



César Bedoya G. (*)



Conflictos: ¿amenaza u oportunidad?

En días anteriores a la realización de la versión cuadragésimo octava de la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), correspondiente al 2010, en la prensa han circulado diversos análisis de la coyuntura y las tendencias de la economía peruana, el clima de negocios y el clima político. No hay que dejar pasar que este es lo que se suele llamar un "CADE electoral". En estos análisis e interpretaciones desde distintos enfoques me llamó la atención que en varios aparecía que una de las amenazas más presentes en la coyuntura y hacia adelante eran los conflictos sociales. En el suplemento de economía y negocios de El Comercio (8-11-10), apareció una interesante nota en donde se hacía un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) al país y ahí claramente, en el cuadrante de amenazas, aparecían los conflictos sociales.

En efecto, el sentido común puede dictar que los conflictos sociales afectan la estabilidad, generan incertidumbre, pérdidas de distinto alcance, tipo y gravedad. En este punto lo que me produce un poco de confusión es que si uno revisa con cierta curiosidad manuales de sociología, ciencia política, y para irnos al mundo de los negocios manuales de administración o management, nos vamos a dar con una sorpresa singular. En todos vamos a encontrar una cosa concreta: los conflictos son consustanciales a la convivencia humana, son naturales a la vida en sociedad; es más, es preciso verlos y abordarlos como oportunidad para el cambio. Entonces, ¿el conflicto es una amenaza o una oportunidad?

Pienso que la raíz de la confusión puede que provenga del concepto o noción de conflicto que manejamos y que

Los desacuerdos son inherentes a nuestra condición humana y en la mayoría de los casos se convierten en una ocasión para refundar las relaciones. Lo que hay que evitar es que la sangre llegue al río.

incorporamos como parte de nuestro sentido común: asociamos conflicto a crisis y a violencia. Al hacer esta asociación, en automático le adscribimos a la noción conflicto una valoración negativa, nociva y por tanto hay que evitarlo, erradicarlo, desaparecerlo de nuestra vida.

Si nos situamos en el plano de las definiciones entonces vamos tener que el conflicto es una situación que se produce cuando dos o más partes se perciben como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia de ello cada una de las partes realiza acciones que buscan persuadir, controlar, frustrar o eventualmente destruir a su contraparte. En tal sentido, crisis no es sinónimo de conflicto, sino más bien una etapa del conflicto, cuando se han intentado desplegar distintos modos de abordaje y las partes no logran acuerdos y más bien se atrincheran en sus posiciones y las empiezan a expresar de modo violento. Es decir, el conflicto es un hecho natural de la convivencia humana, la crisis es un momento en el desarrollo de un conflicto y la violencia, la manera cómo un conflicto puede expresarse. Tres cosas distintas.

Si seguimos en esta lógica sencilla, la amenaza no sería en sí la existencia de conflictos, porque como vemos estos son parte de nuestra vida en sociedad. La amenaza real sería que estos escalen a

crisis y que se manifiesten de manera violenta. Y si seguimos en clave FODA, la debilidad radicaría en que frente a la amenaza de crisis y violencia no se cuente con los mecanismos adecuados para tramitar constructivamente los conflictos y aprovechar su potencial de oportunidad y cambio.

El conflicto, pienso, hay que verlo como una señal de alarma, como un síntoma que precisa ser atendido en el núcleo o las fuentes que lo generan, que pueden ser de distinto tipo e intensidad, sean estas la interpretación que cada parte tiene de los hechos, la escasez de recursos, las necesidades insatisfechas, la calidad de la relación, la estructura del vínculo, las cosmovisiones o valores distintos, entre otras. Un conflicto adecuadamente abordado genera valor al vínculo, porque transforma la situación anterior, que generó las condiciones para el conflicto, en otra distinta, que en su desenvolvimiento tal vez genere otros u otros conflictos, que igual deberán ser constructivamente abordados y así el cambio se constituye en un valor de mejora permanente.

Creo que debemos cambiar nuestra mirada y asumir el conflicto como lo que es: un hecho de la vida, de la vida en sociedad, y nuestro esfuerzo no se debe disipar en tratar de que los conflictos no existan o emerjan, sino en prevenirlos y abordarlos de manera constructiva y transformativa, de modo que añadan valor a la relación, al negocio o a la organización. ■

(*) Sociólogo. Profesor de la PUCP. Consultor asociado de ProDiálogo www.prodialogo.org