

# ERGO



ERGO

AGOSTO-SEPTIEMBRE 2008

# CONFLICTO

LUISBRUSCO | SATURNINOHERREROMITJANS | HUGOCALIGARIS | LUISKARPF  
CARLOSALDAOZAPIOLA | RENATOBERNHOEFT | CARLOSALTSCHUL | JULIÁNDEDIEGO |  
ANNEMARIEMUNTZ | CARLOSMARCH | DAVIDMCLELLAND | SANTIAGOKOVADLOFF  
HORACIOBOLAÑOS

[www.adrha.org.ar](http://www.adrha.org.ar)

**E**  
Entrevista  
CARL  
BINDER



N/T

POLÍTICA, SOCIEDAD Y RELACIONES LABORALES

# La nueva CONFLICTIVIDAD

VIVIMOS EN UN MUNDO DE PARADOJAS, EN DONDE COEXISTEN TENDENCIAS Y SITUACIONES CONTRADICTORIAS Y, MÁS ALLÁ DE LA SORPRESA QUE PROVOCAN, DEMUESTRAN QUE HECHOS OPUESTOS PUEDEN SER CIERTOS Y VERACES AL MISMO TIEMPO.

POR CARLOS MARCELO ALDAO ZAPIOLA

Desde 1989 (con la apertura –glasnost– y la reestructuración –perestroika– soviéticas) vivimos en un mundo diferente, desbocado –*Runaway World*–, caracterizado por la globalización/mundialización que impacta todos los campos: político, sociológico, cultural, económico, tecnológico, laboral, etc.

Un mundo en el que hasta la mafia, el tráfico de estupefacientes, el tráfico de personas, el terrorismo, en suma, la delincuencia, se ha globalizado; un mundo cada vez más anómico, sin normas relativamente estables y con pocos anclajes, en el que una cierta destrucción de la norma y del orden afecta todos los aspectos de la vida en relación de las personas, alcanzando la familia, por ejemplo, un grado de discusión antes nunca visto.

Es aceptable razonar que jamás la humanidad se encontró –en cuanto a calidad de vida– tan bien como en el presente. En esta realidad, cabe recordar algunos conceptos que permiten ayudar a entender la sociedad actual. Ellos son los conceptos de paradoja y riesgo.

Vivimos en un mundo de paradojas, es decir de una creciente aparición de tendencias y situaciones contradictorias que resultan sorprendentes y que muestran que hechos opuestos pueden ser ciertos y veraces al mismo tiempo.

Así, a la vez que nunca la humanidad se encontró tan bien, tampoco nunca hubo tanta polarización. Los ricos son cada vez menos y, además, más ricos; mientras que los pobres son cada vez más, y más pobres. Lo mismo ocurre con el empleo (los que tienen demanda en el mercado de trabajo, cada vez son más demandados; y los que no son requeridos, cada vez son menos requeridos), con la expectativa de vida y la salud (los que más expectati-

va de vida y mejor salud tienen, la continúan acrecentando; mientras que los que tienen menos expectativa de vida y menor nivel de salud, la continúan disminuyendo), con la educación y formación profesional (los que más educación tienen, más continúan educándose; y los que menos poseen, cada vez se forman menos), con la calidad de vida, etc.<sup>2</sup>

Otra paradoja es la coexistencia de la tendencia a la globalización de determinados aspectos y a la localización de otros, lo cual ha acuñado el concepto de “glocalización”.<sup>3</sup>

Algunas de las tendencias que se pueden avizorar en la sociedad actual y que ya desarrollé en un trabajo anterior,<sup>4</sup> son:

- Cambios políticos mundiales desde 1989 (glasnost y perestroika)
- Modificación demográfica mundial (crecimiento en cantidad de habitantes y de edad, migraciones, crecimiento de la participación de la mujer, etc.).
- Economía global real y renacimiento de lo local
- Cambios geopolíticos
- Cambios tecnológicos (educación, trabajo, transporte, etc.)
- Cambios socioeconómicos (familia, productores, consumidores, etc.)
- Cambios ecológicos
- Cambios laborales

El concepto de “riesgo se refiere a los peligros que se analizan activamente en relación con posibilidades

futuras.  
trata ac  
rística f  
trial mo  
Por últi  
dilema,  
que nue  
la socie  
Obviam  
mente h  
gos a ex  
cionar,  
¿Cómo  
Estudia  
(falta d  
so a lo  
ral (fal  
tanto q  
prestac  
ciones.  
Dahren  
política  
todo ci  
ro un  
moder  
fuerza  
conflic  
con qu  
opcion  
las lig  
guient  
derech  
chanc  
provis  
chanc  
moder  
Estos  
dos d  
pletac  
algun  
  
• Indi  
de los  
te en  
costu  
entra  
que,  
por s

futuras... La idea de riesgo supone una sociedad que trata activamente de romper con su pasado, la característica fundamental, en efecto, de la civilización industrial moderna".<sup>5</sup>

Por último, parecería adecuado recurrir al concepto de dilema, entendido como "las diversas maneras con las que nuestros intereses se debaten con los de otros y los de la sociedad en general".<sup>6</sup>

Obviamente, cuantas más –cuantitativa y cualitativamente hablando– son las tendencias y mayores los riesgos a enfrentar, más y mayores serán los dilemas a solucionar, y esto genera multiplicidad de conflictos.

¿Cómo solucionar el problema de la exclusión social? Estudiada ésta en cuatro formas: exclusión económica (falta de ingresos adecuados que den posibilidad de acceso a lo necesario para vivir), exclusión del mercado laboral (falta de empleo adecuado, desempleo y subempleo tanto cuantitativo como cualitativo), exclusión de las prestaciones de la seguridad social y exclusión de las relaciones sociales.

Dahrendorf insiste con ahínco en que debe existir una política liberal de derechos económicos básicos para todo ciudadano y en que ésta debe ser la prioridad número uno en la agenda política de cualquier democracia moderna. Afirma que el conflicto institucionalizado es la fuerza que provoca el desarrollo de las sociedades. Los conflictos, asimismo, mejoran el tipo de chances de vida con que cuentan las personas; y estas chances de vida son opciones que los individuos tienen dentro del contexto de las ligaduras del marco social en que viven. Por consiguiente, el conflicto social moderno se desata a raíz de los derechos (políticos) y provisiones (económicas). Estas chances de vida resultan del balance entre los derechos y provisiones, siendo justamente las batallas por mayores chances de vida las que provocan el conflicto social moderno.<sup>7</sup>

Estos conceptos de Dahrendorf que datan de hace más de dos décadas, se han visto recientemente (año 2003) completados por nuevos aportes del autor, en los que señala algunas novedosas tendencias.

· Individualización del conflicto: "Cuando oímos hablar de los conflictos sociales, solemos pensar inmediatamente en sindicatos y en partidos de izquierda. Pese a esta costumbre, la verdad es que estas organizaciones sólo entran en escena cuando hay muchos individuos a los que, por las mismas razones, les es imposible satisfacer por sí mismos sus deseos. Ciertamente, ante la imposibi-

lidad de ver colmadas nuestras esperanzas, la primera reacción no es fundar una organización, sino hacer algo por nuestra cuenta. Las sociedades abiertas nos ofrecen todo tipo de posibilidades y toda clase de estímulos para lograr este objetivo; las oportunidades son su esencia, y su aprovechamiento su realidad cotidiana".<sup>8</sup>

· Modificación del concepto de clase: Los excluidos de la sociedad no son una clase social en sentido estricto. "La extrema pobreza, la exclusión más completa, significa también apatía; el conflicto social sólo comienza cuando existe un rayo de esperanza".<sup>9</sup>

· "El conflicto es más bien difuso y, por ende, omnipresente. En cierto modo, éste es el rasgo fundamental del conflicto social moderno en general. Cuán simple era la lucha de clases comparada con las formas individualizadas, impredecibles e invisibles de oposición contra los poderes establecidos en el mundo globalizado. El enfrentamiento de los sindicatos y organizaciones empresariales, en relación con los convenios colectivos, la lucha parlamentaria entre partidos progresistas y conservadores, todo esto es idílico al lado del terrorismo, del poder de las mafias, de la pequeña y la gran delincuencia".<sup>10</sup>

Obviamente ha habido un cambio en la realidad de la sociedad que ha modificado el pensamiento de Dahrendorf, si se analizan estos últimos conceptos (que datan de 2003) en comparación con su clásico *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, de 1957.<sup>11</sup>

Resumiendo, hoy el conflicto social tiende a la individualización, al cambio del concepto de clase y a ser más bien difuso y omnipresente.<sup>12</sup>

### Conflictividad y relaciones laborales

Cuando se analizan las relaciones laborales, entendidas como toda forma de relacionarse socialmente con motivo del trabajo, es posible advertir que varían tan rápidamente en sus formas de manifestación como se modifican las sociedades en que los sistemas de relaciones laborales se encuentran inmersos.

"A modo de ejemplificar esta variabilidad, corresponde puntualizar algunas opiniones de distintos autores sobre la focalización del conflicto laboral. Así, Alain Touraine<sup>13</sup> señaló la aparición de un nuevo conflicto, el existente entre técnicos y artesanos; Robert Reich<sup>14</sup> remarcó las diferencias entre las categorías de trabajadores de servicios rutinarios de producción, servicios en persona y servicios simbólico-analíticos; por su parte, Peter



Drucker<sup>15</sup> afirma que el conflicto se produce entre trabajadores del conocimiento y la información –por un lado– y servicios –por el otro–; *blue collard*, *white collard*, *pink collard* y *silicon collard*, señala Jeremy Rifkin,<sup>16</sup> 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<sup>17</sup> 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<sup>18</sup>.

En la Argentina, la conflictividad social en general y laboral en especial, no se desvía mucho de las grandes tendencias de nivel mundial que caracterizan un conflicto “cada vez más difuso” y “siempre omnipresente”.

Esta conflictividad laboral argentina, entendida como la imperante en el ámbito de las relaciones de trabajo, y por lo tanto no sólo la obrero-patronal, sino la inter e intra-sindical e inter e intraempleadora, está creciendo, sobre todo si se analiza el período que va desde la década del 90 hasta la fecha.

Además, las distintas categorías de conflictos (paros, movilizaciones, protestas pacíficas y violentas, ocupaciones y nuevas formas, tales como huelgas de hambre, cortes de ruta, piquetes de múltiples tipos) están variando y apareciendo nuevas modalidades en crecimiento.<sup>19</sup>

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.

Estos nuevos rasgos del conflicto (difuso, omnipresente, nuevas modalidades, mediatización) hacen que dentro de los ámbitos de “la gestión de las personas” en las organizaciones haya una mayor demanda de recursos y dedicación para tratar los temas vinculados con las relaciones laborales –o relaciones industriales, como también son dadas en llamar– o sea la denominada parte *hard* de la gestión de las personas, sin que por ello haya un importante detrimento de la alocación de recursos a la parte *soft*, gestión de recursos humanos propiamente dicha.

### Algunas reflexiones finales

Antes de resumir las tendencias de la realidad actual, cabe recordar que en consideración con el marco teórico de aproximación al conflicto, las diversas teorías para su tratamiento “pueden clasificarse en dos amplios grupos:

de un lado las que consideran al conflicto como un estado patológico y tratan de investigar sus causas y establecer su tratamiento; y de otro, las que aceptan el conflicto como un hecho consumado y estudian el comportamiento a que da lugar. Dentro de este último grupo, cabe distinguir a su vez, por una parte, las que analizan en toda su complejidad los que participan en el conflicto... y por otra, aquellas teorías que se ciñen a un tipo de comportamiento más racional, consciente y elaborado”.<sup>20</sup>

Cuando se analiza la realidad actual del conflicto político, social y laboral a nivel mundial, la mayoría de los autores de los distintos campos del saber, es conteste en recomendar el fortalecimiento de las instituciones<sup>21</sup> y en la instalación de una política de libertad que asegure igualdad de oportunidades.<sup>22</sup>

Un ejemplo reciente en la Argentina de un conflicto político-social-económico, fue el que enfrentó el Poder Ejecutivo con el agro (si bien a la fecha en que escribo el artículo, 21/8/2008, no parecería estar solucionado), en el que cuando el Poder Ejecutivo decidió dar un paso hacia la institucionalización y envió un proyecto de ley al Poder Legislativo, el proceso se encauzó. Ello porque “el problema radica en aquellas concepciones que absolutizan el momento de la decisión, en detrimento de la negociación y el consenso. La política concentrada en la decisión, separada de las instituciones deliberativas, es el contramodelo de una democracia republicana”.<sup>23</sup>

Para finalizar, cabe reflexionar que 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 hacer surgir relaciones de sentido a partir de las relaciones de fuerza, tal como lo recuerda Hubert Touzard.<sup>24</sup>

En este contexto, corresponde recomendar:

- A los actores directos (representantes de los trabajadores y empleadores): capacitarse en los aspectos vinculados con la gestión de la conflictividad, 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: impartir enseñanzas relativas a la prevención, gestión y resolución de conflictos.

Parafraseando a Toffler, los nuevos problemas exigen que se piense más allá del límite de lo conocido, sin olvidar



que el p  
tanto m  
acción,  
respons

<sup>1</sup> Gidder  
globaliz  
Taurus.  
<sup>2</sup> Confr  
tivo en  
sociedad  
Montev  
con otr  
laboral  
Rubinz  
<sup>3</sup> Confr  
Manuel  
de la i  
Anthon  
global,  
<sup>4</sup> Véase  
<sup>5</sup> Gidd  
la glob  
Taurus  
<sup>6</sup> Poun  
Alianz  
<sup>7</sup> Dahr  
liberty  
<sup>8</sup> Dahr  
de la l  
<sup>9</sup> Op. d  
<sup>10</sup> Op.  
<sup>11</sup> Dahr  
socied  
<sup>12</sup> Con  
prend  
Paidó  
<sup>13</sup> Tou  
1971.  
<sup>14</sup> Rei  
1993.  
<sup>15</sup> Dru  
1990



“ La conflictividad social en general y laboral en especial en la Argentina, no se desvía mucho de las grandes tendencias de nivel mundial que caracterizan un conflicto cada vez más difuso y siempre omnipresente. ”

que el poder hacerlo 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.<sup>25</sup> ■

<sup>1</sup> Giddens, Anthony; *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, 2000, Editorial Taurus.

<sup>2</sup> Confrontar Aldao Zapiola, Carlos Marcelo; "Liderazgo efectivo en una economía mundial - Liderazgo eficiente en una sociedad mundial", en revista *Relaciones laborales*, Montevideo, agosto de 2003, pág. 11, y concordantemente con otros autores: *Estado actual del sistema de relaciones laborales en la Argentina*, Santa Fe, agosto de 2008, Editorial Rubinzal Culzoni, pág. 89 y siguientes.

<sup>3</sup> Confrontar entre muchos otros Borja, Jordi, y Castells, Manuel; *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, Bogotá 2004, Editorial Taurus. Giddens, Anthony, y Hutton, Will; *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona, 2001, Editorial Tusquets.

<sup>4</sup> Véase cita N° 2.

<sup>5</sup> Giddens, Anthony; *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, 2000, Editorial Taurus, pág. 35.

<sup>6</sup> Poundstone, William, *El dilema del prisionero*, Madrid, 2006, Alianza Editorial, pág. 15.

<sup>7</sup> Dahrendorf, Ralf; *The modern social conflict. De politics of liberty*, EE.UU., 2008, 2ª edición. Transaction publisher.

<sup>8</sup> Dahrendorf, Ralf; *En busca de un nuevo orden. Una política de la libertad para el siglo XXI*, Barcelona, 2005, pág. 97.

<sup>9</sup> Op. cit. ibidem, pág. 95.

<sup>10</sup> Op. cit. ibidem, pág. 101.

<sup>11</sup> Dahrendorf, Ralf; *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, Madrid, 1979, Editorial Rialp.

<sup>12</sup> Confrontar Touraine, Alain; *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*, Buenos Aires, 2006, Editorial Paidós.

<sup>13</sup> Touraine, Alain; *La sociedad post-industrial*, Barcelona, 1971, Editorial Ariel, pág. 31 y siguientes.

<sup>14</sup> Reich, Robert; *El trabajo de las naciones*, Buenos Aires, 1993, Editorial Javier Vergara, pág. 174.

<sup>15</sup> Drucker, Peter; *Las nuevas realidades*, Buenos Aires, 1990, Editorial Sudamericana.

<sup>16</sup> Rifkin, Jeremy; *El fin del trabajo*, Buenos Aires, 1996, Editorial Paidós.

<sup>17</sup> Castells, Manuel; *La era de la información*, México, 2001, Editorial Siglo XXI, Tomo III.

<sup>18</sup> Aldao Zapiola, Carlos; "Algunas reflexiones actualizadas sobre la gestión de la conflictividad", Buenos Aires 2006, Anuario EDDE-Escuela de dirección de empresas.

<sup>19</sup> Nota: para la elaboración de estos comentarios se consideró el informe "El conflicto en la Argentina", publicado por CISI -Consultora de Investigación Independiente-, en julio de 2008 y años anteriores.

<sup>20</sup> Schelling, Thomas; *La estrategia del conflicto*, Madrid, 1960, Editorial Tecnos, pág. 15.

<sup>21</sup> Habermas, Jürgen; *El derecho internacional en la transición hacia un escenario posnacional*, Barcelona, 2008, Editorial Katz.

<sup>22</sup> Dahrendorf, R.; *En busca de un nuevo...*, op. cit.

<sup>23</sup> Quiroga, Hugo; "¿Cuánto aprendemos de las crisis?", Buenos Aires, jueves 21 de agosto de 2008, diario *Clarín*, pág. 27.

<sup>24</sup> Touzard, Hubert; *La mediación y la solución de los conflictos*, Barcelona, 1981, Editorial Herder.

<sup>25</sup> Toffler, Alvin y Heidi; *La revolución de la riqueza*.

\*Es abogado, doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales, máster en Administración Estratégica, doctor en Sociología del Trabajo y doctor en Jurisprudencia. Ha asistido a diversos centros de estudio en el exterior (Bologna, Tokio, Dublin, Cornell, M.I.T., etc.)

Desde hace más de 30 años ejerce la docencia universitaria, es profesor invitado en carreras de posgrado en el extranjero y dirige maestrías en Recursos Humanos.

En los últimos 35 años se ha dedicado al desempeño de funciones de primer nivel en el área de la gestión de personas, comunicaciones y estrategia en importantes empresas, tales como John Deere (tractores), Revlon (cosméticos) y Grupo Fortabat (cemento, ferrocarriles, radiodifusión, etc.). En la actualidad es presidente de CAZEEL SRL (Carlos Aldao Zapiola. Estudios Estratégicos Laborales).

Ha recibido múltiples premios y distinciones nacionales e internacionales por el desempeño en su gestión profesional.