está directamente vinculado con la Teoría Clásica de la Administración, sin embargo eso no quiere decir que su aplicación práctica haya finalizado en los años cuarenta del siglo XX, en que la influencia de la Teoría Clásica decae, sino tal como lo hemos dicho convive con los otros enfoques que veremos en los apartados siguientes, y en algunas organizaciones todavía hoy se valoran las situaciones conflictivas con ese criterio.

Algunos autores evalúan la práctica administrativa y sostienen que la cotidianidad permanentemente nos da muestras que en todos los niveles, el disentir se considera negativo (Robbins, 1987, p. 301), y en general el conflicto en la empresa ha sido tratado como indeseable (Cosier, Dalton y Taylor, 1991, pp.7-11). Está incorporada en la cultura organizacional la creencia de que el desacuerdo genera descontento, y este puede disolver los lazos comunes e inclusive eventualmente conducir a la destrucción de la empresa (Robbins, 1978, p. 67). En este sentido muchos ven la ausencia de

conflictos entre los grupos como indicador de eficacia en la gestión de las relaciones del grupo (Richter, Scully y West, 2005, pp. 177-203).

Según Wall y Callister (1995) el conflicto para la mayoría es muy desagradable, es como el resfriado común, sabemos lo que es, pero puede resultar difícil encontrar una cura (pp. 515-558). Ohbuchi y Suzuki (2003) ratifican este sentir al precisar que en general la gente ve el conflicto como perjudicial para las organizaciones, porque genera hostilidad y desconfianza entre los miembros, interfiere con el funcionamiento organizacional, y en casos extremos causa crisis (p. 61).

Jares (1997) desde el punto de vista de la administración en la institución educativa, se suma a los conceptos anteriores, al afirmar que predomina la concepción tradicional, tecnocrática y conservadora del conflicto; aquella que lo califica como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia como una situación que hay que corregir y, sobre todo, evitar (Biblioteca digital de la OEI). Robbins (1987) indica que algunas organizaciones apoyan el conflicto funcional en general, no obstante, la visión tradicional se manifiesta predominantemente (p. 398).

Según estos autores la realidad de la praxis nos confronta y lo que vivimos es que la visión clásica del conflicto, es probablemente seguida por casi todos los directivos en ejercicio (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000, p. 380), creencia que no compartimos en su totalidad y que exploramos con detenimiento en una investigación y trabajo empírico desarrollado en una muestra de empresas de Cúcuta, Norte de Santander Colombia.

Aunque actualmente persisten evaluaciones similares, paralelamente con el transcurso del tiempo, el enfoque tradicional del conflicto en la empresa comenzó a modificarse en las economías más desarrolladas, y el conflicto se empezó a considerar como algo natural y que no debía evitarse. Para entonces los investigadores y escritores de temas administrativos llegan a la conclusión de que las causas del conflicto organizacional son independientes del error gerencial, y se empieza a reconocer las ventajas de manejarlo eficazmente.

### **Enfoque de Relaciones Humanas y Conductual del Conflicto en la empresa.**

Con el inicio de la escuela de las relaciones humanas y su desdoblamiento hacia la teoría conductual hay una mayor atención en el hombre trabajador, en los procesos grupales ocurridos dentro de la empresa, en las relaciones informales que se dan en éstos y por lo tanto se abre una nueva orientación en las relaciones que se dan entre las personas de una organización.

Este movimiento asume un compromiso por desarrollar prácticas administrativas más humanitarias, creían en la importancia de la satisfacción de los empleados y consideraban que un trabajador satisfecho es más productivo.

El punto de vista de las relaciones humanas y conductual, sostenía que el conflicto era algo natural e inevitable en las organizaciones. Con base en estas apreciaciones este enfoque consideraba la aceptación del conflicto, racionalizaba su existencia al reconocer que no puede eliminarse y admitía que hay ocasiones en que puede ser beneficioso.

En este sentido cambia la percepción que sobre el conflicto se tenía, entrando a considerarse como aceptables ciertos niveles de existencia de los conflictos.

La crítica al positivismo y funcionalismo de la teoría clásica y conductual, permitió el surgimiento del paradigma interaccionista en contraposición al paradigma funcionalista.

### **Enfoque Interaccionista del Conflicto Organizacional.**

Desde este enfoque se promueve una mediación dialógica que se basa en la interpretación dialéctica de las contradicciones que configuran la interacción entre la acción humana y las circunstancias concretas en las que funciona la empresa; interpretación ésta entendida lejos del dualismo de la dialéctica de vencedores y vencidos, trascendiendo los dos opuestos: bueno-malo, bien-mal, pacífico-violento; justamente apoyada en las múltiples contradicciones que se presentan en la organización y su infinita gama de repercusiones. Esta concepción se aproxima a lo que Muñoz y Molina Rueda (2003) denominan perspectiva abierta y dialéctica del conflicto (p. 53).

La mayor aportación del punto de vista interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico, por ello ni muy poco ni demasiado conflicto es deseable.

La perspectiva interaccionista, nos permite ver los conflictos no solo como el resultado de la interacción entre los miembros de la organización, de la sociedad, sino como factor que brinda la posibilidad de transformar lo negativo en positivo, contribuyendo al progreso y bienestar. En nuestro caso creemos que tanto la perspectiva interaccionista del conflicto como el campo transdisciplinar de la paz proporcionan una concepción del conflicto más abierta que lo ubica como fuente de energía creativa, que puede contribuir al bienestar, al logro de condiciones más justas y equitativas que permitan unas relaciones más pacíficas.

De acuerdo con Robbins (1987), el enfoque interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, más bien algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos funcionales que son formas constructivas que permiten una participación sana y positiva en los objetivos organizacionales. Aparte se encuentran los conflictos que estorban el desempeño del grupo, los disfuncionales, que son formas destructivas (p. 387).

En este enfoque se promueve la noción de que el conflicto constituye un importante componente de la eficacia de la organización, propone un cambio en la gestión que va, desde la simple prevención y resolución de conflictos a la estimulación moderada de los conflictos (De Dreu y Van de Vliert, 1997, p. 67).

El enfoque interaccionista tiene la convicción de que los conflictos no sólo son una fuerza positiva en la empresa, sino que también son una necesidad absoluta para que ésta se desempeñe eficientemente, por tanto deben ser estimulados en la justa medida, entendiendo que el exceso o falta de conflicto puede perjudicar el logro de las metas organizacionales y la supervivencia de la misma. Los grupos con exceso de conflicto son caóticos e inoperantes y aquellos que no los tienen tienden a volverse apáticos, e insensibles, con dificultades para reaccionar frente a los cambios.

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desempeño organizacional, dependiendo de cómo se gestionen, regulen o transformen. En este orden de ideas el administrador tiene el reto de crear en su organización un clima laboral que posibilite un desarrollo sano del conflicto, sin que su evolución llegue a estados patológicos.

El enfoque interaccionista asume la empresa como un sistema complejo, con infinitas interacciones en las cuales el conflicto hace parte de la cotidianidad, lo interpreta necesario, casi indispensable para el desarrollo de las organizaciones, por lo que en algunas ocasiones lo alienta y promueve por las razones que ya hemos indicado: los grupos pueden volverse poco creativos e innovadores y lentos en sus respuestas frente al cambio. El conflicto se interpreta consustancial a la existencia de la empresa, no siendo bueno ni malo en su totalidad, sino que depende de la construcción del tipo de conflicto que de él se haga, y lo que se persigue es que se desarrolle de tal manera que se maximicen los efectos funcionales y productivos.

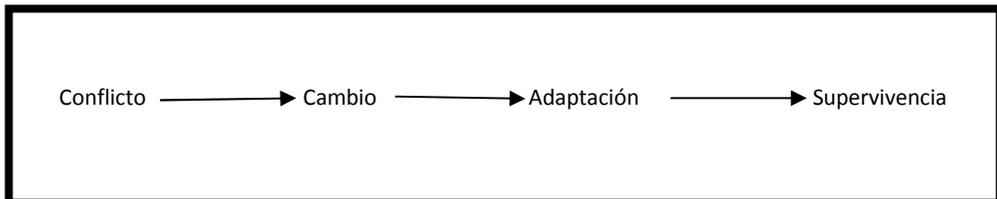
Hoy en día, se considera al conflicto como uno de los procesos básicos que deben ser manejados dentro de las organizaciones y las habilidades de los administradores para su gestión, unas de las más importantes cualidades que todo gerente debe poseer.

Como se ha indicado, la filosofía interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos para una organización (Robbins, 1978, p. 67). Un nivel excesivo de conflictos puede obstaculizar la eficacia de la organización, se manifiesta en una

reducción de la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, el aumento de ausencias y de la tasa de rotación, y finalmente, en menor productividad. De la misma manera sin un cierto nivel de conflicto, la supervivencia de la organización estará en peligro. La supervivencia sólo puede resultar cuando una organización es capaz de adaptarse a los cambios constantes en el medio ambiente.

La adaptación sólo es posible mediante el cambio y el cambio es estimulado por el conflicto. Como muestra la gráfica 1, los conflictos estimulan el cambio, lo que trae consigo la adaptación, y sólo a través de la adaptación, la organización puede sobrevivir. En la empresa moderna, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, los avances tecnológicos (generadores de conflictos), afectan y condicionan múltiples aspectos de la dinámica empresarial, contribuyendo a la permanente necesidad de cambio por parte de los líderes corporativos y de las empresas en sí mismas, siendo ese cambio una realidad cuya presencia es innegable (Tamayo Torres, Gutiérrez Gutiérrez y Martínez López, 2007, p.39).

En el modelo conflicto-supervivencia, que se puede observar en la gráfica 1, se reconoce que el cambio se desarrolla a partir de la insatisfacción, de un deseo de mejora y de desarrollo creativo de alternativas. En otras palabras, los cambios no ocurren simplemente, sino que son inspirados por el conflicto. El conflicto es el catalizador del cambio. Si no adaptamos nuestros productos y servicios a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, a las acciones de nuestros competidores, y a los nuevos avances tecnológicos, nuestras empresas se enferman y finalmente mueren. ¿No es posible que más empresas fracasen porque hay muy poco conflicto en lugar de demasiado?



**Gráfica 1. Modelo Conflicto-Supervivencia**

**Fuente:** Tomado y adaptado de Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974), p.20.

Sin cambio, ninguna organización puede sobrevivir, y los conflictos estimulan el cambio. La oposición a otras ideas, la insatisfacción con el status quo, la preocupación por hacer las cosas mejor, y el deseo de mejorar las deficiencias son todas las semillas del cambio. Por lo tanto, el factor que distingue la filosofía interaccionista de la mayoría de sus predecesores es la creencia de que, al igual que el nivel de conflicto puede ser muy alto, lo que requiere de gestión, también puede ser demasiado bajo y necesitar de la estimulación.

Hay un cuerpo creciente de literatura que apoya la afirmación de que las organizaciones que tienen niveles moderados de conflictos son más eficaces, es decir, los niveles funcionales de los conflictos son propicios a la innovación y las decisiones de mayor calidad. Por ejemplo, una revisión de la relación entre la burocracia y la innovación consideró que el conflicto alienta a soluciones innovadoras. Esta relación fue confirmada, en una comparación de las seis principales decisiones durante los gobiernos de cuatro presidentes de EE.UU. (Janis, 1982, p. 76). La comparación demostró que la conformidad entre los asesores presidenciales se relaciona con las decisiones pobres, mientras que una atmósfera constructiva de los conflictos y el pensamiento crítico, rodea el desarrollo de las buenas decisiones.

#### **4. APROXIMACIONES DE LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL CONFLICTO EN LA EMPRESA A LA INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ.**

Aunque los teóricos de la administración en su tratamiento del conflicto en las empresas no han vinculado la idea de paz expresamente en sus trabajos; del análisis de algunas teorías de la organización, se desprenden aproximaciones, a la vez que carencias con relación a la Investigación para la Paz, fundamentándonos en la preocupación de ésta última por conseguir las mejores condiciones de bienestar posible, el desarrollo de las potencialidades y el logro del mayor grado de realización alcanzable.

Tal vez la época más alejada de los conceptos de paz es la correspondiente a la teoría clásica de la administración – sin olvidar que el concepto de paz es una realidad primigenia ligada a la existencia de hombres y mujeres desde su aparición en la faz de la tierra, considerado un ideal, un bien preciado y muy buscado (Muñoz, 2001, p. 21) –.

Esto es comprensible si consideramos que en los inicios del siglo XX, época en que empieza a gestarse la teoría administrativa, la preocupación existente era por las guerras y no por la paz, sin que realmente existiera una teoría sobre la paz, ni interés directo de los investigadores por ella.

Posteriormente investigar la Paz, significó paradójicamente en sus inicios investigar y desarrollar estudios científicos sobre las guerras, entendiendo éstos dentro del concepto moderno, occidental, y masculino de ciencia, es decir eran análisis objetivos y cuantitativos expresados con rigor matemático, orientados a la prevención de los conflictos bélicos (Martínez Guzmán, 2001, p. 75).

Más tarde, estos estudios no sólo se dedicaron a la guerra sino que iniciaron la exploración científica de las condiciones para reducir la violencia y el estudio de los conflictos a todos los niveles, y que afectaban la calidad de vida de los seres humanos,

constituyéndose en una ciencia social orientada por valores (Galtung, 1993, p.15), lo cual rompe el concepto que en occidente se tiene de la ciencia, que la aproxima a los hechos y a la neutralidad. Además se empezó a analizar la paz por sí misma y no como solo ausencia de violencia (Martínez Guzmán, 2001, p. 68), por lo que al mismo tiempo reconoce que es importante la elaboración de teorías autónomas de paz, no dependientes directamente de la violencia, en conexión con una complejidad creciente en un mundo globalizado, donde el conflicto es un eje fundamental (Muñoz, 2001, p.10).

No obstante no ser la paz una preocupación y estar ausente la Investigación para la Paz en la época de desarrollo de la teoría clásica de la administración, los teóricos coincidían en perseguir como objetivo la prosperidad de los miembros de la empresa, lo que nos permite indicar que aunque el propósito básico era alcanzar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo y la mecanización del mismo, había un interés por el bienestar y un deseo por liberar al trabajador del peso del trabajo excesivo que destruye tanto el organismo como el alma (Chiavenato, 1982, p. 291), además de intentar conseguir una mayor seguridad económica que rescatara al trabajador de la miseria. La esperanza de Taylor era hacer posible al trabajador una vida digna mediante una mayor productividad en su trabajo.

Es decir, podría caber la posibilidad de que Taylor partiera de objetivos sociales y no tecnológicos o de lucro, la búsqueda de un mejor estar de los miembros de la organización nos lleva en una aproximación a la satisfacción de las necesidades y con ello el logro de los objetivos tanto de la organización como de sus integrantes, con lo cual se conseguiría la armonía y un acercamiento a la paz.

Sin embargo es claro que en la praxis, la preocupación por el hombre como trabajador fue secundaria y finalmente la teoría y práctica empresarial de la época lo transformó en apéndice de la máquina, con lo cual el trabajador fue alienado y reducido a la mínima expresión como ser humano, dentro de un esquema totalmente mecanicista, que los sindicatos y trabajadores rechazaron, y como ya ha sido explicado fue considerado una forma sofisticada de explotación.

Son importantes los déficit que presenta esta teoría frente a la Investigación para la Paz, entre ellos el modelo con el que se mide al hombre resaltando su aspecto económico y su motivación basada en recompensas y castigos, con lo cual hay ausencia de confianza, sin iniciativa ni creatividad, un individuo no social y por tanto egoísta, lejos de los esfuerzos cooperativos necesarios para la consecución de los objetivos de la empresa.

Dadas estas características el tratamiento a los conflictos en su mayoría es negativo con resoluciones violentas apoyadas en el uso del poder y el temor a la pérdida del trabajo; no obstante ubicados en el tiempo podríamos decir que por el contrario, se anticipó en

algunos aspectos a la Investigación para la Paz, si consideramos los objetivos e inquietudes sociales de Taylor ya mencionadas.

La teoría de las relaciones humanas se acerca al ser humano y da prelación a su aspecto psicológico, planteando contrario a la teoría clásica, humanizar y democratizar la administración, propende por el uso de una buena comunicación y tener en cuenta a las personas, sus necesidades y problemas.

Esta postura aunque identificada posteriormente como romántica e ingenua, reenfocó la administración como ciencia social aplicada, superando los típicos campos de la teoría clásica: división del trabajo, redistribución de competencias, racionalización de tiempos y movimientos, combinación de métodos y la coordinación de la autoridad, para incluir y atender prioritariamente las relaciones personales entre los miembros de la empresa, los conflictos, la competencia interpersonal, el clima psicosociológico organizacional, el estilo de liderazgo, las posibilidades de autorrealización en el trabajo, las condiciones de favorecer u obstaculizar la creatividad y la coordinación de ideas, mediante el desarrollo de una serie de valores entre los miembros de la organización que generen sanas actitudes sociales de colaboración.

Este redireccionamiento de la teoría administrativa se acerca a metodologías más próximas a la cooperación y el compromiso, al crecimiento del ser humano, su auto realización en búsqueda de una vida digna que le permita alcanzar bienestar, sumado al reconocimiento del conflicto como realidad organizacional – aunque en principio observado con la visión clásica y por tanto negativa –, permite tener elementos de aproximación a la Investigación para la Paz.

Se considera que la principal tarea de la administración sería la de solucionar cualquier conflicto entre los intereses humanos y los intereses de la organización, en el sentido de aumentar la satisfacción y la felicidad; los directivos deben esforzarse por asegurar que las necesidades sociales de los trabajadores son cubiertas por el trabajo, generándoles satisfacción al trabajar juntos, haciéndoles sentir importantes en la empresa y demostrando interés por sus problemas personales, con lo cual se evitarían las crisis y el conflicto empresarial.

Sin embargo, la teoría de las relaciones humanas presenta vacíos como la creencia en la negatividad del conflicto y la necesidad de resolverlo siempre que fuera posible o simplemente evitarlo, ya que en su condición negativa nunca es deseable, siendo la expresión de las imperfecciones humanas; igualmente creía que la organización puede convertirse en una gran familia feliz sin tensiones ni problemas, desarrollando un gran esfuerzo para lograr el cambio del comportamiento del trabajador a favor de los objetivos de la administración, consideraba que era sólo éste el que necesitaba cambiar.

Desde la Investigación para la Paz el conflicto es fuente de creatividad, renovación y paz, además que considera que en todos los espacios pueden convivir la cooperación y la competencia, la paz con algunas situaciones no pacíficas, lo que se pretende es lograr que incrementalmente el desarrollo de las actividades humanas sean lo más pacíficas posible y en el caso de la empresa cabe la consideración de que en muchas oportunidades también la administración necesita cambios que contribuyan a situaciones de mayor armonía que se traduzcan en bienestar y paz.

La teoría de la burocracia al establecer claramente los derechos y deberes de los miembros de la organización contribuye a la regulación de los conflictos y al ahorro de fricciones que en la empresa se presentan. No obstante las normas y el comportamiento reglado e impersonal – ausente de emociones que interfirieran en el desempeño de los miembros de la organización –, muchos conflictos igualmente se van a presentar, por cuanto en el ámbito de lo permitido las diferencias y controversias son tan frecuentes como los acuerdos, y las reglas no son suficientes.

Max Weber estudio las organizaciones desde el punto de vista de las estructuras de autoridad, preocupándose por su racionalidad y consideró que la estructura burocrática era la forma que ofrecía más posibilidades de desarrollar una administración eficiente, al elevar al máximo el orden, la seguridad, la precisión, minimizando la ambigüedad, la incertidumbre y el desorden. Este modelo termina siendo mecanicista, considerando que el comportamiento de los trabajadores es totalmente previsible guiado rigurosamente por las reglas y normas establecidas, donde la empresa es una máquina para cumplir la tarea.

La rigidez de las normas, el uso del poder y medios coercitivos para imponer la disciplina, así como la creencia en un modelo preestablecido de comportamiento del trabajador en el que no cabían los sentimientos ni las emociones, acercan a la teoría burocrática a la teoría clásica, con lo cual igualmente la incluye en las deficiencias de ésta frente a la Investigación para la Paz, entiende el conflicto desde claves negativas, considerándolo indeseable y perjudicial.

La corriente estructuralista intenta mediar entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, reconoce integralmente el conflicto y plantea que puede ser estímulo para el cambio y desarrollo de la organización, dando un papel importante a la mediación que deben hacer los miembros de la empresa entre las necesidades organizacionales e individuales, caracteriza al hombre organizacional con una personalidad eminentemente cooperativa y colectivista.

Los conductistas se acercan a la Investigación para la Paz al considerar la administración un medio para el logro del bienestar al crear oportunidades, estimular potencialidades e impulsar el crecimiento, con ello plantea competencias participativas y

de toma de decisiones que permitan a los miembros de la empresa gestionar y conducir pacíficamente sus conflictos. Dan un significativo valor a la democracia y especialmente al trabajo en equipo, la comunicación fluye libremente en ambos sentidos y las relaciones entre compañeros se basan en la mutua confianza, dando como resultado que los trabajadores se sientan libres para actuar con actitudes positivas, ideas constructivas y responsabilidad en todos los niveles de la organización, de esta manera aprovecha el potencial de los trabajadores en vez de sólo buscar su control, con lo cual se propicia la construcción de conflictos funcionales.

Los teóricos del comportamiento desarrollan estudios sobre la dinámica de grupos, como intento de reducir las diferencias de poder entre jefes y subordinados e imponer una dinámica más grupal que individual. Al dar énfasis a los colegas y a la organización informal, esa escuela llegó inclusive a intentar la eliminación de la estructura formal o jerarquía para transformar jefes y subordinados en colegas simplemente, con el propósito de mejores relaciones humanas que permitieran un mejor entendimiento en la organización.

Al establecer criterios para estimular la motivación humana en el trabajo, consideran que no bastan buenos salarios y buenas condiciones de trabajo para los empleados, sino que el cargo adicionalmente debe ofrecer satisfacción personal al trabajador que contribuya a su desarrollo profesional, dándole condiciones de desafío y satisfacción en el cargo. Adicionalmente en la empresa se requiere crear una atmósfera que estimule a los jefes a relacionarse con sus subordinados, considerando sus valores y aspiraciones. Este conjunto de condiciones dirigen a la empresa a manejos más democráticos y participativos donde sus miembros tienen elementos y herramientas para la regulación y conducción pacífica de los conflictos, utilizando al máximo su energía para conseguir bienestar y beneficio para la organización y sus miembros.

Sucesivamente la teoría del desarrollo organizacional en su enfoque sobre el cambio y la preparación que la organización debe tener para ser más eficaz, plantea como eje la conciliación de las necesidades humanas fundamentales y las metas de la organización, estimula la participación activa y abierta y ante todo expresa un profundo respeto por el trabajador como persona humana. Expresiones estas que persiguen impulsar la motivación que permita liberar la creatividad y la autoafirmación en un ambiente donde la comunicación sea abierta y las relaciones interpersonales francas, sinceras y amistosas y, el trabajo sea realmente estimulante, gratificante y ofrezca posibilidades de desarrollo personal, características todas éstas propicias para la conducción pacífica de los conflictos.

Desde la teoría de sistemas la empresa se basa esencialmente en la organización y asociación de recursos que se integran en un sistema para el logro de un objetivo, coordinando y armonizando el trabajo de sus miembros. Por tanto todo gira en torno al

sistema y de su objetivo, por lo que la armonía hace además referencia a la conducción positiva de los conflictos, que permita finalmente el logro de los propósitos planteados por la organización. La teoría de sistemas ofrece una mayor apertura, asume un enfoque interaccionista que ve al igual que la Investigación para la Paz al conflicto como fuente de creatividad y bienestar, se plantea la necesidad de mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto que mantenga al equipo viable, con autocrítica y creativo.

En una mirada de conjunto estamos seguros que la Investigación para la Paz contribuye a fortalecer las opciones humanísticas que desde las teorías de la administración y del conflicto en la organización se han desarrollado, con lo cual se destacan los criterios y concepciones de gestión, regulación, transformación y conducción pacífica de los conflictos en la empresa, estimulando comportamientos y conductas prosociales que eleven el bienestar de la empresa y sus miembros, aportando soluciones creativas.

## **5. LA EMPRESA ESPACIO DE PAZ**

De acuerdo con Watson (1995) el conflicto y la cooperación coexisten y siempre estarán en la vida social (p. 241). Por tanto las actividades conflictivas son una parte tan importante de la vida como las actividades cooperativas, la conjugación de conflicto y cooperación en prácticas que en la mayoría de las oportunidades llevan a la conducción pacífica de los conflictos, nos indicaría su uso extendido, con lo cual se constituye en garantía del éxito y supervivencia de las organizaciones, de allí podemos decir que la Paz es una práctica social profunda (Muñoz, 2003, p. 28) y la empresa no es ajena a ella.

La empresa moderna es una de las estructuras más importantes de nuestra sociedad, especialmente por su capacidad de crear riqueza y elevar la calidad de vida (Stoner y Wankel, 1989, p. 67), que se traduce en bienestar, satisfacción y desarrollo humano. La empresa contribuye al desarrollo social al enfocarse a la generación de empleo y formación de nuevos mercados, así como a la promoción y respeto de los derechos de los trabajadores, razones por las que manifiesta una fuerte vinculación con la Paz. Sin la participación activa de las empresas no será posible lograr un mundo justo, próspero y en paz.

Sin lugar a dudas, las empresas basan su éxito en el trabajo productivo conjunto, generado por las relaciones de cooperación. En general lograr dicha cooperación para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales implica llegar a acuerdos, e indiscutiblemente el significado básico de la Paz es el acuerdo entre dos o varias partes (Muñoz, 2003, p.27), lo que se traduce en poder gestionar, regular, transformar o conducir pacíficamente los distintos conflictos que inevitablemente surgirán.

Tal como se ha expresado, se entiende la empresa como una instancia mediadora que se ha constituido en potente factor de desarrollo humano al contribuir a la satisfacción de las necesidades, abrir camino al desarrollo y aportar a la consecución del progreso, influyendo en sus miembros al interior, en su entorno y en la sociedad en que se desarrollan, además de servir como estructuras de gestión de conflictos.

Las empresas como factor de desarrollo humano generan bienestar a sus miembros y a la sociedad en general, con un gran potencial multiplicador como protagonistas de paz; así mismo las tendencias indican que sus preocupaciones aunque siguen afincadas en el logro de las máximas utilidades, también es cierto que en los últimos tiempos han incorporado elementos de respeto y promoción de los derechos humanos, teniéndolos en cuenta como parte fundamental de sus planes estratégicos de negocios.

Todo esto de la mano de los movimientos de Responsabilidad Social Corporativa, preocupación por una ética de empresa y de buen gobierno corporativo, condiciones que más que generar costos, son fuente de utilidades por el posicionamiento y, fortalecimiento de la imagen intencional que la empresa se propone fijar en la mente de sus públicos.

En décadas anteriores la única responsabilidad social de la administración empresarial era obtener las mayores utilidades posibles. Con el transcurso del tiempo y las exigencias de los distintos públicos, ha surgido otra posición que considera la responsabilidad social de la empresa mucho más allá de la obtención de utilidades, y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta última posición está relacionada con prácticas conscientemente generadoras de bienestar y armonía, con la gestión óptima de los conflictos en la empresa que finalmente se traducen en vivencias de paz social-laboral y al entendimiento positivo de los conflictos, reconociendo sin embargo que algunas empresas defienden la primera concepción y consideran que la única responsabilidad de la gerencia está situada frente a los accionistas y fundamentalmente es la utilidad financiera.

En general, se considera la empresa como una institución mediadora para la satisfacción de las necesidades, y por tanto, en capacidad de posibilitar y contribuir a la satisfacción-bienestar de las distintas personas y grupos con los que interactúa; en este sentido es protagonista de armonía y paz. Se entiende que la paz incorpora ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano, asumiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz al interior de las empresas.

La promoción de una ciudadanía organizacional dentro de las empresas favorece el fortalecimiento y construcción de valores positivos, actitudes y conductas que reflejen interacciones respetuosas, cooperativas, consecuentes con la búsqueda del bienestar y

futuros mejores, basados en la sana convivencia, valores democráticos y el respeto a los derechos humanos y principalmente el derecho a la paz, incorporándolos a la cultura empresarial.

La conducta prosocial y el fomento de una ciudadanía organizacional en las empresas, abonarían el terreno para un tratamiento apropiado de los conflictos, regulando, transformando, conduciendo y aún estimulándolos para sacar el mejor provecho de ellos.

Por ello se hace necesario y casi indispensable el hacer esfuerzos en las organizaciones por desarrollar estrategias educativas, que conduzcan a la concienciación e internalización de principios, valores, actitudes y comportamientos que contribuyan a la construcción de una Cultura de Paz, comprendiendo de mejor manera los conflictos y con ello avanzar a la regulación y conducción pacífica de los mismos mediante el diálogo, la búsqueda de consensos y la no violencia. Es la construcción desde «la mente de los hombres» – UNESCO, 1946 – hasta la cultura y estructura organizativa de la empresa, aprovechando las redes logísticas y funcionales que en su interior operan con fines parecidos, tales como la comunicación organizacional y la administración de la cultura de la empresa, mediante las cuales se fijan y promocionan los valores de la organización.

Una cultura de paz en la empresa incluida en los mismos cimientos de la cultura organizacional, permitirá la afirmación positiva de sus miembros y promover la paz desde todas las posiciones de la estructura organizacional rechazando la violencia, deteniendo consciente e intencionalmente sus manifestaciones en todos los sentidos y construyendo unos valores compartidos que regulen la convivencia, estimulen la cooperación y solidaridad en el centro de trabajo y fuera de él. Fortalecerá elementos de la teoría empresarial permitiendo de manera práctica aprender a convivir con los conflictos y proponer soluciones creativas y pacíficas a los mismos.

Desde la perspectiva positiva del conflicto que nos ofrece la Investigación para la Paz, y el Enfoque Interaccionista del Conflicto se puede tener una mejor comprensión de los conflictos en la empresa, es posible ir más allá del pretendido control normativo que las organizaciones y los sistemas burocráticos imponen, superando los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos para establecer mecanismos de participación, mejora del clima laboral y de las redes y canales de comunicación, así como formación de los integrantes de la empresa en regulación y conducción de los conflictos, elementos éstos que generan competencias que contribuyen al mejor desarrollo de la organización, favorecen la convivencia pacífica y consecución de bienestar para la empresa y sus miembros, potenciando su capacidad transformadora.

Un programa de capacitación a los miembros de la empresa en gestión y conducción de conflictos puede incidir en la mejora del desempeño de los componentes del equipo y de la empresa como un todo. Este entrenamiento puede apuntalar el éxito de la organización en el cumplimiento de sus objetivos y satisfacción de necesidades. En este sentido las empresas pueden ofrecer a sus integrantes talleres para mejorar sus competencias de solución de problemas, comunicación, gestión y coaching, todas tendientes a mejorar capacidades para la regulación, transformación y conducción pacífica de los conflictos.

## 6. CONCLUSIONES

Las teorías administrativas aunque expresamente no lo manifiesten, no son ajenas a los esfuerzos por relaciones más pacíficas en las empresas que redunden en el bienestar y crecimiento de sus miembros, construyendo y conduciendo pacíficamente los conflictos; la mayoría de las escuelas desde la teoría de las relaciones humanas en que empiezan a mostrar preocupación por el conflicto, expresan interés por generar mecanismos de conducción pacífica de los mismos.

Aunque al interior de las empresas no se hable de paz, algunas de sus prácticas están relacionadas con ella, la importancia del trabajo en equipo, la eficiente comunicación, la transparencia, la cooperación, la imagen intencional que se quiere proyectar a los públicos tanto interno como externo, las estrategias de desarrollo organizacional y humano con la promoción de valores compartidos, influyen para que el conflicto sea aceptado como una realidad con la que hay que convivir y gestionar pacíficamente.

La empresa es una institución mediadora en la satisfacción de las necesidades, con inmenso potencial para la satisfacción y bienestar de las personas que forman parte de ella y de su entorno, por lo que se constituye en protagonista de paz. Entendemos que la paz incorpora ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano.

Las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.

El enfoque interaccionista del conflicto organizacional no propone que todos los conflictos sean buenos para una organización. Un nivel excesivo de conflictos puede obstaculizar la eficacia de la organización, al manifestarse una reducción de la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, el aumento de ausencias y de la tasa de rotación, y finalmente menor productividad. De la misma manera sin un cierto

nivel de conflicto, la supervivencia de la organización estará en peligro. La supervivencia sólo puede resultar cuando una organización es capaz de adaptarse a los cambios constantes en el medio ambiente, y esta adaptación sólo es posible mediante el cambio y el cambio es estimulado por el conflicto.

Los conflictos estimulan el cambio, lo que trae consigo la adaptación, y sólo a través de la adaptación, la organización puede sobrevivir.

El dialogo entre la Investigación para la Paz y el Enfoque Interaccionista del Conflicto nos ofrece una perspectiva positiva que permite una mejor comprensión de los conflictos en la empresa, siendo posible ir más allá del pretendido control normativo que las organizaciones y los sistemas burocráticos imponen, superando los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos para establecer mecanismos de gestión, participación, mejora del clima laboral y de las redes y canales de comunicación, así como formación de los integrantes de la empresa en regulación y conducción de los conflictos, elementos éstos que generan competencias que contribuyen al mejor desarrollo de la organización, favorecen la convivencia pacífica y consecución de bienestar para la empresa y sus miembros, potenciando su capacidad transformadora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris (1979) El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder.
- BARITZ, Loren (1960) The Servants of Power. Middletown, Conn.: Wesleyan University.
- BENNIS, Warren G. (1973) Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.
- BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S. (1964) The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing.
- CLAVER CORTÉS, Enrique, LLOPIS TAVERNER, Juan, LLORET LLINARES, Marcelino y MOLINA MANCHON, Hipólito (1998) Manual de Administración de Empresas. Madrid, Civitas.
- COSIER, Richard A., DALTON, Dan R., and TAYLOR, Lewis A. III (1991) Positive Effects of Cognitive Conflict and Employee Voice. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 4, n° 1.
- CHIAVENATO, Idalberto (1982) Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá, McGraw-Hill.
- DE DREU, Carsten K.W. and VAN DE VLIERT, Ever (1997) Using Conflict in Organizations. London, Sage.
- ETZIONI, Amitai (1964) On self-Encapsulating Conflicts. The Journal of Conflict Resolution, Vol. 8, n° 3.

- GALTUNG, Johan (1993) Los fundamentos de los estudios sobre la Paz. En RUBIO CASTRO, Ana. Editor. (1995) Presupuestos Teóricos y éticos sobre la Paz. Granada, Universidad de Granada.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. y DONELLY, James H. Jr. (2000) Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos. Madrid, McGraw Hill.
- JANIS, Irving L. (1982) Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin.
- JARES, Xesús R. (1997) El lugar del conflicto en la organización escolar, Revista Iberoamericana de Educación 15, septiembre-diciembre, Ediciones de la OEI, [www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm; Fecha de consulta: 5 de mayo de 2006].
- LEDERACH, John P. (2000) El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz. Madrid, Libros de la Catarata.
- LIKERT, Rensis (1967) The Human Organization: It's Management and Value. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- LUCAS MARIN, Antonio (1999) Sociología para la Empresa. Madrid, Mc Graw-Hill.
- MCGREGOR, Douglas M. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw- Hill.
- MONTANA, Patrick J. y CHARNOV, Bruce H. (2002) Administración. México, CECSA.
- MUCHINSKY, Paul M. (2001) Psicología Aplicada al Trabajo. Madrid, Paraninfo.
- MUÑOZ, Francisco A.(2001) La Paz Imperfecta. Granada, Universidad de Granada.
- MUÑOZ, Francisco A. y MOLINA RUEDA, Beatriz (2003) Manual de Paz y Conflictos. Granada, Eirene.
- OHBUCHI, Ken-ichi y SUZUKI, Mariko (2003) Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings. International Journal of Conflict Management. Vol. 14, n° 1.
- PONDY, Louis (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, n° 2.
- ROBBINS, Stephen P. (1978) "Conflict Management" and "Conflict resolution" Are Not Synonymous Terms. California Management Review, Vol. 21, n° 2.
- ROBBINS, Stephen P. (1987). Administración: Teoría y Práctica. México, Prentice Hall.
- RICHTER, Andreas W., SCULLY, Judy, and WEST, Michael A. (2005) Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: Theory and scale development. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.14 n° 2.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín (2003) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. México, Thomson.

- SARRIES SANZ, Luís (1993) *Sociología de las Relaciones Industriales en la Sociedad Postmoderna*. Zaragoza, Mira.
- SCHEIN, Edgar H. (1972) *Psicología de la Organización*. Englewood Cliffs: Prentice/Hall International
- SCHMIDT, Stuart M. and KOCHAN, Thomas A. (1972) Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, n° 3.
- STONER, James A. F. y WANKEL, Charles (1989) *Administración*. México, Prentice Hall.
- TAMAYO TORRES, Ignacio; GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ, Leopoldo y MARTÍNEZ LÓPEZ, Francisco José (2007) La Percepción de la Necesidad del Cambio Estratégico como Fuente de Ventaja Competitiva. Una Aproximación Teórica, en: *El Comportamiento de la Empresa ante Entornos Dinámicos*. XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1 (Ponencias)
- TOUZARD, Hubert (1980) *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona, Herder.
- WALL, James A. Jr. and CALLISTER, Ronda Roberts (1995) Conflict and Its Management. *Journal of Management*, Vol. 21, n° 3.
- WATSON, Tony (1995) *Trabajo y Sociedad*. Manual introductorio a la sociología del trabajo, industrial y de la empresa. Barcelona, Hacer.
- WEBER, Max (1969) *Economía y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.
- WILLIAMSON, O. E. (1983) Organizational form, residual claimants, and corporate control. *Journal of Law and Economics*. Vol. 26, n° 2.
- WREGE, Charles D. y HODGETTS, Richard M. (2000) Frederick W. Taylor's 1899 pig iron observations: Examining fact, fiction, and lessons for the new millennium. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, n° 6.