
Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet

Roberto Domínguez Bilbao
roberto.dominguez.bilbao@urjc.es

Silvia García Dauder
silvia.dauder@urjc.es

Universidad Rey Juan Carlos
Facultad de Ciencias de la Comunicación y del Turismo

La historia de la ciencia ni es lineal ni transparente, aunque la cita reiterada de determinadas obras y autores los convierte en hitos que dan la apariencia de linealidad y transparencia. En el ámbito que nos ocupa, el de la perspectiva psicosocial del conflicto en las organizaciones, cualquier persona interesada en el mismo reconocería como hitos las aportaciones de Morton Deutsch (1969, 1973), Kenneth E. Boulding (1964), Kenneth W. Thomas (1976, 1992) o las más recientes del interesante grupo de profesores holandeses nucleados en torno a Evert van de Vliert (1998) y hasta integraría con facilidad a sociólogos como Louis Coser (1956, 1967) o Ralph Dahrendorf (1959)¹. E incluso se puede encontrar una cierta linealidad que muestra cómo el conflicto inicialmente es tratado como un elemento negativo en las organizaciones (las perspectivas de la sociología funcionalista y de la organización científica del trabajo son claros ejemplos), para centrarse *posteriormente* en la causalidad debida a elementos disfuncionales (individuos, grupos o funciones –comunicación principalmente-), para *más adelante* considerar las posibles bondades del conflicto, y *recientemente* aceptar el conflicto como un elemento más de las organizaciones. Este relato da una coherencia a los esfuerzos en la comprensión del conflicto en las organizaciones que nos la muestra como si hubiese sido el resultado de una comunidad relativamente pequeña de investigadores, que se asombran, con una cadencia temporal relativamente constante, de las intuiciones geniales de uno de los compañeros del grupo que hace *progresar* el conocimiento del ámbito de estudio. Poco hay que explicar a cualquier persona cercana al ámbito académico de la inconsistencia de tal relato, aunque quizá tenga su valor didáctico mostrándose como una suerte de “historia del conflicto en las organizaciones contada a los alumnos”.

En un siglo de esfuerzos intelectuales, ha estado implicado un número literalmente incontable de personas. Algunas, pocas, de esas personas son conocidas. Tras ellas permanecen todas las demás, algunas de las cuales tienen un merecido anonimato por la falta de aportaciones significativas, pero

¹ La enumeración no tiene ni la más mínima pretensión de exhaustividad ni de sistematicidad, simplemente son algunos nombres referenciales cogidos al azar de la breve historia de la literatura (psico)social del conflicto. La acumulación de autores significativos en el campo exigiría un tratamiento muy extenso (Weber, Lewin, Touzard, Mayo, Rahim, Bonoma, Bercovitch, Walton, Rubin, Pruitt, Carnevale, Ury, Kruglanski, Lewicki, Coleman, de Dreu, etc., etc., etc.)

otras han caído en un injusto e inexplicable olvido. Mary Parker Follett merece un análisis en profundidad de su obra y un lugar entre los referentes de la ciencia social. En este artículo vamos a centrarnos en una pequeña obra suya, que adoptó a veces la forma de artículo y otras la de conferencia, y en la que aborda de forma explícita la gestión del conflicto en las organizaciones, aunque sus intereses desbordan con mucho este ámbito tan restringido². Además, y precisamente por las dimensiones de su olvido y desconocimiento como científica social, hemos incluido una breve referencia a su vida y obra con el objetivo de contextualizar tanto el texto que hemos traducido como el excepcional reconocimiento que tuvo entre sus contemporáneos.

1. Mary Parker Follett (1868-1933): notas biográficas

Mary Parker Follett nació en 1868 en Quincy, Massachusetts. Estudió en la *Thayer Academy* donde conoció a una de las personas que más influyó en su vida, y muy especialmente en su inquietud intelectual y en sus intereses por la filosofía y la historia: su profesora y amiga Anna Boynton Thompson. Más tarde, estudió en el Anexo de la Universidad de Harvard, una institución creada como consecuencia de las políticas discriminatorias de dicha universidad que se negaba a admitir a mujeres como estudiantes oficiales (García Dauder, 2005). En el Anexo, las estudiantes recibían de forma informal una educación universitaria equivalente en contenidos a la de los varones e impartida por los mismos profesores³. Allí estudió fundamentalmente cursos de historia y ciencia política bajo la tutorización del prestigioso historiador Albert Bushnell Hart, quien animó a Follett a investigar con fuentes originales el tema que más tarde se convertiría en su primer libro. Sus seis años en Radcliffe fueron interrumpidos por un año en Inglaterra (invitada por Anna Thompson), en *Newnham College* (Cambridge) –1890-91-, donde Follett no sólo complementó sus estudios de historia política, sino que además adquirió una experiencia que reforzaría su seguridad y madurez (Henry Metcalf y Lyndall Urwick, 1941).

Follett se graduó por Radcliffe en 1898 con *summa cum laude*. Dos años antes, en 1896, ya había publicado su impresionante investigación *The Speaker of the House of Representatives*, un meticuloso estudio basado en registros de las sesiones, en documentos y en entrevistas personales donde analizaba los procesos legislativos y las formas efectivas de poder e influencia de los presidentes de la Cámara de Representantes de Estados Unidos. En un tiempo donde ni siquiera estaba reconocido el sufragio femenino, la todavía estudiante Mary Parker Follett estaba entrevistando a varios presidentes de la Cámara y conociendo de primera mano el funcionamiento del Congreso de Estados Unidos⁴. Prueba de ello es que el que más tarde se convertiría en presidente, Theodore Roosevelt, revisó este espléndido trabajo en la *American Historical Review* afirmando que constituía una lectura indispensable para cualquier estudioso del Congreso (Joan Tonn, 2003).

² Como se señala más adelante, este texto proviene de una conferencia que impartió Mary Parker Follett en 1925. Un año después apareció en el libro de Henry Metcalf *Scientific Foundations of Business Administration*. El texto fue recuperado en forma de artículo en 1941 por el propio Metcalf y Lyndall Urwick en *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Pauline Graham incluye esta última versión en su compilación de textos de Follett *Mary Parker Follett. Prophet of Management* de 1995.

³ En 1894 recibió el reconocimiento oficial como *college* segregado de mujeres asociado a la Universidad de Harvard bajo el nombre de *Radcliffe College*.

⁴ Gracias en gran medida a los contactos con personalidades eminentes de ambos lados del Atlántico que le facilitó Isobel Briggs, su amiga y compañera afectiva con la que vivió 30 años en Boston y a la que dedicó su libro *The Speaker of the House of Representatives*.

Tras graduarse, Follett concluye sus estudios de doctorado en París. En 1900, de regreso a Estados Unidos, en lugar de iniciar una trayectoria profesional académica, comienza su trabajo comunitario con la formación del "Club de Debate Roxbury", un club situado en uno de los barrios más pobres y con población inmigrante de Boston y orientado a la formación de jóvenes irlandeses en el debate sobre temas políticos de actualidad. También defendió la idea de que los edificios escolares abrieran y se aprovecharan después del horario escolar, para funcionar como clubs de ocio o estudio, o como oficinas. Su propuesta fue incorporada por el sistema escolar público de Boston en 1917 e imitada por otras ciudades. Durante 25 años, Follett se dedicó al trabajo social en centros comunitarios de Boston, y organizaciones locales y nacionales acudieron a su consejo y orientación. Su experiencia práctica y cotidiana como asesora se combinó perfectamente con su capacidad de observación y análisis, por ejemplo, sobre los procesos grupales, fruto de lo cual surgió su segundo libro en 1918: *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. En dicho libro defendía sus ideas sobre un gobierno democrático basado no en instituciones burocráticas, sino en un "proceso grupal integrador", por lo que demandaba un mayor estudio de los grupos –y no de las masas-, de la interpenetración –y no de la imitación-, partiendo de que la separación entre el individuo y la sociedad es una ficción y de que el progreso social depende de la continua integración de la diferencia (Tonn, 2003). Su concepción extendida de "lo político" tiene resonancias en planteamientos actuales feministas de filosofía política –desde el lema de Kate Millett de la década de los 70 de "lo personal es político" hasta la distinción de Chantal Mouffe entre "lo político" y "la política"-:

«¿Se debería dar a la mujer un lugar en la política? La mujer está en la política; ningún poder bajo el sol puede echarla. Estamos ahora comenzando a reconocer más y más claramente que el trabajo que hacemos, las condiciones de ese trabajo, las casas en las cuales vivimos, el agua que bebemos, la comida que comemos, las oportunidades de educar a nuestros hijos, que de hecho el área completa de nuestra vida diaria debería constituir política. No existe línea donde la vida de la casa termine y la vida de la ciudad comience. No existe un muro entre mi vida privada y mi vida pública.» (Follett, 1918, citado en Tonn, 2003: 180).

El libro consagró internacionalmente a Mary Parker Follett y fue revisado en muchas revistas prestigiosas. Dos psicólogos sociales mostraron en sus reseñas un especial interés en el libro como referente del área, James H. Tufts y Charles A. Ellwood:

«Una notable contribución a la teoría social y política. No sólo es indispensable para aquellos que desean pensar inteligentemente sobre la reconstrucción política que está evidentemente detrás de nosotros, sino también para todos los que desean un resumen claro de los resultados de la sociología psicológica moderna. En ningún otro trabajo está expuesto el punto de vista sociológico moderno más claramente.» (en Tonn, 2003: 308)⁵.

⁵ La reseña de Ellwood apareció en la *American Journal of Sociology* de 1919. También reconocía que le preocupaba la tendencia de Follett "hacia las afirmaciones paradójicas y extravagantes", señalando que "aquellos que sienten fuertemente la necesidad de un uso muy preciso de las palabras

A consecuencia del éxito de *The New State*, Follett fue invitada a participar en comités de arbitraje y de salario mínimo como representante de lo público, y trabajó como orientadora vocacional en el *Placement Bureau* y en el *Vocational Guidance Bureau* de Boston, experiencias todas ellas con las relaciones industriales que analizó en su nuevo libro de 1924, *Creative Experience*. Follett propuso la “experiencia creativa” como la participación activa en un esfuerzo para crear algo nuevo, cuando diferentes intereses se encuentran y se confrontan a través de un proceso de integración (Tonn, 2003). Si Follett defendió y practicó la transdisciplinariedad, igualmente “integró” y dialogó con las diferentes corrientes en auge de la Psicología –el funcionalismo, el conductismo, el psicoanálisis o la *gestalt*–, siguiendo muy especialmente al filósofo y psicólogo Edwin Bissell Holt, de cuya influencia elaboró tres de sus principales apuestas teóricas: la *respuesta circular*, la *conducta integradora* y la *situación total* (Tonn, 2003). Hemos seleccionado algunos párrafos significativos de *Creative Experience* para entender mejor su apuesta dinámica y procesual de respuesta circular y su crítica a la noción de “ajuste” a un entorno estático, adverso o por dominar –ambas cuestiones son enunciadas también en el texto que aquí presentamos–:

«Veremos que la actividad del individuo solo está en cierto sentido causada por los estímulos de la situación porque dicha actividad está por sí misma ayudando a producir la situación que causa la actividad del individuo. En otras palabras, la conducta es una relación no de “sujeto” y “objeto” como tales, sino de dos actividades. Al hablar del proceso conductual tenemos que abandonar la expresión actuar “sobre” (el sujeto actúa sobre el objeto, el objeto actúa sobre el sujeto); en tal proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de actividades.» (Follett, 1924; reimpresso en Pauline Graham, 1995: 40).

«Nunca te respondo a ti sino a ti-más-mí; o para ser más precisos, es yo-más-tú respondiendo a tú-más-yo. “Yo” nunca puedo influirte a “ti” porque tú ya me has influido; esto es, en el propio proceso de encontrarnos, por el propio proceso de encontrarnos, los dos nos convertimos en algo diferente. Comienza incluso antes de que nos encontremos, en la anticipación del encuentro. (...) La respuesta es siempre a una relación. (...) Mi respuesta no es a un producto cristalizado del pasado, estático para el momento del encuentro; *mientras* estoy actuando, el entorno está cambiando debido a mi conducta, y mi conducta es una respuesta a la nueva situación que yo, en parte, he creado.» (Follett, 1924; reimpresso en Graham, 1995: 42).

Para Follett, el proceso racional de solución de problemas de los pragmatistas era demasiado lineal y artificial. Siguiendo su propuesta de respuesta circular, criticó la separación ficticia entre “pensar” y “hacer” en los procesos de “verificación” y señaló que las hipótesis nunca pueden ser completamente descartadas ya que el propio proceso de plantearlas para verificarlas las ha –y nos ha- transformado:

en un trabajo científico, indudablemente les repelerá por esta falta en el estilo de la autora”. Sin embargo, a Ellwood personalmente no le molestaba esto, sino todo lo contrario.

«No pensamos, y hacemos, y pensamos de nuevo, sino que el pensamiento está estrechamente vinculado con el hacer... la actividad no continúa la actividad que produce, genera nueva energía. (...) Si “mantenemos” una creencia lo suficiente como para testarla, se ha convertido en parte del organismo, del mecanismo interno. No estoy diciendo que por consiguiente tendríamos que “mantenerla” siempre, tan solo que algo ha ocurrido, un verdadero proceso complejo ha tenido lugar, de tal forma que nunca podremos descartar dicha creencia como si fuera algo que nunca se hubiera sostenido.» (Follett, 1924, en Tonn, 2003: 375).

Creative Experience tuvo una repercusión excepcional entre sus contemporáneos y sus ideas todavía se utilizan hoy en día, aunque no se reconozca la influencia de su autora: por ejemplo, los procesos de *integración* descritos por Follett constituyen la base de la denominada perspectiva “ganar-ganar” en la resolución de conflictos, su distinción entre el *poder-con* y el *poder-sobre* ha sido utilizada posteriormente por mucho pensadores sociales y su apuesta por la riqueza de la *diversidad* resuena en tendencias actuales en la teoría organizacional. El libro fue revisado de nuevo por prestigiosos psicólogos sociales del momento, entre otros, Tufts y Ellwood⁶, que de nuevo reseñaban un libro de Follett, pero también por Gordon Allport y Mary Whiton Calkins –la que fuera doblemente presidenta de la Asociación Americana de Psicología y de Filosofía-. Aunque Allport alababa la tesis original de la “actividad grupal creativa” descrita por Follett, resaltaba que aunque los individuos interactúan en los grupos, también se inflencian y el “poder sobre” es más fundamental de lo reconocido por la autora. Su reseña en la *Journal of Abnormal and Social Psychology* recogía de forma resumida la evidencia experimental que apoyaba el escepticismo de Allport sobre las capacidades creativas de los individuos actuando en grupos:

«[Los individuos] son más conservadores en un grupo, su precipitación es mayor, la calidad de sus opiniones probablemente sea más pobre, y la rivalidad (prejudicial para la integración) se despierta sin querer. (...) Será difícil de hecho encontrar salvación en el “entretejimiento inteligente” de intereses, ya que tan pronto como se forma un grupo los factores irracionales y emocionales tienden a dominar la conducta.» (Allport, 1924, citado en Tonn, 2003: 387).

No obstante, Allport terminaba reconociendo que el libro era de inestimable valor para aquellos que se enfrentaban diariamente con los conflictos y esperaba que Follett contribuyera más adelante con más estudios sobre el conflicto. En retrospectiva, resulta sorprendente que esta mujer fuera una auténtica pionera en su planteamiento y propuesta de una visión positiva, creativa y enriquecedora tanto de los grupos como de los conflictos –especialmente en el ámbito de las relaciones industriales- en un período en las ciencias sociales de tendencias contrarias.

⁶ Resaltan de nuevo los elogios de Charles Ellwood en la *American Journal of Sociology*: «De nuevo demuestra que Miss Follett es seguramente la principal pensadora mujer en los frentes sociales y políticos de nuestro tiempo y quizá la mayor de entre los pensadores filosóficos en el campo de la teoría social de todos los tiempos –un hecho que debería congratular a todos los defensores de la emancipación y educación de las mujeres así como a todos los que buscan el progreso de las ciencias sociales.» (Ellwood, 1924, recogido en Tonn, 2003: 385).

Tras su experiencia pasada como experta en el funcionamiento de la política estadounidense y del movimiento de centros comunitarios, Follett es reconocida ahora como una solicitada asesora de la gestión y administración de empresas. Curiosamente percibía el mundo empresarial, debido a su carácter práctico, como un mundo estimulante y excitante del cual se convirtió en una experta -en un tiempo donde dicho espacio estaba prácticamente cerrado a las mujeres. El *Bureau of Personnel Administration* de Nueva York, que organizaba conferencias anuales para ejecutivos de empresas e invitaba a prestigiosos oradores para estas ocasiones, reconoció a Follett como experta pensadora de la gestión de empresas. Su director, el profesor de ciencia política Henry C. Metcalf, que había trabajado con Follett a principios de 1900 y conocía sus trabajos, le pidió que diera una serie de charlas sobre “Las bases psicológicas de la administración de empresas” en la conferencia de la BPA de 1925 (Graham, 1995; Tonn, 2003). El texto que hemos traducido aquí fue presentado en enero de dicho año como parte de estas conferencias anuales de la BPA y publicado, junto con otras tres conferencias de Follett que recogían muchas de las ideas de *Creative Experience* -“The Giving of Orders”, “Business as an Integrative Unity” y “Power”-, en un libro editado por Henry C. Metcalf, *Scientific Foundations of Business Administration*. En 1927 Metcalf publicó de nuevo en dos libros editados por él -*Business Management as a Profession* y *Psychological Foundations of Business Administration*- varias conferencias dadas por Follett bajo los auspicios de la BPA. Entre otros títulos destacamos aquí “The Meaning of Responsibility in Business Management” del primero, y “The Psychology of Control”, “The Psychology of Consent and Participation” y “The Psychology of Conciliation and Arbitration” del segundo libro mencionado. En estas charlas planteó entre otras cuestiones cómo debería ser una empresa para que trabajadores, administradores y propietarios sintieran una responsabilidad colectiva; el método de integración en un período conflictivo y de frecuentes huelgas; el papel del poder en la integración de las diferencias; la participación activa - frente al consentimiento- como un método de “evocar, interactuar, integrar y emerger”; las integraciones creadoras que produce la mediación frente al arbitraje, etc.⁷ Resulta impresionante imaginarnos a esta mujer dando charlas sobre estos temas en la década de los 20 ¡a una audiencia de ejecutivos de empresas! Como señala Pauline Graham (1995), el hecho de que Follett fuera una *outsider* que nunca trabajó en el ámbito empresarial le otorgaba su mayor fuerza: como científica política con una gran experiencia práctica en temas públicos y sociales, transmitía a su audiencia empresarial un conocimiento y una visión mucho más amplias y enriquecedoras.

Joan Tonn (2003) recoge en su biografía de Follett un evento muy destacable: la organización en Harvard, en 1926, por Follett y su gran amigo Richard Clarke Cabot, del “Seminario de Ética Social”, donde se invitó a un numeroso grupo de intelectuales de diversas disciplinas dentro de las ciencias sociales con el objetivo de promocionar la transdisciplinariedad y, en palabras de Follett, sus “procesos de integración progresiva”. Cuando Follett dio su charla en dicho seminario, desarrollando sus ideas centrales, lo hizo frente a una audiencia que incluía entre otros a Whitehead, Mayo, Ford, Cabot y Lasswell. Resulta interesante la intervención de Mayo que, reconociendo que la investigación industrial estaba pobremente centrada en explicar algunas de las disputas industriales en términos de los efectos de la fatiga, planteó las siguientes preguntas ante la propuesta de “unidad integradora” de Follett:

⁷ Follett también trató en diferentes charlas y artículos el tema del liderazgo bajo una visión dinámica y relacional, incluyéndolo en un artículo sobre las relaciones profesor-estudiante. Y en un artículo titulado “The Psychiatrist in Industry” fue muy crítica con las aplicaciones de los métodos freudianos en la industria y su tendencia a etiquetar y derivar sus análisis solo de los conflictos internos del cliente sin atender a las influencias externas o relacionales (Tonn, 2003).

«MAYO: ¿Realmente no es más importante la investigación empírica que el principio, ya que en el momento presente no se puede asumir que la interacción conducirá a la unificación y a la emergencia?»

FOLLETT: Pensé que todo lo que he dicho estaba a favor de la investigación empírica..

MAYO: Me pareció entenderla que suponía que de la interacción emergía la unificación.

FOLLETT: Dije que sería inteligente para nosotros aprender el tipo de interacción que conduce a esto, que las investigaciones empíricas de las situaciones sociales me han llevado a pensar que podríamos quizá tratar con una clase de interacción que puede producir unificación...

MAYO: (...) realmente creo que no he considerado del todo la clase de problema que ha explicado esta noche. Me gustaría tener más tiempo.» (en Tonn, 2003: 435).

En la década de los 30 Follett se trasladó a Inglaterra y se dedicó a estudiar las condiciones industriales inglesas. En 1933 dio sus últimas charlas para el recientemente formado *Department of Business Administration* en la *London School of Economics* (de la Universidad de Londres). La tremenda actividad de Mary Parker Follett es mucho más admirable cuando se conoce que tuvo una salud muy débil desde su infancia y frecuentes crisis de “ansiedad”. Siempre se repuso a ellas, hasta su muerte, en diciembre de 1933.

Leer su obra en el siglo XXI supone reconocer con sorpresa la actualidad de sus ideas: sobre la integración creativa de diferentes puntos de vista, su perspectiva psicosocial siempre dinámica, procesual y fluida o su idealismo expuesto de forma clara y sencilla sin reñirse con un pragmatismo que celebraba el potencial de los experimentos sociales o de la observación participante en diversas actividades. Al margen de la academia, su transdisciplinariedad sin escrúpulos patrimoniales le llevó a un conocimiento profundo de diferentes disciplinas sociales que aplicó de forma práctica tanto en el campo político, en el comunitario, como finalmente en el ámbito de las relaciones industriales. Releer su obra inevitablemente nos lleva a preguntarnos cuándo y por qué se perdió la memoria de esta brillante mujer reconocida de forma excepcional por sus contemporáneos.

2. Una nueva forma de afrontar el conflicto en las organizaciones

Sobre Mary Parker Follett no se han dicho muchas cosas, especialmente a partir de su muerte, pero entre las pocas que se pueden encontrar está la insistencia en su capacidad para anticiparse a propuestas que serán referenciales. Por ejemplo, John Child (1995) en una obra colectiva que significativamente la denomina “profeta del *management*” (Graham, 1995) señala, solo en el artículo que comenta el texto que traducimos, las siguientes anticipaciones de Follett (Child, 1995: 89 y ss.):

- Anticipa el trabajo de Likert y McGregor sobre el liderazgo participativo.
- Anticipa el trabajo de la eficacia de los grupos de trabajo de Tom Peters y otros.

- Anticipa el análisis de la integración y diferenciación de Lawrence y Lorsch.
- Anticipa la “ley de la situación” y el análisis de contingencias.
- Anticipa la reconstrucción de posiciones estructurales derivada del concepto de estructuración de Giddens.

Sin embargo un desarrollo exhaustivo y pormenorizado de esas “anticipaciones”, y de otras que se podrían añadir, debería abordar la obra en conjunto de Mary Parker Follett para poder diferenciar entre anticipaciones científicas, intuiciones geniales e interpretaciones benévolas del analista. Por ello hemos optado por reordenar desde la perspectiva de principios del siglo XXI lo que se escribió a principios de los años veinte del siglo anterior. Las referencias a anticipaciones se reducen a las más llamativas, dejando al lector/a que después de sumergirse en la contemporaneidad de las ideas de este texto –quizá no de su estilo- retome la perspectiva histórica del momento en que fue escrito.

El estilo de Follett sacrifica el orden riguroso de una exposición sistemática en aras de captar la atención de sus oyentes/lectores. Invirtiendo la prioridad de esos factores podemos identificar dos elementos que articulan su discurso:

- Un concepto interaccionista de conflicto.
- Una propuesta de gestión del conflicto mediante la integración.

Concepto interaccionista de conflicto en las organizaciones

Diferencia y deseo

Lo primero que sorprende del texto de Follett es que, de entrada, conceptualiza el conflicto como *diferencia*. Sin embargo, esto es sólo un señuelo para conducirnos a una concepción del conflicto mucho más radical y profunda que es la del conflicto como *interacción de deseos*.

«De entrada me gustaría pedirlos que estéis de acuerdo por el momento en pensar el conflicto como algo ni bueno ni malo; considerarlo sin prejuicio ético; considerarlo no como una guerra, sino como la aparición de una diferencia, diferencia de opiniones, de intereses. Porque eso es lo que significa el conflicto: diferencia».

«Si deseamos hablar de conflicto en el lenguaje de la psicología contemporánea, podemos llamarlo un momento en la interacción de deseos. De esta forma le quitamos cualquier connotación de bueno o malo».

La diferencia con todo el planteamiento que se ha hecho respecto al concepto del conflicto es patente. Quizá las dos definiciones de conflicto más utilizadas en el ámbito sean las incluidas en los dos grandes manuales de Psicología de las Organizaciones:

«[El conflicto] es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne» (Thomas, 1992: 653).

«Se dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra» (Van de Vliert, 1998: 351).

Un breve análisis de las definiciones ortodoxas nos muestra que el concepto del conflicto se asienta sobre dos elementos: a) el carácter negativo del comportamiento -potencial o efectivo- de una de las partes, o de su presencia –o de su ausencia-, respecto a la otra; y b) la perspectiva de cada una de las partes como puntos de vista insoslayables e irrebasables. Hay algún matiz entre las definiciones (percibir frente a sentir, afectar frente a ser obstruido o irritado), pero ambas coinciden en ubicar el conflicto como un elemento de desajuste cognitivo en la interacción entre las partes.

La definición de Follett es algo más compleja. La muestra en un doble paso: 1) una diferencia, 2) un momento en la interacción de deseos. El uso del término *deseo* no deja de llamar la atención en el momento actual. Es un término relegado a propuestas heterodoxas, normalmente con alguna raíz de tipo psicoanalítico. En el momento en que Follett escribe también es clara la influencia psicoanalítica

«La palabra clave de la psicología hoy en día es deseo».

«Todos nosotros creemos en cierta medida en la ‘sublimación’ de Freud».

Solo que entonces no se asociaba a posturas heterodoxas. Follett habla con un estilo peculiar, pero dentro de la ortodoxia necesaria para dirigirse a directivos de empresa, un público poco dado a innovaciones heterodoxas. Si tratamos de actualizar el término *deseo*, para referirnos a lo que en caso de desacoplamiento entre varios produzca un *conflicto*, no encontramos un término equivalente. Por un lado, los deseos son los intereses y objetivos de las partes, pero, por otro, reducir deseo a sus componentes cognitivos parece una simplificación inadecuada. Una persona o un grupo (una *parte* en un conflicto) puede formular con mayor o menor precisión sus objetivos e intereses, pero con frecuencia los deseos incluyen elementos netamente emocionales que escapan a la objetivización del lenguaje. Pero la separación entre cognición y emoción en los deseos tampoco parece satisfactoria. Por ejemplo, van de Vliert y sus colaboradores (De Dreu y Van de Vliert, 1997) distinguen entre elementos cognitivos y socioemocionales en el ámbito del conflicto y enfatizan la necesidad de distinguir entre ambos para potenciar los primeros y minimizar los segundos, como si fuesen componentes distintos y no facetas integradas de un mismo elemento. La propuesta de Follett no diferencia entre aspectos cognitivos y emocionales⁸, por lo que se deduce que en su uso del término *deseo* se entrecruzan los aspectos cognitivos y emocionales de forma radical. Si la propuesta de De Dreu y van de Vliert oscila entre diferenciar tipos de conflicto o aceptarlos como dimensiones del conflicto, la lectura que se podría hacer desde la obra de Follett es que *siempre* están presentes ambas dimensiones y que, por lo tanto, las propuestas de intensificar un *tipo* de conflicto deben contemplar, *siempre*, los efectos en la otra dimensión que también está presente.

⁸ En línea con el significado estricto de la palabra. En la 22ª edición del *Diccionario de la Lengua Española* de la Real Academia se incluye como primera acepción de *deseo*: “Movimiento afectivo hacia algo que se apetece”, uniendo en la misma definición del término el componente afectivo y el logro de un objetivo.

Los distintos agentes que podemos considerar en las organizaciones (personas y grupos) tienen *deseos*, los cuales no siempre son compatibles entre sí. El desacoplamiento entre los diferentes deseos vinculado a la *vehemencia*, por utilizar un término próximo al de deseo, con que se expresan o se tratan de satisfacer, así como a la capacidad que se tiene para lograr dicha satisfacción, sería el conflicto. Por resumirlo con las palabras de Follett, el conflicto sería *la diferencia en la interacción de deseos*.

La caracterización del conflicto desde esta perspectiva nos muestra un proceso que ya no tiene sentido ver con recelo en las organizaciones. En primer lugar, porque la diferencia entre los deseos de los distintos agentes (el conflicto) es *inevitable*:

«Igualmente, una evaluación de tu organización empresarial no es cuántos conflictos tienes, porque los conflictos son la esencia de la vida, sino *cuáles* son tus conflictos. Y cómo los gestionas. Es de esperar que no tengamos siempre huelgas, pero es igualmente esperable que tengamos siempre conflicto».

en segundo lugar, porque es *deseable*

«El conflicto, como el momento de aparición y atención de la diferencia, puede ser un signo de salud, una profecía de progreso».

Como señala con claridad, la clave está en la gestión, y anticipándose⁹ en más de cuatro décadas a la propuesta de Morton Deutsch (1969, 1973) afirma que ésta puede conducir al conflicto de modo constructivo o de modo destructivo:

«(...) no deberíamos tener miedo al conflicto, sino reconocer que existe una vía destructiva de afrontar tales momentos y una vía constructiva».

Interacción como campo de deseos y respuesta circular

El carácter interactivo es inherente al concepto de conflicto en sí mismo, independientemente de la perspectiva que se adopte para desarrollarlo teóricamente (Putnam y Poole, 1987). Pero Follett desarrolla esta interactividad con dos propuestas conceptuales fuertemente interrelacionadas pero, a la vez, con una cierta autonomía entre sí. Son el *campo de deseos* y la *respuesta circular*.

El *campo de deseos* es la necesaria perspectiva situacional del conflicto. Los deseos de una parte y los de la otra comparten *espacio*, no sólo compiten entre sí sino que lo hacen con unos referentes en parte comunes:

«Nuestros empleados deberían ser capaces de ver, así como nosotros mismos deberíamos ser capaces de ver, el campo completo de deseo. El campo de deseo es una importante concepción psicológica y sociológica; en mi opinión, se podría prevenir que muchos conflictos terminaran desastrosamente colocando los deseos

⁹ Ahora es inevitable hacer referencia a la capacidad de realizar propuestas con décadas de antelación debido a la reiteración de la atribución de la referencia del término.

de cada parte dentro de un campo de visión donde pudieran ser vistos conjuntamente y comparados (...) yo creo (...) en que varios deseos logren orientarse hacia otro y adopten un valor diferente en el proceso de orientación».

Al tomar distancia respecto al conflicto se tienen en cuenta –se *ven*- los deseos de las partes en conflicto de forma conjunta, mostrando de este modo no sólo su grado de incompatibilidad sino, incluso, su misma dependencia mutua y su potencial armonización. Follett pone en primer plano el carácter sistémico del conflicto y las consecuencias globales, en el campo de deseos, de los movimientos particulares y anticipa su propuesta de gestión constructiva: la integración.

La *respuesta circular* es la dimensión comportamental de la *interacción de deseos*. Las partes en su comportamiento responden a lo que hace la otra, pero no de una forma puntual o lineal. La respuesta de una parte provoca la de la otra y así sucesivamente –la ausencia de respuesta también forma parte de la cadena-, pero además ese intercambio de reacciones comportamentales es la relación entre las partes, es decir, enfatiza el que no tenga lugar en el contexto de la relación entre las partes sino que es la relación misma:

«La concepción de la conducta circular arroja mucha luz sobre el tema del conflicto, porque ahora me doy cuenta de que nunca puedo luchar contra ti, estoy siempre luchando contra ti más contra mí. Lo he planteado de esta forma: que la respuesta es siempre a una relación. Yo respondo, no sólo a ti, sino a la relación entre tú y yo».

Los dos planos de la interacción –el campo de deseos y la respuesta o conducta circular- nos dan una visión compleja de la relación de interacción. Por un lado, muestran unas expectativas y anhelos de las partes en un espacio común y, por otro, una actividad comportamental. El comportamiento no depende linealmente de los deseos, ni estos se pliegan a las exigencias de la relación entre las partes. Ahora bien, tampoco se puede pretender una desvinculación entre ellos, es el conjunto de ambos lo que cabe entender como *interacción* entre las partes. Cuando hay una discrepancia solo en el plano del comportamiento la armonización puede ser puramente *mecánica*, pero cuando interviene de alguna manera el de los deseos se produce el *conflicto*.

Propuesta de gestión del conflicto: la integración

De la resolución de conflictos a la gestión de conflictos

El esfuerzo por proponer un concepto de conflicto se debe al convencimiento de Follett de que el modo de afrontarlo en las organizaciones era (es) inadecuado. La presencia del conflicto en las organizaciones es innegable para cualquiera que les preste una mínima atención, sea cual sea el concepto que tenga del mismo. Ahora bien, de la concepción que tengan los responsables de la organización se derivarán las políticas y prácticas orientadas a tratarlo. Y este es el objetivo de Mary Parker Follett: hacer ver a sus oyentes el conflicto en las organizaciones con unos nuevos parámetros de modo que la necesidad de afrontarlo de modo alternativo a los usos habituales sea inevitable. Escuchar la propuesta conceptual de Follett es preguntarse cómo aprovechar esas potencialidades

que parecen evidentes en el conflicto. Cuando el oyente (lector) asume esta pregunta como propia, Follett ya ha ganado su primera batalla: ante el conflicto no se activa la respuesta refleja que trata de acabar con él en el menor tiempo posible (como una persona que trata de separar a otras que se están peleando), sino que se acepta la posibilidad de orientar o conducir el conflicto a cauces más provechosos para los implicados. Es decir, ha dado el paso de afrontar el conflicto desde la pretensión de *resolverlo* a la intención de *gestionarlo*.

El conflicto, en la perspectiva *folletiana*, es un asunto radicalmente interactivo, que implica el complejo ámbito de los deseos de los implicados y puede ser gestionado de forma constructiva. El modo tradicional de afrontarlo es desde la perspectiva de la dominación, ya sea tratando de dominar al otro, de evitar ser dominado por él o de diferir a un momento posterior el dominio sobre el otro que actualmente no se puede ejercer. A estos parámetros responde la clasificación de Follett de los modos de tratar el conflicto: dominación, compromiso e integración.

«La dominación, obviamente, es una victoria de una parte sobre la otra. Esta es la forma más fácil de resolver el conflicto, la más fácil en el momento, pero sin éxito generalmente a largo plazo (...) La segunda forma de tratar el conflicto, el compromiso, la entendemos bien, ya que es la forma con la que resolvemos la mayoría de nuestras controversias. Cada parte cede un poco de cara a tener paz, o, hablando más rigurosamente, de cara a que la actividad que ha sido interrumpida por el conflicto pueda continuar. (...) Si conseguimos sólo compromiso, el conflicto surgirá una y otra vez en una u otra forma, porque en el compromiso renunciamos a parte de nuestro deseo, y porque no estaremos satisfechos con quedarnos ahí, a veces intentaremos alcanzar todo nuestro deseo».

La *dominación* como forma de resolución del conflicto está clara: imposición de los deseos propios, posible éxito a corto plazo y fracaso probable a medio o largo plazo. El *compromiso* viene a significar una dominación parcial y consentida, por lo tanto insatisfactoria. Para complementar los modelos popularizados sobre modos de gestión del conflicto faltaría el de *evitación*, pero parece que Follett no lo incluye porque no lo entiende como una forma de *hacer progresar el conflicto*, ya que simplemente lo congela o aplaza, como se puede ver en el ejemplo de la discusión sobre si incluir el precio del transporte en el salario en unos trabajadores de Boston, el resultado aborda aspectos relacionados con el tema –una cierta subida del salario- pero no directamente el tema central del conflicto, por lo que, a juicio de Follet, el conflicto simplemente se ha eludido aplazándolo. Y finalmente está la *integración*, que es la opción que va a destacar Follett como la más apropiada y a la que trata de abocar a sus oyentes o lectores.

La integración como modo de gestión productiva del conflicto

La forma constructiva de abordar un conflicto es muy conocida en la actualidad a través, por ejemplo, de la conocida propuesta de Deutsch (1969, 1973), o de la *negociación integradora* de Walton y McKersie (1965), o de la estrategia *colaboradora* de Thomas (1976, 1992), el *acuerdo ganar-ganar* de Pruitt y Carnevale (1993), etc. En estas propuestas se señalan las ventajas de esta forma de afrontar el conflicto o se la considera una estrategia entre otras, sin embargo para Follett es un modo radicalmente distinto de abordar el conflicto. No es una forma más, sino que presupone una

concepción distinta del conflicto que se separa de la dimensión de dominación presente en el modo habitual de entender el conflicto.

Desde la perspectiva del conflicto como interacción de deseos, la integración supone la compatibilización de los deseos que han dado pie al conflicto por las partes implicadas:

«Existe una forma que al menos ahora comienza a ser reconocida, e incluso ocasionalmente seguida: cuando dos deseos son *integrados*, ello significa que se ha encontrado una solución en la cual tienen cabida ambos deseos, que ninguna parte ha tenido que sacrificar nada».

Lo cual supone una dinámica del conflicto transformadora del campo en el que interaccionan los deseos de las partes. El modo de tratar el conflicto elude el reparto de satisfacciones respecto a los objetivos planteados por los implicados, por el contrario se orienta a desvelar en la medida de lo posible ese campo para hacer compatibles los deseos de las partes. Para ello, Follett insiste en la tensión que debe mantenerse entre la descomposición de los deseos de las partes en sus elementos constitutivos y la visión en conjunto del deseo, que es lo que en realidad le da sentido. El conflicto no puede abocarse a una simple resolución, demanda claramente un manejo, una gestión transformadora de la situación conflictiva que abra el conocimiento y las expectativas de las partes a la reformulación del campo de interacción.

Del detalle del proceso de integración señalado por Follett, pueden deducirse los siguientes pasos:

1. Intención de las partes de gestionar constructivamente el conflicto.
2. Explicitación de los aspectos centrales del conflicto.
3. Apertura comunicativa, desarrollo de la confianza entre las partes.
4. Examen y evaluación de los propios deseos.
5. Reevaluación de los deseos en el campo de interacción

Es, por tanto, un proceso que exige la participación activa de los implicados. En todo conflicto la desconfianza suele ser la norma en el momento de toma de conciencia del conflicto. Las partes se plantean tanto el dilema de en qué medida deben facilitar información honesta como el de en qué medida deben confiar en la información que reciben de la contraparte (Kelly, 1966). Follett da por sentado que sin la quiebra de esa desconfianza no hay forma de eliminar al fantasma de la dominación como vía para conseguir la satisfacción de los deseos. Por ello el punto de partida es la *intención* de optar por la integración. Solo de esta manera puede aceptarse la aparentemente ingenuidad de exigir a las partes transparencia en sus posiciones:

«La primera regla, entonces, para obtener la integración es poner tus cartas sobre la mesa, mostrar la cuestión real, descubrir el conflicto, poner todo al descubierto».

El abrirse a la otra parte solo puede ser el resultado de una acción conjunta que equilibre las posiciones en un momento tan delicado. A cualquier persona interesada en los conflictos se le hace evidente que una *transparencia* unilateral deja en manos de la otra parte el logro de cualquier objetivo o deseo. Para avanzar en el desarrollo de la confianza suficiente las partes deben conocer la posibilidad integradora y ofertarse garantías sucesivas y recíprocas que les permita explorar esa vía. Por ello ese primer paso en realidad es un delicado proceso que supone conocer, aceptar y explorar. Y, como señala la propuesta de la *conducta circular* de Follett, conformar una interacción en la que la integración sea posible.

Una vez las partes se han decidido a explorar la posibilidad de la vía integradora, el proceso de estructuración del conflicto sólo tiene sentido comprendiendo del modo más profundo posible tanto la propia postura como la del otro. Es el proceso representado en los pasos dos, tres y cuatro. Primero es la explicitación de las diferencias que ha llevado a las partes a tomar conciencia de que entre ellas se produce un conflicto, pero a partir de ahí las partes tienen que comenzar el proceso de autoclarificación, es decir, de revelar a la otra parte a la vez que son conscientes ellos mismos de los aspectos subyacentes a las posturas, actitudes o manifestaciones que forman parte del conflicto manifiesto:

«Comencé este apartado diciendo que el primer paso en la integración es poner la diferencia al descubierto. Si el primer paso es que antepongamos claramente lo que hay que integrar, hay que señalar algo muy importante para nosotros –a saber, que las luces más brillantes en una situación no son siempre aquellas más indicativas de los temas reales implicados. (...) Encontrar los *rasgos significativos más que los dramáticos* de la controversia industrial, de un desacuerdo en relación con la política de la Junta Directiva o entre empresarios, es esencial para integrar las políticas empresariales».

La consecuencia de este proceso no es una proporción de deseo satisfecho, sino una interacción transformada. Los deseos, tal como eran percibidos y manifestados por las partes en un principio, se transforman en tanto que elementos de un campo, de un sistema, de interacción común:

«Vemos en nuestra consideración de la respuesta circular que mi conducta ayuda a crear la situación respecto a la cual estoy respondiendo. Esto implica (lo que tengo que tener en cuenta diariamente) que mi conducta está ayudando a *desarrollar* la situación respecto a la cual estoy respondiendo. El nivel de vida sube no sólo mientras, sino parcialmente porque, está siendo estudiado».

La evaluación de los propios deseos, con el referente de la presencia del *otro*, dista de ser la de un objeto, ajeno al agente evaluador. Es la inmersión consciente en los propios deseos con la presencia del otro. Por ello la evaluación no puede ser sino *reevaluación*:

«Una de las razones más importantes para conducir los deseos de cada parte a un lugar donde puedan ser claramente examinados y valorados es que la evaluación con frecuencia lleva a la reevaluación. Progresamos mediante una reevaluación del deseo, pero frecuentemente no nos detenemos a examinar un deseo hasta que otro

le disputa su preferencia (...) la reevaluación de intereses de ambas partes puede hacer que los intereses encajen unos con otros, de tal forma que todo encuentra algún lugar en la solución final».

Incluso se podría añadir que es una reestructuración del campo de interacción en términos de deseos. De ahí que no tenga sentido el plantearse pérdidas o satisfacciones parciales ya que el deseo inicial ha cambiado. En los enfoques tradicionales¹⁰ sobre el conflicto las metas u objetivos origen del conflicto tienen una cierta continuidad, se da por hecho que las partes han asumido el coste del conflicto debido a ellos. Sin embargo Follett introduce un cambio cualitativo en la toma de conciencia del propio deseo, tras la reevaluación el momento de interacción de deseos ya es otro distinto del que provocó inicialmente el conflicto, es otro momento, luego la satisfacción de deseos responde a parámetros distintos:

«El compromiso no crea, trata con lo que ya existe; la integración crea algo nuevo»

La originalidad del texto de Follett le dota de una permanente actualidad. Con su texto podríamos seguir afirmando hoy que hay *otra* forma de ver el conflicto en las organizaciones, y con su texto podríamos anticipar algunas de las principales resistencias a su propuesta:

«Otro obstáculo a la integración es que nuestro modo de vida nos ha habituado a muchos a disfrutar con la dominación. A muchos la integración les parece una cuestión más aburrida; no lleva a las 'emociones fuertes' de la conquista».

De este modo, Follett también introduce la dimensión de construcción social. En nuestra sociedad occidental el conflicto incluye una dimensión competitiva y de dominación que ha teñido todo su campo, por eso una propuesta que trata de prescindir de esta dimensión haya tenido que comenzar por tratar de modificar el plano consciente de la construcción social de un fenómeno, que no es otro que la definición del mismo.

Referencias bibliográficas

Boulding, Kenneth E. y Kahn, Robert L. (eds.) (1964). *Power and conflict in organizations*. New York: Basic Books, 1964.

Coser, Louis (1956). *Las funciones del conflicto social*. México: FCE, 1961.

Coser, Louis (1967). *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu, 1970.

¹⁰ Valga esta cierta incongruencia temporal, aunque la fragmentaria transmisión de la obra de Follett quizá autorice a sacarla de la *tradición*.

- Dahrendorf, Ralph (1959). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid: Rialp, 1979.
- De Dreu, Carsten K.W. y Van de Vliert, Evert (eds.) (1997). *Using conflict in organizations*. Londres: Sage.
- Deutsch, Morton (1969). Conflicts. Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Deutsch, Morton (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- García Dauder, Silvia (2005). *Psicología y Feminismo. Historia olvidada de mujeres pioneras en Psicología*. Madrid: Narcea.
- Graham, Pauline (ed.) (1995). *Mary Parker Follett. Prophet of Management*. Washington: Beard Books.
- Kelly, Hal (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. En K. Archibald (ed.). *Strategic interaction and conflict*. Berkeley: Univ. of California.
- Metcalf, Henry C. y Urwick, Lyndall (1941). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman.
- Pruitt, Dean G. y Carnevale, Peter J. (1993). *Negotiation in social conflicts*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, Linda y Poole, Marshall (1987). Conflict and negotiation. En F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (eds.). *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective* (549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, Linda y Poole, Marshall (1987). Conflict and negotiation. En F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (eds.). *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective* (549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Thomas, Kenneth W. (1976). Conflict and conflict management. En M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette & L.M. Houg (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, 2ª ed. pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Tonn, Joan C. (2003). *Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management*. New Haven & London: Yale University Press.
- Van de Vliert, Evert (1998). Conflict and conflict management. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology, vol, 3: Personnel Psychology* (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Walton, Richard E. y McKersie, Robert B. (1965). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor, 1974.

Las bases psicológicas: El conflicto constructivo

Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1926). The psychological foundations: Constructive conflict. En Henry C. Metcalf (ed.). *Scientific Foundations of Business Administration* (114-131). Baltimore: Williams & Wilkins.

Traducción: Silvia García Dauder

El tema que he escogido para estas conferencias es *Las bases psicológicas de la administración de empresas*, pero como es obvio que no podemos considerar en cuatro tardes todas las contribuciones que la psicología contemporánea está realizando a la administración de empresas –a los métodos de contratación, promoción y despido, a la consideración de incentivos, a la relación de la motivación con el rendimiento, a la organización de grupo, etc.- he elegido ciertos temas que me parece que se dirigen al corazón de las relaciones personales en la industria. Deseo abordar esta noche la forma más fructífera de tratar el conflicto. De entrada me gustaría pedirlos que estéis de acuerdo por el momento en pensar el conflicto como algo ni bueno ni malo; considerarlo sin prejuicio ético; considerarlo no como una guerra, sino como la aparición de una diferencia, diferencia de opiniones, de intereses. Porque eso es lo que significa el conflicto: diferencia. No consideraremos solamente las diferencias entre empleador y empleado, sino aquellas entre gerentes, entre los directores en las reuniones de la junta directiva, o en cualquier otro sitio donde aparezca una diferencia. En tanto conflicto –la diferencia- está aquí en el mundo, como no la podemos evitar, deberíamos, en mi opinión, utilizarla. En lugar de condenarla, deberíamos ponerla a trabajar para nosotros. ¿Por qué no? ¿Qué es lo que hace el ingeniero mecánico con la fricción? Por supuesto su principal tarea es eliminar la fricción, pero también es verdad que capitaliza la fricción. La transmisión de fuerza de las cintas depende de la fricción entre la cinta y la polea. La fricción entre la tracción de la rueda de la locomotora y la vía es necesaria para transportar el tren. Toda limpieza es realizada por fricción. La música del violín se consigue mediante fricción. Abandonamos el estado salvaje cuando descubrimos el fuego mediante fricción. Hablamos de la fricción de la mente sobre la mente como algo bueno. También en la empresa, tenemos que saber cuándo intentar eliminar la fricción y cuándo intentar capitalizarla, cuándo ver qué funciones podemos hacer que haga. Esto es lo que desearía considerar esta tarde, si podemos poner a trabajar el conflicto para que funcione y conseguir que *haga* algo por nosotros.

Existen tres modos principales de tratar el conflicto: dominación, compromiso e integración. La dominación, obviamente, es una victoria de una parte sobre la otra. Esta es la forma más fácil de resolver el conflicto, la más fácil en el momento, pero sin éxito generalmente a largo plazo, como podemos apreciar a partir de lo ocurrido desde la Guerra. La segunda forma de tratar el conflicto, el

compromiso, la entendemos bien, ya que es la forma con la que resolvemos la mayoría de nuestras controversias. Cada parte cede un poco de cara a tener paz, o, hablando más rigurosamente, de cara a que la actividad que ha sido interrumpida por el conflicto pueda continuar. El compromiso es la base de las tácticas de los sindicatos. En la negociación colectiva, el sindicalista demanda más de lo que espera conseguir, cuenta con lo que va a ser recortado en la negociación. Así, desconocemos con frecuencia lo que realmente piensa que debería tener, y esta ignorancia es una gran barrera para tratar fructíferamente el conflicto. En un tiempo de cierta controversia salarial en Massachussets, las chicas peor pagadas en la industria estaban ganando sobre \$8.00 o \$9.00 a la semana. La demanda realizada por dos de los representantes de las chicas era de \$22.40 (para un salario mínimo, adviértase), obviamente un incremento demasiado grande para cualquiera que seriamente pensara en conseguirlo a la primera. Así, los empleadores estaban más lejos que nunca de saber lo que las chicas realmente pensaban que debían tener.

Pero claramente no debería presuponer que el compromiso sea un método particularmente sindicalista. Es la forma aceptada, aprobada, de acabar una controversia. Sin embargo, realmente nadie quiere el compromiso, ya que supone ceder algo. ¿Existe entonces algún otro método de finalizar un conflicto? Existe una forma que al menos ahora comienza a ser reconocida, e incluso ocasionalmente seguida: cuando dos deseos son *integrados*, ello significa que se ha encontrado una solución en la cual tienen cabida ambos deseos, que ninguna parte ha tenido que sacrificar nada. Dejadme poner algún ejemplo muy simple. En la biblioteca de Harvard un día, en una de las salas más pequeñas, alguien quería que la ventana se abriera, yo la quería cerrada. Abrimos la ventana en la sala contigua, donde nadie estaba sentado. Esto no era un compromiso porque no se restringía el deseo, ambas conseguimos lo que realmente queríamos. Porque yo no quería una sala cerrada, simplemente no quería que el viento del norte me diera directamente; igualmente la otra ocupante no quería que esa particular ventana se abriera, simplemente quería más aire en la sala.

Ya he dado este ejemplo en una publicación. Lo repito aquí porque este ejemplo, dada su falta de complicaciones, muestra creo mi punto de vista a la primera. Dejadme poner otro ejemplo. Una Liga Cooperativa de Productores de Lácteos [*Diarymen's Co-operative League*] estuvo a punto de separarse el año pasado por la cuestión de la prioridad en la descarga de latas en una plataforma de lácteos. Los hombres que bajaban la colina (la cremería estaba cuesta abajo) pensaban que debían tener precedencia; los hombres que subían la colina pensaban que debían descargar primero. El pensamiento de ambas partes en la controversia estaba, por tanto, confinado entre los muros de estas dos posibilidades, y esto impedía que incluso intentaran buscar una forma de resolver la disputa más allá de estas alternativas. La solución era obviamente cambiar la posición de la plataforma de tal forma que tanto los que subían como los que bajaban pudieran descargar al mismo tiempo. Pero no se encontró esta solución hasta que pidieron consejo a un integrador más o menos profesional. Sin embargo, cuando se les señaló, estuvieron bastante dispuestos a aceptarlo. Integración implica invención, y lo más inteligente es reconocerlo, y no dejar que nuestro pensamiento permanezca dentro de los límites de dos alternativas que son mutuamente excluyentes.

Tomemos otro caso. A veces se plantea la cuestión de si las reuniones de los Comités de Trabajo deberían ser realizadas en la planta o fuera: el argumento para reunirse dentro es la obvia ventaja de estar cerca del propio trabajo; el argumento en contra, el miedo a la influencia de la compañía. Conozco una fábrica que hace lo que yo considero una integración al realizar las reuniones de los Comités de Trabajo en el edificio del club de empleados separado y situado dentro del entorno de la fábrica. Aquí los empleados se sienten más libres que en cualquier otra parte de la planta.

Un amigo me dio este ejemplo. Se le llamó como jurado en un proceso de asesinato. El fiscal del distrito le preguntó si tenía alguna objeción con la pena capital. Él respondió, "Sí, claramente". El "conflicto" surgió, porque el juez pensó que esta opinión le incapacitaba para el servicio en un proceso de asesinato. Mi amigo me resumió el incidente con estas palabras: "Después de que el juez me sometiera a una especie de careo, me llevaron a la tribuna del jurado, pero ni el juez ni yo quedamos como victoriosos; la experiencia nos había cambiado a ambos. Encontramos la solución en lugar de vindicar el pre-juicio de alguno de nosotros; siendo la solución que es posible dar un veredicto de acuerdo con la evidencia, de tal forma que no es necesario evadir tus deberes como ciudadano, cualquiera sea tu opinión sobre la pena capital".

Pero "de lejos" los ejemplos más interesantes de integración que han llegado a mis oídos fueron los cuatro que Gilbert Murray envió al *London Times*, cuatro integraciones que él había encontrado en el Informe del *Dawes Committee*. No tenemos tiempo para discutirlos aunque creo que merecería la pena hacerlo, pero tengo algunas copias aquí, por si a alguien le interesa verlas.

Con frecuencia es difícil decidir si una decisión es una verdadera integración o un tipo de compromiso y creo que existe un defecto en uno de los cuatro citados por Gilbert Murray. Pero incluso signos de integración parcial, incluso signos de que la gente quiere integración más que dominación o compromiso, son alentadores.

Algunas personas me dicen que les gusta lo que escribo sobre integración, pero me dicen que estoy hablando sobre algo que debería ser en lugar de lo que es. Pero de hecho no es así; no estoy hablando ni de lo que es, en gran medida, ni solamente de lo que debiera ser, sino de lo que quizá pudiera ser. Esto sólo lo podemos descubrir mediante la experimentación. Esto es todo lo que estoy recomendando, que intentemos experimentos en métodos de resolución de diferencias; diferencias sobre la Junta Directiva, con compañeros directores o jefes de departamentos, con empleados, o en otras relaciones. Si hacemos esto, podremos adoptar una actitud diferente hacia el conflicto. La palabra clave de la psicología hoy en día es deseo. Si deseamos hablar de conflicto en el lenguaje de la psicología contemporánea, podemos llamarlo un momento en la interacción de deseos. De esta forma le quitamos cualquier connotación de bueno o malo. Así, no deberíamos tener miedo al conflicto, sino reconocer que existe una vía destructiva de afrontar tales momentos y una vía constructiva. El conflicto, como el momento de aparición y atención de la diferencia, puede ser un signo de salud, una profecía de progreso. Si la Liga de Productores de Lácteos no hubiera discutido sobre la cuestión de la precedencia, no se habría pensado el método mejorado de descarga. El conflicto en este caso fue constructivo. Y esto fue porque, en lugar del compromiso, buscaron una forma de integración. El compromiso no crea, trata con lo que ya existe; la integración crea algo nuevo, en este caso una forma diferente de descarga. Y debido a que esto no sólo resolvió la controversia sino de hecho fue una mejor técnica, ahorró tiempo para ambos los granjeros y la cremería, yo llamo a esto: poner la fricción a trabajar, hacer que *haga* algo.

Así, vemos que mientras el conflicto como una continuada diferencia desintegrada es patológico, la diferencia en sí misma no es patológica. La convención Demócrata fue un signo esperanzador para el partido Demócrata. Lo que creo que deberíamos hacer en la organización empresarial es intentar encontrar la maquinaria mejor adaptada para la normal aparición y unión de la diversidad, de tal forma que la diferencia no permanezca demasiado tiempo cristalizada, de forma que el estado patológico no sea alcanzado.

Una ventaja de la integración sobre el compromiso que todavía no he mencionado. Si conseguimos sólo compromiso, el conflicto surgirá una y otra vez en una u otra forma, porque en el compromiso renunciamos a parte de nuestro deseo, y porque no estaremos satisfechos con quedarnos ahí, a veces intentaremos alcanzar todo nuestro deseo. Observad la controversia industrial, observad la controversia internacional, y veréis con qué frecuencia ocurre esto. Sólo la integración estabiliza realmente. Pero por estabilización no me refiero a algo estacionario. Nada sigue siempre igual. Me refiero sólo a que ese particular conflicto es resuelto y el siguiente ocurre en un nivel mayor. La psicología nos ha dado la frase “integraciones progresivas”; necesitamos también la frase “diferencias progresivas”. Podemos frecuentemente medir nuestro progreso observando la naturaleza de nuestros conflictos. El progreso social es a este respecto como el progreso individual; nos convertimos espiritualmente más y más desarrollados en la medida en que nuestros conflictos alcanzan niveles mayores. Si un hombre te dijera que su principal conflicto diario dentro de sí mismo es -¿Debería robar o no robar?- sabrías lo que pensar de su estado de desarrollo. Como alguien ha dicho, “Un hombre es conocido por los dilemas que se plantea”. Igualmente, una evaluación de tu organización empresarial no es cuántos conflictos tienes, porque los conflictos son la esencia de la vida, sino *cuáles* son tus conflictos. Y cómo los gestionas. Es de esperar que no tengamos siempre huelgas, pero es igualmente esperable que tengamos siempre conflicto, la clase de conflicto que conduce a la invención, a la emergencia de nuevos valores.

Habiendo propuesto la integración como quizá la vía a través de la cual podemos afrontar más fructíferamente el conflicto, la diferencia, deberíamos considerar ahora el método por el cual se puede obtener la integración. Pero antes de que hagamos esto, quiero decir claramente que no creo que la integración sea posible en todos los casos. Cuando dos hombres quieren casarse con la misma mujer, no puede haber integración; cuando dos hijos quieren la antigua casa familiar, generalmente no puede haber integración. Y existen muchos casos como estos, algunos de pequeña, otros de gran importancia. No estoy diciendo que no exista tragedia en la vida. Todo lo que digo es que si fuéramos conscientes de sus ventajas, con frecuencia podríamos integrar en lugar de alcanzar compromisos. Tengo una amiga que me enfada en este sentido. Ella hace una afirmación. Yo digo, “No estoy de acuerdo con eso porque...” e intento dar mis razones, pero antes de que tenga la oportunidad ella dice, “Vale, no vamos a pelearnos por ello”. Pero yo no tenía intención de pelear.

Si, por tanto, no pensamos que diferir necesariamente signifique pelear, incluso cuando dos deseos reclaman preferencia, si pensamos que la integración es más provechosa que vencer o el compromiso, el primer paso hacia esta consumación es *hacer explícitas las diferencias*. No podemos esperar que nuestras diferencias se integren a no ser que sepamos cuáles son. Daré algunos ejemplos del método propuesto: evadir o suprimir el tema.

Conozco una fábrica donde, después de la Guerra, los empleados demandaron un incremento del cinco por ciento en sus sueldos, pero no estaba claro para ninguna de las partes si eso significaba un cinco por ciento por encima de los salarios actuales o sobre los salarios anteriores a la guerra. Más aún, ¡se vio que ninguna de las partes lo quería saber! Los empleados naturalmente preferían lo primero, los directivos lo último. Llevó un cierto tiempo antes de que ambas partes fueran capaces de afrontar el tema exacto; cada uno, inconscientemente, esperaba ganar manteniendo todo el problema confuso.

Una de las discusiones más largas que jamás he oído sobre un Comité de Salario Mínimo fue en relación con el tema del precio del transporte hacia y desde el trabajo: primero si este punto debería ser incluido con comida, casa, etc., en un presupuesto del coste de la vida, esto es, si el transporte

hacia y desde la planta debiera ser un coste sobre la producción. Cuando finalmente se decidió incluir este punto y pagar sesenta centavos a la semana por ello -en lugar del dólar y veinte centavos que requeriría el billete de diez centavos del coche de Boston si este asunto se hubiera considerado completamente- me pareció un claro caso de evasión o supresión. Esto es, los empleadores fueron incapaces de afrontar en ese momento la cuestión de si los salarios debieran incluir el transporte. Yo estuve presente en ese comité, en particular como representante de lo público, y sugerí más de una vez durante la discusión que deberíamos averiguar si la mayoría de las chicas en esa industria vivían cerca de la planta o a una distancia demasiado larga para caminar. También sugerí que deberíamos averiguar si, en caso de vivir cerca de la planta, el coste de comida y casa en ese vecindario era tan alto que compensaría de sobra los precios del transporte. Pero los empleadores en este caso no quisieron afrontar el tema, y por ello se llegó a la decisión claramente evasiva de los sesenta centavos.

Otro interesante caso de supresión ocurrió en un comité del cual fui miembro. La cuestión fue un desacuerdo concerniente a un pago de dos estenógrafos que estuvieron trabajando para nosotros. Aquellos que recomendaban la cantidad mayor insistían en hablar de la jornada de los estenógrafos como una jornada de ocho horas porque las horas eran desde las nueve hasta las cinco, aunque con la hora de salida para comer lo convertía, obviamente, en un día de siete horas.

Dondequiera que tengas una contienda, estás en peligro de oscuridades, conscientes o inconscientes. En la medida en que el sindicalismo es un movimiento defensivo, en la medida en que las asociaciones de empleadores son movimientos defensivos, tendremos oscuridades. En la medida en que el internacionalismo es lo que es, la evasión continuará. Por supuesto no *mostrar* evasión es parte de una buena diplomacia, porque tú no quieres que la otra parte piense que estás intentando "rehuir" nada. Pero continuaremos evadiendo o suprimiendo en la medida en que nuestro verdadero objetivo no sea el acuerdo, sino la dominación. Lord Shaw, presidente de la *Coal Commission*, señaló como uno de los requisitos del arbitraje que ambas partes deberían desear genuinamente el acuerdo. Aquí tenemos una lección muy directa de la psicología. El psiquiatra informa a su paciente que no le puede ayudar a no ser que sea sincero en querer que su conflicto se acabe. El "descubrimiento", que cada libro sobre psicología nos insiste desde hace algunos años hasta hoy como un proceso de la mayor importancia para resolver los conflictos internos en el individuo, es igualmente importante para las relaciones entre individuos, o entre grupos, clases, razas, naciones. En la empresa, el empleador, al tratar tanto con sus asociados como con sus empleados, tiene que conseguir sumergirse bajo todo el camuflaje, tiene que encontrar la demanda real frente a la demanda propuesta, distinguir el motivo declarado del motivo real, la causa alegada de la causa real, y recordar que a veces el motivo subyacente es deliberadamente ocultado y que a veces existe inconscientemente.

La primera regla, entonces, para obtener la integración es poner tus cartas sobre la mesa, mostrar la cuestión real, descubrir el conflicto, poner todo al descubierto.

Una de las razones más importantes para conducir los deseos de cada parte a un lugar donde puedan ser claramente examinados y valorados es que la evaluación con frecuencia lleva a la *reevaluación*. Progresamos mediante una reevaluación del deseo, pero frecuentemente no nos detenemos a examinar un deseo hasta que otro le disputa su preferencia. Observad la evolución de vuestros deseos desde la infancia, a lo largo de la adolescencia, etc. El bebé tiene muchos deseos infantiles que no son compatibles con sus deseos de aprobación; por consiguiente reevalúa sus deseos. Vemos esto a lo largo de nuestra vida. Queremos hacer esto y aquello, pero no estimamos

realmente cuánto significa para nosotros hasta que no entra en conflicto con otro deseo. La reevaluación es la flor y nata de la comparación.

Al afrontar el conflicto, es necesario que mantengamos en el primer plano de nuestro pensamiento esta concepción de la reevaluación del deseo, porque realmente ninguna de las partes “cede” nunca, es inútil esperarlo, pero con frecuencia llega un momento en el que existe una reevaluación simultánea de los intereses de ambas partes y la unidad se precipita. Esto, en mi opinión, ocurrió en Europa el pasado verano en la *London Conference*, o más bien ocurrió antes y condujo a la Conferencia. La integración es un flujo conjunto espontáneo de deseo en mayor medida de lo que uno pueda inducir de lo que he dicho; la reevaluación de intereses de ambas partes puede hacer que los intereses encajen unos con otros, de tal forma que todo encuentra algún lugar en la solución final.

La relación de todo esto con la administración de empresa es, espero, obvia. Una empresa debería estar organizada de tal forma (este es una de las pruebas para nuestra organización) que se diera una oportunidad completa en cualquier conflicto, en cualquier acercamiento de deseos diferentes, para que todo el campo de deseo fuera visto. Nuestros empleados deberían ser capaces de ver, así como nosotros mismos deberíamos ser capaces de ver, el campo completo de deseo. El *campo de deseo* es una importante concepción psicológica y sociológica; en mi opinión, se podría prevenir que muchos conflictos terminaran desastrosamente colocando los deseos de cada parte dentro de un campo de visión donde pudieran ser vistos conjuntamente y comparados. Todos nosotros creemos en cierta medida en la “sublimación” de Freud, pero yo creo todavía más en que varios deseos logren orientarse hacia otro y adopten un valor diferente en el proceso de orientación.

Se entenderá, por supuesto, que todo esto se aplica para nosotros así como para la otra parte; tenemos que descubrir nuestros egoísmos sub-articulados, y después, cuando los veamos en relación con otros hechos y deseos, los podremos apreciar de forma diferente. Con frecuencia pensamos que es una cuestión de eliminar motivos cuando es sólo una cuestión de subordinarlos. Con frecuencia, por ejemplo, tratamos los motivos personales como más viles de lo que necesitamos. No hay nada necesariamente deshonoroso en el político que “defiende” a sus amigos. La única cuestión ética es en qué medida dicho motivo se contrapone a otros. La cuestión no ética es que te persuadas de que no estás influyendo en absoluto.

Apenas he tenido tiempo de mencionar un punto muy importante: la conexión entre la *realineación de grupos* y una reevaluación de intereses. He encontrado esto importante al observar la realineación de partidos políticos. Debemos observar en cualquier conflicto entre grupos cada realineación para ver hasta qué punto cambia los deseos confrontados, porque esto significa hasta qué punto cambia el conflicto.

Comencé este apartado diciendo que el primer paso en la integración es poner la diferencia al descubierto. Si el primer paso es que antepongamos claramente lo que hay que integrar, hay que señalar algo muy importante para nosotros, a saber, que las luces más brillantes en una situación no son siempre aquellas más indicativas de los temas reales implicados. Muchas situaciones son decididamente complejas, implican numerosas y variadas actividades, solapan actividades. Existe una gran tendencia (quizá animada por el periodismo popular) a tratar con los momentos dramáticos, olvidando que no siempre son los momentos más significativos. No deberíamos seguir aquí analogías literarias. Puedes tener una buena cobertura con, citando a Kipling, con los amantes amándose y los padres firmando cheques. Sin embargo, después de todo, puede no ser el momento mayoritario en la vida de esta gente. Encontrar los *rasgos significativos más que los dramáticos* de la controversia

industrial, de un desacuerdo en relación con la política de la Junta Directiva o entre empresarios, es esencial para integrar las políticas empresariales.

Tal búsqueda es parte de lo que me parece que es el segundo paso en la integración. Si el primer paso es descubrir el conflicto real, el siguiente es tomar las demandas de ambas partes y dividir las en sus partes constitutivas. La psicología contemporánea muestra en qué medida es fatal tratar con conglomerados. Conocí a un chico que quería una educación universitaria. Su padre murió y se tuvo que poner a trabajar para apoyar económicamente a su madre. ¿Tenía entonces que renunciar a su deseo? No, a través del análisis encontró que lo que quería no era una educación universitaria, sino una educación, y todavía existían formas para que lo consiguiera. Recordad a la chica del sur que dijo, “Porque siempre pensé que ‘detestable yanqui’ era una palabra hasta que vine al norte”.

Este método de *dividir todos* es la forma de tratar con los problemas empresariales; es el método que precede las decisiones empresariales. Tomemos el caso de la inauguración de un sistema de aprobación de envíos. A.W.Shaw, en su *Approach to Business Problems*, muestra los sub-problemas implicados aquí:

1. ¿Cuál será el efecto sobre los cobros y sobre el coste del envío?
2. ¿Cuál va a ser la política de crédito?
3. ¿El stock en tránsito o en las manos de los clientes reducirá la cantidad del volumen de ventas anual?
4. ¿El riesgo de daño al devolver los bienes será tan grande como para poner en peligro los beneficios regulares?
5. ¿El incremento en ventas compensará lo suficiente cualquier coste añadido en el departamento administrativo?
6. También factores psicológicos, como la curiosidad de los clientes y la cautela.

Me he extendido en este ejemplo porque me parece que este es el método que debería aplicarse a las controversias. Deseo de hecho que cada controversia pueda ser considerada como un problema.

Advertiréis que dividir el problema en sus diversas partes implica el *examen de los símbolos*, implica, por tanto, el escrutinio cuidadoso del lenguaje utilizado para ver lo que realmente significa. Una amiga mía quería ir a Europa, pero a su vez no quería gastarse la cantidad de dinero que costaría. ¿Existía alguna integración posible? Sí, encontré una. De cara a comprenderlo, vamos a usar el método que estoy defendiendo; vamos a preguntarnos, ¿qué simbolizaba para ella “ir a Europa”? Para responder, tenemos que dividir este todo, “ir a Europa”. ¿Qué representa para diferente gente “ir a Europa”? Un viaje al mar, ver lugares preciosos, conocer a gente nueva, descansar o romper con la rutina, y una docena de otras cosas. Ahora bien, esta mujer había enseñado durante unos cuantos años tras acabar la universidad y después se había marchado y llevado una vida más bien reclusa durante un buen período de tiempo. “Ir a Europa” era para ella un símbolo, no de montañas nevadas, o catedrales, o fotografías, sino de conocer a gente –que era lo que quería. Cuando se le pidió enseñar en una escuela de verano de jóvenes hombres y mujeres, donde conocería a una plantilla bastante interesante de profesores y a un grupo bastante interesante de estudiantes, aceptó inmediatamente. Esta fue su integración. Esto no fue una sustitución de su deseo, fue su deseo *real* cumplido.

He dado otros ejemplos de símbolos en el Capítulo IX de mi libro *Creative Experience*. Había uno interesante en el caso Loeb-Leopold de hace un año. Creo que se debería haber considerado en tal caso lo que simbolizaba la cadena perpetua. Como no se planteaba liberar a los chicos, la decisión tuvo que tomarse entre la pena de muerte o la cadena perpetua. Por consiguiente, cuando se dio la segunda sentencia, era un símbolo, me pareció, de victoria para los chicos, especialmente en la

medida en que todo el mundo pensaba que su confinamiento duraría sólo unos pocos años. En muchos casos, por otro lado, la cadena perpetua es un símbolo de derrota. No creo que esto fuera suficientemente tomado en cuenta al considerar el efecto de la sentencia en el país.

Es, por supuesto, inevitable utilizar símbolos; todo el lenguaje es simbólico; pero deberíamos estar siempre en guardia sobre lo que es simbolizado. Por ejemplo, las cooperativas de mercado dicen que quieren que sus miembros mantengan sus compromisos. Esta afirmación es un símbolo de lo que *realmente* quieren, que es conseguir la suficiente comodidad como para controlar el mercado. Cada día utilizamos muchos más símbolos incomprensidos, muchas más palabras-todo, palabras no analizadas, que deberíamos analizar. Mucho de lo que se escribe sobre el "consumidor" no es riguroso porque el consumidor es usado como una palabra-todo, mientras es bastante obvio que el consumidor de gran riqueza tiene diferentes deseos y motivos que el consumidor de pocos recursos.

Hemos considerado la división de la demanda-completa. Por otro lado, con frecuencia una tiene que hacer justo lo contrario; encontrar la demanda-completa, la demanda real, que está siendo oscurecida por una miscelánea de reclamaciones menores o por una presentación inefectiva. La persona con un genio para el liderazgo es la que es capaz de articular la demanda-completa, a no ser que sea deliberadamente una cuestión de tácticas para ocultarlo. No debería detenerme para dar ejemplos de esto, ya que deseo tener tiempo para abordar un punto que me parece muy importante para la empresa, tanto en el trato con empleados como con firmas competidoras, y es la anticipación de demandas, de diferencia, de conflicto.

Mr. Earl Howard, directivo de Hart, Schaffner & Marx, me dijo una vez, "Estudiar únicamente las reacciones de tus empleados no es suficiente; debes anticipar sus reacciones, ganarles por la mano". Esto –ganarles por la mano- es exactamente lo que cada firma intenta hacer con sus firmas competidoras, pero no creo que muchos directivos estudien y anticipen las reacciones de sus empleados tan cuidadosamente como lo hacen con las firmas competidoras. Sería igualmente útil.

Probablemente me podríais dar muchos ejemplos de *anticipación de la respuesta*. Podríamos encontrar innumerables ejemplos en nuestras casas. A un hombre le gusta el automóvil, a su esposa pasear; anticipó lo que ella podía responder a una sugerencia de ir en coche el domingo por la tarde agotándola jugando al tenis por la mañana.

Los intermediarios están deliberadamente anticipando la respuesta de los granjeros. En su lucha con las cooperativas de mercado, están basando sus cálculos de futuro sobre la asunción de que la tendencia particularista del granjero es tal que no se le puede mantener a raya permanentemente, que sus pies han sido arrastrados por la victoria y las promesas; más aún que el uso del poder legal para hacer respetar los contratos derrotará al final el movimiento, que el granjero se rebelará seguramente contra esta clase de coerción.

La anticipación del conflicto, debe advertirse, no significa necesariamente la evitación del conflicto, sino jugar el juego de forma diferente. Esto es, tú integras los diferentes intereses sin hacer todos los movimientos. Un amigo mío dice que mi teoría de la integración es como un juego de ajedrez. Yo creo que es algo parecido. El principiante tiene que encontrar su solución moviendo ficha, mediante el método rudimentario de cambiar la posición de sus fichas. Un buen jugador de ajedrez no necesita hacer esto, ve las posibilidades sin jugarlas. El hombre de negocios al tratar con firmas competidoras es como el buen jugador de ajedrez. Al igual que el conflicto real entre dos buenos jugadores de ajedrez es un conflicto de posibilidades que sería realizado si las representaran, en la empresa no

tienes que hacer todos los movimientos para realizar tus integraciones; tratas con antecedentes, síntomas premonitores, etc. No eludes al hacer ciertas cosas, las has realizado sin hacerlas.

Pero asumiendo que en nuestra empresa observamos la respuesta y anticipamos la respuesta, eso sigue sin ser suficiente. No es suficiente preguntarse a quién está respondiendo nuestro empleado o nuestra empresa socia o nuestra empresa competidora, ni siquiera a quién es probable que responda. Tenemos que preparar el camino para que responda, tenemos que intentar construir en él una cierta actitud. Por supuesto, todo buen vendedor hace esto, pero su necesidad no es suficientemente reconocida en otros departamentos, y por consiguiente abordaremos esta cuestión más adelante, la próxima semana.

Sin embargo incluso la *preparación para responder* es sólo una pequeña parte de la cuestión; tendremos que ir más allá. Existe respuesta *circular* así como respuesta *lineal*, y la explicación de ello es, en mi opinión, la contribución más interesante de la psicología contemporánea a las ciencias sociales. Un buen ejemplo de respuesta circular es un juego de tenis. A sirve. La forma en que B devuelve la pelota depende parcialmente de la forma en que se le ha lanzado. El siguiente toque de A dependerá de su propio servicio original más el resto de B, y así sucesivamente. Vemos esto en la discusión. Vemos esto en la mayoría de la actividad entre uno y otro. Los niños traviesos y ociosos dicen, "Vamos a empezar algo"; debemos recordar que en cualquier momento que actuemos siempre hemos "empezado algo", la conducta precipita la conducta en otros. Cada empleador debería recordar esto. Uno de los directores en una fábrica me lo expresó así: "Estoy al mando de una situación hasta que actúo; cuando actúo he perdido el control de la situación". ¡Esto no significa que no debamos actuar! Sin embargo, es algo a lo que es importante que le prestemos completa consideración.

La respuesta circular parece una cuestión simple, bastante obvia, algo que todos debemos aceptar. Sin embargo, cada día tratamos de evadirlo, cada día actuamos y esperamos evitar la respuesta inevitable. Como alguien ha dicho en otro lugar: "Alimentamos al Cancerbero con carne fresca y esperamos que cuando estemos entre sus garras, resulte ser vegetariano".

La concepción de la conducta circular arroja mucha luz sobre el tema del conflicto, porque ahora me doy cuenta de que nunca puedo luchar contra ti, estoy siempre luchando contra ti más contra mí. Lo he planteado de esta forma: que la respuesta es siempre a una relación. Yo respondo, no sólo a ti, sino a la relación entre tú y yo. Los empleados no responden sólo a sus empleadores, sino a la relación entre ellos y sus empleadores. El sindicalismo está respondiendo, no sólo al capitalismo, sino a la relación entre el sindicalismo y el capitalismo. El *Dawes Plan*, la *London Conference*, fueron obviamente momentos en la conducta circular. La conducta circular, como la base de la integración, nos da la clave para el conflicto constructivo.

Hemos dejado un poco de tiempo para considerar los principales *obstáculos a la integración*. La integración requiere un nivel alto de inteligencia, percepción aguda y discriminación, más que todo eso, una brillante inventiva; es más fácil para el sindicato luchar que sugerir una mejor forma de organizar la fábrica. Recordad que el Partido Socialista en Italia tenía mayoría antes de la llegada de Mussolini. Pero no se responsabilizaron; prefirieron permanecer luchando, atacar lo que los otros estaban haciendo más que hacer ellos mismos. No salen bien parados, en mi opinión, en comparación con el Partido Laborista Inglés.

Otro obstáculo a la integración es que nuestro modo de vida nos ha habituado a muchos a disfrutar con la dominación. A muchos la integración les parece una cuestión más aburrida; no lleva a las

“emociones fuertes” de la conquista. Presenció una disputa dentro de un sindicato donde, mediante la habilidosa acción del presidente, se descubrió y aceptó una verdadera integración, pero en lugar de la satisfacción que una habría esperado de tal feliz resultado, la tarde parecía terminar más bien apagada, plana; no hubo clímax, no se dejó a ninguna parte hinchando su pecho, nadie había conquistado, nadie había “ganado”. Es cierto incluso que para alguna gente la derrota, así como la conquista, es más interesante que la integración. Esto es, la persona con decididos hábitos de lucha se siente más cómoda, más feliz, en el movimiento de lucha. Más aún, deja la puerta abierta para posteriores luchas, con la posibilidad de vencer la próxima vez.

Otro obstáculo a la integración es que la cuestión en disputa con frecuencia es teorizada en lugar de recogerse como una actividad propuesta. Creo que esto es importante en la administración de empresa. El acuerdo intelectual por sí mismo no conduce a la completa integración. Conozco una fábrica que deliberadamente proporciona medios para esto, mediante las muchas actividades de sus muchos sub-comités, algunos de los cuales parecen más bien triviales si no se aprecia cómo estas actividades son una contribución a esa unidad funcional que trataremos dentro de dos semanas. Me ha interesado observar con qué frecuencia el desacuerdo desaparece cuando se teorizan fines y se intenta que alguna actividad concreta sea emprendida. En una conferencia sindical, alguien sacó la cuestión del desperdicio: ¿cómo podían los trabajadores ayudar a la eliminación del desperdicio? Pero se encontró que la mayoría de los sindicalistas no pensaban en la tarea de los trabajadores para eliminar el desperdicio; eso correspondía a la dirección. Más aún, no pensaron en su interés en eliminar desperdicios; los salarios estaban fijados por la unión, mediante la negociación colectiva; todo lo que se ahorrara iría a aumentar los beneficios; nada iría a sus bolsillos. Se vio, sin embargo, que había otra cara, y el argumento continuó, pero sin llegar a ningún acuerdo. Finalmente, no obstante, mediante alguna maniobra del presidente, se reconoció que existían ciertas formas de desperdicio que los sindicatos podían tener en cuenta. Un maquinista, un fontanero y un carpintero se encargaron de abordar con los sindicatos la cuestión de hasta qué punto podían acordar en responsabilizarse de estos tipos particulares de desperdicio. Emergió entonces el hecho, espero, cuando fue considerado como un tema práctico, de que para algunas formas de desperdicio la dirección es responsable, para otras formas los empleados, y para otras formas la unión.

Un serio obstáculo a la integración que cada hombre de negocios debería considerar es el lenguaje usado. Hemos señalado la necesidad de hacer que la otra persona esté preparada, y nosotros también, para la actitud más favorable a la reconciliación. Un sindicalista me dijo, “Nuestros representantes no lo manejaron bien. Si en lugar de un aumento del 15 por ciento hubieran demandado un ajuste de los salarios, la dirección habría tenido más voluntad de escucharnos; se les habría puesto en un estado de ánimo diferente”. No llego a ver por qué no somos más cuidadosos con nuestro lenguaje en la empresa, porque en las situaciones más delicadas elegimos bastante conscientemente aquello que no levantará antagonismo. Tú le dices a tu esposa en el desayuno, “Vamos a reconsiderar la decisión que tomamos anoche”. No dices, “Deseo hacerte llegar mi crítica sobre la decisión que tomaste anoche”.

No me puedo resistir de mencionar una experiencia personal. Fui a la *Edison Electric Light Company* y le dije a una mujer joven en el mostrador: “¿Dónde debería ir para hablar sobre mi factura?” “Sala D para quejas” me respondió. “Pero yo no deseo hacer una queja”, dije. “Pensé que existía un error en su factura”. “Creo que lo hay”, dije, “pero no deseo quejarme sobre ello; fue un error muy natural”. La chica parecía confundida, y como estaba obviamente sin habla, un hombre salió de detrás del mostrador y dijo: “¿Preferiría preguntar por una modificación, no?” y tuvimos una charla sobre ello.

Creo que los “comités de quejas” que existen en la mayoría de las fábricas son un error. No me gustan los “especialistas en problemas” de la planta *Ford*. Ojalá no se afirmara tan frecuentemente que comités de tiendas o departamentos están formados para “resolver disputas”. Si conseguís las listas de las así llamadas “disputas”, encontraréis que con frecuencia no tienen tanto elemento de pelea como su nombre implica. Pero la mayor parte del lenguaje que expresa la relación entre el capital y el trabajo es sobre lucha: “enemigos tradicionales”, el “arma de la unión”, etc.

He dejado sin tratar uno de los principales obstáculos a la integración –a saber, la influencia indebida de los líderes- la manipulación sin escrúpulos por un lado y la sugestibilidad de la masa por otro. Más aún, incluso cuando el poder de sugestión no es usado deliberadamente, se da en todas las reuniones entre personas; todo el ámbito emocional de las relaciones humanas se tiene que considerar en su totalidad al tratar con los métodos de reconciliación. Estoy omitiendo deliberadamente la consideración de esto, no porque no sienta su importancia tan intensa como cualquiera, sino porque en estas pocas tardes no tenemos tiempo para todo.

Finalmente, quizá el mayor de todos los obstáculos a la integración sea nuestra carencia de formación. En nuestros debates en la facultad intentamos siempre batir a la otra parte. En la circular que anuncia los cursos que serán implantados en la *Bryn Mawr Summer School for Workers*, encuentro: “Composición Inglesa y Oratoria; para desarrollar el arte de la expresión oral y escrita”. Creo que, junto con esto, debería haber clases sobre discusión que deberían tener como objetivo enseñar el “arte” del pensamiento cooperativo, y me defraudó que no existieran tales cursos en el programa de una escuela para trabajadores. Los directivos lo necesitan igualmente. He encontrado, en el caso de los Comités de Salarios en los que he participado, que muchos empleadores (en justicia debería decir no la mayoría) vienen a estas conferencias conjuntas entre empleadores y empleados con una escasa noción de conferenciar, más bien de empujar o forzar, planes a los que *previamente* habían llegado, basados en ideas *preconcebidas* de lo que los empleados son. Parece como si los métodos de genuina conferencia todavía no hubieran sido aprendidos. Incluso aunque no existieran las barreras de un auto-interés ciego, del prejuicio, rigidez, dogmatismo, rutina, todavía se nos requeriría entrenamiento y práctica para controlar la técnica de la integración. Un amigo mío me dijo, “La mente abierta, eso es todo, ¿no es así?” No, no lo es; se necesita tanto respeto por tu propio punto de vista como por el de los otros, y una firme defensa de ello hasta que estés convencido. La gente sensible no es más buena en esto que la gente tenaz.

Como un resumen indirecto de esta charla, me gustaría enfatizar nuestra responsabilidad por la integración. Vemos en nuestra consideración de la respuesta circular que mi conducta ayuda a crear la situación respecto a la cual estoy respondiendo. Esto implica (lo que tengo que tener en cuenta diariamente) que mi conducta está ayudando a *desarrollar* la situación respecto a la cual estoy respondiendo. El nivel de vida sube no sólo mientras, sino parcialmente porque, está siendo estudiado. Esta concepción sobre el desarrollo de la situación es de la mayor importancia para la administración de empresa. Hace imposible construir un mapa del futuro, a pesar de todas nuestras máximas de que la previsión es válida; cada empresa debería reconciliar estas dos afirmaciones. Deberíamos trabajar siempre con la situación en desarrollo, y advertir qué parte de nuestras propias actividades tiene esa situación en desarrollo.

Esta es la palabra más importante, no sólo para las relaciones empresariales, sino para todas las relaciones humanas: no adaptarnos a la situación –somos todos más necesarios al mundo que eso; ni amoldar una situación a *nuestro* gusto –somos todos, o mejor cada uno, de demasiada insignificancia al mundo para eso; sino tomar responsabilidad de ese ajuste recíproco, esa conducta

interactiva entre la situación y nosotros mismos que significa un cambio en ambos, tanto en la situación como en nosotros mismos. Una evaluación de la administración de empresas debería ser: ¿Es la organización de tal forma que tanto empleadores como empleados, o co-administradores, co-directores, son estimulados a una actividad recíproca que les ofrecerá algo más que un mero ajuste, más que un mero equilibrio? Nuestra visión es estrecha, nuestra actividad está restringida, nuestras oportunidades de éxito empresarial ampliamente disminuidas cuando nuestro pensamiento está constreñido dentro de los límites de lo que ha sido llamado una situación “o esto-o lo otro”. Nunca deberíamos permitirnos ser intimidados por un “o esto-o lo otro”. Con frecuencia existe la posibilidad de algo mejor que alguna de las dos alternativas dadas. Cualquiera de nosotros interesado en alguna forma de trabajo constructivo está buscando los valores extra de nuestra actividad. Dentro de dos semanas, bajo el título de *Business as an Integrative Unity*, consideraremos cómo podemos encontrar en la administración de empresa aquellos valores añadidos que por sí mismos significan progreso, progreso para el individuo y para cualquier empresa o servicio que hayamos emprendido para nosotros y para nuestra comunidad.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons](#).

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las siguientes condiciones:

Reconocimiento: Debe reconocer y citar al autor original.

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar, o generar una obra derivada a partir de esta obra.

[Resumen de licencia](#)

[Texto completo de la licencia](#)