



**Oscar Uribe**  
Profesor  
CENTRUM Católica Graduate Business School

# Los Conflictos: No Dejes para Mañana lo que Debes Hacer hoy





La mayoría de ejecutivos identifica y reconoce los conflictos que se le presentan, aunque suelen denominarlos de varias formas: diferencia, discrepancia, contienda, litigio, problema, intereses, guerra, etc. También son conscientes de la naturaleza humana de los conflictos y que estos se presentarán en cualquier lugar, momento y circunstancia, ya sea en sus hogares, el trabajo o el centro comercial, así como con otras personas (la pareja o el jefe). Sea que esto le afecte de manera individual o colectiva, vivimos rodeados de conflictos y sugiero que debemos prepararnos para enfrentarlos de la mejor manera.

Robbins (1999) definió conflicto como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”. La definición revela elementos presentes en los conflictos: las partes involucradas, la percepción, la afición negativa y el proceso mismo. Por ello consideramos como aspectos que van a agravar o ayudar a solucionarlos, según gestionemos las percepciones, las emociones y la acción.

### Las Percepciones en los Conflictos

“Edward Snowden reveló prácticas de espionaje del servicio secreto estadounidense NSA en mayo de 2013. Snowden aterrizó el 23 de junio de 2013 en Moscú procedente de Hong Kong y pasó semanas en la zona de tránsito del aeropuerto de Sheremetievo antes de conseguir un asilo temporal. Estados Unidos pide su extradición porque lo acusa de revelar secretos oficiales pero Rusia se niega. En protesta por el caso, el presidente estadounidense, Barack Obama, canceló un encuentro previsto con su homólogo ruso, Vladimir Putin, en 2013”. (DPA, Moscú 9 de julio de 2014). Esta situación originó un nuevo conflicto entre los Estados Unidos y Rusia.

La opinión mundial se halla dividida. Para algunos, Edward Snowden es un héroe por haber sacado a la luz unas prácticas que atentan contra la privacidad de los ciudadanos y para otros, un traidor a su patria. Concluiremos que las percepciones son marcadamente diferentes.

Otro caso: en estos días de abril de 2015, no hay acuerdos entre los representantes del distrito de Cocachacra, provincia de Islay, la Gobernadora Regional de Arequipa y la empresa Southern Perú Copper Corporation para desarrollar el proyecto minero Tía María. Por un lado, están quienes dicen “minería no” y por otro, los que dicen “minería sí”. En mis viajes al interior del país he notado que pese a ser el mismo

país, la percepción de la minería es opuesta entre ambos grupos. Quienes señalan “minería sí”, señalan la cuantiosa inversión, la cantidad de puestos de trabajo, el aumento del canon, el incremento del PBI. Quienes sostienen “minería no” argumentan que es perjudicial, contaminante y pone en peligro la flora y fauna de las zonas donde opera.

Sobre el conflicto de Tía María, “cuando uno conversa con los agricultores del Valle de Tambo, no sorprende escucharlos decir: ‘Las empresas se llevan el mineral, se hacen ricas y ¿qué me dejan a mí? Mi situación no ha cambiado en los últimos 30 años’”. (Gabriel Daly, diario *El Comercio* 12 de abril de 2015).

### ¿Cómo Podemos tener Percepciones tan Antagónicas de una Misma Situación?

Robbins en su definición de conflicto dijo: “una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectarla negativamente”. Por ello debemos identificar qué percepciones se van formando las personas respecto de determinados casos.

Entonces, las percepciones son útiles para manejar los conflictos. ¿Pero, qué son las percepciones? Es cómo las personas organizamos e interpretamos nuestras impresiones sensoriales a fin de dar un significado a nuestro entorno. La percepción de personas o percepción interpersonal es el modo en el que los individuos se ven y evalúan unos a otros. Que la percepción sea real o no carece de importancia, lo medular es la imagen que se forman las personas.

Toda percepción tiene dos componentes. Primero, lo que nuestros sentidos captan, lo que saboreamos, vemos, oímos, olemos, sentimos; y segundo, la interpretación que le damos a la información incorporada.

Así, las percepciones de las personas en los conflictos obedecen a lo que ven, les dicen, interpretan; en particular, en el caso de conflictos sociales, los peruanos no tenemos la misma percepción de lo que significa “la minería” y menos “el desarrollo”. Por eso encontramos grupos de personas exigiendo declarar “no minera” a su región, manifestando que vivirán de agricultura y turismo, desconociendo que es posible la coexistencia responsable de otras actividades.

La buena noticia es que es factible cambiar las percepciones con un plan con objetivos claros de lo que se quiere alcanzar, que integre un conjunto de mensajes y acciones en ese sentido.

Citaré una situación real y actual: el último 30 de marzo de este año se produjo un nuevo momento de crisis para el Poder Ejecutivo, la premier Ana Jara fue censurada. El Presidente de la República tenía, de acuerdo con la Constitución, 72 horas para nombrar un nuevo Premier, las bancadas en el Congreso exigían un Premier de consenso. El 2 de abril juramentó como Premier Pedro Cateriano, hasta un día antes Ministro de Defensa y confrontacional crítico de la oposición, especialmente del aprismo y el fujimorismo. Una vez juramentado, sus primeras declaraciones fueron: “que ahora deberá “cambiar su estilo” confrontacional y apostar por el diálogo con las dis-



tintas fuerzas políticas del país.” (Diario Perú 21, 3 de abril de 2015). En los siguientes siete días se ha reunido con los líderes de las diferentes bancadas, siendo cubiertas por los medios sus reuniones, en particular, con Keiko Fujimori y Alan García, cumpliendo con su declaración: “que asumía el cargo en “circunstancias difíciles” porque el Gobierno no tiene mayoría parlamentaria y por ello dijo estar dispuesto a dar “lo mejor de él” en beneficio del país.” (Diario Perú 21, 3 de abril de 2015). Sin duda estamos ante un conjunto de acciones y mensajes que cambian la

percepción con que gozaba el señor Cateriano, y que muchos pensaban no se produciría jamás.

La reflexión final con respecto a este punto es qué percepción están proyectando cada ejecutivo en su organización: ¿te crees líder o te reconocen líder? y ¿qué percepción proyecta tu empresa a cada uno de tus stakeholders?, ¿es la que desean?

## Las Emociones en los Conflictos

“Una mujer identificada como Cristina Castro denunció al embajador de Ecuador en Lima, Rodrigo Ríofrío Machuca, de haber insultado y atacado a ella y a su hija,



tras un incidente en un supermercado de Magdalena del Mar. Según denunció, los hechos ocurrieron el domingo 21 de abril, cerca de las 9:30 de la noche, luego de que la atendieran a ella primero en el local. Ante el hecho, Ríofrío le increpó con dureza. “Así son estos peruanos, ignorantes, por eso es que este país no avanza, porque está lleno de indígenas”, fueron las palabras del embajador, según contó la mujer.” (Diario Perú 29 de abril de 2013).

Mientras el comunicado oficial de Ecuador era: “La cancillería ecuatoriana ha llegado a la conclusión de

que el jefe de de la misión de Ecuador en Perú fue víctima de una agresión que le obligó a reaccionar en legítima defensa”. (Comunicado oficial de la Cancillería del Ecuador, 2 de mayo de 2013).

Los videos evidenciarían que la compatriota peruana se adelantó en la cola de los embutidos, lo que mortificó al embajador, encontrándose posteriormente en la caja, donde se desbordaron las emociones hasta manifestación reprochable de violencia.

Este es un ejemplo de situaciones en donde permitimos que las emociones se apoderen de nosotros, inclusive al extremo de ser e irracionales. El manejo de las emociones en situaciones de conflictos es clave y citaré el *Desafío* de Aristóteles, de *Ética a Nicómaco*: “Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”

Sabiendo que la emoción viaja más rápido que la razón, debemos generarnos unos segundos antes de decir o hacer algo, hacer unos segundos de reflexión, considere que en algunas situaciones tendrá tiempo inclusive para prepararse y anticiparse a los posibles ataques. Recuerde: “Palabra y piedra suelta no tienen vuelta”

## La Acción en los Conflictos

Una habilidad buscada y reconocida en el ejecutivo de hoy es su capacidad para resolver conflictos: tomar acción y no permanecer ajeno a ellos. Cuando algún funcionario dice: “No siempre hay que tomar acciones frente a los conflictos, yo escojo mis batallas o escojo a mis enemigos”, les contesto que eso trae implícita una evaluación y una acción. Lo preocupante sería dejar las situaciones de conflicto sin atenderlo, evadirlo.

Hoy no es rentable evadir conflictos, pues solo lo estaríamos embalsando y más adelante se presentarán con mayores demandas y emociones negativas.

Las percepciones que se forman los otros de nosotros o de nuestras organizaciones, es algo que no deberíamos dejar al azar: analicemos los mensajes y gestos que emitimos, el adecuado manejo de las emociones. Actuar de inmediato sobre los conflictos abonará a su pronta y mejor solución. ☘