

# El conflicto Organizacional

---

- Introducción al capítulo
- ¿Qué es conflicto organizacional?
- El conflicto en las organizaciones; fuente y quimera
- Escalamiento de los conflictos
- Evalúe su entorno
- Observe el mundo de las organizaciones
- Recuerde, todo empieza en la primera mirada
- No a la batalla de fuertes contra débiles
- El manejo del conflicto en las organizaciones
- La visión del Premio Nobel de la Paz y Secretario de las Naciones Unidas para acabar con los conflictos en el mundo

***Tomado de Libro, con autorización del autor:***

BARRERA SANTOS, Russed Yesid, 2004  
*“Negociación y Transformación de Conflictos:  
Reto entre Escasez y Bienestar”*  
Segunda edición ampliada  
Editorial Serviprensa  
Guatemala  
Pág. 43 a 64  
ISBN: 99922-748-2-4

## **El Conflicto Organizacional**

---

### **Introducción al capítulo**

Es importante hacer una delimitación de qué tipo de conflicto trataremos. En esta oportunidad nos limitaremos a tratar el conflicto organizacional, entendido como aquel que se circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo.

Ingresamos en esta parte con un análisis específico y dirigido hacia el conflicto en las organizaciones; examinaremos cuándo se presenta, cómo ocurre, cuáles son los elementos que intervienen en su nacimiento y cómo se va transformando, su manejo y tratamiento.

Dentro de este marco referencial ampliaremos lo que se puede entender por conflicto dentro de la organización, pudiendo entender por ésta, la familia, un grupo de amigos, la microempresa, la mediana o gran empresa, el equipo de fútbol y dentro de éstos, cualquier subdivisión, que deje entrever relación entre varios seres humanos, con objetivos compartidos o sujetos al logro de los mismos por compromisos personales y/o grupales.

Revisaremos los tipos de conflictos, aquellos que logran penetrar y mejorar las relaciones y aquellos que simplemente afectan y no construyen elementos de crecimiento y desarrollo dentro de los grupos, simplemente afectan y molestan. Examinaremos su escalonamiento y la necesidad de que cada una de las partes esté alerta, examine y revise su panorama de conflictos, para que pueda abordar con sabiduría lo que le corresponde, con el fin de poder atenderlos oportunamente.

Dentro de la categoría de conflictos organizacionales nos encontramos la gran mayoría de los humanos, pues hacemos parte de algún grupo social, el más elemental, la familia, y es en este capítulo donde cada uno de los (las) lectores(as) podrá iniciar el recorrido por su propio análisis para aplicar el sabio consejo de atender, enfrentar y abordar los conflictos que ha generado; no trate de escaparse, pues ellos lo perseguirán hasta la tumba, trate de abordarlos y transformarlos para conseguir la mejor solución, sólo así crecerá como persona y contribuirá con otros que ven su forma de actuar.

### **¿Qué es el conflicto organizacional?**

Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación<sup>1</sup>, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales<sup>2</sup> o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto<sup>3</sup>.

Más adelante examinaremos los aspectos psicológicos y sociológicos del conflicto; por ahora señalaremos que algunas teorías miran el conflicto como algo arbitrario, el cual se constituye en un trastorno para la sociedad<sup>4</sup> y, por ende, para las organizaciones que integran esa sociedad, logrando que muchas de éstas en la modernidad creen que la forma más consecuente es huir y no enfrentarlo.

Tenemos en la actualidad instituciones que siguen creyendo que los conflictos dentro de su organización deben tener un tratamiento puramente psicológico. Existen secuelas de esas teorías donde se piensa que el profesional de la psicología posee la varita mágica para encaminar todos los problemas sociales; y si no se solucionan, deben pasar a tratamiento psiquiátrico.

Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente

Los acuerdos entre individuos, empresas o personas jurídicas, tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

De acuerdo con la valoración y análisis que cada persona realiza de sus relaciones con los demás, formales e informales, puede percibir pérdidas o desequilibrios, que generan espacios para el surgimiento de diferencias y conflictos, y se presentan cuando al examinar la relación, una de las partes considera que no está recibiendo lo esperado, que no existe una simetría, una figura equilibrada o un manejo adecuado a sus intereses o deseos.

---

<sup>1</sup> Comunicación y/o con-correspondencia de una cosa con otra.

<sup>2</sup> Es aquello que damos como cierto, en lo que creemos.

<sup>3</sup> No existe un conflicto igual a otro.

<sup>4</sup> Elton Mayo, Los problemas sociales de la civilización industrial, Londres, 1952.

Se considera que cuando una relación expresa inconformidad con la misma, manifestándose directa<sup>5</sup> o indirectamente<sup>6</sup>, es porque existe una asimetría<sup>7</sup>, real o percibida por una de las partes.

Cuando las relaciones se establecen con rasgos de asimetría, existe un alto riesgo de conflicto o una mayor probabilidad de que éste se presente en cualquier momento de la relación. En algunos casos las personas establecen que lo importante es tomar la mejor tajada al inicio, desconociendo que por esa misma razón, la relación tendrá problemas para su continuidad y consolidación en el mediano y largo plazo, por lo cual la parte que considere que se encuentra en una posición desventajosa iniciará procesos que traten de sugerir una forma de equilibrio o de ganancia a su favor, buscando actuar diferente a como lo ha hecho hasta ese momento, donde encuentra una relación desigual y con pérdida para él.

Cuando las relaciones se establecen con rasgos de asimetría, existe un alto riesgo de conflicto

Suponemos que la parte que se manifiesta primero en querer terminar la relación es aquella que tiene menos ventaja en la relación o la que considera que no está obteniendo un beneficio o utilidad acorde con el esfuerzo o deseo que tiene, en otras palabras, su inversión no es acorde o proporcional con lo que está recibiendo a cambio.

A estas manifestaciones de inconformidad, por la evaluación que realiza cada ser humano dentro de una relación, le llamamos conflicto, y se hace necesario cambiar el paradigma en la transformación de los conflictos, para asumirlos con propiedad y en una perspectiva de crecimiento y desarrollo, a nivel de la organización a la que pertenecemos.

El conflicto inicia cuando alguien percibe que otra parte lo está afectando o puede con el tiempo afectarlo de manera negativa, en cosas que la parte que percibe, estima o considera importantes para él; situaciones que pueden ir de lo más sencillo, hasta lo más complejo, como puede ser el sistema de valores o principios de cada persona en la organización y su compatibilidad con otros.

Puede que muchos lectores tengan información e influencia de las tendencias y escuelas que afirman que el conflicto debe ser evitado, pues ello indica un mal funcionamiento de los grupos, posición ésta que llamaremos tradicional y primitiva, por el período en que se estableció, se miraba el conflicto como algo disfuncional como resultado de una mala comunicación, poca confianza entre las personas y una falta de los administradores para responder a las aspiraciones de los empleados, funcionarios y directivos; en consecuencia, se pensaba que se debía evitar el conflicto, y para ello, deberíamos buscar las causas y eliminarlas, para regresar a los buenos niveles de productividad del grupo y el crecimiento organizacional.

---

<sup>5</sup> Cuando la parte afectada expresa por cualquier medio, hablado o escrito, su inconformidad.

<sup>6</sup> Cuando la parte que se siente afectada no manifiesta a la otra parte su molestia, sino que usa otros medios o mecanismos para expresar que no se siente a gusto.

<sup>7</sup> Proporción inadecuada entre las partes.

Otra tendencia, llamada de relaciones humanas, movimiento que se mantuvo vigente entre los años 1930 y 1970, señala que el conflicto es natural y no necesariamente malo, y por el contrario, puede ser un potencial que genere mejor desempeño en los grupos, razón por la cual debe ser aceptado y no se le puede eliminar de tajo, señalando beneficios para las personas, los grupos y las organizaciones.

### UN CONFLICTO DENTRO DE MIS PAREDES

El primer momento de mi vida donde tuve que tomar una posición, nunca antes pensada, y de alto riesgo, fue cuando decidí, a los 15 años de edad, salir de mi casa de habitación, cambiar de vivienda, dejar a mi familia. Ahora recuerdo el conflicto que tuve que tratar en mi interior, no estaba de acuerdo con ciertas situaciones, y tenía, según mi sentir, razones para hacerlo; sin embargo, el miedo al fracaso, al rechazo de toda mi familia directa y parientes por ese hecho, me limitó por unos días la decisión, pero al final la tomé y partí en una nueva, fascinante y a la vez desconocida aventura.

Naturalmente, en los días en que estuve pensando y analizando todos los hechos y vaivenes, aparecían el temor como ser humano, como joven, a ser rechazado y ser visto como una persona desagradable, mal educada y casi antisocial, al abandonar a mi familia. Siendo yo el mayor de todos mis hermanos, entendí que para resolver ese conflicto debía superar mi percepción de que todos me mirarían mal y concentrarme en los hechos reales, la verdad, yo no tenía nada contra mi familia, era en ese momento de libertad, que buscamos los jóvenes en cierta etapa de nuestras vidas, el espacio en que somos contestatarios, queremos independencia y buscamos caminos para ello.

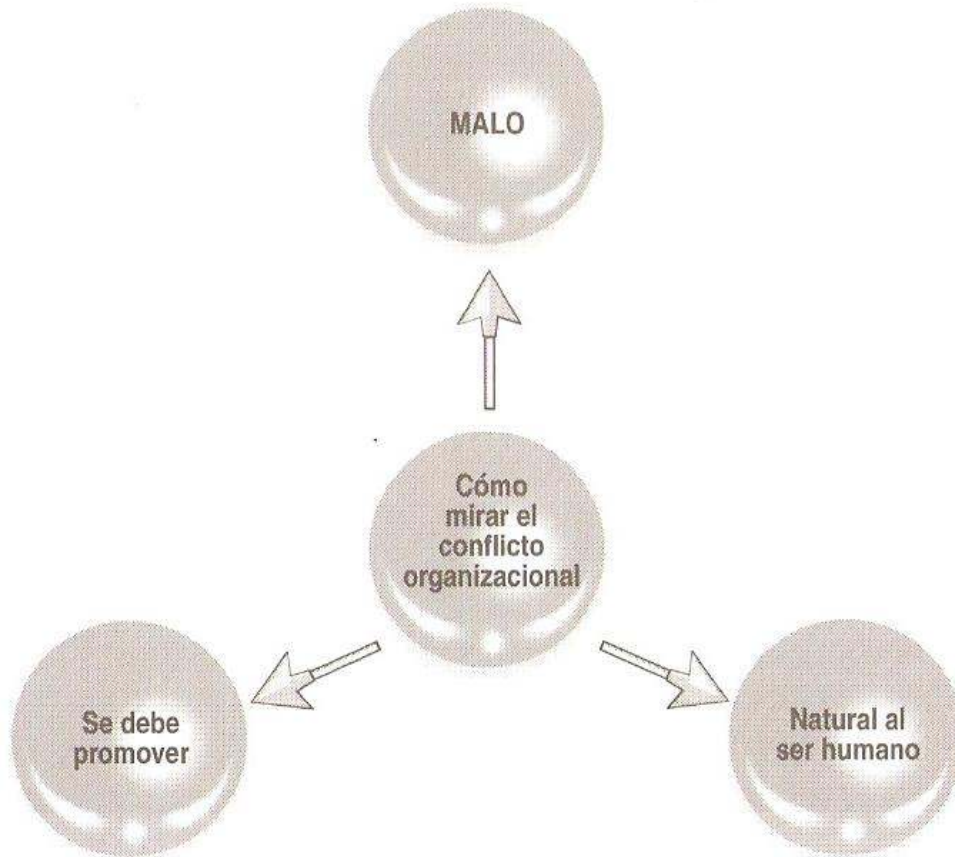
Unos meses después de vivir con un tío, entendí que mi problema era diferente, que debía estar con mi familia y podría vivir con ellos y hacer frente a mis asuntos para buscar transformarlos, no era la solución poner como pretexto primero a mis seres queridos y pensar que estando lejos de ellos la solución al conflicto vendría. Mi familia me enseñó que ellos no eran el problema y que éste estaba dentro de mis propias paredes, sólo que no lo había ubicado correctamente. Aprendí que muchos de nuestros problemas no están fuera, debemos buscarlos dentro de nosotros mismos.

Una de las cosas que aprendí con esta experiencia fue que actué más desde el punto de vista emocional y poco racional; si hoy en día pudiera regresar a los 15 años y tuviera similar situación, probablemente actuaría de una forma más racional, esto gracias al aprendizaje de estos años.

Otra posición argumenta que el conflicto, además de ser positivo, es necesario para conseguir la efectividad que se requiere dentro de grupos organizacionales, es una posición que argumenta la necesidad de estimular el conflicto, las principales razones expresadas son que los grupos pacíficos, tranquilos y apacibles, están propensos a ser estáticos, apáticos y pierden la capacidad de respuesta a los cambios, la innovación y las invenciones, y por

ende, a la creatividad, razón por la cual es importante mantenerlos con un nivel mínimo de conflicto continuo, que permita la autocrítica y la creación permanente.

### GRAFICO: Cómo mirar el conflicto organizacional



### El conflicto en las organizaciones; fuente<sup>8</sup> y quimera<sup>9</sup>

Cuando los conflictos aportan a los grupos, mejorando su desempeño, motivación y el entendimiento para el logro de metas, objetivos e integración, representan su razón de ser en la organización. Se aprecian los aportes a la construcción colectiva del grupo; en esos casos debemos llamar al conflicto como FUENTE, porque representa un insumo, proviene de un manantial que alimenta la organización, cumple una función, aporta y sirve a los niveles de desarrollo individual y colectivo de los grupos, es aquel que permite la creación de crítica con contenido (CCCC), porque es abierto a todos y permite crear madurez en los grupos.

---

<sup>8</sup> Usarnos el termino fuente para expresar que los conflictos que son tratados adecuadamente, se convierten en fuente de crecimiento para los actores; de allí brotan ideas y formas de cambio a favor de las personas y las organizaciones; se construye a partir de ellos.

<sup>9</sup> El termino quimera, significa que el conflicto es visto como ese monstruo “imaginario”, que según la fabula, vomita llamas y por lo tanto pueden quemar y no es conveniente estar cerca de él.

En los casos que los conflictos no aportan a los grupos, perjudican su accionar, no permiten cumplir objetivos o metas grupales, desmotivan permanentemente y ocasionan demoras, pérdidas y muchas veces destrucción, hablaremos del conflicto QUIMERA, o conflicto escondido, que atiende a una idea falsa y se representa con un animal o monstruo, que puede ser aquel que llevamos los humanos y que en algunas ocasiones sale a representarnos.



Cuando los grupos son grandes y los niveles de especialidades son abundantes, la posibilidad de conflictos es mayor; asimismo, existe un síntoma de conflicto creciente, en aquellas organizaciones o empresas de altas rotaciones de personal, en las que las responsabilidades no son claras o están presentes difusamente, donde no se tiene claros los objetivos organizacionales, donde no compartimos una visión o misión y cada quien aporta lo que puede y lo que quiere.

Todo ello se representa claramente en organizaciones con falta de líderes y administradores; unos tímidos y otros temidos; los primeros caracterizados por no saber qué hacer o depender de otros que tienen que decirles cómo hacer lo que les corresponde, y los segundos que operan por esquemas tradicionales de administración militar, donde el aprendizaje y los logros se consiguen con sudor, sangre y sufrimiento (SSS).

Los conflictos que no son bien tratados, pueden iniciar con algunas escaramuzas, que para quien las realiza pueden ser insignificantes, muchas veces son pasatiempos, “defensas

naturales”<sup>10</sup> pero que va obteniendo respuestas de sus “contrincantes”, que tratan de responder de la misma forma, haciendo cada vez más profunda la diferencia, hasta llegar a niveles que, muchas veces, las partes en conflicto no sospechan o no imaginan que éste pueda llegar.

El conflicto fuente permite que empresas y organizaciones progresistas crezcan y demuestren que el “sí, señor” no es funcional, que no se paga a la gente para que escuche a sus jefes, que la competitividad hace necesario tener colaboradores de arranque automático y no mecánico, como ha sido lo tradicional. Por otro lado, en la actualidad existen muchas organizaciones que impulsan y premian a los colaboradores que disienten y castigan a los conformistas, que retrasan la creatividad y la CCCC.

Cuando trasladamos este paisaje a la vida cotidiana, nos encontramos con que muchos, directa e indirectamente, buscamos el equilibrio, esos momentos en que deseamos estar en perfecto estado (salud, trabajo, relación familiar, amigos, etc.), pero que no siempre lo logramos, es como una tabla que encuentra varias fuerzas, siendo una de ellas, lo que nosotros quisiéramos hacer.

#### ¿DONDE ESTA EL EQUILIBRIO, AQUI O ALLA?

Una de las cosas que mayormente me sorprendió cuando llegué por primera vez a Guatemala, fue ver a las mujeres indígenas mayas cargar en su cabeza todo tipo de objetos, unos bastante grandes en su tamaño, pero también en peso, y otros como agua o líquido que requerían un equilibrio especial. Siempre pensé que sería un ejercicio único para las mujeres que aspiran a ser reinas de belleza.

Cuando trasladamos este paisaje a la vida cotidiana, nos encontramos con que muchos directa o indirectamente buscamos el equilibrio, esos momentos en que deseamos estar en perfecto estado (salud, trabajo, relación familiar, amigos, etc.) pero que no siempre lo logramos, es como una tabla que encuentra varias fuerzas, siendo una de ellas, lo que nosotros quisiéramos hacer. Lo interesante con las mujeres mayas es que sin importarles que los ladinos no cargan el agua o la leña de esa forma, ellas siguen pensando que es la mejor forma y tienen explicaciones para ello, igual que la forma como llevan a sus hijos en la espalda, donde personalmente he aprendido las grandes ventajas que tiene esa forma tradicional de cargar, para dejar libres las manos, esa es una forma de conseguir y lograr el equilibrio.

Cuando queremos hacer lo que a nosotros nos parece y está en contra de otros, tenemos conflicto, por eso podemos encontrarnos fuera de balance, es importante encontrar los puntos que nos permitan llegar al sitio de gravedad, donde el equilibrio permite convivir con otros y sentir que estamos en nuestra posición ideal, de equilibrio, debemos recordar que los otros también desean en la mayoría de los casos estar en la misma posición de equilibrio, pero no necesariamente en el mismo punto donde nos encontramos nosotros, el indígena puede seguir cargando el agua en la cabeza y sus hijos en la espalda y otros no debemos sentirnos ofendidos por ello.

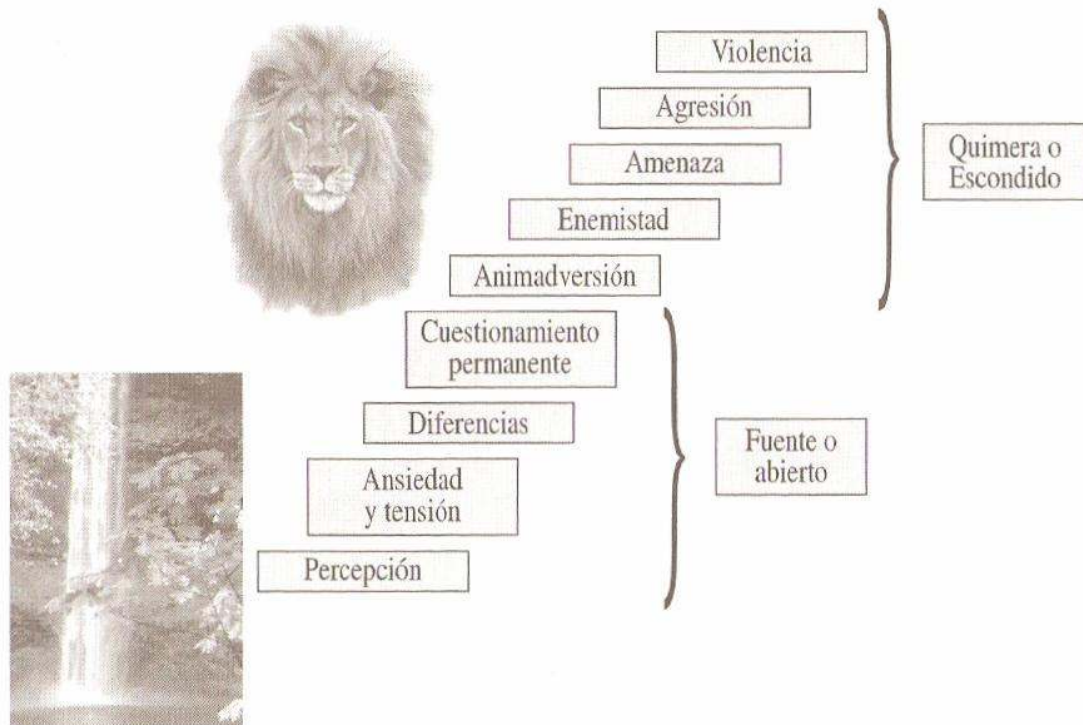
---

<sup>10</sup> Aquellas acciones que realiza un ser humano, como algo que es propio de su defensa, natural a su reacción frente a otro,



## Escalamiento de los conflictos

CUADRO: Los 9 pasos del escalamiento conflictivo

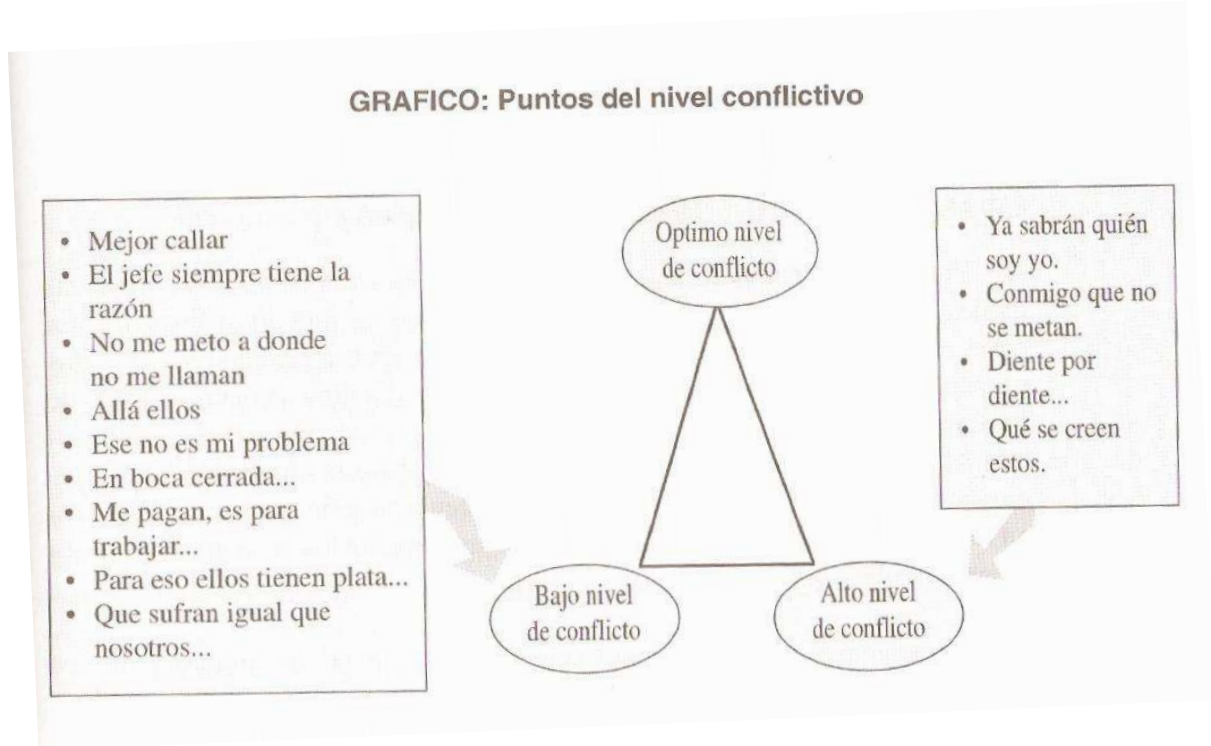


### Evalúe su entorno

¿Se ha preguntado por qué las personas sonríen, son amables, atentas y están dispuestas a dar la información, a servir, a orientar, a comportarse como humanos, haciéndonos sentir de esa misma raza? Cuando se llega a una oficina nunca se encuentra escrito cuál es o debe ser el comportamiento de la gente y si bien no se logran ver las actitudes de cada uno de los ocupantes del recinto, sí se siente en el ambiente algo de lo que nos contagiamos: entusiasmo, alegría, sinceridad, franqueza, humor, apatía, desgano o simplemente, rechazo.

Seguramente a usted le ha pasado que, cuando se encuentra en una fila, ingresa a un establecimiento, llega en la mañana a su oficina, se dispone a iniciar una nueva actividad, acude a recibir un servicio o adquiere un producto, momentos que podrían ser agradables y normales, se convierten en verdaderas torturas. El taxista que protege su taxímetro para cobrar un valor indebido, el jefe que permanece con la puerta siempre cerrada, la colega que guarda la información sólo para ella, observas la nómina y detallar los aumentos sólo para un sector de la organización, enterarse que sus ideas fueron tomadas por otros en la jerarquía haciéndolas suyas, sin siquiera mencionar la fuente, el entrenador del equipo que privilegia a sus amigos para que sean titulares, el compañero que en el menor descuido

levanta calumnias. Estos son, entre muchos, algunos de los momentos por los que pasamos a diario en cualquiera de nuestras actividades.



Es muy agradable, y se podría decir placentero, llegar a un sitio donde existe un ambiente agradable, sonríen, se es parte del medio, se encuentra lo que se necesita, donde se puede compartir, hacer parte del proceso, recibir y entregar aportes que como individuo hacen también parte de la sociedad, de la comunidad, donde se pueden socializar las ideas por absurdas que parezcan. Estos lugares sí existen, y seguramente usted ha detectado algunos. Las diferencias entre unos y otros están demarcadas por las personas que ocupan esos lugares y por nosotros mismos, por la relación que establecemos y la forma de interrelacionarnos por ende la forma de tratar y transformar conflictos.

Lo importante es poder evaluar qué hay detrás de toda esa forma de atención, que privilegia lo humano, donde la sencillez sobresale en la jerarquía y donde el valor agregado, el plus, lo constituye la gente y no el producto. Probablemente en esos sitios organizacionales el conflicto tiene un tratamiento adecuado.

### **Observe el mundo de las organizaciones**

Profundos cambios caracterizan las relaciones actuales: las telecomunicaciones, la informática, la tecnología y, en general, el mundo al instante, son entre otros aspectos, los que mayormente pesan en esa realidad y todos nos preparamos para poder tener participación en ella. Lastimosamente muchos de los cambios que se demandan para participar de ese mundo terrenal, son sólo “transiciones”, son ajustes a la “fachada”, y entre éstas se encuentran organizaciones y empresas que vemos a diario, que siguen pensando

que sólo la inversión en tecnología, información y conocimiento les otorgará los primeros lugares en competitividad.

Estos lugares donde habitamos la mayor parte de nuestro tiempo, donde se registra la información que posteriormente procesamos para darle sentido a nuestras vidas, más que un arreglo físico, requieren una transformación que cunda en el ambiente y que impacte los hábitos, los valores, la cultura de cada uno de sus integrantes.

En los estudios e investigaciones sobre organizaciones, se ha tratado el tema, a través de varias teorías que exponen la necesidad de entender, que lo fundamental son las personas. El recurso humano constituye el punto de partida y de encuentro sobre el que se proyecta el futuro de un grupo social, el cual define el tipo de relaciones que desea administrar, ya sean éstas conflictivas y de choque, o agradables, constructivas, de crecimiento y desarrollo. El éxito radica en qué tipo de administrador, negociador, mediador o conciliador es usted, sus cambios son de fachada o lo son en lo fundamental, de impacto, de y para la gente. Tenga cuidado si sólo se ocupa de la pintura y no de los muros institucionales, debemos llegar e impactar en los cimientos de la organización.

Cuando encontramos caras largas, actitudes despreciativas, ojos que miran al piso, gritos, hostilidad, poca o ninguna cortesía y, en términos generales, desánimo frente a cada situación en la organización, me pregunto: ¿Quién generó esto? ¿Cuál es la causa? Lo más seguro es que siempre exista más de una. Los levantamientos y protestas hechos con frecuencia bajo el silencio verbal, los ceños fruncidos, la baja en los resultados, la mala calidad del servicio y la poca disposición para comprometerse, son de alguna manera tumores que igual que en medicina, se deben tratar inmediatamente son detectados o diagnosticados; no permita que una mala gestión sea ignorada, pues esto refleja dificultades en el manejo organizacional y probablemente inadecuado tratamiento al conflicto.

Todas y cada una de las situaciones que se presentan a diario en una organización tienen una razón: obedecen a algo, tienen un sentido, no existen formas de actuación de las personas sólo por azar. Todas estas manifestaciones que la perjudican o benefician, deben tener un tratamiento inmediato, es necesario ir a la raíz del problema. No podemos pensar que la mala actitud, el desprecio por el cliente interno o externo, son manifestaciones benignas.

La diferencia, el conflicto o problema que no es tratado adecuadamente en la organización, afecta a todos, baja la productividad, y desanima.

En el contexto organizacional, cualquier “protuberancia” anormal del cuerpo organizacional siempre será de preocupación y requerirá de una acción inmediata. Así como se tienen auditores que examinan los informes financieros, detectan problemas y errores contables, de contratación, etc., asimismo se debe pensar en funcionarios que con la misma sagacidad busquen, encuentren y divulguen todas las cosas buenas que hacen las personas, como parte del proceso de fortalecimiento institucional; no promovamos sólo los tumores, mostremos nuestra musculatura también, es parte de la competitividad y el tratamiento adecuado a nuestra realidad organizacional, del tratamiento efectivo en la transformación de conflictos.

Nunca deje que los tumores organizacionales crezcan; toda manifestación contraria a desmejorar el ambiente de trabajo, desintegrar los equipos y desprestigiar la organización deben ser operados de inmediato. Generalmente los remedios caseros no dan las garantías que demandan estas situaciones o enfermedades, no siga recubriendo su fachada con postizos de coyuntura, ingrese al cambio verdadero, invierta en su futuro y el de su organización, ente su realidad, atienda la diferencia, hable con quien piense diferente, construya y tome la transformación de conflicto como estrategia básica organizacional.

En este espacio la mejor fórmula y medicina para aplicar, es mirar y tratar la gente como lo que son, gente, humanos, exigiendo su responsabilidad y otorgándole sus derechos, para que se puedan manifestar con claridad sobre su organización, trate sus diferencias, y aprenda a madurar como grupo organizacional sus conflictos, los que deben permitir una sana competencia, alta creatividad, crecimiento empresarial, desarrollo organizacional y social.

### **Recuerde, todo empieza en la primera mirada**

El personal de una organización siempre ingresa por la puerta principal, es el momento en que la institución y el futuro empleado, funcionario o colaborador, exponen su interés por unirse, compartir y brindar lo mejor de cada uno, para el bienestar de ambos. Sin embargo, en algunas organizaciones, después de un tiempo pareciera ser que muchos ingresos se hubieran hecho por la puerta de atrás; el comportamiento no es el esperado de parte y parte, se inician complejas relaciones que muchas veces el cliente no ve pero siempre siente y lo más espectaculares que los implicados piensan que nadie los detecta en sus comportamientos, pero es importante que entiendan que ésta es una exposición al pleno sol de la organización. La diferencia, el conflicto, el problema que no es tratado adecuadamente en la organización afecta a todos, baja la productividad, desanima y genera pérdidas conjuntas.

Por esta razón consideramos que la primera mirada entre las organizaciones y sus colaboradores debe ser directa, clara, transparente, y es preciso que penetre hasta donde se encuentran los intereses de funcionarios y colaboradores; solamente allí se puede establecer el contrato psicológico que se requiere para que con posterioridad no se muestren otras facetas que en la primera oportunidad no se detectaron. Es allí donde inicia el sentido de pertenencia de un trabajador o funcionario a la organización, espacio en el que se deben poner los pro y los contra de la nueva alianza, pues allí inicia un nuevo ciclo para ambas partes que puede ser enriquecedor, fructífero y compatible, o desgastante, amenazador y destructivo.

Es en ese momento, cuando hace su aparición un colaborador en la organización, cuando comienza su actividad frente a un nuevo reto o experiencia, es donde se deben expresar y entregar por parte de la organización los elementos para que se puedan lograr las metas y objetivos de la inversión que se realizó. Se expresa a partir de ese momento cuál es el ámbito en que el colaborador podrá operar, hasta dónde llegará. Si bien es cierto que dependerá en gran medida de él, la organización debe facilitar que él mismo pueda demostrar toda su capacidad, pues no es posible ser creativo si no existe la oportunidad de serlo, no es posible crecer en la organización, si los cargos son diseñados para enanos, no es

posible innovar si no se comparte la información. Contrate y dé confianza, no gaste dinero en recurso humano en el que usted no cree.

Es necesario convencernos que no se puede seguir haciendo más de lo mismo, no siga viviendo en el ayer, invierta en su futuro en su gente (empresa, familia, grupo de amigos) y arme una organización de valores: CONFIANZA, AUTONOMÍA, RESPETO, TRABAJO DE EQUIPO Y PARTICIPACIÓN, véndalos y trabaje porque todos los sigan; así será líder, primero eliminando batallas de todo tipo en la organización, donde el camino que seguimos es guerra de todos contra todos, sin importar quién quede en el camino o quién pierda.

Otorgue oportunidades, ofrezca confianza y soñará a la vuelta de la esquina con gente y grupos autónomos que irradian alegría, compromiso y crecimiento en la organización.

### **No a la batalla de fuertes contra débiles**

Ha observado que en algunas organizaciones existen batallas permanentes entre diversos grupos, que no necesariamente están referenciados o categorizados por las jerarquías. Se lucha por salarios, por cargos, por nombramientos, por formación, por dádivas, por privilegios, etc.; debemos diferenciar las pugnas internas que pueden ser parte de una competitividad sana y necesaria a diferencia de las llamadas quimera.

Se debe promover la competencia con y por la creatividad. Esquemas de competir para ser los primeros a través de cualquier medio son destructivos y generan un desgaste institucional; fuertes contra débiles, para derrotar en la batalla, no son mejores formas de llevar las organizaciones al éxito. Lo que demuestra esta actitud, es la falta de orientación, carencia de líderes, poco profesionalismo en la organización y falta de enfoque para manejar y tratar la diferencia, la heterogeneidad y el conflicto.

Es fácil encontrar bandos, existen y son notorios en aquellas organizaciones de no se ha tomado en serio el cambio, en estas organizaciones existe una cultura donde nadie es responsable de lo que se dejó de hacer, algo falló siempre por culpa de otro. Lo lamentable es que esto agrada a un grupo que siente un fresco cuando los otros se equivocan, sin tener en cuenta que todos son parte del mismo tren.

Los conflictos que se presentan en la organización, tienen las características que la propia organización les da "su sello".

¿En qué bando se encuentra usted? ¿Conoce los detalles de lo que ocurre en su organización? ¿Tiene claramente definidas las causas? Probablemente comparte la apreciación de que sin equipos de trabajo es muy difícil avanzar, sin cohesión al interior de la organización los movimientos serán pendulares, lentos y parsimoniosos. Por aparte, la decisión es fácil, pero a la vez es radical; dé oportunidad a gente para que participe, permítales generar ideas, así no concuerden con las concebidas por usted tradicionalmente, mientras usted (padre de familia,

director, gerente, jefe, alcalde, etc.) no logre poner a brillar los ojos del grupo, no podrá saber qué es entusiasmo y orgullo, seguirá trabajando con séquitos de máscaras, que no mostrarán sus facciones humanas.

Otorgue oportunidades, ofrezca confianza y soñará a la vuelta de la esquina con gente y grupos autónomos que irradian alegría, compromiso y crecimiento en la organización. Estos elementos le permitirán tener un grupo que asumirá la diferencia con madurez y de manera constructiva.

La autonomía en la organización debe pasar de ser filosofía a convertirse en norma de cumplimiento obligatorio en todos los niveles. Debemos eliminar el paradigma de que compartir y entregar información no es adecuado o procedente; guardar la información para unos cuantos sólo le da poder a los incompetentes que viven de las líneas que manejan en sus carpetas, son aquellos que tienen temor de ventilar una idea, puede ser que sea la última que les quede. Democratice la información y automáticamente disminuirá la conflictividad organizacional.

Es importante entender que el poder no es mandar, no es dar órdenes; éstas son funciones. El poder se siente en todos los niveles, cuando hay lealtad, cuando se tiene respaldo, cuando a usted se le trata como líder, con el respeto que le otorgan los demás, porque ellos lo reconocen y entienden que usted lo ha ganado y nunca porque la jerarquía se lo ha escriturado; si se consigue ese liderazgo, logra convertir la organización en un grupo de ganadores donde sólo existen fuertes: los débiles no viven allí; en este proceso no hay nada nuevo, sólo confianza y respeto por lo que hacen todos. El resto viene por añadidura; el conflicto es tratado y enfrentado e ingresa como insumo para mejorar; producción y productividad.

### **El manejo del conflicto en las organizaciones**

La venta que hemos recibido y que muchos hemos asumido de una manera muy seria, es tratar de cuidarnos a nosotros mismos y a nuestros seres más cercanos. Rejas de protección, barras si es posible, con sistemas eléctricos para titar cualquier problema; penos, guardianes y guardaespaldas. No tratar a mucha gente, seleccionar con quién nos relacionamos y demás técnicas aconsejadas por los amigos y cercanos a la familia o a la organización.

En el proceso de aprendizaje inculcado o visualizado, se nos ha señalado e cuando una persona asume una posición conciliadora, facilitadora, amigable frente un conflicto o diferencia, esa actitud negociadora se considera como una muestra de debilidad.

No se ha estudiado con la seriedad que demanda el tema de los conflictos, hasta en los últimos años que sistemáticamente se introducen teorías y esquemas, incluyendo propuestas de cómo manejar el conflicto en las organizaciones, lo que ha hecho que se empiece a cambiar la percepción negativa existente sobre el mismo y se inicien procesos para ver éste de forma positiva, lo que permite que su tratamiento también implique nuevas fórmulas y estrategias más acordes con su constante aparición.

Un conflicto implica para cada parte, actuar de alguna forma, hacer algo, teniendo gran importancia desde el punto de vista psicológico el perder o ganar, pues la sociedad este elemento se ha constituido en un termómetro de juzgamiento propio y de los otros hacia el perdedor o ganador. Existen sociedades y organizaciones que han desarrollado patrones característicos, de mayor avance, “según ellos” y que determinan quién ese1 mejor por el

número de trofeos que obtiene, por ser capaz de derrotar a otros. Las relaciones se han convertido en clara competencia por lograr el mejor lugar, derrotando al contendiente, sin importar cómo, muchas acciones de éstas son impulsadas por los propios integrantes de la organización.

Los conflictos que se presentan en la organización, tienen las características que la propia organización les da, “su sello”, el tratamiento tiene forma, una dinámica de cómo desea conducirlo, el conflicto en cualquier organización tiene su propia historia, en cuanto a cómo nace y cómo se trata.

Los intereses han sido hasta ahora los principales elementos analizados en las relaciones y el conflicto, pero es importante abordar las fuerzas psicoculturales, pues son cruciales para definir la forma de esos intereses y señalar los actores que tengan que defenderlos, los jóvenes y los niños representan la clave en el proceso futuro para el entendimiento y la resolución de las controversias en nuestras organizaciones. Es en esa etapa cuando se adquieren las principales orientaciones, que luego servirán de guía y reflejo (confianza, seguridad y eficacia). Adicionalmente, las organizaciones se convierten en los centros de práctica para refuerzo o eliminación, a través de recalcar valores y comportamientos, que conforman identidades de grupos, que sirven y aportan en el tratamiento y transformación de los conflictos.

La forma en que cada grupo organizacional interpreta cada uno de sus momentos y acontecimientos que se le presentan en su cotidianidad se convierte en definitivo para la configuración de las acciones que ejercerá el grupo. El conflicto está compuesto por una conducta interpretativa y una disposición psicocultural, lo que sirve para comprender las diferentes reacciones y decisiones del individuo, del grupo y de la organización.

La capacidad humana para atender de manera oportuna y madura el conflicto, y la violencia que emerge dentro de nuestras organizaciones, está íntimamente ligada con la capacidad para formar grupos al interior de la organización y de la sociedad, y mantener relación con ellos. La identificación dentro del propio grupo es un proceso cognitivo de adaptación social que hace posible generar seguridad, confianza y cohesión, desembocando en eventos de cooperación, solidaridad y justicia; sólo así, la organización familiar, empresarial y social conducirá adecuadamente el tratamiento de sus diferencias.

Es necesario revisar el concepto de actitud, ya que ésta representa el paso valorativo de todo ser humano para efectuar una acción; es una predisposición estable a favor o en contra de algo que nos induce a actuar. Una actitud positiva frente a la vida es una forma de comportamiento del individuo, que permite la convivencia de una comunidad en paz y en progreso.

Las actitudes y valoraciones hacen que cada individuo represente un comportamiento, una conducta que genera estímulo para otras personas con las que intercambia sus contenidos subjetivos, logrando modificaciones en su interior o en los marcos referenciales de sus interlocutores. Las actitudes reflejan también temores y amenazas que tienen una explicación en lo psicocultural y responden a la intensidad de los sentimientos que

intervienen, pero es sólo la explicación estructural la que nos dice por qué se toman las decisiones en una determinada dirección.

11

### LA VISION DEL PREMIO NOBEL DE LA PAZ Y SECRETARIO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACABAR CON LOS CONFLICTOS EN EL MUNDO

Kofi Annan, nació en Ghana y se educó en los Estados Unidos y Europa; es diplomático de carrera en la Organización de las Naciones Unidas y en 1997, fue nombrado Secretario General de la organización.

El señor Annan, señala que existen cinco virtudes para la resolución de los conflictos en el hemisferio, señalando que la tribu Fante, tiene como máxima el decir que quien reúne las cinco virtudes será un hombre.

Para hablar de la primera virtud, Annan relata un suceso aprendido de su padre, cuando un día revisando cuentas, llamó a uno de sus asistentes. Cuando el hombre entró al lugar donde se encontraba el padre de Kofi, venía fumando, cuando se encontró frente a su jefe, guardó en una bolsa de su pantalón el cigarrillo, aún encendido, porque el jefe no fumaba y le molestaba ver a alguien haciéndolo.

Mientras el hombre se quedó ahí parado esperando las órdenes, se quemaba por dentro, una vez terminada la sesión, el hombre se retiró de la oficina y Kofi se dirigió a su padre y le preguntó ¿por qué le hiciste eso?, él contestó, pudo seguir fumando, aquí había un cenicero. Luego de una pausa el padre le dijo a Kofi: “HOY VISTE ALGO QUE JAMÁS DEBERÍAS HACER, NUNCA TE ARRASTRES”. A esa virtud, se le llama dignidad.

Kofi, tiene una concepción idealista y moral del mundo, entendiéndolo por ello, que cree en la gente, en los sueños y en las posibilidades de un mundo mejor. Su gran propuesta en la organización es un mundo donde opere la dignidad.

La segunda virtud, según Kofi, es la confianza. Señala para ejemplificar, que en el cargo que tiene, todos quieren opinar y señalarle qué es lo que él tiene que hacer, pero eso sólo le corresponde a él, después de escuchar a todos los que tienen opinión, luego él decide, lo que le señala su conciencia.

Para poder actuar frente a todas las presiones se requiere poner en acción la siguiente virtud, que señala Kofi, y a la que denomina valor; ante las situaciones de peligro y temor, los colaboradores de Kofi sostienen que él baja la voz y parece incluso más sereno. Algunos señalan que cuando dirigía la fuerza de paz de la ONU, él era capaz de soportar el clima más adverso, transitar por el camino más peligroso o permanecer en un campamento más expuesto a las balas. Kofi dice que el valor siempre derrota a la cobardía.

---

<sup>11</sup> Artículo original publicado en la revista Time, el cual ha sido modificado por el autor.



En una de sus tantas historias cuenta Kofi que en una visita a Timor, un hombre se le acercó y rompió en llanto, contándole todo lo que pasaba en el lugar. Kofi, que tenía atrasada su agenda, decidió quedarse con el hombre a escucharle todo lo que éste le decía. Historia similar ocurrió en Nueva York: una noche, caminando, Kofi descubrió cerca de una cabina un joven agachado llorando, él se acercó y le escuchó sus problemas, que eran familiares, después el joven inició una serie de visitas para saber del señor Kofi Annan. Aquí se construye la otra virtud que Kofi señala como importante: la compasión.

Siempre al amanecer en sus oraciones piensa, ¿por qué el mundo es tan cruel?, ¿por qué existe gente cruel? Ya pesar de su reflexión, no comprende por qué hay tanta maldad. Dentro de estas realidades se mueve el Secretario General de las Naciones Unidas, para quien el empleo que tiene requiere algo más que una concepción de lo correcto y lo incorrecto, del bien y el mal, exige tener la última virtud que se llama fe. Kofi tiene una amplia disposición para poder aplicar las cinco virtudes en su agenda cotidiana y diversa.