

REPORTAJE: GESTIÓN Y FORMACIÓN

'Guerra y paz' en las organizaciones

La resolución de los conflictos entre compañeros pasa porque cada persona aprenda a estar en paz consigo misma

El País. Negocios

BORJA VILASECA 07/10/2007

La vida laboral da tantos problemas que la empresa parece hoy un campo de batalla. Los expertos en comportamiento organizacional señalan que la mayoría de estos *rifirrafes* profesionales se deben a la dificultad que supone relacionarse con otras personas en un contexto marcado por "el poder, la hipervelocidad y el cansancio". La resolución de estos "conflictos relacionales", que poco a poco envenenan el ambiente laboral, pasa porque "cada persona aprenda a estar en paz consigo misma". Y concluyen: "Ésa es la finalidad del desarrollo personal, un proceso encaminado a conocer y comprender cómo funciona nuestro ego, la causa última de todo el sufrimiento humano", según los expertos en gestión de conflictos. La mayoría adopta un papel de víctima y culpa a los demás de su propio malestar interior.

"El sufrimiento es una consecuencia de vivir en la inconsciencia, que nos lleva a querer que la realidad se adapte a nuestros deseos egoístas"

El mayor obstáculo para resolver cualquier conflicto es negar su existencia. Y es que mirar hacia otro lado no hace que desaparezca, sino todo lo contrario: "Con el tiempo, los conflictos van creciendo y cobrando fuerza hasta que llegan a convertirse en una seria amenaza para la supervivencia de las organizaciones", advierte el abogado y mediador Josep Redorta, experto internacional en la gestión de conflictos empresariales.

Sin embargo, obviar esta realidad es precisamente lo que está ocurriendo en ocho de cada diez entornos laborales, "en donde los profesionales terminan por levantar muros emocionales, lo que impide abrir puentes hacia el diálogo", sostiene Redorta, autor de numerosos libros sobre el tema, entre los que destacan *Entender el conflicto* (Paidós).

"El conflicto es la antesala del cambio, el cual, a su vez, precede a la evolución de cualquier empresa", afirma este experto. "Se trata de un indicador que muestra que algo o alguien está obstruyendo el perfecto funcionamiento de la organización, lo que afecta muy negativamente a su productividad y, por ende, a su cuenta final de resultados". Lo cierto es que la gestión de conflictos es un campo emergente. Prueba de ello es la reciente aparición del Postgrado en

Negociación, Mediación y Gestión del Conflicto en el Ámbito Laboral, impulsado por el Instituto de Formación Continua (IL3) de la Universidad de Barcelona.

Según Redorta, "uno de los principales conflictos laborales está relacionado con el abuso de poder de algunos líderes, que no distinguen entre mandar y dirigir, lo que les lleva a dominar y controlar de forma agresiva a sus colaboradores, creyendo equivocadamente que así preservarán su posición de mando". En el fondo, añade, "estos jefes carecen de empatía y suelen sentirse aislados emocionalmente". Para Redorta, "acudir a un *coach* suele ser la mejor manera de encarar este problema".

Otro conflicto muy presente es "la falta de comunicación entre departamentos", apunta este experto. "En muchos casos, el problema se encuentra en la falta de definición de roles, que van evolucionando a medida que la empresa va creciendo". Así, "la solución pasa por crear espacios que faciliten la comunicación interna, de manera que diferentes profesionales de todos los departamentos puedan impulsar la estrategia conjuntamente".

El tercer y último conflicto que más prevalece es el que se da entre los propios compañeros, "que en muchos casos albergan envidias y rivalidades soterradas, que poco a poco envenenan el clima laboral", asegura Redorta. En su opinión, la solución de este problema pasa por contratar los servicios de consultoras especializadas en fomentar el "desarrollo personal" y la "inteligencia emocional" de los profesionales. Y concluye: "Se trata de un trabajo personal e individual, pero que a medio plazo permite que un grupo humano interactúe con mayor eficacia y armonía".

El 'enemigo' se llama ego

En última instancia, "la causa del conflicto entre dos personas se encuentra en que cada una de ellas es víctima de su percepción subjetiva de la realidad, la cual, en el momento del choque, dan por objetiva", sostiene Gonzalo Martínez de Miguel, director del Instituto de Formación Avanzada (Infova), especializado en desarrollo directivo y gestión del cambio organizacional. "Esta subjetividad aparece cuando estamos identificados con nuestro ego, esto es, la personalidad que hemos ido desarrollando a lo largo de nuestra infancia y que nos hace reaccionar de forma automática para protegernos y defendernos de los acontecimientos externos", explica.

En momentos de mucho estrés, "este mecanismo de supervivencia, que cuenta con sus propios patrones de conducta, nos hace caer en el egoísmo y el egocentrismo, que tanto malestar nos causa a nosotros mismos y a las personas que nos rodean". Así, "el sufrimiento es una consecuencia de vivir bajo la tiranía de la ignorancia y la inconsciencia, que nos llevan a querer que la realidad se adapte a nuestros deseos egoístas".

Y añade: "Cuanto mayor es nuestro ego, menor es nuestra capacidad de aceptar lo que no depende de nosotros y mayor es nuestro sufrimiento". Por ello, "es importante intentar comprender y aceptar al otro, en vez de querer siempre que nos comprendan y acepten a nosotros primero". Y concluye: "La dificultad estriba en que nuestro ego quiere tener siempre la razón, por mucho que este objetivo nos haga perder la paz interior".

Para Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa, "conocer y comprender cómo reacciona nuestro ego frente a las adversidades del día a día laboral es uno de los objetivos del desarrollo personal, un proceso encaminado a trascender nuestra personalidad para llegar a ser realmente lo que somos". En su opinión, "la paz interior que todos anhelamos es imposible encontrarla fuera de nosotros mismos. Es una conquista que sólo depende de nuestra actitud y que se tiene que ganar cada día".

Sin embargo, "la mayoría de profesionales prefiere adoptar el rol de víctima, culpando a los demás de su propio malestar interior". Como dijo el escritor ruso Lev Tolstói (1828-1910), autor de *Guerra y paz*, "todos quieren cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo".

Libros recomendados: *Un mundo nuevo, ahora*, de Eckhart Tolle (Debolsillo); *El factor estímulo*, de David Freemantle (Pearson Educación); *La sabiduría del Eneagrama*, de Don Richard Riso y Russ Hudson (Urano); *El despido interior*, de Lotfi El-Ghandouri (Alienta); *La libertad primera y última*, de Jiddu Krishnamurti (Kairós); *El arte de amar*, de Erich Fromm (Paidós); *Ángeles en el trabajo*, de Ramón Ollé (Empresa Activa); *El libro del ego*, de Osho (Random House Mondadori); *Las relaciones humanas en el trabajo*, de Bob Wall (Oniro).