



Teoría del Conflicto

Aplicación al análisis del Comportamiento Organizacional

por Abelardo Pithod

Profesor Titular de Comportamiento Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la U. N. de Cuyo.

1. Los conflictos sociales

Los conflictos son omnipresentes en la vida social. Esta afirmación puede parecer, a primera vista, chocante. Así como los conflictos son, empíricamente, inevitables, idealmente parece que todos, o casi todos, buscamos evitarlos. Subjetivamente, a todos, o a casi todos, nos parece un alivio haber sorteado un conflicto, una distensión resolver el que nos perseguía, una alegría no tener alguno en puerta. Y, sin embargo, las armonías que buscamos están entretejidas de conflictos.

Podríamos decir que el estudio de los conflictos es la ocupación más relevante de la psicología social. Es verdaderamente paradójico que, en general, no tengamos conciencia de la importancia y universalidad del conflicto en nuestras vidas. Lo cual es un mecanismo psicológico de defensa, porque una conciencia lúcida de esta condición humana nos descorazonaría; podría sernos incluso insoportable. *De hecho, la idea central del presente trabajo es advertir que si bien la vida humana está entretejida de conflictos, éstos lo están, a su vez, de cooperación.*

1.1. La naturaleza del conflicto

Ante todo, como dicen Boudon y Bourricaud (1982) es menester advertir la diversa naturaleza de los conflictos. Hay conflictos en torno a bienes económicos, como el dinero, otros en torno a bienes sociales, como el poder y el prestigio; por fin hay conflictos espirituales, o morales, como son las ideas e ideales, las creencias y los valores. Los seres humanos se dejan matar y matan por ellos; en concreto, generalmente, por una trama compleja de los tres.

1.1.1. En términos de teoría de juegos los conflictos sociales se estructuran como juegos a *suma nula*, juegos a *suma negativa* y juegos a *suma positiva*.

Dos listas de candidatos se presentan a elecciones. Si la elección es a lista completa, estamos frente a un juego o conflicto a *suma cero* o nula. Lo que gana el ganador es íntegramente perdido por el perdedor. Uno gana todo y el otro pierde todo. Suma cero.

1.1.2. Lo llamativo es que se puede dar un juego a *suma negativa*, es decir que las ganancias del ganador sean inferiores a lo que perdió el perdedor. Boudon ejemplifica con el caso del ofendido. Algún deshonor a otro y éste se cobra la ofensa matándolo. Evidentemente lo que ganó el matador al "lavar" su honra quitándole la vida al ofensor es algo que no vale una vida. El presunto ganador ganó mucho menos que lo que perdió el perdedor. Un juego a suma negativa.

También hay suma negativa cuando *todos* pierden, por ejemplo en un conflicto atómico global todos perderían.

1.1.3. Pero puede suceder que en un conflicto resulte una estructura de juego en que todos ganen, es decir un juego a *suma positiva*. Es el caso más interesante en comportamiento organizacional ¿Cómo es posible que en un conflicto, disputa o enfrentamiento, todos ganen?

Veamos un ejemplo. Los empleados piden un aumento de salario. Comienza el tira y afloje entre el sindicato y la empresa. Para los empleados se trata de obtener salarios tan elevados cuanto sea posible; para la empresa, inversamente, los salarios menos gravosos. Para ambos hay límites. Los empleados no quisieran comprometer la reinversión de la empresa que afectaría a los salarios futuros. Para los empresarios se trata de pagar lo mínimo, siempre que no se afecte la buena marcha del establecimiento ¿Por qué las partes se autolimitan al enfrentarse? Porque más allá del enfrentamiento hay un trasfondo

cooperativo, una contraparte del conflicto que coexiste a él y que es la cooperación de capital y trabajo. El conflicto o tensión, en este caso, no cesa, es *crónico*, tanto como lo es la cooperación o común acuerdo. Por ello en este tipo de conflictos el juego se resuelve a *suma positiva*. Ambos contendientes ganan. Este es el tipo de conflictos y cooperaciones más comunes en la vida social. Una mezcla de ambos. El arquetipo a *suma positiva* vale para la pareja, la familia, el aula, la empresa, la vida política.

En realidad ni la visión marxista que ve moverse a la realidad en base a conflicto ni la visión ingenua que desearía que sólo hubiera armonías en la sociedad, aciertan a comprender lo que generalmente pasa. Conflicto y cooperación son omnipresentes pero mutuamente reductivos. Se equilibran, con un equilibrio inestable nunca del todo logrado.

Algunos se inclinan a no ver lo que hay de conflictivo en las relaciones humanas e imaginan la vida social como una trama de juegos cooperativos. Minimizan lo que hay siempre o casi siempre de tensión, una tensión *latente* o *manifiesta*. Son proclives a creer que si se pudiera eliminar el conflicto, todo marcharía mejor. En rigor la tensión entre cooperación y conflicto es no sólo generalizada sino a menudo *positiva*. Esto no supone que, finalmente, el *telos* o fin de todo sistema es una cierta armonía. Pero de esto hablaremos luego. Por ahora permítasenos ejemplificar respecto de la positividad o funcionalidad de tensiones y conflictos.

En el análisis que realizamos a continuación es menester tener presente que los estados de tensión y/o conflicto, sean intrapsíquicos, interpersonales, institucionales o colectivos, pueden tener muy diversos grados de conciencia y, más a menudo de lo que sospechamos, pasar prácticamente desapercibidos para los actores, salvo como una oscura alarma o aprensión. A veces los conflictos son como los volcanes, que pueden permanecer inactivos, apagados, o sordos, hasta que entran en erupción. Por eso, tal vez, es apropiado decir que las guerras "estallan".

1.1.4. Primer caso: El conflicto intrapsíquico

Todos mantenemos, cada uno consigo mismo, determinados conflictos. Latentes o manifiestos; crónicos o agudos; estables o puntuales. El conflicto intrapsíquico está presente aún en las personalidades más serenas y armónicas. El tema es que dichos conflictos y tensiones no perturben el equilibrio del sistema al punto de convertirse en disfuncionales. Una persona ansiosa o angustiada, que mantiene bajo control esas tensiones, es una persona normal. Más aun, análogamente a lo que ocurre en la vida social, la dinámica de sus tensiones puede ser altamente funcional para ciertos logros o performances.

A veces, en el lenguaje vulgar, hablamos de una persona vallosa porque tiene "Inquietudes". Ansias e inquietudes, miedos y angustias, pueden ser altamente *performantes*, para decirlo con un barbarismo de moda. El problema no es tanto reducir las tensiones cuanto mantenerlas bajo control y encauzarlas positivamente. Ha habido genios de carácter apacible, pero muchos han sufrido un alma atormentada, sobre todo entre los grandes artistas. Para otros su obra ha sido, justamente, el modo de mantener en equilibrio sus tormentosas personalidades.

1.1.5. Segundo caso: El conflicto interpersonal

En las relaciones humanas hay tensiones que se mantienen a lo largo del tiempo sin resolverse nunca. Es una experiencia corriente en el noviazgo y en el matrimonio que ciertas situaciones desatan conflictos cada vez que se presentan y no terminan nunca de resolverse. Padres e hijos suelen no superar del todo algún tipo de tensión entre ellos. Es como si un equilibrio inestable presidiera el sistema de interacción, convirtiéndose en estable. Los conflictos no necesariamente se resuelven, como decía el anarquista, Pierre-Joseph Proudhon. Luego veremos si tales situaciones son y cuándo funcionales y aceptables o a la inversa, disfuncionales y a evitar. Aquí lo que queremos señalar es que, tanto en uno como en otro caso, las tensiones y conflictos no se dejan matricular fácilmente. A veces no hay más que contar con ellos y hacer lo que mejor se pueda, si se puede. Aunque, paradójicamente, tomar conciencia de estos límites es ya un modo de comenzar a absorber los conflictos.

1.1.6. Tercer caso: El conflicto de rol

Los conflictos de rol, también llamados a veces "efectos de sistema" deben distinguirse de los conflictos interpersonales que surgen por lo que corrientemente se llama incompatibilidad de caracteres o choque de personalidades. Estos últimos se fundan en los sistemas de personalidad de los actores, mientras que los conflictos de rol surgen no del modo de ser de la gente, sino del sistema de interacción, es decir de los roles. Ocurre a veces que, en un grupo, los roles presentan deficiencias en cuanto a su *definición*. No se trata de deficiencias en la *distribución* de los roles; esto sería simplemente un conflicto entre rol y personalidad. Un rol está mal asignado (o distribuido) cuando la personalidad del actor no se ajusta al mismo. No es esto lo que se entiende por conflicto de rol. Este último surge de una deficiencia organizacional. Uno o más roles ambiguos, difusos o, sobre todo, con alguna contradicción interna, perturbará el desempeño del actor. No será su responsabilidad, no será por no ajustarse al rol. Es el rol el perturbador.

Un ejemplo que solemos poner es el del conflicto de rol de profesor universitario. En las actuales universidades de masas están en pugna las dos vertientes del rol de catedrático. Una es la docencia, la otra es el estudio y la investigación. La primera puede ser tan absorbente que no deje tiempo para la otra, y a la inversa, los científicos hoy no pueden estar al día e investigar si no lo hacen intensivamente. Puede llegar el caso en que la tensión entre uno y otro polo se haga insostenible y altamente disfuncional para el sistema, cualquiera sea la opción que el profesor asuma. En 1964 los estudiantes de las mejores universidades norteamericanas se revolucionaron por esta causa. Pagaban muy caro para tener a grandes profesores y luego casi no los veían, pues éstos delegaban la enseñanza en ayudantes. Los catedráticos afamados estaban absorbidos por la investigación. Esta última es, justamente, la que da prestigio a una Universidad, de modo que se trata de un conflicto difícil de resolver e inherente al rol en el actual sistema universitario de masas. Un claro *efecto de sistema*, no debido a la personalidad ni a la voluntad de nadie ni a enfrentamientos personales o de poder.

1.1.7. Cuarto caso: Los conflictos de poder

El llamado *análisis estratégico* (Friedberg, 1972; Crozier y Friedberg, 1977) nos ha mostrado que es muy ilustrativo captar la dinámica social organizacional en términos de juegos de poder e influencia. Esto es posible porque los jugadores (actores) gozan casi siempre de un margen importante de contingencia y por lo tanto de poder para hacer valer sus estrategias. El margen de libertad de un agente es limitado, pero lo es tanto para el que manda como para el que obedece. Cuando A quiere algo de B la última palabra la tiene B, a pesar de que, formalmente, A tenga la autoridad o mando. El niño pequeño sabe jugar sus estrategias cuando los padres quieren imponerle algo. Todo papá sensato sabe que no debe mandar más allá de lo que *puede* obtener. Entre A y B hay una zona de contingencia o incertidumbre. Esto lo sabe el jefe de oficina y el sargento de pelotón, el presidente de una gran compañía, y el propio Papa. En clase, lo sabemos bien los docentes, los alumnos fijan más a menudo de lo que quisiéramos, sus propias reglas. Si quieren, pueden hacernos la vida imposible. Esta realidad ha hecho que prestemos más atención a las estrategias que los distintos actores imprimen a sus acciones para obtener lo que quieren. En teoría y al máximo nivel de generalidad, todos protestarán sinceramente que lo que buscan es que la organización ande. En la práctica buscarán, además, sus propios objetivos, y, lo que es más crítico, percibirán de diferente modo lo que se debe hacer para que la organización marche. He aquí las dos fuentes principales de conflicto de poder:

a) Los objetivos particulares de los actores o de los sub-grupos.

b) La percepción diferente de los medios para alcanzar el fin común, es decir el éxito de la empresa u organización.

Veamos qué puede pasar en el caso a)

a) Los actores pueden querer subir en la jerarquía de roles, hacer carrera; o más bien buscar tranquilidad y seguridad. Alguno considerará su estancia en la organización como meramente temporal e instrumental para objetivos que se hallan fuera de ella. Quizá la organización sólo le sirva para adquirir prestigio en su carrera política. En fin, las motivaciones pueden ser variadísimas y algunas muy poco conscientes. *El conflicto aparece cuando se tornan difícilmente conciliables con los fines oficiales de la organización*, es decir con lo que ésta espera de sus miembros, o con lo que un sector espera de otro, un subalterno de su jefe y viceversa, el alumno del profesor, el profesor del alumno y así al infinito. *Continuamente la cohesión de la organización está amenazada por esta imprevisibilidad del comportamiento de sus miembros* (Friedberg, 1988). Siendo esto así, la organización deberá estar siempre negociando la "buena voluntad" de sus integrantes. Basta que alguien retire su colaboración para que la maquinaria comience a rechinar. Lo mismo dígase de las relaciones entre los miembros y entre los sub-grupos.

El equilibrio al que se llegue será imperfecto siempre, y constantemente sujeto a sus más y sus menos, en una tensión tal vez latente, pero real, que estalla cada tanto en pequeños o grandes conflictos.

Los apacibles organigramas ocultan el rostro de los pequeños o grandes dramas humanos de cada día.

Vista así toda organización es un cuerpo político en el que constantemente existe el tira y afloje del poder y del prestigio, de los intereses y las pasiones, pareciéndose a menudo más a un restringido campo de competición o de batalla que a una máquina de hacer y manejar cosas. Por eso no es casual que aparezca inevitablemente la terminología militar en la psicología de las organizaciones: Análisis estratégico, planeamiento estratégico, dirección estratégica; políticas y tácticas; poder y prestigio; símbolos de poder, símbolos de status; teoría de juegos (que suena a lo que los militares llaman juegos de guerra); etc.

b) El conflicto tipo b) se refiere a un hecho capital en toda institución: Las percepciones necesariamente diferentes que tienen los actores respecto de

la organización y del mejor modo de conducirla. Al margen de cualquier distorsión egoísta, la posición de cada actor le da una imagen diferente del conjunto. Esta realidad exige un constante ejercicio de parte de todos, pero sobre todo de los que conducen, para ponerse en el punto de vista de los otros. Este ejercicio facilita la distensión pero no garantiza que unos u otros lleguen a captar sus respectivos puntos de vista.

Moraleja: Si alguien quiere cambiar una organización no se olvide que la anterior, deteriorada y todo, ha alcanzado un cierto equilibrio en lo que respecta a a) y b). El cambio a introducir perturbará inexorablemente dicho equilibrio. Cambiar una organización es subvertir un sistema social, producir una descompensación. Hablamos de subvertirlo en el sentido de que se redistribuirá el poder y por lo tanto la *esfera de autonomía* que cada actor o grupo posea en el seno de la organización. Hay un costo para los actores en todo cambio, que les debe ser compensado. El reorganizador deberá afrontar un gran desafío negociador con los poderes establecidos. Los resultados de este reacomodamiento bien pueden ser inesperados. Y con esto tocamos el último tipo de conflicto que analizaremos aquí.

1.1.8. Quinto caso: Los conflictos por efectos perversos

Nuestro maestro el sociólogo francés Raymond Boudon ha escrito un capítulo de un libro (1977) que tituló: "Cómo los males sociales pueden no ser debidos a nadie (en particular) ni beneficiar a ninguno". Dice allí que en situaciones de crisis, de desequilibrio o de "tensión" social pueden aparecer *efectos perversos*, es decir no buscados por los actores sociales y que no surgen, tampoco, de la oposición de intereses. Estos procesos de efectos no queridos por nadie son más frecuentes de lo que se piensa.

Boudon recuerda una observación de Albert O. Hirschman (1970) sumamente sugestiva. La teoría económica suele enfatizar los beneficios de la desregulación o libertad de los mercados, digamos de la libre competencia. Esta convicción es, nos parece, creciente, aun entre los no liberales. No obstante Hirschman observó que los Ferrocarriles en Nigeria se beneficiaban de una situación de monopolio y, no obstante, funcionaban convenientemente.

El caso francés es ejemplar en el mismo sentido. Pero no es esto lo sugestivo. Cuando el Ferrocarril nigeriano fue expuesto a la competencia de las rutas, su situación se degradó irremisiblemente. Qué había pasado? Un efecto perverso, no querido por nadie, había hecho sorpresiva aparición. La competencia de la ruta privó al riel no de una fracción aleatoria de sus usuarios, sino de los más exigentes entre ellos. En consecuencia, el paso de la situación de mo-

nopollo a la situación de competencia entrañó, para el Ferrocarril nigeriano, no la aparición, como lo prevé la teoría, de la incitación a modernizarse y mejorar, sino al contrario, la desaparición de dicho impulso. Semejante efecto nadie lo preveía ni lo deseaba; fue un efecto perverso.

De semejantes sorpresas está también tejida la vida social. Tensiones, conflictos y frustraciones pueden surgir sin que se puedan prever. Digamos como efectos segundos o doble efecto de acciones que no los buscaban como objetivo. Se podrían citar muchos ejemplos más.

Otra moraleja: El que opera sobre la realidad social (incluida la económica) o el que simplemente la pronostica, deberá tener una lúcida conciencia de sus límites mentales. No hay teoría que pueda explicar, o implicar, todos los casos. Del funcionamiento social conocemos demasiado poco como para preverlo todo. Nada hay tan mecánico y automático en el hombre y en la sociedad como para que nuestra providencia sea más que probabilística. Aparecerán, incluso, tras nuestros éxitos, inesperados conflictos o fracasos no atribuibles a nadie. Sin contar con otra franja inquietante pero real que es la del mero azar, pero este es otro tema también alguna vez encarado por Boudon (1984) y que no interesa tratar aquí.

1.1.9. Sexto caso: Los conflictos socio-culturales

Antes de atacar este tema permítasenos una digresión.

Los conflictos organizacionales pueden ser funcionales o disfuncionales. Mientras la competencia entre gerentes o vendedores de una firma se mantenga dentro de ciertos límites, puede ser altamente funcional. Tal vez sea disfuncional para ciertos individuos menos dotados para la lucha, pero puede ser el motor del sistema, tomado como un todo. Hay tensiones estructurales que son altamente dinamizadoras. Peter Heintz (cf. Pithod, 1979) propuso esta teoría aplicada al desarrollo económico.

Pero el problema se plantea cuando debemos decidir sobre los límites de los conflictos de modo que no se transformen en disfuncionales para la organización. Esto depende, obviamente, de muchos factores. La funcionalidad no se juzga de manera unívoca, en base a un criterio único. Una tensión puede parecer funcional para la empresa como un todo, pero quizá esté minando la capacidad de absorción de conflictos de algunos o muchos de sus integrantes. A la larga dicha tensión afectaría el funcionamiento del sistema debilitando lo que en términos estratégicos se llama la "moral" del grupo. Obviamente los límites de absorción del conflicto no pueden establecerse *a priori*. En las or-

organizaciones los conflictos pueden surgir, hacia adentro, del sub-sistema social de status-roles y las distribuciones de poder y prestigio; también pueden surgir del sub-sistema cultural y, lógicamente, de las personalidades que interactúan. Desde fuera la organización recibe influjos socioestructurales y culturales del macrosistema en el que está inserta. Permítasenos aquí aludir solamente a los conflictos de raíz cultural, de dentro y fuera.

Un típico conflicto cultural se produce al momento del recambio generacional. Consideremos en nuestro medio lo sucedido con las cuatro o cinco últimas generaciones. Obsérvese cómo sus culturas deben haber sido muy contrastantes. Tomemos el caso del inmigrante que accede a una próspera posición económica en los años veinte o treinta. Su cultura ancestral, su personalidad básica, es a menudo la del agricultor pobre de fines de siglo, hecho a fuerza de privación, sudor y ahorro. Pero su empresa, o, mejor, su firma familiar le permitía ya en los años 20 o 30 vivir como un próspero terrateniente. El preferirá seguir criando sus gallinitas y vendiendo huevos a los vecinos. Su hijo mayor estará, en los años treinta, al frente de la bodega -adquirida, obviamente, a una vieja familia criolla en decadencia-. El será quien consolide una sólida fortuna. Su hijo mayor, o el segundo, estudiará Ciencias Económicas y llegará a la gerencia general en los años cincuenta o sesenta. El hijo mayor de éste, será sólo un "bon vivant" hasta que hacia los años ochenta el ciclo habrá concluido. No quedará ni firma, ni bienes. Los actuales descendientes son gente de clase media, profesionales en su mayoría. En setenta años una familia pasa de humildes agricultores casi analfabetos a ser una gran firma gracias a un gerente visionario, de talento; se estabiliza luego con un correcto gerente profesional, su propio hijo, quien tras veinte o veinticinco años de bonanza, debe comenzar a vender por pedazos porque, probablemente, aquel pequeño imperio no podía subsistir tal como fue concebido. Lo que importa aquí es evaluar las vicisitudes y velocidad del cambio socio-cultural en sólo cuatro generaciones y entre cada una de ellas.

El fundador, el inmigrante, no logró siquiera incorporarse a lo que él mismo, casi inconscientemente, había fundado. Su hijo en cambio es el típico intuitivo de infalible olfato para los negocios y fuerte personalidad, pero aquellos eran años de expansión para la vitivinicultura y no todo se debe tal vez al talento. Su hijo logra dar un carácter estable a la organización durante un cuarto de siglo, a la sombra del viejo y de algún tío. Pero sus hijos y nietos no pertenecen ya a ese mundo. Son gente de la clase media actual, sin mayores perspectivas e instalados en otro universo socio-cultural.

Por lo menos tres culturas se sucedieron en unos setenta años. Sin contar con los cambios de la macrocultura en la que también se aprecian profundas fracturas. Entre los esperanzados años cincuenta, los sesenta turbulentos pero

prósperos, los inestables setenta, y los ochenta francamente desesperanzados, varios mundos se suceden. Otra moral, otra economía, en fin un horizonte socio-cultural en el que, por primera vez desde la Organización Nacional, muchos argentinos creen que el futuro ya no pasa por aquí. El tiempo barrió el milagro del inmigrante próspero y el éxito del hijo y del nieto grandes señores. Los bisnietos ni siquiera podrán imaginar aquellos tiempos. Por otra parte, las bases profundas de la existencia, las convicciones últimas, son otras o sencillamente no existen. Ignoramos absolutamente qué les tocará vivir a nuestros hijos o nietos. Comenzamos diciendo que un típico conflicto cultural es el que se produce al momento del recambio generacional. Pero no siempre el recambio es crítico porque no siempre la velocidad de las transformaciones es la misma y no siempre es el mundo el que cambia, sino que sólo hay cambio en el mundo, como decía Ortega y Gasset. Se nos ocurre que las naciones llamadas desarrolladas han tenido una estabilidad estructural y cultural mucho mayor que la nuestra, a pesar, en el caso europeo, de las dos grandes guerras. En 1930 el 30% de la población argentina era inmigrante (nosotros en 1985-86 nos encontramos con que la mitad de los alumnos de la Universidad Nacional de Cuyo tenían el abuelo paterno extranjero). El impacto debe haberse, aproximado al cataclismo demográfico. Luego viene una verdadera creciente social, de abajo hacia arriba, con el peronismo, creciente profundamente transformadora. Por último, el campo se despuebla para dar origen al inquietante fenómeno de los cinturones urbanos marginales ¿Era posible que la Argentina como sistema socio-cultural lograra en tales condiciones estabilizarse y crecer? ¿Por qué somos tan exigentes con nosotros? Es decir, ¿por qué más bien no admiramos que, mal que bien, subsistamos aún civilizadamente, en lugar de llorar por la añoranza de gestas tal vez, imposibles? Quizá podríamos estar mucho mejor y quizá también mucho peor. En realidad es admirable que la Argentina como organización nacional haya absorbido como lo ha hecho conflictos francamente impresionantes. Nos preguntamos ¿es éste solamente el país del facilismo? ¿No lo es también de los bravos desafíos? ¿Cuántas veces no hemos dicho que aquí no se trabaja? Pero ¿no es acaso igualmente cierto que aquí muchos trabajan y han trabajado duro? Si hemos sabido absorber tan grandes tensiones, por qué desesperar ahora de nosotros mismos?

Claro, este es ya otro tema, aunque un tema muy pertinente cuando, aquí y ahora, hablamos de conflictos organizacionales. No obstante, para no disgustar a los presuntos críticos del giro que ha tomado este trabajo, vayamos a algo más acotado y preciso.

2. El entramado de conflicto y cooperación

Entre las cosas más interesantes de la teoría del conflicto nos parece que está el haber mostrado que la vida social está tejida de conflictos pero de

conflictos que contienen muchas veces una *contraparte cooperativa*, como dijimos al comenzar. Cuando un parálitico es empujado en su silla de ruedas por un ciego, entre ellos no puede haber más que pura cooperación. No cabe otro juego; ni tira y afloje ni toma y daca. El ciego deberá empujar exactamente en la dirección que le dice el parálitico y éste aceptar la velocidad y el ritmo del ciego. O cooperan o se quiebra la relación. En el otro extremo, cuando jugamos un juego cualquiera, el que se lleva el pozo se lleva todo, los que pierden no ganan nada. Suma nula. Pero la vida real es mucho más matizada. Las infinitas interrelaciones que mantenemos no son ni puramente cooperativas ni puramente conflictivas. Son una compleja mezcla de ambas cosas.

Más aún, si analizamos las relaciones humanas a través del tiempo, es decir si no las despojamos de su esencial dimensión temporal, veremos que están continuamente oscilando del extremo más cooperativo hasta el borde del conflicto y la ruptura. Esta imagen es mucho más real que la de Hobbes, la del *bellum omnium contra omnes*, la guerra de todos contra todos, o del *homo homini lupus*, el hombre lobo del hombre. O la de Hegel y Marx: Dominación y lucha por doquier. O, en el otro extremo, la de la armonía natural tipo budista, tipo hippie, o la armonía utópica del ecologismo radical.

Ni tanto ni tan poco. Basta ver cómo relaciones que nacieron cooperativas se van transformando con el tiempo en conflictivas. Y a la inversa. El encuentro deportivo cumple una *función vicaria*: Descarga la agresividad de modo regulado, normativo. Hoy resulta que el fútbol es para algunos más bien ocasión de desencadenar la violencia, como si en vez de descargar agresividad el fútbol les sirviera para cargarse de ella.

Es llamativo ver cómo aparece la cooperación en situaciones que, por definición, son conflictivas. La relación entre la ley y el delito es de conflicto. Pero, paradójicamente, para que la policía pueda cumplir su cometido se ve necesitada de una cierta colaboración por parte del hampa y a la inversa, el hampa necesita de una cierta vista gorda o complicidad de la ley para que sus actividades no se tornen excesivamente difíciles. Sin informaciones suministradas por el hampa la policía vería muy dificultadas sus investigaciones, perdería control de la situación. A su vez, el control policíaco permite al sub-mundo del hampa un cierto orden, evitando que sus actividades caigan bajo la ley de la selva. La sociedad tolera así un sub-mundo interior al margen de la ley pero acotado por ella. Prostitución, proxenetismo, homosexualidad, juego clandestino, etc., son tolerados en esa zona y en cierto modo protegidos. El conflicto entre las fuerzas del orden y el delito organizado tiene su faz cooperativa.

Otro caso singular son las normas que se autoimponen las potencias en sus actividades de espionaje. Los servicios de inteligencia se devuelven mutuamente los espías, operación que llaman de intercambio. A veces se entregan los agentes dobles o "topos", a pesar de que su delito implicó traición, lo que merece la pena capital si el escenario es la guerra abierta. La CIA y el KGB autolimitan su enfrentamiento, si no, no podrían continuar el juego.

Como se ve, los conflictos son a menudo enmarcados por normas. Pero aquí, más que ocuparnos de la distinción entre conflictos *dentro* de las normas (una huelga, por ejemplo) y conflictos *contra* las normas (ocupación de propiedad, golpes de estado), lo que nos interesa es insistir en el carácter mixto de la relación humana, cooperativa y conflictiva a la vez. Perder de vista esta dinámica, sus más y sus menos, sus transformaciones, reduce la comprensión de las interacciones sociales y organizacionales. Verlas unilateralmente es ingenuidad o maquiavellismo, según se olvide lo que hay respectivamente de tensión o de cooperación entre los hombres. La armonía y la paz son estados que incluyen lucha y competencia; no las suprimen, sino que las *asumen en un equilibrio superior*, un equilibrio dinámico e inestable que exige ser continuamente rehecho bajo condiciones nuevas.

En conclusión, el omnipresente entramado de cooperación y conflicto debe apuntar, en última instancia, a la armonía y no a la lucha. Una armonía que, no obstante, es fluida y huidiza, esquiva como la sombra de aquel bien por el que suspiraba la poeta diciendo "Detente sombra de mi bien esquivo". Así las organizaciones humanas, siempre tras una armonía que continuamente se les escapa pero que no pueden cesar de perseguir si quieren seguir existiendo.

Bibliografía

- AGUILERA, D. C. y MESSICK, J. M., *Control de los conflictos emocionales* (México, Interamericana, 1976).
- BERNOUX, Ph., *La sociologie des organisations* (Paris, du Seuil, 1985).
- BOUDON, R., *Effets pervers et ordre social* (Paris, PUF, 1977).
- BOUDON, R. y F. BOURRICAUD, *Dictionnaire critique de la sociologie* (Paris, PUF, 1982).
- CLINARD, M. B., *Anomia y conducta desviada*, (Buenos Aires, Paidós, 1967).
- COLLINS, R., *Conflict sociology. Toward an explanatory science* (New York-London, Academic Press, 1975).

- CROZIER, M., et FRIEDBERG, E. , *L'acteur et le systeme* (París, Ed. du Seuil, 1977).
- DE BONO, E., *Conflictos* (Buenos Aires, Sudamericana-Planeta, 1986).
- FREUND, J., *Sociología del conflicto* (Buenos Aires, Fundación CERIEN, 1987).
- FRIEDBERG, E., *L'analyse sociologique des organisations* (París, Privat, 1988).
- HIRSCHMAN, A.O., *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline In Firms, Organizations and States* (Cambridge, Harvard University Press, 1970).
- MARCH, G. J. y SIMON, A. A. *Teoría de la organización* (Barcelona, Selx Barral, 1977).
- OLSON, M., *Logique de l'action collective* (París, PUF, 1978) (ed. inglesa *The Logic of Collective Action*, Harvard, 1966).
- PITHOD, A., *Dinámica de las tensiones*, (Buenos Aires, Arché, 1979).
- PITHOD, A., *Comportamiento, Desorganización y Anomia*, Serie Cuadernos, Sección Administración, nº 77 (Mendoza, F.C.E. - U. N. de Cuyo, 1986).
- PITHOD, A., *Las relaciones de poder en las organizaciones*, nº 157 (Mendoza, Emprender, 1988).