

ANUARIO 2006



ESCUELA DE
DIRECCIÓN
DE EMPRESAS



RECURSOS HUMANOS ALGUNAS REFLEXIONES ACTUALIZADAS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD

En el mundo y en las distintas sociedades se evidencia una conflictividad creciente, tendencia a la que no escapan las relaciones de trabajo en general ni la Argentina en particular. Por ello se hace cada vez más necesario recurrir al desarrollo y entrenamiento de medios de prevención y resolución de conflictos para transitar, al decir de Jay Rothman, de la confrontación a la cooperación.

Por **Carlos Aldao-Zapiola**
Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral.
Doctor en Sociología del Trabajo, Universidad Argentina de la Empresa
Doctor en Jurisprudencia, Universidad del Salvador.
Socio Gerente de CAZEEL S.R.L.
Director Maestría en Dirección de Recursos Humanos de EDDE.

El conflicto en general y el conflicto en el mundo del trabajo en particular.

Todos los grupos humanos, cualquiera sean sus tamaños (incluso en las relaciones interpersonales entre dos personas, y hasta intrapersonales) y las culturas que los caracterizan, evidencian relaciones de hostilidad-agresión-conflicto y colaboración-cooperación-afinidad. Del equilibrio o falta del mismo en estos polos señalados surgirán las características de esos grupos sociales en los que predominarán las tendencias resultantes. Conflicto y cooperación son consustanciales a la naturaleza, y tantos serán los ámbitos de análisis de los mismos como puntos de vistas científicos haya para tratar estos fenómenos.

Tal es así que refiriéndose a las guerras, algunos autores han señalado la existencia de más de 50 conflictos armados entre naciones o grupos tribales con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial. Este escenario en el ámbito bélico se ve correspondido en el campo social debido a la polarización.

Cuando se analiza la economía del conflicto humano surge imprescindible el aspecto vinculado a la distribución de la riqueza (Ralf Dahrendorf refiriéndose a este tema, señala que el origen de los conflictos no es la desigual distribución de riqueza – tal como los sostenía Karl Marx – sino la desigual distribución de autoridad); y consecuentemente emerge, sin posibilidad de ser omitido, el tema relativo a las relaciones laborales entendidas como las relaciones surgidas con motivo del trabajo.

Al introducirse en el terreno de las relaciones laborales, es posible advertir que la misma varía en sus formas de manifestación tan o cuan rápido como varía la sociedad, en este caso específico la «sociedad laboral».

A modo de ejemplificar esta variabilidad corresponde puntualizar algunas opiniones de distintos autores sobre la focalización del conflicto laboral. Así, Alain Touraine señaló la aparición de un nuevo conflicto, el existente entre técnicos y artesanos; Robert Reich remarcó las diferencias entre las categorías de trabajadores de servicios rutinarios de producción,

servicios en personas y servicios simbólico-analíticos; por su parte Peter Drucker afirma que el conflicto se produce entre trabajadores del conocimiento y la información – por un lado – y servicios – por otro –; *blue collar*, *white collar*, *pink collar* y *silicon collar*, señala Jeremy Rifkin agregando que la nueva elite son los trabajadores de la información y el conocimiento y que los otros – la no elite – son los que dan servicio a los primeros; más recientemente la dicotomía se ha planteado por Manuel Castells entre los trabajadores autoprogramables – los que tienen un futuro incluyente en la sociedad – y los trabajadores genéricos que serán, en el futuro, los nuevos excluidos.

La conflictividad laboral en la Argentina reciente

Si se observan los últimos diez años (período 1996-2005), hay una clara tendencia al aumento de los conflictos laborales. Sin embargo, no implica dejar de reconocer que hubo picos de mayor conflictividad en años anteriores o que parecería probable que el incipiente 2007 comience con una conflictividad menor, lo que se podría atribuir, en parte, a la acción implementada, a mediados del primer semestre del 2006, por el gobierno de fijar una pauta de incrementos salariales del 19% que amortiguó y acalló otras peticiones sindicales.



Otra característica de los últimos años es el fenómeno de «mediatización de los conflictos laborales», cuando éstos se suscitan, rápidamente y en gran medida, son mostrados por los medios de comunicación masiva. Asimismo se evidencia que los conflictos en su mayoría «obrero-patronal» han cedido en parte, ante la creciente aparición de conflictos «intrasindicales» e «intersindicales».

Esta situación hace que dentro del ámbito de «la gestión de las personas» en las organizaciones haya una mayor demanda de recursos y dedicación para tratar los temas vinculados a las Relaciones Laborales – o Relaciones Industriales como también son dadas en llamar – o sea la denominada parte *hard* de la gestión de personas sin que por ello haya un importante detrimento de la asignación de recursos a la parte *soft* – gestión de Recursos Humanos propiamente dicha.

Lo cierto es que en el mundo y en las distintas sociedades se evidencia una conflictividad creciente, tendencia a la que no escapan las relaciones de trabajo en general ni la Argentina en particular. Por ello se hace cada vez más necesario recurrir al desarrollo y entrenamiento – previa búsqueda y exploración de alternativas novedosas – de medios de prevención y resolución de conflictos para transitar, al decir de Jay Rothman, de la confrontación a la cooperación.

Breves reflexiones finales

Dentro de la nueva elite de los trabajadores de la información y del conocimiento se encuentran aquellos que pueden gestionar situaciones de crisis, conflicto y negociación. Negociar es, a partir de las relaciones de fuerza, hacer surgir relaciones de sentido como lo recuerda Hubert Touzard.

En este contexto, cabe recomendar:

- A los profesionales (trabajadores) capacitarse en estos aspectos, lo que les permitirá asegurarse una posición laboral adecuada en el futuro.
- A los gobiernos crear organizaciones autónomas destinadas a intermediar entre las partes en conflicto y ayudarlas a buscar consensos adecuados.
- A las instituciones de formación – incluyendo las universidades y escuelas de negocios – a impartir enseñanzas relativas a la prevención, resolución y gestión de conflictos.

Parafraseando a Alvin Toffler los nuevos problemas exigen que se piense más allá del límite de lo conocido, sin olvidar que el poder está en nuestras manos siendo por tanto nosotros mismos los responsables para bien, por acción, o para mal, por omisión, sin poder declinar esta responsabilidad.

