



Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa

JOSÉ MARÍA LARRAÑAGA BOLINAGA

PROFESOR DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN
(MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA)

Resumen: Los conflictos dependen más de las personas enfrentadas a la situación que de la naturaleza misma del problema. El problema, en su esencia, descansa en las personas, es en ese ámbito donde debemos aplicar nuestra ciencia, en todo proceso de gestión o de acción: lo inteligente y efectivo es gestionar oportunidades, en lugar de gestionar problemas. Determinados conflictos, sobre todo estructurales, sólo serán dominados cambiando el modelo social que los ha hecho posibles. Como decía Richard Pawson "La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos". Por definición, pues, los conflictos en una organización cooperativa serán de índole diferente a los conflictos en el seno de una empresa de capitales. Podríamos decir que el modelo cooperativo acepta el conflicto como una oportunidad, y una positiva manera de entender la convivencia y el progreso social.

Acciones e Investigaciones Sociales, 22 (julio 2006), pp. 11-34
ISSN: 1132-192X

Resumen

Palabras clave: Conflictos, Cultura, Cooperación, Cultura Cooperativa, Gestión Proactiva.

New areas of human dispute and cooperative culture

Abstract: Disputes have more to do with the people involved than with the nature of the conflict itself. The problem, in essence, lies in the people and it is within this context that our knowledge should be applied. In any management or action procedure the most effective and intelligent thing to do is to manage opportunities, instead of problems. Certain disputes, above all structural disputes, will only ever be settled if the social model which has generated them is changed. As Richard Pawson said: "cooperation is the total conviction that nobody can reach the finish line if everybody doesn't". By definition, then, disputes in a cooperative are necessarily different to those in a capital company. We could then say that the cooperative model sees conflict as an opportunity and a positive way of understanding our life together and social progress.

Keywords: Dispute, Culture, Cooperation, Cooperative culture, Proactive management.

Nuevos ámbitos en los conflictos humanos y cultura cooperativa



José María Larrañaga Bolinaga

1. Nuevos ámbitos en los conflictos humanos

Las buenas relaciones, la sintonía, entre las personas es, en la mayoría de los casos, un estado emocional activado por el sistema límbico en el que, al contrario de lo que cree mucha gente, el cerebro consciente tiene poco que decir.

Al igual que ocurre con los billones de membranas que protegen a sus respectivos núcleos y que hacen de nuestro organismo una comunidad andante de células, pero que, desgraciadamente, no se entera a tiempo cuando unas de estas células han decidido actuar por su cuenta (un tumor cancerígeno por ejemplo) bloqueando la comunicación solidaria con su entorno, a costa de poner en peligro a todo el colectivo, incluidas ellas mismas, de modo que la conciencia, la razón, y el cálculo del mayor beneficio social son secuestradas por conductas terroristas que dinamitan el buen entendimiento y, con ello, el progreso y la supervivencia de todo el cuerpo (social o físico).

Las miles de agresiones que sufren las personas en su roce con las cosas y con los demás a lo largo de su vida, así como los procesos de regeneración o superación del ánimo psicológico e, incluso de la salud mental, puestos en marcha automáticamente por los recursos emocionales y culturales, también escapan a la capacidad consciente del cerebro.

En lo esencial estamos programados genética y culturalmente para actuar de determinada manera y no de otra. Lo sentido tiene mayor protagonismo que lo pensado.

Es una programación imperfecta para enfrentarse a las dificultades que entrañan las relaciones, que deseamos felices y constructivas, de las personas en sociedad.

A pesar del escaso papel que juega normalmente el cerebro consciente en los procesos relacionales cuando estos se producen, no implica que se pueda vivir al margen de la consciencia y del razonamiento, ni prescindir de sus aportaciones. La función de la razón debe ser, esencialmente preventivo, es decir, construir un entorno de manera proactiva que asegure determinados comportamientos tendentes a la cooperación, a la concordia y a la equidad. La razón debe extraer de la experiencia los datos y el conocimiento necesarios para, con anterioridad a la comisión de los hechos, se produzcan los “anticuerpos” que combatan los efectos más perniciosos del conflicto.

La parte del cerebro donde se aloja la consciencia y el razonamiento tiene mucho que decir en la prevención de situaciones previamente “contaminadas”, bien sea por motivos químicos tal como los efectos etílicos, farmacológicos o de otras sustancias que afectan y alteran el comportamiento humano, bien por efecto de alteraciones psicológicas tales como el temor, la carencia de autoestima, las depresiones, la aversión o el rencor; o bien por efecto de las cuestiones que derivan de los valores culturales que orientan el comportamiento más allá del mismo razonamiento.

Como sabemos por experiencia los conflictos dependen más de las personas enfrentadas a la situación que de la naturaleza misma del problema. Con ello queremos decir que si el problema, en su esencia, descansa en las personas, es en ese ámbito donde debemos aplicar nuestra ciencia.

Podemos concluir que nuestra verdadera labor no debiera localizarse en la solución de los conflictos una vez producidos estos, sino con anterioridad. Sería aplicar en la conciliación el modelo que Pasteur aplicó con tanto éxito para la humanidad en la medicina al introducir la esterilización en el contacto con los focos de contagio, a pesar de las críticas que recibía por parte de las autoridades sanitarias por no atender a los afectados por la peste en París, porque estaba enfrascado en hallar el motivo de los contagios. Es decir eliminó las causas de la transmisión del mal en vez de “perder el tiempo” consolando a los que habían contraído la enfermedad.

Diré algo que a mí me resulta altamente importante en todo proceso de gestión o de acción: Es una lamentable pérdida de energía gestionar problemas. Lo inteligente y efectivo es gestionar oportunidades.

Nuestras capacidades son limitadas, nuestras fuerzas son finitas: por eso debemos aplicar fuerzas y capacidades en aquellos trabajos que mejor permitan alcanzar los objetivos que nos alientan en el esfuerzo.

Hoy el mundo que se nos presenta es muy diferente que el que conocíamos, y, sobre todo, el mundo que se vislumbra para el futuro es un enigma que no alcanzamos a captar con los paradigmas actuales. Nuestra mente debe posicionarse con otros planteamientos diferentes a lo que ha sido los habituales en el pasado. No podemos instalarnos en la comodidad de lo conocido si queremos, de verdad, dar con las claves para afrontar la superación de los conflictos que surgen en un entorno cultural, psicológico y vital que no es el de antaño.

Las mayores expectativas de vida, las comodidades que la ciencia nos ofrece, los avances tecnológicos, las expectativas de un mundo mejor interconectado a través de las TICs, la participación creciente de la mujer en la empresa y en la sociedad, la probable superación de los viejos esquemas sociales y culturales que abocan en la confrontación y en el desencuentro (aunque recordemos que la historia no viene, se construye. Y si enfocamos los conflictos de la misma manera que hasta ahora obtendremos el mismo fracaso que hasta ahora) crean una oportunidades que hay que saber gestionar con sabiduría y rigor para alcanzar una sociedad mucho más dialogante.

A modo de ejemplo diremos que hace 150 años, un periodo corto en términos históricos, las expectativas de vida de los trabajadores europeos no superaba los 28 años (al mismo nivel de la actual población de Namibia), es decir la atención prioritaria del individuo se centraba en la mera supervivencia y, tal vez de manera subconsciente, en dejar descendencia cumpliendo el mandato biológico, pero no había tiempo para más y la lucha por la existencia se dirimía, como no, en el terreno de la confrontación, de la pervivencia del más fuerte. La animalidad prevalecía sobre la humanidad.

Pero hoy, ¿podemos plantearnos un futuro basado en la confrontación cuando tenemos que revisar al alza cada año las

expectativas de vida (para desesperación (¿) de los gestores de la seguridad social?) ¿Podemos mantener el modelo de lucha por la supervivencia en una sociedad en la que en más del 50% de nuestras vidas dependemos de la ayuda y cooperación de los demás?.

2. La influencia de la cultura en la resolución de conflictos

El filtro cultural es evidente en la resolución de conflictos, en el modo de plantearlos y de solucionarlos. Incluso podríamos asegurar que la cultura misma es fuente, frecuentemente, de conflictos como podemos advertir en multitud de casos que en este mismo momento se reproducen en el mundo entero por la diversidad de modos de entender la vida, de plantear las relaciones internacionales, de la confrontación entre comunidades aún cuando convivan en un mismo entorno social o político. Y no digamos nada cuando el enfrentamiento se sitúa a nivel de diferencias religiosas, étnicas o ideológicas aferradas a “verdades” monolíticas, a dogmas fundamentalistas, etc

Los paleontólogos aseguran que una y otra vez se repite el mismo proceso al analizar y datar en el tiempo los fósiles: primero identifican un cambio biológico en el esqueleto, con el paso del descubren el impacto técnico (una mejora de las herramientas, por ejemplo) y para finalizar, miles de años más tarde descubren los resultados de nuevos esquemas organizativos o representaciones culturales del mundo que se derivan de los procesos de cambio físico y técnico.

Parece que coexisten más de una velocidad de cambio en la evolución humana, así la tecnología tiene una mayor aceleración de aplicación que la cultural y evidentemente esto redundaría en un desfase entre el desarrollo técnico y el psicológico y aún mayor entre estos parámetros y las aplicaciones socioculturales.

A este respecto el acercarnos a otras disciplinas científicas en busca de otras experiencias nos puede dar nuevas perspectivas que nos ayuden a entender y, como no, a proponer soluciones para nuestro campo de interés. Así cuando en 1859 Darwin revoluciona el concepto que se tenía del hombre con su obra “El Origen de las Especies por la selección Natural” el éxito

editorial fue inmediato pero la enorme morosidad, casi genética, del cambio cultural que sus ideas suponen con respecto a la teoría del creacionismo no ha logrado el consenso general, entre los científicos, hasta hoy, ciento cincuenta años más tarde.

Tal vez nos conviene tener plena consciencia de tiempos diferentes de gestión de las acciones para superar los conflictos: un tiempo de resolución de las disparidades una vez que se hayan producido, cuanto antes mejor y mejor cuanto más cercana a los actores del conflicto y otro tiempo de gestión más a largo plazo, más general y holístico, que contemple acciones profundas de cambio en materia cultural. Quizá esta última faceta deba ser prioritaria para el universitario (déjese a los profesionales de la terapia la labor de aportar consuelo a los confrontados e investiguemos las razones sentimentales, psicológicas, culturales y hasta biológicas en la Universidad)

Cultura de confrontación versus cultura de cooperación

La mirada previa con la que contemplamos al otro es, definitivamente, el nudo gordiano del posterior desarrollo del conflicto, de su superación o de su enquistamiento.

Nuestra mente trabaja de una manera peculiar, ya que al recibir de los cinco sentidos (las cinco antenas de la que las personas nos valemos para tener una representación de la realidad externa) la caótica y deslavazada información del entorno se encuentra perpleja y necesitada de un esquema que le sitúe ese cúmulo de datos en un todo suficientemente organizado. Y descubre un esquema que le evita el horror del caos incomprensible. Ese esquema es el paradigma con el que “conocerá” la realidad del mundo. La mente humana no ve la realidad sino que la interpreta.

Así el concepto previo que adquiera de la condición humana condicionará su comportamiento para con los otros y no habrá dato, cuestión o realidad que no se vea condicionada por esa idea previa de la humanidad. Por ejemplo si la esencia del hombre es perverso una “realidad” de buen comportamiento será interpretada como hipocresía más dolosa cuanto más aparente.

Casi con seguridad matemática podemos hacer previsiones de los conflictos conociendo previamente la posición de los intervinientes en un debate o confrontación.

La opinión que se tenga de una clase social, de un grupo étnico, de la condición masculina o femenina, de la práctica de

NECESIDAD DEL OTRO	ALTO	Confrontación	Búsqueda ventajas para Presionar	Contrato legal	Creatividad y Crecimiento
	BAJO	Escapar Eludir Evitar	“Lo tomas o lo dejas” Soportar	Según el interés del momento Indiferencia	
		MIEDO ODIO	TEMOR ENEMISTAD	PREVENCIÓN INDIFERENCIA	POSITIVO EMPATÍA
CONSIDERACIÓN DEL OTRO					

un credo o de la adhesión a una ideología comprometen decisivamente el modo de enfocar un conflicto y de su resolución.

Proponemos un cuadro de doble entrada para ilustrar lo que pretendemos decir (esquema 1).

Desgraciadamente la historia social, en realidad la historia de la humanidad, está tachonada de guerras, eternas disputas y confrontaciones entre personas, comunidades y pueblos. Cuando expresaba cínicamente un conocido político europeo “La paz es el lapso de tiempo que transcurre entre dos guerras” no hacía otra cosa que certificar una realidad cultural asentada en la mente de muchas generaciones de líderes, conductores sociales- políticos e incluso religiosos en los tiempos pasados.

Lo connatural al hombre, según esta opinión, es la confrontación y lo extraño la cooperación o el entendimiento. Esta cultura está arraigada hasta el tuétano cultural de la gente común y nuestra pretensión, ingenua para muchos, de oponer razones a la corriente irrefrenable de la naturaleza es como hacer parapetos de arena en la playa para evitar el avance de la marea.

Cuando uno comprueba con estupor que hay relaciones matrimoniales que se asemejan a campos de batalla, que el odio entre hermanos alcanza cotas inimaginables o que las relaciones laborales no superan, a veces, el nivel que uno se imagina entre esclavos y amos que pensábamos eran cosas del

pasado más remoto, no puede por menos que rebajar las pretensiones de aportar una solución al menos parcial pero significativa a los males de una sociedad tan dolorida y sufriente.

No trato con ello de justificar ningún nivel de pesimismo, porque soy optimista por naturaleza, ni trato de poner excusas que me permitan ser menos exigente en los objetivos. Sólo pretendo avisar sobre la necesidad de tener un profundo sentido de la paciencia y la correspondiente virtud de la constancia para impulsar las soluciones que vayan a la raíz de las razones del conflicto o de los conflictos en las relaciones sociales, familiares y/o empresariales.

El liberalismo atribuye al individuo el honor de ser la unidad última del análisis social: es el átomo que hay que estudiar y atender para entender el cuerpo social, porque, en tanto que es libre, puede iniciar itinerarios de acción totalmente nuevos y por tanto nunca explicables sólo por las leyes que rigen la dinámica social. El individuo, en la empresa capitalista, se vincula a través de un contrato jurídicamente expresado pero no va más allá de este aspecto formal regulado por la ley; el aspecto psicológico queda al margen de la regulación (recuerdo la frase de uno de los empresarios del ferrocarril norteamericano refiriéndose a los trabajadores que colocaban los rieles en condiciones climáticas extremas y expuestos al ataque de los indios que defendían sus territorios de caza, y que resume este paradigma liberal, tal vez de manera cruel, pero precisa: "Me importa su trabajo pero no me interesan sus problemas personales").

Sin embargo el cooperativismo pone los énfasis en la sociedad de individuos libres pero, al mismo tiempo, orientados hacia el bien compartido. Es un modelo holomórfico de entender la sociedad es decir cada parte integra el todo. Cada individuo asume la responsabilidad de la sociedad en su conjunto, de los objetivos generales compartidos (las ideologías nos separan, las necesidades nos unen- decía Arizmendiarieta)

El individuo aislado no es plenamente humano y el individuo encerrado en su propio interés es un cáncer social que más pronto o más tarde provocará un conflicto de intereses interpersonales que no puede ser jamás superado con el modelo individualista del propio liberalismo. Es decir que determinados conflictos, sobre todo estructurales, sólo serán dominados cambiando el modelo social que los ha hecho posibles. Como decía

Richard Pawson “La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos”. Por definición, pues, los conflictos en una organización cooperativa serán de índole diferente a los conflictos en el seno de una empresa de capitales.

3. Los conflictos en el ámbito laboral

Determinadas peculiaridades que se dan en el mundo empresarial hacen que las condiciones laborales difieran un tanto de otros ámbitos sociales. En primer lugar en ninguna otra parcela social se percibe, ni con la misma intensidad ni con la misma inmediatez, la voz soberana del cliente. Posiblemente el ejercicio que de la facultad democrática se hace cotidianamente en el supermercado, al hacer la compra, pueda ser superador en rigor, libertad y consecuencias para los ofertantes por ningún otro proceso electivo político o social en el mundo entero. Y el empresario está en permanente cuestionamiento de su capacidad para cumplir con la promesa de servir al cliente.

El rigor que se desprende de esta situación impregna toda la línea de gestión que aboca al acto final de la compra. Sin embargo se produce un curioso cruce de poder de decisión en la empresa en el que confluyen por una parte los clientes que compran y los trabajadores que alquilan su fuerza de trabajo. Y es interesante profundizar en las circunstancias diferenciales que intervienen en personas que son las mismas pero confrontadas unas veces a situaciones de poder y otras a situaciones de cautividad.

Un trabajador del Corte Inglés que compra en estos grandes almacenes pasa de un estatus de soberano a otro de dependencia con intervalos muy cortos: con sólo pasar de un lado del mostrador al otro. Curiosamente una misma persona puede adoptar posturas diferentes si protagoniza el rol de comprador o el de contratado en minutos, en un vaivén neurótico que le tiene confuso y que influye en su desconcierto mental con respecto a la propia identidad como ser humano.

Sería interesante estudiar si la percepción de tener el poder o no hace modificar el comportamiento frente a conflictos inter-

personales, de manera que influya en el propio concepto de identidad. Sería sugestivo comprobar si construimos más nuestro yo personal con los retales del rol que protagonizamos que por la naturaleza esencial de nuestra personalidad.

Se dice que en una negociación está en desventaja aquel que necesita más del otro, que depende más de lo que el otro posee. Podríamos decir, apelando a un plano sentimental, que quien pierde en el amor será aquel que esté más enamorado. En la empresa, en la mayoría de los casos el más necesitado, con respecto del otro (sobre todo cuando no se da, como es el caso general en estos tiempos, un pleno empleo o este es precario) es el contratado con respecto al contratador.

Sin embargo las empresas de Economía Social eliminan de cuajo este conflicto de diferencial de estatus entre contratados y contratantes aplicando un contrato de adhesión a la empresa no ya de trabajo, sino de sociedad. El trabajador es promocionado al estatus de copropietario, es decir al de socio con atribuciones de gestor de la sociedad en igualdad con sus compañeros. De pronto se encuentra en la posición de propietario y protagonista y, si bien desaparece el conflicto de dependencia antes citado aparece, en su lugar, otro conflicto. Este conflicto le enfrenta a relación democrática en la gestión de la sociedad: debe participar, es preciso que lo haga, para cumplir con su deber y su derecho de co-gestor empresarial.

La responsabilidad de la participación

Uno de los peores problemas de las empresas cooperativas es la de no contar con patronos o dueños del negocio a quienes echarles la culpa de los errores de gestión o los conflictos de intereses. No poder apelar sistemáticamente y orgánicamente a un culpable, a una cabeza de turco externo es duro y cansado.

En una empresa de Economía Social el "jefe" es una declaración de intenciones: la Misión. Y su vicario en la gestión cotidiana es la Visión.

En estas empresas es práctica habitual recurrir a Planes a Largo Plazo y a Planes de Gestión para recoger los parámetros, los mojones que guíen el discurrir de la gestión de la empresa como vehículos para alcanzar el fin que la Misión declarada por la Asamblea General de todos los Socios.

Una vez fijado el norte se trata de caminar lo más rápido que sea necesario en la dirección deseada. Con el rigor que exigen las decisiones consensuadas y con la flexibilidad y la comprensión que requieren las personas.

Los conflictos que surgen de este modelo de empresa, como ya citábamos antes, responden a un plano diferente, a un universo relacional distinto, al que se da en una empresa de capitales. Si en este la propiedad del capital otorga el poder, en aquel ese poder está en el consenso al que llegan las personas. Se pasa de una empresa que prioriza el interés del capital a una empresa de personas. Personas con sensibilidades diferentes, y, muy probablemente, con intereses divergentes pero unidos por un objetivo compartido.

Como decía Arizmendiarieta: “Las ideologías separan, las necesidades unen”.

La empresa cooperativa convoca a todos sus socios a la participación en la gestión, exige la preparación y el conocimiento en las herramientas que se requieren en la gestión empresarial y apela a la madurez individual en la contribución a la empresa en los planos estratégicos, operativos y socio empresariales sin limitaciones jerárquicas o de nivel profesional.

Proponemos un gráfico para facilitar la comprensión de lo que aquí queremos decir:



Cultura del desprecio

No es extraña el comportamiento de huida ante los conflictos en determinadas personas que desean evitar cualquier situación que atente contra su comodidad. Este proceder es también habitual en sociedades, e incluso en pueblos, que convierten la repulsa como un modelo cultural que gobierna las relaciones interclasistas de una nación como es el caso paradigmático de los intocables en la India (este país jamás tendrá éxito en el concurso de las naciones mientras prevalezca en su seno esta radical discriminación que les hace perder capacidad para conquistar a otros cuando desprecia lo propio). Algo similar sucede con el proceder del machismo que desprecia la participación en igualdad de condiciones al 50% de la población.

Entre los directivos y técnicos de la mayoría de las empresas ancladas en modelos burocráticos y jerárquicos se reproducen los comportamientos clasistas que reducen a los operarios a la condición de simples aportadores de esfuerzo físico y habilidades concretas a su tarea simple. No se les tiene en cuenta a la hora de las comunicaciones de los planes o de los proyectos de manera que apenas saben para qué y qué están haciendo.

Los conflictos se concretan en rechazos, boicot o atentados a la empresa siempre y cuando se pueda garantizar la impunidad.

No se puede contar con la ilusión o el apoyo moral de los trabajadores así tratados y las relaciones se reducen a la aplicación del régimen disciplinar.

Cultura de la confrontación

Es el modelo más extendido en nuestros ámbitos empresariales, tanto que si nos referimos genéricamente a la empresa todo el mundo entiende que estamos hablando de una organización donde se acepta de manera natural el modelo de la confrontación.

Se parte de una doble premisa: a) el empresario que contrata desea lograr el máximo beneficio de sus inversiones y para eso tratará que la mano de obra le cueste lo menos posible y produzca lo máximo posible, y b) el trabajador desea el menor desgaste posible de sus energías y ansía la mayor remuneración posible. Su ideal sería trabajar pocas horas y días y percibir mucho dinero para disfrutar de la vida fuera del trabajo.

Como ambas posturas se repelen por principio el modelo recurre, en última instancia, a la regulación legislativa para solventar los conflictos de intereses consustanciales a la naturaleza del propio modelo. La superación del conflicto se saca fuera del ámbito de los propios protagonistas porque es imposible que concilien posturas que se estiman contradictorias entre sí.

El otro recurso al que el modelo apela es a la confrontación frontal de los intereses por medios de presión hacia el otro bando. Así los sindicatos, en representación de los trabajadores contratados recurrirá a la huelga, mientras que los patronos contratantes amenazarán y en su caso ejecutarán el despido o incluso el cierre de la actividad productiva. Todo ello enmarcado por las legislaciones que al efecto haya dictado la autoridad competente.

Una parte empuja hacia la derecha mientras la otra lo hace en sentido contrario y se doblega aquel sector que sea más dependiente en ese momento de la aportación del otro. Los principios esenciales de este modo de entender la colaboración de las partes descansa en la propiedad privada, en las leyes del mercado libre y en el imperio de ley (es decir se aplica el paradigma del liberalismo económico).

El verdadero problema al que nos enfrentamos en la actualidad es que combatimos en un campo de batalla con reglas de juego de clara tendencia a la confrontación (este más o menos suavizado este paradigma con el recurso y la aceptación de la Ley como limitación del campo de actuación). La confrontación es lo “normal”.

Y así, nos podemos encontrar personas inteligentes y, hasta cierto punto, sensatas que estiman la negociación como una forma de vencer al oponente, cuando no una traición a las propias posiciones de partida. Se cierran al diálogo, o lo limitan a una mera formalidad, porque creen su deber oponerse al otro para que este no arrebatase derechos que pertenecen al grupo propio y se cierran incluso al diálogo porque ello equivale retroceder en los derechos adquiridos cuando en realidad se renuncia al acuerdo productivo.

El diálogo y la paz no consisten en vencer al oponente sino en llegar a acuerdos que construyan la convivencia y la cooperación. Recuerdo el impacto que me produjo la frase escuchada a un líder político *¿Para qué dialogar si podemos resolver nuestras diferencias a golpes?*. En el contexto de la confrontación es una idea que tiene razón diáfana y clara desde el propio concepto de defensa de las posiciones propias: sólo la fuerza (legal o física) se pueden imponer de verdad porque el entendimiento es básicamente imposible.

Dialogar no equivale a claudicar ni a vencer, sino construir; ni es pura confrontación de ideas o programas en combate por alzarse con la victoria propia y la derrota del antagonista. El diálogo es la avenida que conduce a la plaza mayor de la paz, es un proyecto integrador. En el llamado conflicto vasco unos se consideran vascos no españoles, otros españoles no vascos. Unos antes españoles que vascos, otros, por el contrario, más vascos que españoles, algunos, en fin, tan vascos como españoles y viceversa. Nos educaron no para ser ciudadanos sino patriotas porque el paradigma que sustenta el patriotismo mal entendido es la confrontación del “si no estas conmigo, estás contra mí”. Generamos sensibilidades exclusivas cuando es menester “fabricar” sensibilidades inclusivas. El nosotros se convierte en “no con otros”. Y, así, el conflicto se reproduce una y otra vez.

Cultura de la cooperación

El modelo cooperativo, tributario del planteado por los Pioneros de Rochadale, reconoce a la persona el protagonismo de la gestión empresarial: es un proyecto de personas que libremente se asocian para lograr beneficios para la comunidad. Sin embargo renuncia a tratar de enriquecer al individuo y aspira a crear riqueza social. Pone el énfasis en la educación integral de las personas antes que en la aplicación de la Ley (aunque reconoce su aportación al concierto social y respeta su estatus soberano).

En este contexto los conflictos se dirimen con la participación de los propios interesados que recurren al diálogo y al consenso como vías para superar las diferencias de criterio. Podríamos decir que el modelo cooperativo acepta el conflicto como una oportunidad y una positiva manera de entender la convivencia y el progreso social.

La cooperación se convierte así en una república compuesta por soberanos que desde su independencia personal se comprometen a lograr una sociedad interdependiente. Si el siglo XX pasara a la historia como la era de las declaraciones de independencia de los pueblos del mundo, en el siglo XXI la cooperación trabajará para lograr la declaración global de la interdependencia entre las sociedades del mundo (y entre las personas). Y para ello deberemos dotarnos de herramientas adecuadas al nuevo paradigma, para que halle una tierra abonada donde prendan las raíces de los árboles de un bosque plural, amplio, habitable y amable para todas las criaturas.

Recientes investigaciones han descubierto que en zonas llanas, fértiles y bien regadas, las plantas compiten entre sí ferozmente, mientras que en lo alto de las montañas, en condiciones duras y precarias, las plantas colaboran unas con otras para vencer el medio y persistir. Aparentemente debería suceder justo lo contrario: cuando todo sobra, ¿Por qué no compartir? Mientras que la escasez extrema, ¿no podría despertar la avaricia defensiva? Pero no, es una simple cuestión de estrategia genética: toda planta está programada para multiplicar sus propios genes lo más posible, y para este fin escoge la táctica que mejores resultados le proporciona. Si colabora con las otras plantas con las otras en un medio hostil y de limitados recursos

naturales es porque sin esa colaboración ella misma no podría salir adelante. Este descubrimiento en el mundo de la flora resulta fascinante por el paralelismo que intuimos con la sociedad humana. Ya se sabe que, a medida que nos enriquecemos, sociedades e individuos nos vamos haciendo más miserables y menos cooperativos. Se diría que la abundancia va cubriendo nuestro corazón de capas de sebo, hasta hacernos insensibles a las necesidades y dolores ajenos. Y a la supervivencia de nuestra prole.

Pero no creo que nuestros impulsos solidarios sean, como en las plantas, un ciego mandato genético porque otros estudios científicos sostienen que la materia orgánica se ha ido diversificando, a partir de la primera célula común, por medio de elecciones esenciales y sucesivas y así el reino vegetal habría preferido la longevidad, pagando el precio de la inmovilidad, la relativa insensibilidad, el aislamiento; el reino animal habría optado por la movilidad, la emoción, la interacción, aunque eso conllevara una vida efímera, pasional, dolorosa y conflictiva y con ello también la compasión, la comprensión de los demás y de sentir simpatía e, incluso, empatía por el "otro". Seamos animales, pues, y potenciemos esa función empática y solidaria que nos hace humanos. No nos convirtamos en impasibles caridosos borriqueros en constante confrontación con el medio.

No pretendamos que el tronco o las ramas de nuestra especie den sombra a otros seres hasta agostarlas sino colaborar, desde la individualidad, al fortalecimiento de la frondosidad plural de una naturaleza que es, a pesar, o justamente por ello, indivisible.

No se trata de un modelo de la "sopa boba" en la que renunciemos a nuestra identidad propia, a nuestra dignidad particular y a nuestra idea del mundo sino que, elevándonos de plano, contemplamos el panorama global y sin obsesionarnos en la defensa, contra los demás, de nuestra parcela individual, trabajemos por el bien del conjunto con la convicción de que es la mejor de las formas para asegurar, también, nuestra propio crecimiento.

En este universo de relaciones cooperativas cobran rango de esenciales las capacidades de comunicación, diálogo, negociación, participación y educación integral (ética, ciencia, tecnología, humanidades, etc.). Es prioritario preparar a las personas

en un nuevo esquema de relaciones personales de manera que superen el modelo de la confrontación que entienden como lo natural a la manera de ser de los hombres. Se trata de dar carácter de normalidad a la cooperación en vez de a la confrontación porque la caja de herramientas que necesitaremos en la cultura de la cooperación no es la misma que la que utilizamos con el modelo de la confrontación. Ni, por tanto, las habilidades que se requieren para ejercer la función de mediación son las mismas que se requieren hoy.

4. La gestión proactiva en los conflictos

Se dice, refiriéndose a la tuberculosis y al alcoholismo que son enfermedades tan difíciles de detectar pero fáciles de ser curados en sus inicios como fáciles de detectar y difíciles de curar una vez desarrollados. Los conflictos comparten esta peculiaridad.

Es conveniente concentrar un mayor esfuerzo en la prevención que en la solución de los conflictos en el ámbito empresarial concretamente. Es apelar a la conocida como gestión proactiva que tan bien define Covey en su obra "Los siete comportamientos de la gente de éxito".

Descendiendo de la perspectiva general que plantea Covey con su propuesta proactiva sin dejar, por ello, de seguir en la misma dirección, a la experiencia concreta y propia aplicada y observada en las empresas cooperativas que conocemos hemos llegado a diferenciar tres planes de actuación a la hora de abordar con ciertas garantías de éxito los conflictos.

Entre nosotros conocemos el método como La estrategia de los círculos concéntricos y consiste en tratar de solucionar o gestionar el conflicto en el ámbito social más reducido posible: si podemos reunir a los protagonistas y hacer que dialoguen entre ellos sin más intervención que los meros elementos de apoyo externos la solución alcanzada, decimos que se a solucionada en el primer círculo; sólo si el conflicto persiste se pasa al segundo círculo, el de la mediación y de este nivel al tercero al que nos referimos como nivel legal.

Pongamos un ejemplo: Un socio trabajador cuya función consiste en alimentar sufre continuas lumbalgias que él cree debidas a las corrientes de aire que soporta en su sitio de trabajo. Este socio denuncia su situación al responsable de su área productiva el cuál le asegura que no es posible modificar la posición de la máquina ni mantener cerrada la puerta de acceso a la planta por donde se cuele el viento y concluye afirmando que su queja está dentro de la búsqueda de comodidad pero no afecta a la seguridad del trabajo. Tal vez –concluye– la solución pasa por que se abrigue mejor.

El socio, descontento, eleva una queja por condiciones de trabajo perjudiciales para la salud a través de su representante en el Consejo Social. Al ser presentado el problema en este órgano social su ámbito de influencia se difunde a toda la organización; se eleva el tono de la queja y aparecen otros focos de conflicto en los que intervienen, no sólo ya las corrientes de aire, sino, además, los calores del verano, los fríos del invierno, los contenciosos de si unos pretenden abrir las ventanas para que corra el aire y otros cerrarlas para que no se enfríe el taller, etc. Ante el malestar general la Dirección General y el Consejo Rector toman cartas en el asunto y publican una norma basándose en la reglamentación sobre seguridad laboral que no contenta a nadie y que da pie a una agria confrontación entre Consejo Social (apoyado por la mayoría del personal de taller) y el Consejo Rector y la Dirección (apoyados en los Estatutos y en la Legislación pertinente). En La Asamblea General de aquel año se plantea la destitución del Consejo Rector y del Gerente porque no cumplen con sus responsabilidades de velar por la salud de los socios.

El modo de tratar correctamente este tipo de conflictos sería el siguiente:

4.1. Tres niveles de resolución de conflictos

Un conflicto comienza cuando una persona (u organización) realiza una demanda a la otra parte y es rechazada o ignorada por ésta. La demanda puede surgir de la percepción de una situación, de una necesidad o aspiración. El rechazo se convierte en un conflicto. La mejor resolución del conflicto significa

convertir las posiciones opuestas en un proyecto común y en unas perspectivas de mejora que alcancen a ambas partes. La resolución de la disputa citada precedentemente puede canalizarse a través de la negociación que alcance un acuerdo en el que las partes ceden algo de sus propios intereses en pro de los intereses generales.

En un conflicto, las personas tienen ciertos intereses. Existen algunos estándares o derechos que tienden o guían hacia un resultado y, además, se da cierta relación de poder entre las partes implicadas. Intereses, derechos y poder son tres elementos básicos en toda disputa. En la resolución de un conflicto, las partes pueden elegir centrar su atención en uno o más de estos factores básicos. Pueden buscar (1) reconciliar sus intereses fundamentales, (2) determinar quien tiene el derecho y/o (3) determinar quien tiene más poder.

Cuando el socio insistió en su demanda de solución para su dolencia lumbar se centró en los derechos- “ ¿ Por qué perder la salud y parte de la remuneración debido a que la empresa no se preocupa en proteger nuestra integridad? ”-. Cuando el responsable respondió haciendo referencia a las dificultades de la instalación, continuó alimentando el conflicto en la dirección de “quién tiene el derecho y quien la obligación” de buscar la solución. El operario, frustrado en su intención de conseguir lo que él veía como justo, provocó una confrontación (la huelga por motivos internos no es una opción que se contemple en una cooperativa) –es decir, cambió el enfoque hacia el poder–. “¡Ahora lo veremos!”. En otras palabras, demostró a la dirección el poder que tenían él y sus compañeros.

El Consejo Rector (en esto estaba de acuerdo la Dirección General) pensó que el problema habría que haberlo centrado en los intereses. El socio estaba interesado en evitar las corrientes de aire y en la retribución, y la cooperativa como empresa estaba interesada en el trabajo y la satisfacción del socio. Aunque resultaron comprometidos los derechos (era una cuestión de la normativa sobre las condiciones de trabajo) y el poder (el socio tiene el poder de impugnar la gestión del Consejo Rector y de la Dirección), el Consejo Rector entendió más correcto abordar el conflicto desde los intereses de cada parte.

4.1.1.Reconciliar intereses

Los intereses son necesidades, deseos, afectos, y/o miedos por las cosas que a uno le preocupan. Son el fundamento de las actitudes de las personas; los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren. En el caso de un marido y su mujer discutiendo sobre si gastar o no el dinero en un nuevo coche, el interés fundamental del marido podría no ser el coche en sí, sino impresionar a sus amigos; a su vez, el interés de la esposa podría ser solucionar el tema del transporte. El director de ventas de una compañía electrónica discutiendo con el director de producción acerca del número de modelos de TV a producir, podría mostrar el interés del director de ventas en incrementar los modelos de TV –ya que más modelos significa más opciones para los consumidores y, por tanto, incremento en las ventas–, mientras que el interés del director de producción podría residir en producir pocos modelos, para reducir los costos de producción –más modelos significa costos más elevados–.

Reconciliar intereses no es sencillo. Implica indagar en las preocupaciones latentes, buscar soluciones creativas e intercambiar concesiones donde los intereses son opuestos. El procedimiento más común para hacerlo es la negociación, la comunicación entre dos partes destinada a conseguir el acuerdo (un procedimiento es un modelo de conducta de interacción dirigido hacia la resolución de un conflicto). Otro procedimiento es la mediación, en el cual una tercera parte ayuda a las personas en conflicto a alcanzar el acuerdo.

Sin embargo, esto no significa que todas las negociaciones (o mediaciones) se deban orientar hacia la reconciliación de intereses. Algunas negociaciones se pueden orientar a determinar quién tiene más derechos, tal como cuando dos abogados discuten acerca de cual de sus propios casos tiene razón. Otras negociaciones se pueden orientar a determinar quien tiene más poder, como cuando hay disputas entre vecinos o intercambio de amenazas entre países. A menudo, las negociaciones son una mezcla de las tres –algunas satisfacen intereses, algunas discuten sobre derechos y otras hacen referencia al poder–. Las negociaciones que se orientan principalmente hacia los intereses, se llaman “basadas en intereses”, en contraste a las negociaciones “ basadas en los derechos” o “ basadas en el poder”.

Otro término para las negociaciones basadas en intereses es el de negociación de solución de problemas, así llamadas porque toman las disputas como un problema mutuo que debe ser resuelto por las partes.

Antes de que las partes empiecen a reconciliar intereses, pueden precisar reconciliar emociones. Raramente las emociones están ausentes de una situación conflictiva. A menudo, las emociones generan conflictos y los conflictos, a su vez, generan emociones.

Expresar las emociones latentes puede resultar instrumental en la resolución de conflictos. Especialmente, en conflictos interpersonales, la hostilidad puede disminuir si las partes expresan sus sentimientos y si la otra parte los comprende y se disculpa. Reducida la hostilidad, la resolución de conflictos basándose en los intereses resulta más fácil. La expresión de las emociones requiere una consideración especial, en ciertas clases de negociaciones y mediaciones basadas en los intereses.

4.1.2. Determinar quién tiene más derechos

Otra vía de resolución de conflictos reside en apoyarse en algún estándar independiente de reconocida legitimidad que determine quién tiene razón. Para estos estándares empleamos el término derechos. Algunos derechos son formalizados en leyes o contratos. Otros derechos son aceptados socialmente como estándares de conducta, por ejemplo, la reciprocidad, la preferencia, la igualdad y la mayoría de edad.

Los derechos raramente son claros. A menudo hay diferentes –y algunas veces contradictorios– estándares para aplicar. Alcanzar acuerdos en derechos, donde el resultado determinará quién consigue qué, puede ser a menudo excesivamente difícil y, frecuentemente, las partes retornan a una tercera parte para determinar quién tiene el derecho. El procedimiento típico de derecho es el juzgado, en el cual, las personas enfrentadas presentan evidencias y argumentos para que una tercera parte, neutral, tome la decisión (en la mediación, sin embargo, la tercera parte no tiene el poder de decidir sobre el conflicto).

4. 1.3. Determinar quién es más poderoso

Una tercera vía para resolver los conflictos está basada en el poder. Definimos el poder como la habilidad para obligar a alguien a hacer algo que de lo contrario no haría. Ejercer poder implica imponer costes a la otra parte o la amenaza de hacerlo. El ejercicio del poder toma dos formas comunes: a) el acto de la agresión, como un sabotaje o un ataque físico, y b) la reducción de beneficios que derivan de la relación de intercambio, como cuando los trabajadores dejan de hacer su trabajo con la pres-tancia requerida o, claramente, boicotean a la dirección de la empresa con un ritmo más lento en sus tareas.

En las relaciones de dependencia, como entre un socio y la cooperativa entre trabajador de base y la dirección, o las que existen en una organización o en una familia, preguntar por quien es más poderoso es analizar quién es menos dependiente del otro. Si una compañía necesita el trabajo de los empleados más que los empleados necesitan el dinero o la paga de la compañía, la compañía es más dependiente y, por tanto, tendrá menos poder. El grado de dependencia de una de las partes, esta en función de las alternativas disponibles para satisfacer sus necesidades, fuera de la presente relación. A mejor alternativa, menos dependencia de la otra parte de la relación. Así, si fuera más fácil para la compañía reemplazar a los trabajadores en huelga, que el que los trabajadores en huelga encontraran nuevos trabajos, la compañía tendría menos dependencia y por lo tanto, más poder. Además de huelgas, los procedimientos de poder incluyen conductas que pueden ir desde insultos y golpes hasta guerras. Todos estos procedimientos tienen en común el intento de forzar a la otra parte a aceptar un acuerdo, en los términos más satisfactorios posibles para la parte que posee mayor poder. Los procedimientos centrados en el poder, pueden ser de dos tipos: a) negociación basada en el poder, donde las partes intercambian amenazas de empleo del poder, y b) empleo de poder en forma de contienda o lucha, donde las partes llevan a cabo acciones y represalias que determinarán quién prevalece o triunfa en dicha contienda.

Determinar quien es más poderoso, sin tener que emplear el poder destructivamente en una contienda, resulta difícil porque el poder está ligado en última instancia a una cuestión de per-

cepción de las partes sobre el propio poder y el poder atribuido a la otra parte. A pesar de los indicadores objetivos de poder –como los recursos económicos–, las percepciones de poder de una y otra parte pueden no coincidir. Además, la percepción de poder que cada parte tiene del otro, puede fallar debido a que la otra parte invierta más recursos que los esperados a priori. Efectivamente, una de las partes puede decidir que, a pesar de la inversión que ello supone en la actualidad, el cambio en la distribución de poder que ello ocasiona, puede incidir en los resultados de futuras disputas.

En las empresas de Economía Social se trata (es una cuestión de vida o destrucción del modelo) de sustituir el recurso al poder (potestas) por el recurso a la autoridad (autoritas). La primera se apoya en el temor a represalias y la segunda se basa en la aceptación libre de las partes.

Las relaciones entre intereses, derechos y poder pueden representarse como círculos concéntricos, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Interrelaciones entre intereses, derechos y poder.



Πο

El círculo interior representa los intereses; el central, los derechos; y el exterior, el poder. La reconciliación de intereses se da dentro del contexto de los derechos y el poder de las partes.