

## Abordaje de conflictos en las organizaciones

El conflicto es como el agua: demasiada agua causa daño a la vida; demasiado poca da lugar a un paisaje seco, desértico y sin vida ni color. El conflicto es la diferencia de intereses y necesidades entre personas y/o colectivos y en todas las organizaciones tenemos conflictos, tanto en nuestro interior como con terceros.

Los conflictos surgen fruto de las relaciones entre las personas por el hecho de ser diferentes. Esto no debiera conducirnos a vivirlas de manera negativa. Sin embargo, el bagaje social y cultural hace que identifiquemos la existencia de estas diferencias con la manera en la que las “resolvemos”, habitualmente negativa o insatisfactoria.

Desde este punto de vista, no tendría sentido hablar de “resolución de conflictos” ya que las diferencias entre las personas no pueden desaparecer, sino que son la esencia de la vida misma y fuente de la diversidad.

Así, aparecen diferenciados dos conceptos complementarios: la “transformación de los conflictos cotidianos” que tenemos en nuestras organizaciones y “la resolución de los problemas” entendidos como aquellos conflictos que se están abordando de modo inadecuado.

El conflicto, cuando se está viviendo o abordando insatisfactoriamente en una organización, aparece de muchas maneras:

- Disputas.
- Competencia.
- Sabotaje.
- Ineficiencia/falta de productividad.
- Baja moral.
- Retención de información.

Entre las respuestas habituales de las organizaciones a los conflictos cotidianos se encuentran las siguientes:

- Luchar:
  - Arrogancia.
  - Entrar en batalla, competir.
- Escapar de ellos:
  - Negar su existencia.
  - Evitar abórdalos.
  - Acomodarse a la situación.

Es habitual que las personas que dirigen las organizaciones no aborden el manejo de conflictos de un modo tan sistemático como lo hacen con la información, los recursos humanos o los sistemas de administración económico – financieros.

En cambio, en las organizaciones los conflictos se abordan y manejan por separado, y rara vez se los examina en conjunto para descubrir pautas y cuestiones sistémicas. En un sentido, la mayoría de las organizaciones ven las disputas como hechos “locales”.

Considerar el abordaje de conflictos como algo sistémico crea oportunidades sin parangón para que una organización obtenga información crítica sobre su funcionamiento y su entorno, es decir, para lograr una perspectiva más global.

Lo central no es tanto encontrar la mecánica de la resolución de una disputa concreta o de un conjunto de casos, sino descubrir el "cuadro general" para el abordaje efectivo y satisfactorio de los conflictos que se dan en el día a día de nuestras organizaciones. Por tanto, el reconocimiento y, en su caso, la transformación de los sistemas de abordaje de conflictos aparecen como una prioridad organizacional.

A la hora de iniciar un proceso de Diseño de un Sistema de Abordaje de Conflictos (DSAC) para nuestra organización tendremos en cuenta las características de todo sistema:

- Los límites que caracterizan nuestra realidad y al propio sistema.
- Los objetivos que pretendemos cubrir.
- Los recursos de los que disponemos.
- La transformación que va a experimentar.
- Los productos que se van a obtener.
- La retroalimentación de todo el sistema.

Como en todo proceso de cambio y mejora aparecerán los temores, entrarán en juego los valores culturales de la organización, las relaciones de poder, las preferencias personales y todos los símbolos e imágenes que hemos ido construyendo a lo largo de la existencia de la organización.

Para afrontar con éxito estos procesos de construcción de sistemas de abordaje de conflictos, en el marco de un proceso de desarrollo de la organización, debemos realizar adecuadamente la preparación del mismo, partiendo de las necesidades de la organización y de las personas que la componen. Así mismo hay que garantizar los liderazgos y cuidar la motivación a través de la participación de todas las personas de la organización.

Existen oportunidades para incorporar el abordaje sistémico de conflictos en nuestras vidas, en nuestras organizaciones y entorno, para canalizar las aguas de los conflictos en lugar de tratar de construir diques para su construcción. Todo un reto que merece la pena afrontar para profundizar en la transformación personal, organizacional y social.

### Argitalpenak / Publicaciones



>> CONSTANTINO, C. y SICKLES MERCCHAND, CH.  
**Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos**  
Ed. Granica, 1997. 380 p.

### Laguntza sistemak / Sistemas de apoyo

- **Foro de Asociaciones de Educación en Derechos Humanos y por la Paz de Euskadi**  
[foroasociaciones@ddhhypaz.org](mailto:foroasociaciones@ddhhypaz.org)  
[www.ddhhypaz.org](http://www.ddhhypaz.org)  
[www.gizaeskubideaketabakea.org](http://www.gizaeskubideaketabakea.org)

- **Gernika Gogoratuz. Asociación de Investigación por la Paz**  
Tel: 94 625 35 58 Fax: 94 625 67 65  
[gernikag@gernikagogoratuz.org](mailto:gernikag@gernikagogoratuz.org)  
[www.gernikagogoratuz.org](http://www.gernikagogoratuz.org)
- **Geuz. Centro universitario de transformación de Conflictos**  
Tel: 944 051 689 Fax: 944 666 245  
[info@geuz.es](mailto:info@geuz.es)  
[www.geuz.es](http://www.geuz.es)
- **Bakeola. Centro para la Mediación y Regulación de Conflictos - Gatazketarako Bitartekaritza Zentroa**  
Tel: 94 400 99 99 Fax: 94 400 99 98  
[bakeola@bakeola.org](mailto:bakeola@bakeola.org)  
[www.bakeola.org](http://www.bakeola.org)
- **ARCO. Asociación para la Resolución de Conflictos y la Cooperación**  
Tel: 657 72 79 38 Fax: 503-2118690  
[arco@arco.org.sv](mailto:arco@arco.org.sv)  
[www.arco.org.sv](http://www.arco.org.sv)
- **Fomed. Asociación para el fomento de la mediación**  
[m.ramos@fomed.com](mailto:m.ramos@fomed.com)  
[www.fomed.com](http://www.fomed.com)
- **Baketik. Centro por la Paz de Aranzazu**  
Tel: 943 25 10 05 Fax: 943 25 10 03  
[info@baketik.org](mailto:info@baketik.org)  
[www.baketik.org](http://www.baketik.org)

**Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu:** <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

