

# EL CONFLICTO Y LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ANÁLISIS DE LOS APORTES DE MARY PARKER FOLLETT

*Aníbal Loguzzo*

Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ); Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ)

*aloguzzo@unpaz.edu.ar*

Recibido el 1 de septiembre de 2022. Aceptado el 17 de octubre de 2022

## **Resumen:**

El presente trabajo aborda los aportes realizados por Mary Parker Follett a la discusión sobre el conflicto en las organizaciones y la administración del conflicto. En este sentido, se aborda la obra de la autora analizando su caracterización del conflicto y los principales núcleos conceptuales propuestos para su análisis y administración, proponiendo una mirada que reconozca los alcances y limitaciones de estos aportes y un análisis de su influencia identificando continuidades y rupturas con los marcos conceptuales contemporáneos en materia de resolución de conflictos.

**Palabras clave:** Mary Parker Follett, conflicto en las organizaciones, administración de conflictos.

## **Abstract:**

This paper presents the contributions by Mary Parker Follett to the discussion on conflict in organizations and conflict management. In this sense, the author's work is approached by analyzing her characterization of conflict and the main conceptual cores proposed for its analysis and management, proposing a view that recognizes the scope and limitations of these contributions and an analysis of their influence, identifying continuities and ruptures with contemporary conceptual frameworks in the field of conflict resolution.

**Keywords:** Mary Parker Follett, conflict in organizations, conflict management.

**JEL Code:** B31, D74. J52

## **Introducción:**

Los desarrollos conceptuales de Mary Parker Follett constituyen una contribución fundamental al pensamiento administrativo de principios del Siglo XX, aportando un conjunto de premisas que se anticiparon a su época al oponerse a los axiomas sostenidos por la corriente clásica de la disciplina.

Estos aportes de una llamativa actualidad, sin embargo, su obra no ha logrado a la fecha el reconocimiento que merece en virtud a la originalidad de su obra y la apertura a nuevas líneas de investigación basadas en una perspectiva que aborda centralmente las relaciones sociales en la empresa.

Una revisión bibliográfica de las principales obras de difusión de la disciplina empleadas en las distintas universidades nacionales e internacionales refleja con claridad esta realidad, Casi ninguno de estos libros de texto recupera sus aportes y solo muy pocos de ellos hacen alguna mención a su obra.

El libro de Paulina Graham (1995) "Mary Parker Follett. Prophet of Management" contribuyó de manera decisiva a redescubrir su obra y dar luz nuevamente a los principales aportes realizados en su obra, difundiendo varios de sus ensayos junto con comentarios de Drucker, Bennis, y Mintzberg.

Pradón Martínez (2017) ensaya algunas hipótesis vinculadas con las causas que han llevado a su obra a permanecer en el olvido, entre estas podemos destacar: las diferencias y contrastes de su enfoque con las tendencias emergentes en la Administración en la época; el alto nivel especulativo y la falta de experiencias prácticas que den cuenta de los resultados de la implementación de sus propuestas; las asimetrías de género que dificultaba la difusión del trabajo de las mujeres dentro de un campo dominado por los hombres. Esta última hipótesis fue acompañada por los comentarios de Peter Drucker y Rosabeth Moss.

Una característica central de la originalidad de la obra de Parker Follett deriva ha sido pionera en incorporar los aportes del campo de la Psicología a la Administración de entidades empresariales, enriqueciendo así los incipientes marcos teóricos para el estudio de la empresa. Dentro de las diversas contribuciones podemos destacar los aportes realizados en materia de contratación de personal, de sistemas de incentivos, a los procesos de desvinculación del personal de la empresa, al estudio de la vinculación de las relaciones de la producción con los propósitos organizacionales y la organización del grupo, y los posteriores estudios en materia de responsabilidad social empresarial.

En este sentido, las relaciones sociales que se establecen en el contexto de la empresa constituyen el principal tema de interés de Parker Follett, cuyas principales líneas de investigación desarrolladas abordan los procesos de participación en la toma de decisiones, la gestión y resolución de conflictos y el liderazgo en las organizaciones empresariales.

En el presente trabajo realizaremos un examen crítico de los aportes realizados por Parker Follett vinculados con la administración del conflicto en la empresa, analizando los alcances y limitaciones de su constructo teórico y la influencia que estos han tenido en los desarrollos posteriores en la materia. Con este fin trabajaremos con la colección de textos y conferencias recogidas en *Dinamic Administration* (Metcalf & Urwick, 1942) donde sintetiza sus estudios vinculados a las bases psicológicas de la administración de empresas.

### **La noción de conflicto en la obra de Parker Follett**

La noción del conflicto promovida por la Parker Follett se caracteriza por estar despojada de cargas valorativas; según la autora, el conflicto no es ni bueno ni malo, es meramente una manifestación de la diferencia entre las personas y, en consecuencia, el conflicto es considerado como algo propio de toda relación humana (Graham, 1995).

Cada persona posee diferentes deseos, ideas e intereses y el conflicto constituye un emergente de la divergencia de opiniones e intereses en los procesos de interacción social, es propio de la diversidad humana.

En el marco de la empresa, el conflicto se presenta no sólo entre jerarquías organizacionales, entre directivos y trabajadores, sino que atraviesa toda la estructura de la organización tanto en sentido vertical como horizontal. Toda relación social está mediada por conflictos y en el marco de la empresa estos conflictos se expresan entre individuos de diferentes jerarquías, entre pares, entre sectores o grupos de personas, el conflicto es algo de existencia permanente, se suceden los conflictos en el propio devenir de la interacción social y es de carácter dinámico, transformándose en este propio devenir.

### **Conflicto y deseo**

Parker Follett, la palabra clave de su perspectiva sobre el conflicto es el deseo. Este concepto lo recupera del campo de la Psicología y a partir de él propone abordar el conflicto como un momento en la interacción de los deseos de las personas. De esta manera, también elimina cualquier connotación de bueno o malo sobre el conflicto;

el conflicto es natural a la interacción social como los deseos son naturales a toda persona. En el marco de los intercambios sociales cada persona pone en juego su deseo como fundamento de sus motivaciones y acciones, y en esta interacción entre deseos emerge el conflicto como elemento que expresa esta tensión.

Más allá de los diferentes matices entre las diversas corrientes teóricas, a los fines del presente trabajo, el deseo puede ser entendido desde los aportes de la psicología como es una fuerza psíquica que impulsa a las personas hacia la satisfacción de sus necesidades. En esta línea de pensamiento, el deseo representa una experiencia subjetiva que se relaciona con la motivación y la acción de las personas; el deseo surge a partir de una necesidad insatisfecha y este genera un impulso motivador de respuesta por parte de la persona con el objeto de satisfacer esa necesidad. El deseo puede ser consciente o inconsciente, y puede variar en intensidad y duración según su naturaleza, la persona y las circunstancias en las que ésta se encuentre (Maslow, 1943; McClelland, 1985).

Vale resaltar que no debe confundirse las nociones de deseo y necesidad con el querer alguna cosa. El deseo tiene como condición la pérdida de un goce, por eso la noción de deseo no debe reducirse a algo que se quiere, implica una dimensión más profunda y compleja de la experiencia humana que también puede estar vinculada a la pérdida del alcance inmediato de la satisfacción, la postergación del deseo. En esta línea de pensamiento, en palabras de Deleuze y Guattari (1972:10) "el deseo es siempre deseo de goce. El goce no es una simple satisfacción de necesidades, sino una dimensión más profunda y compleja de la experiencia humana que implica la búsqueda de una sensación de plenitud y de trascendencia".

En el contexto de la interacción social, los deseos de las personas se ponen en juego junto con los de otras personas provocando tensiones de diferente intensidad, en virtud de las diferencias entre deseos y acciones a adoptar para la satisfacción de las necesidades. Esto es propio de la naturaleza social de las personas, y por ello, como resalta Parker Follett, es necesario eliminar cualquier connotación de la noción de conflicto ya que éste no es bueno o malo. En el marco de la gestión empresarial, el conflicto no debe asustarnos, asegura la autora, advirtiendo posteriormente que el conflicto es un momento natural e inherente a toda relación social, pero debemos comprender que hay una manera destructiva de tratar esos momentos y una manera constructiva. El conflicto como momento de aparición y de puesta en contraste de la diferencia puede ser un signo de buena salud, una profecía de progreso para las organizaciones, ya que el proceso de resolución puede ser constructivo y su resultado un signo de progreso.

En este punto podemos reconocer la relevancia que la autora otorga a la gestión del conflicto en el marco de la empresa, y con este fin es necesario, en primer lugar, reconocer la diversidad de perspectivas e intereses presentes en la empresa, tanto

entre grupos como entre integrantes de un mismo grupo humano, y analizar cuándo es conveniente neutralizar la diferencia o cuando se es posible capitalizarla y hacer que la diferencia contribuya a mejorar cualitativamente el proceso organizacional.

De esta manera, la autora busca distanciarse explícitamente de las perspectivas que consideran al conflicto como un elemento negativo dentro de los procesos organizacionales y, en esta línea de pensamiento, entienden que la mejor estrategia para librarse del conflicto es eliminando la diversidad. Podemos desear eliminar el conflicto, pero no es posible eliminar la diversidad, afirma Parker Follett, sosteniendo seguidamente que: debemos afrontar la vida tal como es y reconocer que la diversidad es una de sus características esenciales. No hay que tener miedo a la diferencia, el conflicto debe ser entendido como un proceso natural a través del cual las diferencias socialmente significativas se manifiestan y posee una capacidad potencial de enriquecer a todos los implicados en el mismo y no necesariamente como un estallido inútil de incompatibilidades. (Parker Follett, 1942:32)

### **La administración de conflictos**

Siguiendo los desarrollos de Parker Follett, básicamente hay tres formas de hacer frente un conflicto: la dominación, la conciliación y la integración.

La dominación se presenta cuando una de las partes en conflicto logra imponerse sobre la otra parte. Si bien esta puede ser la forma más sencilla de resolución de conflictos, la autora desconfía de que su resultado sea beneficioso para la gestión a largo plazo.

La resolución de conflictos a partir de la conciliación hace referencia a que cada una de las partes del conflicto ceden en parte de sus posiciones iniciales para alcanzar un acuerdo y permitir que los procesos organizacionales que han sido obstruidos por el conflicto puedan proseguir. Sin embargo, la autora destaca que esta estrategia, si bien tiene la virtud de poner en diálogo los intereses de las diferentes partes del conflicto, se limita sólo a alcanzar un mero acuerdo sin capacidad de alcanzar compromisos superiores de las partes intervinientes.

La tercera estrategia para hacer frente a un conflicto propuesta por Parker Follett es la integración. Según la autora, se observa esta estrategia para afrontar un conflicto en aquellas situaciones en las cuales en el mismo proceso de resolución del conflicto se integran dos deseos en tensión, alcanzando una solución en la que ambos deseos han logrado encontrar un lugar, sin ningún sacrificio de ninguna de las partes.

En base a esta taxonomía la autora sostiene que es necesario promover el desarrollo de estrategias basadas en la integración, en virtud a que la conciliación no crea

nuevas realidades, sino que se ocupa de lo que ya existe mediando en las tensiones presentes dentro del conflicto, pero dejándolas latentes; en cambio la integración crea algo nuevo a partir de "poner las tensiones a trabajar", de "hacer que las tensiones produzcan resultados", como lo conceptualiza la autora, reconfigurando así el sistema de relaciones a partir de algún tipo de resolución de las controversias presentes (Parker Follett, 1942:33).

En esta línea de pensamiento, afirma que: si bien el conflicto como una diferencia permanente se presenta como algo patológico cuando ésta no es incorporada, la diferencia en su esencia no es patológica. Por lo cual, la organización empresarial debe tratar de encontrar la mecánica más adecuada para que la diversidad se manifieste y se integre con normalidad, de modo que la diferencia no permanezca demasiado tiempo en forma cristalizada, que no se logre evitar a causa de ello que la situación se vuelva patológica.

En este sentido sostiene, si sólo conseguimos la conciliación, el conflicto reaparecerá una y otra vez, manifestándose en alguna otra forma, debido a que en la conciliación las partes en conflicto renuncian a parte de su deseo, pero el deseo continúa latente y en alguna oportunidad volverá a aflorar tratando de conseguir su satisfacción total. Sólo la integración consigue verdaderamente la estabilización. Esta estabilización es concebida por la autora desde una perspectiva dinámica, en virtud a que afirma que ese conflicto en particular se resuelve, dando lugar a nuevos conflictos que se producen en un nivel superior.

Con este fin, Parker Follett recupera desde el campo de la Psicología los conceptos de "integraciones progresivas" y "diferencias progresivas" son el objeto de abordar la dinámica de resolución de conflictos y la posterior emergencia de nuevos conflictos de diferente naturaleza en un estadio superior. La naturaleza de los conflictos es para la autora una medida del progreso social y del grado de desarrollo de los individuos y de las organizaciones, reconociendo que un indicador para evaluar una organización empresarial no es la cantidad de conflictos que posee, ya que los conflictos constituyen la esencia misma de las relaciones sociales, sino cuáles es la naturaleza de estos conflictos y como hace frente a ellos; a una empresa se la conoce por los dilemas que se plantea. Es de esperar que siempre se presenten conflictos, pero es conveniente afrontarlos de manera tal que éstos promuevan la innovación y la creación de valores compartidos (Parker Follett, 1942: 35).

Sin embargo, cabe destacar que reconoce que la autora no cree posible llevar adelante una estrategia de integración en todos los casos. Existen casos en los cuales, independientemente de la gravedad del conflicto, los deseos de las partes en conflicto son antagónicos y no es posible la integración de sus deseos en la resolución de un conflicto.

En base a las consideraciones precedentes, Parker Follett sostiene que la integración constituye la estrategia más fructífera de tratar el conflicto y abordar la diferencia al interior de las organizaciones empresariales, por ello, afirma que es necesario reflexionar en torno a el método por el cual puede obtenerse un proceso de integración a partir de la emergencia de un conflicto.

### **Bases para promover la integración**

Partiendo de la premisa que integración como estrategia de resolución de conflictos es más provechosa que la dominación o la conciliación, el primer paso para promover un proceso de integración consiste en identificación y visibilización de las diferencias; es necesario sacar a la luz las diferencias, no se debe eludir u ocultar esta realidad, menos aún pretender suprimirlas. No podemos esperar integrar nuestras diferencias a menos que sepamos con claridad cuáles son estas diferencias, afirma Parker Follett (1942:36).

En todo lugar en el que exista divergencia de intereses siempre existe la posibilidad que se presenten opacidades en la dinámica social, ya sean como parte de estrategias conscientes de los agentes o como comportamientos inconscientes.

En el ámbito de la empresa, la evasión o elusión del conflicto por alguna de las partes en conflicto, y el ocultamiento total o parcial de las diferencias puede ser más frecuente de lo que se suele creer, ya que puede que en un momento determinado no se esté dispuesto a afrontar el conflicto prefiriendo dilatarlo en el tiempo o en otras oportunidades se opta por ocultar la diferencia como parte del desarrollo de una estrategia de dominación.

Que las partes en conflicto deseen llegar a un acuerdo es una condición esencial para que este sea factible. Para ilustrar esta idea la autora hace mención al caso de un psiquiatra quien dice a su paciente que no puede ayudarlo a menos que sea sincero en su intención de poner fin a su conflicto, destacando este proceso de "dar a luz" aquello que permanece latente como uno de los elementos de mayor importancia para resolver los conflictos que el individuo tiene en su interior, considerando que es igualmente importante al trabajar sobre las relaciones entre individuos o grupos.

En esta línea de pensamiento, Parker Follett afirma qué, en el mundo de los negocios, el empresario, tanto al tratar con sus asociados como a sus empleados, debe desnudar los intereses reales de éstos, ya que sus demandas no siempre los explicitan. Es frecuente que los intereses se presenten enmascarados en la interacción social, siendo entonces necesario distinguir con claridad el motivo

declarado del motivo real de las demandas, considerando que a veces el motivo subyacente se oculta de manera deliberada y otras existe inconscientemente.

A su vez, es frecuente que las señales más visibles de una situación no siempre son las más indicativas de lo que realmente está en juego. Muchas situaciones son decididamente complejas e implican numerosas y variadas actividades que se superponen. Existe una tendencia excesiva a centrarse en los elementos más visibles del conflicto, a las situaciones de mayor dramatismo, olvidando que no siempre son los más significativos. Es necesario encontrar los rasgos significativos de un conflicto y concentrarse en ellos al promover estrategias de integración.

Así pues, para Perker Follett la primera condición para conseguir la integración es poner las cartas sobre la mesa, afrontar el problema real, desenmascarar el conflicto y sacar todo a la luz. En ocasiones la demanda real, está siendo oscurecida por reivindicaciones menores o por una presentación ineficaz, así como también puede ocultarse la demanda real como producto de táctica deliberada en el marco del desarrollo del conflicto.

Dar luz a la demanda real permite examinar y valorar en contexto los deseos de cada una de las partes en conflicto y este proceso de evaluación, a su vez, implica necesariamente una revalorización de los deseos. La revalorización del deseo es condición necesaria para el progreso, normalmente es un proceso que sólo se examina cuando el mismo entra en un campo de disputa al ser reclamado como un derecho por el deseo de un otro.

La revalorización del deseo es el producto de la comparación y la tensión producida por el conflicto. Por ello, la autora afirma la necesidad de mantener el principio de revalorización del deseo en el primer elemento de su estructura conceptual a la hora de abordar el conflicto, ya que sostiene que ninguna de las partes "cede" nunca realmente a su deseo, lo considera inútil esperarlo, pero, sin embargo, afirma que a menudo se alcanza un momento en el cual se produce una revalorización simultánea de los intereses de ambas partes y la unificación se precipita por sí misma. La integración es producto más de un fluir espontáneo del deseo que de un proceso planificado; la revalorización de los intereses de ambas partes puede llevar a que los intereses se ajusten los unos a los otros, de modo que todos encuentren algún lugar dentro de la resolución definitiva del conflicto (Parker Follett, 1942:37)

En esta línea de pensamiento, la autora reconoce las consecuencias que esto tiene para la administración de empresas, promoviendo la idea de que una empresa debe estar organizada de tal manera que, en cualquier conflicto, en cualquier manifestación de deseos divergentes, se dé una oportunidad para contemplar el conjunto de las manifestaciones de los deseos. Los dirigentes empresariales así como todas las personas que intervienen en la empresa deben ser capaces de

observar todo el “campo de deseos” con el objeto de evitar que los conflictos terminen resolviéndose con consecuencias perjudiciales para la empresa.

Los deseos de cada parte deben articularse componiendo un campo de visión en el cual éstos pudieran observarse conjuntamente y contrastarse unos con otros. En este proceso, los diversos deseos se aproximan unos a otros y adquieren diferentes valores en el proceso de aproximación. Cuando se observan los intereses de las partes en relación con otros hechos y deseos, es posible estimarlos de otra manera.

No se trata de eliminar los motivos sino más bien de subordinarlos verificando y revalorizando en contexto el peso relativo de cada uno de ellos, prestando atención a la conexión entre el reordenamiento de las posiciones y una revalorización de los intereses de las partes en conflicto. En cualquier conflicto entre personas o grupos debemos observar cada realineación de posiciones para ver hasta qué punto modifican los deseos en tensión, ya que esto será un indicador de hasta qué punto se transforma el propio conflicto (Parker Follett, 1942).

Luego de sacar a la luz las diferencias, de reconocer con claridad lo que es necesario integrar en el proceso de administración del conflicto, el segundo paso consiste en tomar las demandas de las partes en conflicto y descomponerlas en sus elementos constitutivos. La descomposición de los conflictos es una manera eficiente de abordar los conflictos empresariales y debe preceder a los pasos de toma de decisiones empresariales, según Parker Follett. Este proceso implicará un examen minucioso de los elementos presentes a nivel simbólico en conflicto y el escrutinio detallado del lenguaje que se emplea en éste, con el objeto de analizar lo que realmente representa.

Es frecuente que el uso del lenguaje sea impreciso, muchas veces comprende generalizaciones que esconden realidades heterogéneas, y da lugar a interpretaciones diversas. El lenguaje es simbólico por ello debemos estar alerta en cuanto a las representaciones que se esconden detrás de él, ya que a través de los símbolos se enmascara el deseo.

### **Anticiparse a las demandas**

Desde la perspectiva de Parker Follett, una administración eficaz del conflicto requiere no solo la identificación de las demandas reales, poner sobre la mesa los intereses de las partes en conflicto y el análisis de los mismos a partir de descomponerlos en los elementos constitutivos, teniendo un examen detallado de estos elementos así como también de las manifestaciones de naturaleza simbólica que se dan en el desarrollo del conflicto, sino que los mayores niveles de eficiencia requieren la

anticipación de las demandas, anticiparse a la emergencia de la diferencia, y por ende a la aparición de los conflictos.

No basta con analizar las reacciones es necesario anticiparse, adelantarse a los movimientos, del mismo modo que una empresa busca anticiparse a los competidores debería examinar las tensiones latentes al interior de la empresa para anticiparse a los conflictos. Anticiparse al conflicto no significa evitarlo sino que permite abordarlo de otra manera reduciendo sus efectos negativos y sentando más fácilmente las bases de la integración identificando las alternativas sin necesidad de hacer los movimientos. El conflicto se desarrolla en un espacio de posibilidades de acción que podrían hacerse efectivas y la existencia de las posibilidades condiciona los comportamientos de cada una de las partes, por ello es necesario reparar en los antecedentes y los síntomas premonitorios de un conflicto.

Sin embargo, la autora considera que prestar atención a la respuesta y anticipemos dicha respuesta aun sigue siendo insuficiente para la gestión eficiente de los conflictos. No basta con preguntarse a qué está respondiendo cada una de las partes y a qué es probable que responda. Es necesario preparar el camino para la respuesta deseada; es necesario construir los escenarios para promover las actitudes deseadas.

Con este fin, recupera nuevamente los aportes de la psicología a las ciencias sociales para reconocer las influencias reciprocas entre las partes en la interacción social, donde la acción emprendida por uno condiciona la respuesta de la otra parte y esta ultima el comportamiento del primero y así sucesivamente; para la autora, el comportamiento de uno precipita el comportamiento de los demás, el comportamiento humano constituye así una variable no controlable dentro de la empresa, contrastando con lo sostenido por las perspectivas vigentes en la época.

A esta noción la denominó comportamiento circular para diferenciarlo de las interpretaciones de relaciones causales de carácter lineal, sosteniendo que es de vital importancia para arrojar luz sobre el conflicto, ya que, según la autora, nunca se lucha contra un otro, siempre se lucha contra otro y contra uno mismo. La respuesta es siempre a una relación, se responde no sólo a otro, sino a la relación entre otro y uno mismo. La concepción del comportamiento circular constituye la base de la integración y ofrece la clave del conflicto constructivo.

Mi comportamiento contribuye a crear la situación a la que respondo. Con ello quiere decir que mi comportamiento contribuye a desarrollar la situación a la que estoy respondiendo. Es necesario analizar la situación no de manera estática sino en desarrollo; Siempre debemos trabajar con la situación en evolución, y observar qué papel desempeñan nuestras propias actividades en esa situación en evolución (Parker Follett, 1942:39).

En esta línea de pensamiento, no debemos adaptarnos a una situación determinada ni procurar moldear una situación deseada, se requiere tener en cuenta el proceso de ajuste recíproco propio de la dinámica social para alcanzar la integración, ese movimiento interactivo entre la situación y las partes en conflicto que implica un cambio, tanto en la situación como en cada una de las partes.

## **Los obstáculos para la integración**

La integración requiere de un alto grado de inteligencia, una aguda percepción y sensibilidad y, sobre todo, una gran imaginación para la creación de alternativas que tiendan a integrar los deseos de las partes en conflicto y una clara predisposición a la resolución del conflicto. Muchas veces se teoriza sobre el asunto en disputa en lugar de asumirlo como una acción propositiva. La autora considera a esto sumamente relevante para la administración de empresas, ya que el acuerdo intelectual no aporta por sí solo la plena integración; con frecuencia desaparecen los desacuerdos cuando se deja de teorizar y se trata de llevar adelante alguna actividad concreta para su resolución (Parker Follett, 1942:41).

En este sentido, Parker Follett destaca como uno de los principales obstáculos para la integración determinadas disposiciones culturales frente al conflicto por alguna de las partes. Es frecuente que alguna de las partes se sienta más cómoda en el contexto de conflicto que asumiendo determinadas responsabilidades en su resolución a través de la integración.

En esta línea de pensamiento, en nuestras sociedades la dominación aparece como la estrategia de resolución de conflictos por excelencia, y la idea de integración puede parecer como una forma de domesticación de las demandas, no deja "sensaciones" de conquista. Alcanzar una verdadera integración podría parecer para alguna de las partes algo soso, sin sabor; la integración puede no generar un climax de victoria, puede no permitir inflar el pecho a partir de la resolución del conflicto, nadie ha "vencido", nadie ha "ganado la partida", no permite construir un relato épico a su alrededor. Por ello, para algunas personas la derrota, al igual que la conquista, puede resultar más interesante que la integración, y pueden sentirse más a gusto en el movimiento de lucha, en el conflicto, ya que deja la puerta abierta para seguir luchando, con la posibilidad de una conquista en una próxima oportunidad.

El lenguaje empleado, tema abordado en el apartado anterior, también puede representar un serio obstáculo para promover estrategias de integración. El lenguaje es empleado por las partes, en el marco del conflicto, para definir el objeto y la situación de conflicto, así como también por cada una de las partes para referirse a la otra de las partes en conflicto. A su vez, en el desarrollo del conflicto las partes van transformando su lenguaje para referirse unas a otras así como también en la

caracterización del conflicto en un proceso de construcción paulatina donde es difícil retroceder una vez que se selecciona el lenguaje para describir y calificar a la contraparte del conflicto. Por ello, si consideramos que es necesario preparar al otro y a nosotros mismos para que emerjan las actitudes más favorables para la integración, es fundamental considerar detenidamente el lenguaje utilizado en el desarrollo del conflicto.

Las relaciones humanas, por su propia naturaleza, involucran a todo un campo emocional que atraviesa a las personas y grupos que debe tenerse plenamente en cuenta al abordar los métodos de resolución de conflictos. La sugestión existente en todos los encuentros entre personas, la influencia indebida de liderazgos y la manipulación de las personas, pueden presentarse como fuertes obstáculos para la integración en el marco de la administración de conflictos, por lo cual el dominio de estos elementos requiere un detallado examen (Parker Follett, 1942:45).

Sin perjuicio de las consideraciones precedentes, uno de los principales obstáculos de la integración destacados por la autora lo representa la falta de formación y práctica para promover estrategias de integración por parte de los directivos de las empresas. Tendemos a dejarnos llevar por ideas preconcebidas, por tendencias a procurar imponer nuestros deseos, para forzar a los otros a aceptar los planes que fueron diseñados de antemano.

"Nuestra perspectiva se reduce, nuestra actividad se restringe, nuestras posibilidades de éxito empresarial disminuyen en gran medida cuando nuestro pensamiento se ve restringido dentro de los límites de lo que se ha denominado una situación de "o lo uno o lo otro". Nunca debemos dejarnos intimidar por un "o lo uno o lo otro". A menudo existe la posibilidad de algo mejor que cualquiera de las dos alternativas dadas". Es necesario formarse en el arte del pensamiento cooperativo y métodos de negociación que promuevan la confluencia de los intereses de las partes en conflicto. Es necesario superar las barreras que imponen el interés propio poco premeditado, los prejuicios, la rigidez, el dogmatismo y la rutina que permitan ampliar los marcos de referencia desde los cuales actúan los directivos. (Parker Follett, 1942:48)

### **Análisis crítico de los aportes de Parker Follett en relación a la administración de conflictos**

A Mary Parker Follett le ha costado recuperar ejemplos consistentes en los que se adopte con claridad esta estrategia en el marco de un conflicto de que exprese algún nivel de complejidad, sin embargo, a partir de su conceptualización y ejemplificación podemos destacar tres elementos que posteriormente constituyeron la base

conceptual de los desarrollos posteriores vinculados con las estrategias modernas de negociación.

En primer lugar, cabe destacar la capacidad analítica de Parker Follett poniendo especial interés en la diferenciación entre las posiciones que adopta cada parte del conflicto frente a la divergencia de deseos y los intereses que se encuentran detrás de cada toma de posición y son explicativos de esta.

Un segundo elemento a destacar lo constituye el énfasis en la necesidad de crear nuevas alternativas creativas que lleven adelante procesos virtuosos superadores de las posiciones iniciales de cada parte del conflicto, pero que contemplen como fundamento los intereses subyacentes de las partes en conflicto.

El tercer punto a destacar en torno a los aportes de las reflexiones de Mary Parker Follett a los marcos conceptuales de las técnicas de negociación modernas es su caracterización de los resultados a alcanzar a través de la estrategia de integración, considerando que, a través de la generación de alternativas creativas que contemplen los deseos de las diferentes partes en conflicto, debe alcanzarse una resolución en la cual los intereses de ambas partes estén contemplados.

Por otro lado, una de las principales críticas que ha recibido Parker Follett en torno a esta caracterización de las estrategias alternativas para la resolución de conflictos es que la integración ha sido demasiado utópica e impracticable, que ella hablaba de lo que debería ser, pero la realidad era muy diferente (Parker Follett, 1942:37).

Frente a estos cuestionamientos, la autora buscó eludir las controversias enfatizando que su propuesta de estrategias integradoras para la resolución de conflictos no habla de lo que es la realidad de los procesos de resolución de conflictos, ni lo que deberían ser, sino que representa una alternativa de carácter experimental que de ser efectiva permitiría adoptar una actitud diferente hacia los conflictos en las organizaciones, tanto entre directivos como con jefes de departamento, empleados y en otras relaciones.

En esta línea de pensamiento, reconoció la dificultad de aplicar estas estrategias y la delgada línea entre la conciliación y la integración, lo cual muchas ocasiones hacia difícil distinguirlas con claridad; sin embargo, considera que tanto los signos de una integración parcial, como los indicios de que la gente prefiere la integración por sobre la dominación o la conciliación, son en sí mismo datos alentadores según la autora.

En este último punto, considero necesario hacer un detenimiento particular, ya que es explicativo de la dificultad que ha tenido la autora para encontrar ejemplos medianamente complejos que ilustren esta estrategia, ya que la concepción propuesta indica que esta solución del conflicto implica en una nueva situación que

no involucre ningún sacrificio de ninguna de las partes. Alternativas que tengan una resolución de esta naturaleza sólo podrían ser en casos en los que los intereses en conflicto no sean contrapuestos, que sólo se encuentren contrapuestas las posiciones adoptadas por las partes en conflicto, y los conflictos no suelen tener esta característica. Los desarrollos contemporáneos en materia de negociación, han avanzado reconceptualizando este punto considerando que las alternativas a las que se arriba a través de estrategias que focalicen en los intereses de las partes en conflicto deben arrojar resultados superiores para ambas partes de los que obtendrían sin emprender el proceso de negociación.

En este sentido, en materia de administración del conflicto, la obra de Mary Parker Follett ha contribuido de manera decisiva a sentar las bases para los desarrollos contemporáneos en esta materia promoviendo un marco de análisis que, en primer lugar, reconoce al conflicto en las organizaciones desde una perspectiva productiva que promueve la transformación y el cambio, considerando que una estrategia eficiente de gestión de los conflictos puede contribuir positivamente a su desarrollo incorporando la diversidad y promoviendo cambios cualitativamente superiores, en lugar de procurar eliminar el conflicto y la diversidad a través de la dominación de un grupo de intereses por sobre otro o negociación y renuncia parcial a los interés en base a la correlación de fuerzas existente.

En segundo lugar, parte del reconocimiento de los intereses de las partes en conflicto en lugar de concentrarse en las posiciones que estos adoptan en el marco del mismo, acentuando que es frecuente que estos intereses pueden encontrarse velados, ocultos o implícitos en el proceso de desarrollo del conflicto. Aquí adquiere un rol central el proceso de administración del conflicto en la necesidad de sortear la apariencia que presentan las posiciones adoptadas para indagar en lo profundo de los intereses que subyacen a éstas.

En tercer lugar, una vez identificado con claridad los intereses subyacentes a cada una de las partes en conflicto, propone la necesidad de un riguroso y creativo proceso de generación de alternativas que contemple estos intereses más allá de las posiciones adoptadas como estrategia de resolución del conflicto. Este último punto, es quizás el que ha sido enriquecido por las corrientes contemporáneas en materia de administración de conflictos ya que la rigidez de la formulación de Mary Parker Follett se ha convertido en un obstáculo para la propia implementación de la estrategia de integración por ella conceptualizada, al proponer una integración de ambos deseos en una solución. En su lugar, los marcos conceptuales actuales conceptualizan las estrategias como de "ganar – ganar" donde las mejoras son consideradas no en relación al deseo de cada una de las partes sino en contraste con la situación inicial sobre la que reposa el conflicto, entendiendo como una resolución de esta naturaleza aquella que mejora la situación de ambas partes en

contraste con la situación inicial en lugar de tomar como referencia el deseo, la situación ideal que han representado simbólicamente cada una de las partes.

### **Bibliografía consultada:**

Afzalur Rahim , M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books

Aktouf, O. y Suárez Núñez, T. (2012). *Administración Tradición, revisión y renovación*. Pearson Educación, México.

Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press

Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *El Anti-Edipo: Capitalismo y esquizofrenia*. Paidós.

Follett, M. P. (1940). *Constructive conflict*. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30– 49). New York: Harper & Row.

Graham, P (ed.) (1995). *Mary Parker Follett-Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s* The president and Fellows of Harvard College Published, Harvard Business School.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Cambridge University Press.

Metcalf, H. C., & Urwick, L. (Eds.). (1942). *Dynamic administration; the collected papers of Mary Parker Follett*. Harper.

Overstreet, H. A. (1926). *Scientific Foundations of Business Administration*. Williams & Wilkins.

Parker Follett, M. (1918). *The New Sate*. Versión electrónica disponible en: [http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-01.html](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html)

Parker Follett, M. (1924). *Creative experience*, New York: Longmans Green.

Pradón Martínez, C. L. (2017). *La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?* En *Revista Estrategia* N°52.