

<https://doi.org/10.23913/ricea.v12i23.201>

*Artículos Científicos*

## Estudio del conflicto en empresas y organizaciones

*Study of conflict in companies and organizations*

*Estudo de conflitos em empresas e organizações*

**Francisco Ballina Ríos**

Universidad Nacional Autónoma de México, México

[fballina@fca.unam.mx](mailto:fballina@fca.unam.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-2739-9245>

° Existen versiones precedentes de este artículo (Ballina, 1997, 2019,2021)

### Resumen

En este artículo se efectúa una revisión literaria sobre el pensamiento social en torno al conflicto con el propósito de entender de manera amplia e interdisciplinaria la ocurrencia de este fenómeno en empresas y organizaciones. Se utiliza la heurística como método hermenéutico selectivo y aleatorio para identificar las diferentes corrientes teórico-metodológicas en la teoría sociológica, en sus vertientes marxista, funcionalista y estructuralista. El objetivo es determinar sus alcances y limitaciones, teniendo en cuenta su conexión con la teoría administrativa norteamericana vinculada a la corriente funcionalista. Además, se establecen las diferencias para la interpretación del conflicto en el pensamiento oriental y occidental.

**Palabras clave:** conflicto, funcionalismo, estructuralismo, marxismo, teoría administrativa norteamericana.

**Abstract**

This article conducts a literature review on social thought related to conflict with the aim of providing a comprehensive and interdisciplinary understanding of this phenomenon in companies and organizations. Heuristics is used as a selective and random hermeneutic method to identify various theoretical and methodological currents in sociological theory, including Marxist, functionalist, and structuralist perspectives. The objective is to determine their strengths and limitations, taking into account their connection with North American administrative theory associated with the functionalist current. Additionally, the article establishes differences in interpreting conflict in Eastern and Western thinking.

**Keywords:** Conflict, functionalism, structuralism, Marxism, North American administrative theory.

**Resumo**

O artigo realiza uma revisão da literatura do pensamento social em torno do conflito, com o objetivo de compreender de forma ampla e interdisciplinar a ocorrência desse fenômeno dentro de empresas e organizações, utiliza-se a heurística como método hermenêutico seletivo e aleatório para identificar os diferentes correntes teórico-metodológicas da teoria sociológica, nas suas vertentes marxista, funcionalista e estruturalista, a fim de determinar o seu alcance e limites, tendo em conta a sua ligação com a teoria administrativa norte-americana, ligada à corrente funcionalista. Diferenças se estabelecem para a interpretação do conflito no pensamento oriental e ocidental.

**Palavras-chave:** Conflito, funcionalismo, estruturalismo, marxismo, teoria administrativa norte-americana.

**Fecha Recepción:** Septiembre 2022

**Fecha Aceptación:** Enero 2023

## Introducción

En su concepción más general el *Diccionario* de la Real Academia Española (2014) define la palabra *conflicto* (la cual proviene del latín *conflictus*) con diferentes acepciones: (1) combate, lucha, pelea; (2) enfrentamiento armado; (3) apuro, situación desgraciada y de difícil salida; (4) problema, cuestión, materia de discusión; (5) Psicológico. coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos; (6) desuso; (7) momento en el que la batalla es más dura y violenta y (8) en las relaciones laborales, el que enfrenta a los representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Ahora bien, los conflictos derivan de oposiciones, tales como “plenitud” y “forma”, “ser real” y “el no ser real”, “objeto” y “sujeto”, “armonía” y “conflicto”, “simplicidad” y “complejidad”, “universalidad” e “individualidad”, “actividad” e “inercia”. El estudio de las antinomias se basa en categorías fundamentales tales como la cantidad, la cualidad, la relación y la modalidad.

La teoría del conflicto tiene antecedentes en oriente y occidente, reconocidos autores como Sun Tzu (2008), Miyamoto (2000), Maquiavelli (1969), Gumpowicz (1993), Marx (1970), Durkheim (1978), Weber (1969), entre otros sentaron las bases teóricas de esta importante perspectiva del pensamiento social.

El estudio sistemático de la producción y difusión del conflicto en las organizaciones se ha producido en sus vertientes sociológicas, económicas, antropológicas y del pensamiento social desde tres perspectivas: funcionalista, marxista y estructuralista.

En el siglo XIX, surgieron dos grandes interpretaciones del conflicto social: el socialismo marxista y el funcionalismo. En el siglo XX, considerando las conflagraciones mundiales, la teoría del conflicto ha tenido un desarrollo importante desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas: Weber (1969), Simmel (1955), Kriesberg (1975), Coser (1961), Marcuse (1978), Fromm (1997), Collins (1982), Balandier (2003), McNeil (1975), Kissinger (1994), entre otros, aportaron importantes reflexiones a esta teoría.

## Metodología

En este artículo se utiliza el método heurístico como herramienta metodológica para identificar las distintas teorías que utilizan diferentes métodos y técnicas con el objetivo de interpretar y encontrar soluciones al problema planteado. En cada caso, la heurística nos permite identificar los diferentes, métodos y criterios que utilizan las ciencias sociales para resolver problemas a través de la creatividad, la heurística se convierte en el arte de inventar y procurar estrategias para resolver conflictos

El concepto *conflicto* varía según la interpretación de las distintas corrientes teórico-metodológicas, cada una aborda el planteamiento y la solución del problema de manera diferente: ¿cuál es el problema? ¿Lucha, negociación, resolución? ¿Enfrentamiento, negociación o elaboración de una nueva alternativa? ¿Mediación, adjudicación y arbitraje? Además, en el lenguaje del conflicto hay tácticas y estrategias, posiciones de repliegue, ofensivas y defensivas, y razones para el triunfo y la derrota.

Al decir “ese es el problema” estamos definiendo el tipo de solución que esperamos y el plan a seguir, pero es difícil saber lo que sucederá con el problema. En el caso del conflicto, cada corriente teórico-metodológica contiene una serie de palabras clave y premisas que las identifican, si bien en su interior no son monolíticas y difieren entre sí. A continuación, se presenta un análisis heurístico de cada una de estas corrientes teórico-metodológicas: funcionalismo, marxismo y estructuralismo.

## Funcionalismo

Las palabras que utiliza esta metodología son: funciones-disfunciones, sistemas sociales, cohesión, integración social, universalidad e indispensabilidad. Según Durkheim, la finalidad de este método reside en observar la función que desempeñan las instituciones en la regulación del orden social. Existe una relación entre el movimiento y las necesidades del organismo. Los elementos sociales se estructuran como un organismo viviente que busca la supervivencia de sus partes y se adapta a su medio. Utiliza la estática y dinámica para explicar lo que sucede en la estructura social y alcanzar su especificación y explicación (Durkheim, 1982, 1990).

Las teorías funcionalistas se orientan al estudio de los mecanismos de cohesión e integración social, los funcionalistas se concentran en situaciones de cooperación no consideran como variables importantes del conflicto el cambio social y el análisis histórico. El funcionalismo concibe los fines y conexiones (autoridad, cooperación, etc.) como

planeados y establecidos deliberadamente con vistas a asegurar el correcto y eficaz funcionamiento de las instituciones. El concepto de “rol” o papel desempeñado por un individuo presupone una estructura de vinculación. Este proceso de interacción presupone la necesidad de adecuarse a una norma.

Para el funcionalismo, solo se considera un problema si se puede resolver. Sin embargo, este enfoque es insostenible, ya que las estructuras y los conflictos en las organizaciones son de naturaleza histórica y no se pueden establecer límites de antemano en sus posibilidades de cambio y transformación. En general, los conflictos institucionales y de naturaleza radical no son negociables. Si los conflictos situacionales fueran negociables, sería el resultado de una eventual rendición de alguna de las partes debido a un debilitamiento de su posición de fuerza real. Es posible que las tensiones y las diferencias en las organizaciones provengan de supuestos o disminuyan gradualmente sus probabilidades de persistencia o subsistencia.

### **Marxismo**

Las palabras clave que identifican a la teoría marxista son materialismo histórico y dialéctico, explotación, plusvalía, lucha de clases. Los intereses colectivos y las confrontaciones relacionadas con el poder son determinantes del proceso social. Marx consideró que la variable más importante era de naturaleza económica, es decir, el interés económico y el poder. Por lo tanto, el conflicto capital-trabajo es de carácter radical y básico, y de él se derivan todos los tipos de conflictos concretos. Cada sociedad se divide entre los que tienen poco y los que tienen mucho, y estas diferencias contienen un caldo de cultivo para los conflictos. La conservación, mitigación o abolición de tales diferencias es lo que genera el conflicto. Es importante aclarar que Marx no descartó el concepto de cohesión cuando la comunicación conlleva la conciencia de clase. La lucha de clases se dirige hacia la dictadura del proletariado, lo que eventualmente lleva a su abolición (Marx, 1970, p. 108).

Por lo tanto, la teoría marxista procura el cambio dentro de los sistemas sociales. Cualquier tipo de conflicto particular afecta a otro sector y es simplemente un síntoma de las contradicciones que impactan a la estructura social en su totalidad, que es la que debe transformarse. En el marxismo, las clases sociales representan la división dicotómica de la sociedad: la posesión o no de los medios de producción y el empleo o no de la fuerza de trabajo. La teoría marxista es el mejor sustrato para el estudio de los problemas de conflicto,

ya que, como dijo Marx: “Toda la historia de la humanidad, hasta el día de hoy, es una historia de lucha de clases” (Marx, 1970, p. 73).

### **Estructuralismo**

Las palabras clave que sustentan esta metodología son poder y dominación (estructuras sociales históricamente determinadas), se basa en el análisis de las variables que determinan las estructuras culturales y que sirven para la investigación y explicación de las ciencias sociales. Los hechos son sometidos a hipótesis y a pruebas metódicas y empíricas, de acuerdo con las diferentes áreas de trabajo de las disciplinas sociales. Según esta teoría, los conflictos surgen de la estructura de las sociedades en la medida en que estas constan de asociaciones de dominación, institucionalmente, siempre hay conflictos liberados o potenciales entre los que ejercen autoridad y aquellos sobre los que se ejerce. En ese sentido, Dahrendorf coincide con Weber (1969) al considerar que los conflictos de clase surgen entre quienes poseen autoridad y quienes no la poseen, y así pueden darse en cualquier tipo de institución.

Desde la posición estructuralista, Dahrendorf (1971) se opone a la teoría funcionalista y a la marxista. Sostiene que las posiciones importantes en la sociedad industrial se definen según la autoridad: los que la tienen buscan el dominio, y los que no tratan de cambiar la situación. El conflicto de clase lo entiende como conflicto en torno a la legitimidad de las relaciones de autoridad existentes. Critica la identificación que hace Marx entre economía y sociedad. Es decir, la idea de que quienes manejan los medios de producción controlan automáticamente los destinos del gobierno y todas las instituciones sociales le parece no demostrada.

Al proponer un modelo alternativo, aunque sin desechar por completo el modelo de equilibrio, Dahrendorf (1971) concentra sus explicaciones bajo el enfoque de la coacción. No obstante, no pretende dar al modelo del conflicto una validez universal y exclusiva. Define el conflicto como cualquier relación de elementos que pueden caracterizarse por una oposición de tipo objetivo (manifiesto) o subjetivo (latente). Se llamará conflicto social cuando proceda de la estructura de las unidades sociales; es decir, supraindividuales. Cuestiona los conceptos de rol, función y el trasfondo de estructuras estables que los funcionalistas les atribuyen. También postula que la teoría sociológica debe separarse

radicalmente del modelo funcional de la sociedad y buscar nuevos puntos de referencia al concretar las consecuencias de los conflictos sociales.

### **Revisión de la literatura**

La investigación sobre la naturaleza humana y las causas de la propensión individual y colectiva al conflicto, ha sido objeto de análisis por diversos pensadores en oriente y occidente, sin embargo, existen notables diferencias entre ambos bloques en cuanto a la forma de concebirlo. El pensamiento oriental se basa en el TAO, el cual consiste en descubrir las formas conflictivas para desarrollar profundas intuiciones y así alcanzar el justo medio, para su resolución.

En el TAO, lo importante es conocerse a uno mismo, lo que implica la conquista de sí mismo. En este sentido, la filosofía oriental en materia de conflictos establece que el conflicto tiene su origen en la mente; nuestras mentes están acostumbradas a analizar y a separar, existimos nosotros y la naturaleza como entes separados. El taoísmo afirma que somos la naturaleza. Lo bueno, lo malo, lo negro, lo blanco, lo injusto o lo justo son expresiones maniqueas; el bien o el mal solo existen en la cabeza de quien así lo piensa. Según Lao Tse (citado por Cleary, 1999): “las palabras no denotan sabiduría, la sabiduría no se encierra en las palabras, las palabras verdaderas no son bellas, las bellas palabras no son verdaderas, el que sabe no es sabio, el que es sabio no sabe, el hombre que posee virtud no la acumula. Darse cuenta de que nuestro conocimiento es ignorancia es una noble comprensión interna; considerar nuestra ignorancia como conocimiento es una enfermedad mental” (p. 9).

Como se sabe, esta filosofía oriental sería retomada por Sócrates 200 años después, donde la “conciencia intuitiva” oriental se convirtió en “conciencia por conceptos” y encontró una primera sistematización orgánica en el racionalismo de la gran triada: Sócrates, Platón y Aristóteles. En el conocimiento racional, este perfil clásico conduce a la virtud, en términos de ética y moral, y de esta deriva la verdad y la justicia. Esta concepción, desde luego, está muy ligada a la cultura griega, en particular a la política griega, donde se presupone un desarrollo pleno del individuo dentro del Estado y la comunidad.

En el cristianismo, la representación dicotómica de la estructura social ha sido trasladada al mundo del más allá y a diversas interpretaciones de la dicotomía anatómica,

donde persisten la coacción económica y la esclavitud. Tomás de Aquino afirmaba que “cada estamento tiene una función que cumplir” (Cerroni, 1971).

Las enseñanzas de los clásicos orientales y occidentales se moldean de acuerdo con las diferentes civilizaciones que las adoptan, practican y experimentan. Su legado intelectual nos permite intuir que la solución a nuestros problemas contemporáneos requiere algo más que una mera descripción de las cosas. Es necesario cultivar estrategias y métodos que nos permitan apreciar la realidad desde una perspectiva más objetiva y menos centrada en nosotros mismos. Para poder apreciar que el universo existe más allá de nuestras expectativas y deseos neuróticos, es fundamental cultivar “el arte de ver” como una empresa metódica de purificación de nuestra percepción.

*El arte de la guerra*, de Sun Tzu (2008), sigue siendo hoy en día la obra de estrategia más influyente en el mundo empresarial. *El arte de la guerra* puede aplicarse a las rivalidades y conflictos en general, en todos los niveles de las relaciones humanas, desde el nivel personal hasta el nivel internacional. Su objetivo es lograr la victoria sin batalla y la fortaleza interior, mediante la comprensión de los aspectos físicos, políticos y psicológicos del conflicto.

Es una obra reflexiva y exhaustiva que ha mantenido durante siglos una posición preeminente en la literatura militar universal. Sun Tzu (2008) percibió que la guerra “es un asunto de vital importancia para el Estado” y exigía estudio y análisis. Su obra es el primer intento conocido para planificar y ejecutar operaciones militares con una base racional: “Conoce al enemigo, concóctete a ti mismo, y tu victoria jamás se verá amenazada, conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y entonces tu victoria será total” (p.125).

Como señala Cleary (2001), *El arte de la guerra* “no es solamente un libro que trata de la guerra, sino que también es un libro sobre la paz y, sobre todo, es un instrumento para comprender las verdaderas raíces del conflicto y de su resolución” (p.10).

En este sentido, las enseñanzas orientales en materia de conflictos establecen que el verdadero luchador no lucha. No piensa en la victoria ni en la derrota. No se involucra en una pelea a menos que su vida o la de un inocente estén en peligro. En tal caso, el combate y la defensa personal no son primordialmente un problema técnico, sino psicológico. La defensa personal efectiva tiene que ser lo más simple y natural posible. Siempre que haya posibilidad de elegir, se debe elegir lo más sencillo en la vida, sobre todo en la defensa personal. La seguridad inconsciente que se obtiene al dominar el cuerpo hace que el cuerpo y la mente sean inamovibles. Para aquellos que adoptan esta práctica (como el karate, judo,



etc.) no solo es un medio de defenderse en caso de necesidad, sino principalmente un medio o camino (Do) hacia el dominio corporal y mental del yo, y finalmente hacia la supresión del yo.

### **Pensamiento moderno occidental**

Entre los antecedentes de los pensadores modernos occidentales que han realizado aportaciones fundamentales sobre el conflicto se encuentra el historiador musulmán Ibn Khaldun de Túnez (1331), quien, un siglo antes que Maquiavelo (1469-1527), desarrolló la teoría de los conquistadores-conquistados. Esta se basaba en la experiencia de los pueblos nómadas que, una vez establecidos en la ciudad y convertidos en agricultores sedentarios, sucumbían al lujo y al vicio, y de esa manera eran fácilmente conquistados por nuevos pastores nómadas que se habían endurecido en la rigurosa vida del desierto. Los conquistadores pronto adoptaban las costumbres de los conquistados, repitiéndose el ciclo aproximadamente cada 120 años (Millar, 1989).

Por su parte, Maquiavelo supone que la política, al igual que toda la sociedad, obedece a leyes objetivas que se arraigan en la naturaleza humana. El elemento principal del conflicto es el concepto de interés, definido en términos de poder, pero no le otorga al concepto un significado inmutable, pues reconoce la acepción moral de la acción política. Plantea el estado laico separado de la religión y de la ética. Así, la política se convierte en una estrategia a largo plazo en una técnica de obtener, conservar y transferir el poder de un Estado, en cuanto organismo dotado de su propia vida (Cerroni, 1975).

Jean Bodin, filósofo francés (1530-1553), pensaba que los Estados-Nación eran el germen del conflicto y que su naturaleza especial era la subordinación del conquistado al conquistador. En tales casos, se puede hablar de un sistema estratificado de naciones en donde los más fuertes se imponen sobre los más débiles (Cerroni, 1975).

Thomas Hobbes y J. J. Rousseau sugieren diferentes soluciones al problema del conflicto. En efecto, Hobbes propone el orden impuesto por el estado mediante coacción o compulsión, mientras que Rousseau adopta el del consenso representativo. David Hume (1711-1776) concebía que el origen del conflicto se generaba en el seno del Estado, pero pensaba que el principio de una subordinación forzada era reemplazado gradualmente por el principio del desarrollo del consenso (Touchard, 1985).

Con la dialéctica negativa de Hegel (1770-1819), se presenta otra de las grandes interpretaciones sobre el conflicto humano en su dialéctica del amo y el esclavo. Hegel

sostiene que el amo, al dominar al esclavo, se revela como todo lo contrario, es decir, como “esclavo” del esclavo. En consecuencia, el esclavo llega a ser el “amo” del amo a través de la educación de la autoconciencia del esclavo en su servidumbre. Por lo tanto, la lucha o el conflicto es el resultado del reconocimiento que cada uno de los dos hace del otro, ya que el amo solo lo es porque es reconocido por el esclavo. La autonomía del amo se debe a que el esclavo sirve de mediación, y por esto, la independencia del amo no es absoluta sino relativa. Por su parte, el esclavo no es tanto del amo como de la vida, como la libertad lo es de la muerte. Sin embargo, el esclavo niega su sentido de servidumbre mediante el trabajo y se libera porque se hace estoico y se educa con la disciplina del trabajo. En cambio, el amo niega su relativa autonomía mediante el goce del producto del trabajo y se supedita en consecuencia a lo trabajado por otro. Mientras el amo consume, el esclavo elabora y crea no solo un producto, sino su libertad, su independencia y, por lo tanto, la reposición posible del conflicto de la servidumbre (Hegel, 1987).

Walter Bagehot (1872) sostiene que toda sociedad pasa por tres etapas: 1) tiene que endurecer su “concha de costumbres” para convertirse en un verdadero competidor en la lucha; 2) surge el conflicto entre los estados, en el cual algunos están en peligro de desaparecer; y 3) para continuar el progreso es necesario que la “concha de las costumbres” se abra y permita la tolerancia hacia los invasores (Bagehot, 1956).

Ludwik Gumplowicz (1838-1904) considera que el germen del conflicto lo constituyen los diferentes estratos raciales, que muestran una hostilidad absoluta unos con otros. Al expandirse y tocarse, se traban en una violenta lucha, y de esa manera, comienza el incesante proceso de guerra. El estado surge de la conquista, y por ello es siempre heterogéneo (Gumplowicz, 1993).

Gustav Ratzenhofer (1842-1904), al igual que Marx, desarrolló una teoría de intereses de clase, pero puso énfasis en los intereses individuales de autoconservación y la propaganda. Acepta la teoría de la conquista del estado y explica el desarrollo del conflicto interno. Cree que el estado de conquista evoluciona hacia el compromiso entre grupos de intereses en competencia (Ratzenhofer, 1905).

Lester F. Ward fue un pionero en la sociología norteamericana. A pesar de enfatizar los factores psíquicos de la civilización, siguió a Gumplowicz y Retzenhofer en la idea de que el Estado y los sistemas sociales nacen del conflicto. Sin embargo, observó que un proceso más beneficioso se impone después de que el Estado se establece finalmente, y los

elementos heterogéneos se fusionan en el pueblo, sobre los cuales se desarrollan los sentimientos de patriotismo que forman una nación (Ward, 1925).

George Simmel (1858-1918) se interesó en el conflicto interno y externo, tanto en las causas como en los resultados, así como en la participación del individuo en el grupo (Raison, 1970).

Por su parte, E. Durkheim (1858-1917) planteó la necesidad de superar los enfoques teológicos y organicistas que estaban en boga en su época. Estuvo principalmente preocupado por el orden, lo que es fácilmente explicable por el clima conflictivo que vivió en la Francia de la Tercera República. El aspecto sustantivo del problema del orden fue desarrollado en su obra *La división del trabajo social*. Introdujo el concepto de solidaridad orgánica para designar la capacidad de un sistema social para estructurarse socialmente e integrar los diversos intereses inherentes a la diferenciación estructural cualitativa. Relacionó la conciencia colectiva con la solidaridad, concepto derivado de la “voluntad general” de Rousseau y del “consenso” de Comte. Este concepto de conciencia colectiva será fundamental para el análisis funcional.

Durkheim utilizó esta noción para dar a su enfoque un carácter dinámico, distinguiendo así entre la solidaridad orgánica y la mecánica. En esta noción de integración se encuentra implícita la concepción durkheimiana del cambio, al que concibe como la evolución de un tipo de solidaridad a otro. Finalmente, otro elemento importante sobre el que Durkheim concentró su atención fue el concepto de anomia, del que más tarde derivaría la noción de conflicto. El estado anómico es considerado por este estudioso como patológico, como una desviación del orden establecido: una ausencia de normas que se traduce en la falta de integración de una sociedad, debido a la disyunción que se produce entre medios y fines (Durkheim, 1978, 1990).

Max Weber (1864-1924) afirmó la necesidad tanto del cambio como del conflicto en las relaciones sociales. Ambas nociones se refieren a la necesidad de líderes carismáticos, sin los cuales las tradiciones morales e intelectuales morirían, pues no habría quien encabezara las demandas y los procesos de cambio social. Para Weber, toda relación social puede ser conflictiva, ya que se trata de la imposición de una voluntad sobre otra. Las manifestaciones del conflicto serán, por tanto, el poder y el cambio. Él concibe la paz como una modificación en la forma del conflicto de los antagonistas, de los objetivos del conflicto de las posibilidades de selección. La importancia de Weber radica en que consigue formular y resolver en términos teóricos algunas cuestiones extremadamente importantes que nunca

han sido formuladas de manera rigurosa por la teoría marxista y han sido resueltas de manera dogmática por el marxismo vulgar.

Weber (1969,1982) distingue de manera más analítica el concepto de lucha cuando se orienta con el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes. Existen diferentes tipos de lucha, individuales o colectivas, violentas o pacíficas, dirigidas a la aniquilación del contrario, como la guerra, la revolución, las revueltas, los golpes militares, las luchas de clase violentas, entre otras, o las que se resuelven en la esfera de la complementariedad, por compensación, ambigüedad o ambivalencia, y que van desde el combate a muerte entre caballeros (con sus reglas) a la pugna deportiva o la competencia erótica (en donde no existen reglas establecidas). Asimismo, reconoce que no todas las luchas han sido de clase, pues existen también disputas de creencias (como intereses electorales, empresariales, estamentales, de precios, religiosas, parlamentarias, políticas, etc.). Además, distingue también entre “luchas” y “competencia”.

La competencia se define en el proceso de selección social, que consiste en contar con la probabilidad de entrar en una determinada relación social, como amante, marido, diputado, funcionario, director, empresario, obrero, entre otras. La probabilidad se presenta como ambigüedad o ambivalencia de los aspectos, valores o expectativas, las cuales dependen de una serie de reglas o condiciones para acceder a diferentes roles o estatus, de manera tal que todo sistema social y cultural está inmerso en esa probabilidad.

Se trata principalmente de las relaciones entre el poder político y la propiedad económica, así como de los vínculos dialécticos entre la ideología y el proceso de producción. Estas relaciones presentan una complejidad particular en el estadio del capitalismo posterior a los análisis de Marx (1970), por lo que su obra resulta en un enriquecimiento del marxismo.

La probabilidad de realizar acciones con una orientación estable y predecible se basa en la existencia de un “orden legítimo”. Este a su vez se sustenta en la existencia de leyes, normas, convenciones y usos que rigen la conducta de los actores y aseguran la satisfacción de las expectativas recíprocas de los diversos actores en cuanto al probable sentido de sus respectivas actuaciones. De este modo, encontramos la concepción contractual y utilitarista de las relaciones sociales del liberalismo, que se desprende de los postulados relativos a la naturaleza del individuo (Weber, 1977, 1982)

Franz Oppenheimer y Jacques Novicow (1914) proponen una interpretación del conflicto social basada en el darwinismo social, tratando de probar que hay un proceso

análogo a la selección biológica en la lucha por la existencia entre las sociedades. En su mayor parte, ven las unidades de lucha como sociedades y el proceso como guerras de conquista. Concentran su atención en la evolución interna del Estado-sociedad, aunque no aclaran lo que sucede en el reino del conflicto externo. Asimismo, su idea fundamental es que las sociedades están involucradas en una lucha por la existencia social en la que sobrevive el más apto.

George Ribeil (1992) elabora una tipología que considera las tensiones y los antagonismos como resultado de las diferencias, las cuales explican el cambio y el devenir histórico. El campo de las fuerzas sociales es complejo, pues la visión macroscópica no puede ignorar los dinamismos locales y municipales. La reducción atomista en el nivel individual es importante porque subraya dos puntos fundamentales: la multiplicidad de los actores sociales y el importante papel de la diferenciación de su estructura social. Las transgresiones, inversiones y equilibrios periódicos son modos de regulación cuya eficacia se concreta a través de la práctica de impugnación ritual. Ceremonias, costumbres y fiestas inscritas en el orden cotidiano, cargado con sus tensiones, se transgreden, invierten o equilibran: se ordena el desorden y se le contiene dentro de los límites del cuestionamiento institucionalizado de la autoridad (Oppenheimer y Novicow, 1914).

Ribeil (1992) distingue entre la lógica de la diferencia de oposición y la de similitud: la lógica de la diferencia vincula, la de oposición particulariza y aísla, y la lógica de la similitud unifica. Establece la diferencia entre procesos endógenos y exógenos de diferenciación.

Estas diferenciaciones pueden surgir en los ámbitos económico, político e ideológico. En el campo económico, las distinciones pueden residir en la fuerza laboral, los medios de producción, la división técnica de los procesos de producción, la estructura de dirección y control, y el tipo de competencia. En el ámbito político, las diferencias surgen de la movilización de recursos materiales, servicios públicos, bienes públicos, fuerzas de coerción y represión. Además, se reconocen tres estructuras de reordenamiento: una estructura de súper ordenamiento, que expresa las reglas de poder entre los agentes clave de la selección; una estructura de coordinación, que expresa las reglas de poder entre el nivel de la traducción y los de la selección y la práctica; y una estructura de subordinación, que expresa las reglas de poder solo en el nivel de la práctica, es decir, solo en referencia a los agentes de la base económica. Finalmente, las diferencias ideológicas se ubican en el ámbito religioso, histórico y científico.

Según Gabriel Tarde (1998), la oposición es la relación predominante en todos los ámbitos de la realidad y consiste en una combinación de las relaciones de semejanza y diferencia. Las oposiciones pueden ser “dinámicas” o “estratégicas”; las primeras se subdividen, a su vez, en “radiantes” y “lineales”. La oposición “lineal” recibe el nombre de “polaridad”. Vivimos en un “universo polarizado” donde la polarización cósmica comprende diversas polaridades: físicas, psíquicas, cosmológicas, orgánicas, sociales, filosóficas y científicas.

En su obra *The functions of social conflict* (1956), Lewis A. Coser establece que el conflicto está destinado a resolver dualismos divergentes. El conflicto mismo resuelve la tensión entre los contrastes de las sociedades abiertas; permite el conflicto interno y, por ese mismo hecho, hace que sea menos probable que cualquier conflicto ponga en peligro el consenso básico.

Los numerosos conflictos se cruzan entre sí de forma confusa, lo que impide su acumulación para formar una clara línea divisoria. Esto significa que la expresión de hostilidad en el conflicto clarifica las posiciones de las partes en disputa y, de esa manera, define la situación con mayor claridad, surgiendo procesos ordenados de control y acomodo. Coser establece tres proposiciones referentes al conflicto externo: 1) hay un límite para toda violencia; el conflicto une a los antagonistas y propone otras formas de interacción, estimula nuevas reglas e instituciones; 2) plantea que en el conflicto cada parte quiere que la otra se una, porque así sus intereses son más confiables, y 3) sugiere que el conflicto es más intenso si es ideológico. Considera, en otro apartado de su obra, que la competencia se define como una forma de conflicto en que las partes se empeñan en lograr un premio que no está bajo control de ninguna; tienen que adaptarse a terceros o a los deseos, gustos y normas del público, si quieren obtener el premio (Coser, 1956).

Robert D. Park y Ernest W. Burgess (1929) dedican su obra al análisis de los procesos de competencia, conflicto y acomodamiento. Según estos autores, la competencia puede surgir sin que ninguna de las partes tenga conciencia de ella. En la naturaleza, los árboles compiten por la luz del sol; en la economía humana, un granjero compite con otro por la venta de sus cosechas, aun cuando ninguno ha oído hablar del otro.

Las líneas de esfuerzo son paralelas cuando van dirigidas hacia la misma meta, pero no hay conflicto. La competencia se convierte en conflicto cuando los competidores se identifican entre sí y tratan de obstaculizarse; de esta manera, la competencia puede convertirse en conflicto. Dondequiera que exista un público atento que observe la conducta



de los competidores, hay una fuerza que limita la falta de escrúpulos y la violencia del conflicto.

Por su parte, Robert K. Merton (1972), a pesar de ser funcionalista, realiza una crítica a este enfoque en su ensayo sobre “las funciones manifiestas y latentes”. Merton considera que ha encontrado una justificación real para el funcionalismo, ya que ha diferenciado entre explicar una acción en términos de su intención y en términos de otro modelo intencional que no se refiere a los propósitos del actor que la realiza.

Merton (1972) reconoce la imposición cultural bajo la aceptación de estos axiomas: 1) todos deben esforzarse hacia las mismas metas elevadas; 2) refrenar la amenaza de extinción de la reacción mediante un estímulo asociado, y 3) aumentar la fuerza impulsora para responder constantemente al estímulo, a pesar de la continua falta de recompensas. De acuerdo con este marco, considera cinco tipos de adaptación individual: 1) conformidad, 2) innovación, 3) ritualismo, 4) retraimiento y 5) rebelión.

En los tipos de adaptación I, II y III, los individuos se adaptan o medio se adaptan. En el tipo de adaptación IV, el retraimiento, Merton reconoce la existencia o la posibilidad del conflicto. Este cuarto modo de adaptación es descalificado por el autor, aunque acepta que los individuos que participan de “conductas desviadas” pueden ser “salvados” mediante recompensa. Finalmente, con la rebelión, Merton identifica esta adaptación que lleva a los individuos a estar fuera de la estructura social, y que engendra los más difusos sentimientos: envidia, hostilidad, impotencia, agresividad, resentimiento y, finalmente, rebelión.

A pesar de reconocer el conflicto, Merton lo sigue valorando como patológico, una categoría residual a la que llama *disfunción*. Si bien este concepto de disfunción proporciona un enfoque analítico para el estudio de la dinámica y del cambio, Merton no puede dejar de definirla como una fuerza destructiva y disgregadora del sistema que impide su funcionamiento.

Merton lleva más allá su análisis del conflicto y trata de combinarlo con el enfoque estructural-funcional cuando realiza la tipología de los modos de adecuación individual a las estructuras sociales o, dicho en términos funcionalistas, a metas culturales y medios institucionales. Según la consideración de Dahrendorf (1971), este planteamiento —que pretendía hallar un cambio para dar solución teórica al análisis de las contradicciones sociales, manteniéndose dentro de los lineamientos funcionalistas— solo pudo probar la no viabilidad de este tipo de análisis. Por ende, puso de manifiesto que “partiendo del sistema

social-funcional de valores y medios se dificultan hasta lo imposible los estudios fructíferos sobre los conflictos sociales” (Merton, 1972, p. 227).

La teoría básica de Seymour M. Lipset (en su libro *Political man*) consiste en que la democracia es un sistema cuyas políticas son producto del conflicto. El sistema exige tanto consenso amplio como efectividad para hacerla funcionar. Pero el conflicto nunca debe hacerse a un lado. Lipset cree que la clasificación política de centro, izquierda y derecha debe completarse con una clasificación cruzada en términos de actitudes moderadas y extremistas. Los extremistas de izquierda o derecha utilizan métodos antidemocráticos, mientras que los moderados utilizan métodos parlamentarios (Lipset, 1987).

Jessie Bernard distingue la dimensión sociológica del conflicto, pues elimina la semántica como causal del mismo por considerarla no válida. Para este autor, el conflicto surge cuando las metas perseguidas por las partes son mutuamente excluyentes, en el sentido de que si la meta de uno se cumple, será a expensas de otro. En el conflicto interno, las metas son buscadas por diferentes secciones del sistema total y el costo lo soportará la sección más débil. En el conflicto externo, un sistema total se beneficiará a expensas del otro si gana.

Raymond Aron (1963) pone en tela de juicio el enfoque sociológico del conflicto y muestra, como más apropiado, el estudio histórico de los conflictos particulares, en donde los fracasos diplomáticos han producido las guerras. Aron se pregunta en qué medida los Estados en disputa reconocen al rival, de modo que el problema en cuestión se refiere a las fronteras y a la existencia misma de los Estados. ¿Cómo entienden los hombres de Estado la paz, la guerra y las relaciones entre estos? Él considera que los hombres de Estado están influenciados por las fuerzas que los rodean; su enfoque, que es particular, utiliza la sociología política. Para Aron, la problemática reside en buscar un sistema de relaciones internacionales que supedite los intereses nacionales al derecho internacional.

Van den Bergher (1963) establece que todas las teorías analizadas son complementarias y pueden ser utilizadas para diferentes propósitos, además de ser reconciliables. Tanto el marxismo como el estructural-funcionalismo son holistas, ya que consideran a las sociedades como sistemas de partes interrelacionadas. Sin embargo, el funcionalismo utiliza un modelo de causación unifactorial y unilineal, considerando la interdependencia como una relación conflictual.

Coser (1961) ha señalado que tanto el conflicto como el consenso tienen un papel dual. El conflicto puede tener funciones integradoras y el consenso puede impedir la adaptación al cambio y llevar a la inercia mal ajustada o precipitar la desintegración de un



grupo. Por lo tanto, algunos de los conceptos analíticos de cada enfoque son factores de inestabilidad, discontinuidad e incertidumbre, y se transforman en contexto estructural de la decisión racional: de un estado patológico del organismo social que se debe eliminar y transformar en aspectos fisiológicos favorables al sistema.

En la teoría de juegos, cada participante del juego organiza racionalmente su comportamiento, es decir, constituye la estrategia para derrotar al adversario y optimizar sus referencias. Sin embargo, las diversas funciones de utilidad expresadas en cada individuo no se combinan integrándose en gran escala, según los supuestos de la teoría del equilibrio económico general, ni tampoco resultan ordenables con finalidades de bienestar social a través de confrontaciones interpersonales. La rivalidad, el antagonismo y la lucha penetran constitutivamente el universo de la libre competencia, disolviendo no solo toda imagen de armonización espontánea de los intereses, sino también toda posibilidad de recomponer artificialmente las diferencias individuales y sociales que se manifiestan en la lógica plural y múltiple del mercado.

### **El conflicto en la teoría administrativa norteamericana**

Los presupuestos de Taylor y Fayol (1993) constituyen el fundamento de esta teoría, la cual está basada en la producción industrial y en la utilización de empresas y organizaciones. Sin embargo, el objetivo no es la creación de una cadena productiva de economía de escala, sino la desintegración del trabajo humano mediante argumentos maniqueos y plutocráticos, los cuales sostienen que el hombre es malo o bueno dependiendo de si es pobre o rico, y que actúa, para bien o para mal, solo movido por impulsos económicos. Por lo tanto, lo económico determina lo moral.

En el esquema de tiempos y movimientos, se creía que el conflicto era negativo y que siempre tendría un impacto adverso en la organización, lo que llevó a que se lo considerara sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. La estructura de autoridad surge para mantener la capacidad de producción, pero inevitablemente emergen estructuras informales que mantienen el conflicto.

Otros modelos surgidos después de la “organización científica del trabajo” buscaron determinar las diferencias, tensiones y conflictos situacionales, y las condiciones para un eventual desmantelamiento de las posiciones de fuerza. Los grandes pioneros de la sociología norteamericana, de la Universidad de Chicago (en las décadas de 1920 y 1930), se dejaron influir por el empirismo. Park, Thomas, Burgess y Ogburn investigaron los

procesos de conflicto entre trabajadores y administradores, del tipo interracial, religioso, entre otros, aunque no desarrollaron sus estudios teóricamente (Piovani, 2010).

Desde la perspectiva de las relaciones humanas, el conflicto es una ocurrencia natural e inevitable en todas las organizaciones. Este enfoque racionaliza la existencia del conflicto que no puede ser eliminado. En el enfoque interaccionista, el conflicto se “estimula”, ya que la armonía, tranquilidad y pacificidad estancan la labor de los administradores.

Desde la perspectiva de este enfoque, las diferencias en las organizaciones son demasiadas para pasar inadvertidas; es necesario discutirlos a fondo, comprenderlos y luego llegar a un acuerdo. Según este método, se libera la tensión emocional, se evitan malos entendidos y se prepara el camino para la tolerancia de las diferencias inconciliables.

Los individuos requieren confiar en los administradores para llevar a cabo una serie de actos claros que estén en línea con el protocolo de la organización. Es importante tener en cuenta los aspectos psicológicos, sociológicos y técnicos que permiten al administrador utilizar o disminuir progresivamente sus probabilidades de persistencia o de nueva formación. En cualquier caso, estas teorías sostienen que los conflictos son negociables y que las condiciones de una eventual conciliación de alguna de las partes dependerán del régimen del personal y su problemática.

Argyris (1964) centra su análisis principalmente en el conflicto de la personalidad del individuo y las organizaciones, en las facetas funcional y jerárquica de la organización formal, aplicable y compatible con el régimen de personal. Según este autor, lo que da lugar frecuentemente a la disfuncionalidad de la organización es la oposición por parte de jefes y compañeros, la duplicación o suplantación de la cadena informativa y de mando, con los conocidos efectos de la discrepancia informativa, el rumor, la incompatibilidad de órdenes, etcétera.

El modelo administrativo de Kahan y Katz (1986) depende de factores organizacionales: expectativas de rol, factores interpersonales. Los conflictos ocurren cuando los requerimientos del papel violan las necesidades, valores o capacidades de la persona focal, o cuando las expectativas de un rol entran en pugna con las de otro papel que la misma persona lleva a cabo; o bien, por obstáculos de comunicación entre unos u otros emisores, o por problemas personales del intraemisor. Los problemas por resolver no buscan soluciones más allá del ámbito situacional.

Por su parte, Desler (1993) menciona que la causa fundamental del conflicto es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos. Identifica diferentes funciones y disfunciones del conflicto, las condiciones del conflicto, el conflicto de línea y estado mayor, así como el conflicto de papeles (que sucede cuando entran en conflicto algunos roles).

Chiavenato (1994) habla de la noción del conflicto; para él significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. El conflicto es la condición general del mundo animal (Konrad Lorenz); las condiciones que desencadenan el conflicto son aquellas que predisponen a la diferenciación de actividades, recursos compartidos o actividades interdependientes. La administración del conflicto es el resultado que plantea la administración desde una perspectiva global.

Koontz y Wehrich (1992), en el texto que dedican al estudio del conflicto, lo desmenuzan en conflictos organizacionales y funcionales; identifican las fuentes del conflicto y su manejo.

Robins, Stephen (1994) discute tres perspectivas sobre el conflicto: la tradicional, la de recursos humanos y la interaccionista. Robins divide los conflictos en conflictos funcionales (cuando un individuo se enfrenta a expectativas divergentes de roles) y conflictos disfuncionales (cuando el supervisor tiene una oficina más pequeña que la del subalterno o le pagan menos).

## Discusión

En términos generales, los enfoques administrativos de los autores citados en la resolución de conflictos en empresas y organizaciones buscan responder preguntas como las siguientes: ¿por qué algunas organizaciones tienen más éxito que otras?, ¿cómo pueden las organizaciones crear conflictos en los roles que los empleados desempeñan?, ¿cuál es la relación entre la cohesión y la efectividad del grupo? Sabemos que la respuesta es compleja, pero las variables que se pueden analizar son simples, como las habilidades de los miembros del grupo, su tamaño, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los miembros del grupo.

Algunos teóricos del contraste cultural en la administración de las organizaciones, como Hofstede (1984), analizan otras variables, como la filosofía, la misión, la religión, los avances tecnológicos y los descubrimientos científicos, que influyen en las diferentes maneras de entender y llevar a cabo la administración. La estructura social actúa como una

barrera o como una puerta abierta para la acción dictada por los mandatos culturales. Cuando las estructuras cultural y social no están bien unificadas, exigiendo la primera una conducta y unas actitudes que la segunda impide, se da una tendencia al quebrantamiento de las normas por falta de ellas.

En las teorías de la cultura organizacional, se presupone que la supresión de la disensión y la apariencia de conformidad no mejoran la efectividad organizacional. Para que se configuren las normas de un grupo, es necesaria una alta cohesión para que la productividad, la eficiencia y la calidad se conviertan en valores en sí mismos, sin importar si los administradores deben estar de acuerdo con sus jefes. Fingir abiertamente un acuerdo puede ser una acción política astuta, temporal y coyuntural, pero muestra una falta de carácter moral. Sería una falta de ética suprimir un desacuerdo.

El empresario que establece una organización generalmente da una forma personal a la cultura organizacional y luego la perpetúa al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema. Sin embargo, el fundador o grupo fundador deberá ajustarse a ciertos valores, creencias y normas que van más allá de sus expectativas originales y que son el resultado de una cultura más amplia basada en las experiencias vitales de los individuos. En general, los grupos reducidos tienden a trabajar más rápidamente que los grandes, y el tamaño de la organización puede ser una fuente de conflicto.

La estructura de autoridad surge para manifestar la capacidad de predicción, pero inevitablemente emanan estructuras informales que mantienen el conflicto entre reglas, reglamentos y necesidades humanas. Los administradores, para ganarse la confianza, deben realizar una serie de actos claros y estables que concuerden con las expectativas psicológicas, sociológicas y técnicas del personal.

Para manejar el conflicto intrínseco en las organizaciones, el administrador debe convertirse en un esclarecedor de éste, tanto en un nivel semántico como testimonial o de pruebas, y en árbitro por excelencia de conflictos de valores. La función primordial de la dirección es la de arbitrar entre peticiones antagónicas y demandas opuestas, orientar la negociación y contribuir a crear alternativas.

Los métodos para resolver conflictos pueden variar; por ejemplo, 1) según lo que se proponen los que detentan el poder, se deben establecer procedimientos con base en sus deseos y fuerza, física, mental, militar, económica. 2) Las partes se avienen voluntariamente a la decisión de una autoridad determinada (adjudicación y arbitraje) o de negociación (abogado o agente; las propias partes) o bien, de mediación: se selecciona una tercera parte

como auxiliar. 3) La integración es el único método por el cual realmente se puede solucionar un conflicto: por medio del diálogo lograr la fusión, elaborar un acuerdo que integre el pensamiento de los bandos en conflicto.

Para efectos de este análisis, podemos considerar que, en términos generales, las teorías administrativas anglosajonas o norteamericanas del conflicto en las organizaciones formales estudian el fenómeno de la vida oficial de acuerdo con las pautas que marcan los objetivos, la estructura formal y la dirección de la organización. Partiendo de esta premisa, reconocen que el estudio jurídico establece una serie de posiciones y relaciones internas, que configuran en todo caso posiciones y relaciones en la estructura social de la empresa u organización, y en la estructura social general. La problemática del conflicto, para estas teorías, plantea el principio de “racionalidad-irracionalidad”. En este caso, la “racionalidad” es puramente instrumental porque se plantea en el plano de la adecuación de los medios a los fines. Por consiguiente, los directivos y administradores se ven orillados a la acción “racionalizadora” y, en consecuencia, a marginar las tendencias “irracionales”, desatendiendo las demandas sociales reales, tras haber promovido artificialmente la búsqueda de sus objetivos y metas correspondientes.

Desde esta perspectiva, las teorías en cuestión buscan perpetuar el orden burocrático y meritocrático existente, lo que presupone, además de un empobrecimiento de la personalidad individual, que cualquier actividad que postule cambios en las estructuras o prácticas existentes se constituye en una práctica “irracional” que debe ser reducida o suprimida.

En el plano estratégico, esa práctica se entiende como la confrontación del conflicto a través de la negociación, encuadrada bajo el principio de la conservación, la viabilidad y la continuidad del funcionamiento de las organizaciones. En la práctica, la posibilidad de resolver conflictos a través de la negociación dependerá, en cada caso, de los límites que previamente sean establecidos por la dirección en la negociación, que, por lo general, bloquea, deforma y enmascara los conflictos reales.

Es claro que muchos de los conflictos que surgen en las organizaciones se deben a situaciones verdaderamente irreconciliables. Muchos de los movimientos llamados revolucionarios sitúan su posición y persiguen la transformación de la empresa capitalista y, en consecuencia, de la sociedad en que funciona. El conflicto capital-trabajo, por ejemplo, tiene un carácter radical y básico, y en él se arraigan otro tipo de conflictos concretos. No obstante, es importante recordar que las voces antidialécticas del “mundo administrado”

presuponen que las tensiones y conflictos potenciales deben resolverse mediante los correspondientes estatus particulares.

Al respecto, conviene señalar que la teoría norteamericana de la administración solo busca resolver conflictos relativos al estatuto institucional de carácter no radical; es decir, aquellos que pueden cuestionar los intereses del modelo organizativo de que se trate en cada caso. Aquí, los conflictos radicales no son normalmente negociables. En cambio, sí lo son aquellos que surgen en el plano de la organización jerárquica con el ejercicio de la autoridad, aunque tales conflictos suelen resolverse bajo el signo del reglamentarismo y el arbitramento. El primero consiste en la conformación de normas supeditadas a los criterios de la dirección, lo que comporta ventajas para la jefatura. El segundo es la práctica de la dirección no sujeta a criterios establecidos y que comparte ventajas incuestionables para los titulares en la toma de decisiones, por consiguiente, genera angustia e inseguridad en los subordinados.

En términos generales, el estructuralismo, el funcionalismo y la dialéctica comparten una visión holista del cambio. El primero postula una evolución compleja y estructural, el segundo parte de un modelo de causación múltiple, recíproca e interdependiente bajo el postulado del equilibrio dinámico, y el tercero considera al cambio como inherente a la naturaleza y a la sociedad, como resultado de la secuencia tesis-antítesis-síntesis en una espiral ascendente.

Las teorías norteamericanas de la administración consideradas en este artículo guardan conexión con la concepción funcionalista, pero pierden la perspectiva crítica e interdisciplinaria del conflicto. En algunas escuelas anglosajonas se ha incursionado en el individualismo metodológico, que ha dado soporte a la teoría de juegos y a la teoría de las decisiones racionales en situaciones de incertidumbre y riesgo. Estas teorías parten de la constatación de una asimetría entre las decisiones individuales y las decisiones colectivas, que generalmente no son susceptibles de ser definidas como racionales.

De los enfoques analizados, consideramos que el más limitado es el funcionalista, puesto que no reconoce la realidad dicotómica de nuestros días, al adherirse al postulado del “equilibrio dinámico”, y a la necesidad de armonía y valores comunes conduce a las teorías convencionales, a considerar el conflicto como una especie de enfermedad del cuerpo social. Sin embargo, en los siglos XX y XXI han surgido otros modelos, influidos por el estructuralismo y la dialéctica, que han emprendido la tarea de construir una interpretación de la sociedad basada en el conflicto. Responden a este planteamiento las obras de Bernard

(1957), Coser (1961), Dahrendorf (1957), Gluckman (1956), Simmel (1955) y Deutsch (1957), Mannheim, K. (1982). entre otros autores.

## Conclusiones

La historia humana es una historia de conflictos, el conflicto a través de la historia ha marcado a la humanidad. El alcance de este artículo es de valorar y ofrecer una revisión histórica del pensamiento social en torno a este tema, e intentar comprender de manera amplia e interdisciplinaria la ocurrencia de este fenómeno dentro de empresas y organizaciones.

Diferentes acontecimientos inciden en el panorama mundial que forman parte de futuras líneas de investigación, que escapan a los objetivos primariamente planificados en este artículo. Al impacto de la pandemia por el covid-19, hay que añadir la guerra entre Rusia y Ucrania, sin soslayar el conflicto económico entre Estados Unidos y China, sumado a la tendencia recesiva de la economía mundial. Lo anterior forma parte de un debate del papel que habrá de jugar México ante la debacle de la desglobalización, que resulta ser muy interesante para desarrollar en trabajos complementarios.



## Referencias

- Argyris, C. (1964). *Personalidad y organización*. Publicaciones del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.
- Aron, R. (1963). *Paz y guerra entre las naciones*. Alianza Universidad.
- Bagehot, W. (1956). *Physics and Politics: or Thoughts on the Application of the Principles of Natural Selection and Inheritance to Political Society*. Beacon.
- Balandier, G. (2003). *Civilisation et puissance*. Fayard.
- Cerroni, U. (1975). *Il pensiero politico*. Editori Riuniti.
- Chiavenato, A. (1994). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Cleary, T. (1999). *Zen básico*. Oniro, S.A.
- Cleary, T. (2001). *El arte de la guerra*. Arca de sabiduría.
- Collins, R. (1982). *Perspectiva sociológica. Una introducción a la sociología no obvia*. Oxford University Press.
- Coser, L. A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. Fondo de Cultura Económica.
- Dahrendorf, R. (1971). *Sociología de la industria y de la empresa*. Uteha.
- Desler, G. (1993). *Organización y administración* (2.ª ed.). Prentice-Hall.
- Deutsch, K. (1957). *Comunidad política y área del Atlántico Norte*. Princeton University Press.
- Durkheim, E. (1978). *Las reglas del método sociológico*. La Pléyade.
- Durkheim, E. (1982). *La división del trabajo social*. AKAL.
- Durkheim, E. (1990). *El suicidio*. La Red de Jonás.
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general*. Herrero.
- Fromm, E. (1997). *El miedo a la libertad*. Paidós.
- Gluckman, H. M (1956). Custom and conflict in Africa. | Open Library
- Gumpłowicz, L. (1993). *La lucha de las razas*. La España Moderna.
- Hegel, G. (1987). *Fenomenología del espíritu*. FCE.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Abridged Edition.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Kissinger, H. (1994). *Diplomacia*. Simon Schuster.
- Koontz, H. y Wehrich, G. (1992). *Principios de administración*. McGraw-Hill.
- Kriesberg, L. (1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Trillas.
- Lao Tse (1995). *Tao Te King*. EDAF.



- Lipset, S. M. (1987). *El hombre político*. Tecno.
- Machiavelli, N. (1969). *Le Opere*. Editori Riuniti.
- Mannheim, K. (1982). *Libertad, poder y planificación democrática*. Fondo de Cultura Económica.
- Marcuse, H. (1978). *Razón y revolución*. Alianza Editorial.
- Marx, K. (1970). *El manifiesto del partido comunista*. Progreso.
- McNeil, E. B. (1975). *La naturaleza del conflicto humano*. Fondo de Cultura Económica.
- Merton, R. (1972). *Teoría social y análisis funcional*. FCE.
- Millar, D. (1989). *Enciclopedia del pensamiento político*. Alianza Editorial.
- Miyamoto, M. (2009). *Los cinco anillos*. Ediciones Obelisco.
- Oppenheimer, F. y Novicow, J. (1914). *The State: Its History and Development Viewed Sociologically*. Bobbs-Merrill.
- Park, R. y Burgess, E. (1929). *Introduction to the Science of Sociology* (2.<sup>a</sup> ed.). University of Chicago Press.
- Piovani, J. I. (comp.). (2010). *La escuela de Chicago y los enfoques cualitativos: términos y conceptos metodológicos*. Universidad Nacional de la Plata.
- Raison, T. (comp.). (1970). *Los padres fundadores de la ciencia social*. Anagrama.
- Ratzenhofer, G. (1905). The Problems of Sociology. En J. Rogers (ed.), *International Congress of Arts and Science* (vol. 5, pp. 815-824). Houghton Mifflin.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es>
- Ribeil, G. (1992). *Dans Culture d'entreprise et innovation*. CNRS Éditions.
- Robins, Stephen (1994). *Administración*. Prentice Hall.
- Simmel, G. (1955). *Conflict*. Free Press, Collier-Macmillan.
- Tarde, G. (1998). *Étude de psychologie sociale*. Giard and Briere,
- Taylor, F. (1978). *Principios de la administración científica*. Herrero.
- Touchard, J. (1985). *Historia de las ideas políticas*. REI.
- Tzu, S. (2008). *El arte de la guerra*. Duncan Baird Publishers.
- Van den Bergher, (1963). *Toward a Synthesis*, Housand Oaks.
- Ward, L. F. (1925). *Pure Sociology: Treatise on the Origin and Spontaneous Development of Society*. McMillan.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad* (tomo II). FCE.
- Weber, M. (1977). *Estructuras de poder*. La Pléyade.

Weber, M. (1982). *Escritos políticos*. Folios Ediciones.