

COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Abstract

El objetivo es conectar dos aspectos cruciales de la vida de las organizaciones, comunicación y conflictos. Se parte de la comprobación empírica de que los conflictos son omnipresentes en la vida social. En primer lugar se analizan los conflictos interpersonales y el eventual trasfondo intrapsíquico de los mismos. A continuación se estudian los conflictos de rol y de poder (estatus-rol) como "efectos de sistema", no atribuibles a la personalidad de los actores. Se maneja la hipótesis de que hay una contraparte cooperativa en muchos conflictos. Se conecta luego conflicto con comunicación, focalizando las dificultades que esta última genera en las organizaciones. El lenguaje se ha convertido por ello en objeto privilegiado de recientes investigaciones psicosociales, lingüísticas y filosóficas. Se repasan brevemente los temas referidos a lenguaje y metalenguaje, lenguaje y contexto, *misperception* y lenguaje, influjo de la afectividad en la emisión y recepción de mensajes, bloqueos comunicacionales e imposibilidad de no comunicarse. A lo largo del análisis se ofrecen sugerencias prácticas para el manejo de la comunicación en vistas a la resolución o control de conflictos. El trabajo concluye dejando abierto el tema de la mediación o gestión de conflictos como método para hacerlos controlables e, incluso, productivos.

COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Dr. Abelardo Pithou
Centro de Investigaciones Cuyo

Objetivos

La intención del presente trabajo es conectar dos aspectos cruciales de la vida de las organizaciones: Comunicación y conflictos. Es de conocimiento común que las comunicaciones sociales *ad intra* y *ad extra* son, en los grupos humanos, cualquiera sea su tamaño, calificación o tipo (empresarios, culturales, políticos, familiares, o tantos otros), como la corriente sanguínea para la fisiología corporal o, en una metáfora más perfecta, como el sistema nervioso que interconecta la información necesaria a todo el cuerpo, centralizándola en los niveles superiores del encéfalo. Debido a tal característica la comunicación -vehículo de la información- no puede dejar de ser un punto altamente susceptible de conflictos sociales. Estos aparecen muy a menudo por insuficiencias o bloqueos en la comunicación y sólo pueden ser abordados y solucionados a través de ella. Es importante enfatizar que, aunque suene paradójico, los problemas de comunicación se resuelven mediante la comunicación.

A continuación nos detendremos en el análisis de los conflictos en las organizaciones.

Conflictos personales e interpersonales

Los conflictos son omnipresentes en la vida social. Reconocemos que esta afirmación puede a primera vista resultar chocante. Es que así como los conflictos son, empíricamente, inevitables, todas o casi todas las personas normales buscamos evitarlos. Subjetivamente a todos, o a casi todos, nos parece un alivio haber sorteado un conflicto, es una distensión resolver el que nos preocupaba, una alegría no tener alguno en puerta. Y, sin embargo, las armonías que siempre anhelamos están entretejidas de conflictos.

Podríamos decir que el estudio de los conflictos es una de las ocupaciones más relevantes de la psicología social. Resulta, por ello, verdaderamente desconcertante que no tengamos mucha conciencia de la importancia y universalidad del conflicto en nuestras vidas. Este es un mecanismo psicológico de defensa, porque una conciencia lúcida de la omnipresencia de los conflictos nos descorazonaría; podría ser incluso insoportable. La explicación de que de hecho no lo sea probablemente esté en que si bien la vida humana está entretejida de conflictos, éstos tienen como contra faz elementos de cooperación. La realidad social está compuesta de cooperaciones que anidan conflictos, actuales o virtuales, explícitos o latentes, o, si se prefiere, de conflictos que tienen una faz cooperativa. Este carácter ambivalente del fenómeno social será clave en nuestra interpretación del tema que nos hemos propuesto desarrollar.

Naturaleza y estructura del conflicto

Ante todo, como dicen Boudon y Bourricaud (1982) es menester advertir la diversa **naturaleza** de los conflictos. Hay conflictos en torno a bienes económicos, como el dinero, otros en torno a bienes sociales, como el poder y el prestigio; por fin hay conflictos espi-

rituales, o morales, como son las ideas e ideales, las creencias y los valores. Los seres humanos son capaces de matar y de hecho se dejan matar por ellos. Agreguemos que en la realidad concreta los distintos tipos de conflictos generalmente presentan una trama más o menos compleja de los tres, con la predominancia de alguno. En una guerra se juegan intereses económicos, pero también ambiciones de prestigio y poder e ideas o ideologías.

1. En términos de teoría de juegos -dicen estos autores- los conflictos sociales se estructuran como juegos a suma nula, juegos a suma negativa y juegos a suma positiva.

Si en una elección se vota lista completa, estamos frente a un juego a suma cero o nula. Lo que gana el ganador es íntegramente perdido por el perdedor. Uno gana todo y el otro pierde todo. Suma algebraica cero.

2. Lo llamativo es que se puede dar un juego a suma negativa, es decir que las ganancias del ganador sean inferiores a lo que perdió el perdedor. Boudon ejemplifica con el caso del ofendido. Alguien deshonra a otro y éste se cobra la ofensa matando al ofensor. Evidentemente lo que ganó el matador al "lavar" su honra quitándole la vida al otro es algo que no vale una vida. El presunto ganador ganó mucho menos que lo que perdió el perdedor. Un juego a suma negativa.

También hay suma negativa cuando todos pierden, por ejemplo, en un conflicto atómico global en el que todos perderían.

3. Pero puede suceder que en un conflicto resulte una estructura de juego en que todos ganen, es decir un juego a suma positiva. Es el caso más interesante en comportamiento organizacional. ¿Cómo es posible que en un conflicto, disputa o enfrentamiento, todos ganen?

Veamos un ejemplo. Los empleados piden un aumento de salario. Comienza el tira y afloje entre el sindicato y la empresa. Para los empleados se trata de obtener salarios tan elevados cuanto sea posible; para la empresa, inversamente, los salarios menos gravosos. Para ambos hay límites. Los empleados no quisieran, si son sensatos, que los aumentos lleguen a comprometer la reinversión de la empresa, pues se afectarían los salarios futuros. Para los empresarios se trata de pagar lo mínimo, siempre que no se afecte la buena marcha del establecimiento. ¿Por qué las partes se autolimitan al enfrentarse? Porque más allá del enfrentamiento hay un trasfondo cooperativo, una contraparte del conflicto que coexiste a él y que es la cooperación o común acuerdo. Por ello en este tipo de conflictos el juego se resuelve a suma positiva. Ambos contendientes ganan. Este es el tipo de conflictos y cooperaciones más comunes en la vida social. Una mezcla de ambos. El arquetipo a suma positiva vale para la pareja, la familia, el aula, la empresa, la vida política.

En rigor ni la visión marxista que ve moverse a la realidad en base a conflicto ni la visión ingenua que desearía que sólo hubiera armonías en la sociedad, aciertan a comprender lo que generalmente pasa. Conflicto y cooperación son omnipresentes pero mutuamente reductivos. Se equilibran, con un equilibrio inestable nunca del todo logrado.

Algunos se inclinan a no ver lo que hay de conflictivo en las relaciones humanas e imaginan la vida social como una trama de juegos cooperativos. Minimizan lo que hay siempre o casi siempre de tensión, una tensión latente o manifiesta. Son proclives a creer que si

se pudiera eliminar el conflicto, todo marcharía mejor. En verdad la tensión entre cooperación y conflicto es no sólo generalizada sino a menudo positiva. Pero, adviértase que esto mismo supone que, finalmente, el telos o fin de todo sistema es una cierta armonía en constante hacerse, *in fieri*.

En el análisis que realizamos a continuación es menester tener presente que los estados de tensión y/o conflicto, sean intrapsíquicos, interpersonales, institucionales o colectivos, pueden tener muy diversos grados de conciencia y, más a menudo de lo que sospechamos, pasar prácticamente inadvertidos para los actores, salvo como una oscura alarma o aprensión. A veces los conflictos son como los volcanes, que pueden permanecer inactivos, apagados, o sordos, hasta que entran en erupción. Por eso parece apropiado decir que las guerras no se declaran, "estallan".

El conflicto interpersonal

Una de las causas presentes en los conflictos sociales son los problemas intrapsíquicos de las personas. El circuito que suelen recorrer las tensiones interiores son: Frustración, agresión, culpabilización. Se empieza por un problema interno no resuelto, lo que produce, obviamente, frustración; la frustración genera una tensión que se descarga como agresividad hacia afuera, causando enseguida sentimientos de culpa, que son como una descarga de agresividad hacia adentro, hacia sí mismo. Podemos decir, entonces, que las tensiones intrapsíquicas no resueltas por las personas en su vida privada son fuente de desentendimientos, malas percepciones (*miss-perceptions*), descargas agresivas vicarias, es decir dirigidas contra los compañeros o subordinados pero ni motivadas por ellos ni, en realidad, dirigidas psicológicamente contra ellos, como cuando se descargan en el trabajo tensiones provenientes de situaciones familiares o sentimentales desagradables o traumáticas. Tener resueltos o controlados los conflictos personales, al menos en la medida de no perturbar la convivencia social, es condición indispensable aunque no suficiente para la evitación de conflictos interpersonales. Es bien sabido que, por ejemplo, la inseguridad en el mando se compensa frecuentemente con actitudes autoritarias o, a la inversa, de debilidad, por ejemplo búsqueda de aprobación y cariño; otras veces aparecen mecanismos paranoides de desconfianza sistemática, sospecha y suspicacia, que inducen a la crítica, la murmuración, el retraimiento solitario por temor a enfrentamientos sociales; también los celos o envidias generan temor de delegar autoridad, o, al revés, de tomar decisiones, lo que sólo se hace cuando uno se siente respaldado, así como tantas otras situaciones psicológicas que necesitan de una buena dosis de penetración por parte de los líderes para observarlas y reducirlas. Primero para observarlas en ellos mismos y luego en los demás.

En las relaciones humanas hay tensiones que se mantienen a lo largo del tiempo veces sin terminar de resolverse nunca. Es una experiencia corriente en el noviazgo y en el matrimonio que ciertas situaciones desatan conflictos cada vez que se presentan. Padres e hijos suelen no superar del todo algún tipo de tensión entre ellos. Es como si un equilibrio inestable presidiera el sistema de interacción, convirtiéndose paradójicamente en una inestabilidad estable. Los conflictos no necesariamente se resuelven, decía contra Marx, acertadamente, el anarquista Pierre-Joseph Proudhon. Habrá que ver si tales situaciones son funcionales y aceptables o a la inversa, disfuncionales y a evitar. Aquí lo que debemos señalar es que, tanto en uno como en otro caso, las tensiones y conflictos no se dejan matricular fácilmente. A veces no hay más que contar con ellos y hacer lo mejor que se pueda, si se puede. Aunque ya el tomar conciencia de estos límites es un modo de comenzar a absorber los conflictos. Una tensión funcional es, por ejemplo, la que acom-

pafia a los procesos de educación o aprendizaje. El que educa debe exigir, y esto no es siempre lo más agradable o armonioso. Hay que esperar mucho tiempo para que los educandos reconozcan que las exigencias son por su bien, de ahí que la gratitud no sea lo que deben esperar más los educadores.

Los conflictos de rol

Los conflictos de rol, también llamados a veces **efectos de sistema**, deben distinguirse de los conflictos interpersonales que surgen por lo que corrientemente se llama incompatibilidad de caracteres o choque de personalidades. Estos últimos arrancan de los sistemas de personalidad de los actores, mientras que los conflictos de rol surgen no del modo de ser de la gente o de sus estados de ánimo, sino del propio sistema de interacción, es decir del interjuego de roles. Ocurre a veces que, en un grupo, los roles presentan deficiencias en cuanto a su definición. No se trata de deficiencias en la distribución de los roles; esto sería simplemente un conflicto entre rol y personalidad. Un rol está mal asignado (o distribuido) cuando la personalidad del actor no se ajusta al mismo, no es apta para desempeñarlo. No es esto lo que se entiende por conflicto de rol. Este último surge de una deficiencia organizacional. Uno o más roles ambiguos, difusos o, sobre todo, con alguna contradicción interna, perturbarán el desempeño de los actores y por lo tanto del sistema de interacción. No será su responsabilidad, no será por no ajustarse al rol. Es el rol el perturbador.

Hay ejemplos clásicos. Uno es la dualidad cariño-corrección en la relación de padres e hijos. Hay una dualidad en el rol de padre o madre que no todos llegan resolver adecuadamente. Si falta cariño, sobre todo materno, y cariño sensible, el yo o **self** de los hijos corre el riesgo de ser débil. Si se excede la corrección, aún cuando haya cariño, los chicos corren el riesgo de formar una personalidad excesivamente normativa, obsesivo, escrupulosa (un super-yo autoritario, dirían los psicoanalistas).

Otro caso de tensión interna en el rol es el de los mandos medios. Estos se deben a los superiores y deben mantenerlos satisfechos, deben ganárselos para tener buena imagen en la empresa. Pero al mismo tiempo les cabe cierta fidelidad a sus inferiores, pues si los inferiores no se sienten de alguna manera representados y defendidos por sus superiores inmediatos, dejarán de prestarles colaboración, con lo que se resentirá la productividad y la disciplina. En las empresas familiares suele haber conflicto o desarmonía entre el papel de dueño-gerente y el de padre. O el de hijo-empleado. Si el hijo, sobrino u otro pariente ingresa a la empresa, el gerente es generalmente el padre o pariente de estos familiares que son, a la vez, subordinados. No es difícil que esto entrañe una fuente de desentendimientos mutuos, aparte de envidias, suspicacias o "vacíos" de parte de los miembros de la empresa no parientes. La problemática es demasiado conocida. Los desentendimientos pueden provenir del hecho de que el padre siga viendo en el hijo un chico (o, al contrario, que le dé demasiada ingerencia) y, del otro lado, en que el hijo piense que es hora ya de que el padre vaya haciendo espacio a un cambio en la conducción. El detalle está en que, como son padre e hijo, lo probable es que se sigan tratando como tales y no lo hagan con la neutralidad afectiva exigida al trato entre ejecutivos y empleados.

Los conflictos de poder

El llamado **análisis estratégico** (Friedberg, 1972; Crozier y Friedberg, 1977) ha demostrado que es muy importante captar la dinámica organizacional en términos de juegos de poder. El apetito de poder, la tendencia a predominar y hacerse valer, son constantes del

ser humano y, al parecer, de los animales. En un gallinero hay una gallina que picotea a todas las demás y no se deja picotear por ninguna; y hay también una a la que todas picotean sin poder ella picotear a las otras. Los simios tienen una estructura gregaria fuertemente jerárquica. En las organizaciones humanas los juegos de dominancia pueden ser sutiles y hasta pasar desapercibidos para los propios interesados.

Vista así toda organización es un cuerpo político, en el que existe el tira y afloje del poder y del prestigio, de los intereses y las pasiones, pareciéndose a menudo más a un restringido campo de competición o batalla que a una máquina bien lubricada y armoniosa de cooperación y altruismo. Por eso no es casual que se use la terminología militar en la psicología de las organizaciones: Análisis estratégico, planeamiento estratégico, dirección estratégica; tácticas; poder y prestigio; símbolos de poder, símbolos de status; teoría de juegos (que suena a lo que los militares llaman juegos de guerra).

Pongamos como ejemplo el que da E. Friedberg (1988). En una estructura empresarial hay varias secciones paralelas. Cada una tiene un jefe, un capataz y numerosos empleados que realizan todos la misma labor. Es una estructura a primera vista muy simple y transparente. Pero hay problemas en todas las secciones, sobre todo malestar, quita de colaboración, etc. Se estudia el tema y se advierte que las dificultades no se ubican, como generalmente pasa, en el mando medio (capataz en este caso), que es la parte del medio del sandwich. Los inconvenientes se centran en los jefes. El problema era la estructura de poder. Los jefes tenían la responsabilidad de casi todas las decisiones, incluso las más rutinarias, respecto de los obreros. Muchas hubieran correspondido al capataz. Ahora bien, el inconveniente de esta estructura de poder es que los jefes no estaban en contacto directo con la base. Sólo podían juzgar por lo que les decían los capataces. Estos centralizaban la información y presentaban hacia arriba los problemas de la manera de quedar ellos en la mejor posición. Hacia abajo, todas las medidas desagradables e inconsultas las atribuían a los jefes. Poseían el lugar estratégico en vez de del más vulnerable, como suele suceder con los mandos medios. Jugaban con dos mazos de naipes. Uno hacia arriba, el otro hacia abajo. El jefe, por el contrario, era el malo de la película, para colmo sin opción para defenderse o explicarse, de manera de ser comprendido y no ser visto como arbitrario o autoritario. Hé aquí una estructura de poder que provoca disfuncionalidades y tensiones por ella misma, en virtud de su misma estructura, al margen de la personalidad de los involucrados. La prueba estaba en que en todas las secciones se presentaban problemas similares.

Anomia organizacional

La definición de anomia no es la misma en todos los autores. Aquí la definiremos como un vacío normativo que se produce en ciertos momentos en la sociedad y/o las organizaciones. Vacío normativo significa falta de una clara definición de las metas a conseguir, imprecisión respecto de los medios adecuados para conseguirlas y, por fin, falta de normas legítimas y pertinentes de acción. El concepto de anomia es uno de los más usados en sociología, pero conviene conocer sus limitaciones (Besnard, 1887).

Una aplicación de la teoría de la anomia a la vida institucional resulta muy sugerente en cuanto permite interpretar situaciones que no siempre logran definirse con claridad de otro modo. Hay veces que los sistemas sociales, instituciones u organizaciones, han llegado a tener una estructura tal que sus miembros se hallan imposibilitados de definir bien los objetivos deseables y realizables de la agrupación. Puede suceder también que la organización proponga objetivos múltiples e incompatibles entre sí.

Una empresa familiar, análogamente, no puede ser, como con frecuencia se pretende, al mismo tiempo una unidad económica y el reaseguro social de toda la familia. Si debe ser eficaz no bastará ser "tío" o "primo", o "cuñado" para hacerse cargo de roles importantes en la institución. No es fácil alcanzar ambas metas (eficacia económica y protección familiar) al mismo tiempo y en igual grado. Es posible que la anomia termine por carcomer las bases de la agrupación, de no tomarse estrictos recaudos.

Sabemos que los conflictos organizacionales pueden ser funcionales o disfuncionales. Mientras la competencia entre gerentes o vendedores de una firma se mantenga dentro de ciertos límites, puede ser altamente funcional. Tal vez puede llegar a ser disfuncional para los individuos menos dotados, pero también el motor del sistema, tomado como un todo. Hay tensiones estructurales que son dinamizadoras. Peter Heintz (1970) propuso esta teoría aplicada al desarrollo macroeconómico (Pithod, 1979).

Pero el problema se plantea cuando debemos decidir sobre los límites de los conflictos de modo que no se transformen en disfuncionales para la organización. Esto depende, obviamente, de muchos factores. La funcionalidad no se juzga de manera unívoca, en base a un criterio único. Una tensión puede parecer funcional para la empresa como un todo, pero quizá esté minando la capacidad de absorción de conflictos de algunos o muchos de sus integrantes, es decir generando anomia. A la larga dicha tensión afectará el funcionamiento del sistema debilitando lo que en términos estratégicos se llama la "moral" del grupo. Obviamente los límites de absorción del conflicto no pueden establecerse *a priori*. En las organizaciones los conflictos pueden surgir, hacia adentro, del sub-sistema social de status-roles y las distribuciones de poder y prestigio; también pueden surgir del sub-sistema cultural y, lógicamente, de las personalidades que interactúan. Desde fuera la organización recibe influjos socioestructurales y culturales del macrosistema en el que está inserta.

El conflicto cultural es muy importante en la administración de recursos humanos y en general en la gestión empresarial, pero no podemos aludir a él. Digamos que el problema puede plantearse a un nivel suficientemente consciente como para que los métodos comunes de influencia y convencimiento logren superar las eventuales tensiones, sean personales o grupales. Pero en otras ocasiones el conflicto no aparece claro a la conciencia de dirigentes y dirigidos, y eso probablemente exija una intervención externa.

El entramado de conflicto y cooperación

Entre las cosas más interesantes de la teoría del conflicto que venimos exponiendo nos parece que está el haber mostrado que la vida social se halla tejida de conflictos pero de conflictos que contienen muchas veces una **contraparte cooperativa**, como dijimos al comenzar. Cuando un paralítico es empujado en su silla de ruedas por un ciego, entre ellos no puede haber más que pura cooperación. No cabe otro juego; ni tira y afloje ni toma y daca. El ciego deberá empujar exactamente en la dirección que le dice el paralítico y éste aceptar la velocidad y el ritmo del ciego. O cooperan o se quiebra la relación. En el otro extremo, cuando jugamos un juego cualquiera, el que se lleva el pozo se lleva todo, los que pierden no ganan nada. Suma nula. Pero la vida real es mucho más matizada. Las infinitas interrelaciones que mantenemos no son ni puramente cooperativas ni puramente conflictivas. Son una compleja y fluida mezcla de ambas cosas.

Los conflictos y la comunicación

Lo que acabamos de ver sucintamente respecto de los conflictos sociales lo conectaremos ahora con la comunicación en las organizaciones. Si bien los conflictos por mala comunicación constituyen un fenómeno con perfil propio, comúnmente se dan asociados a una u otra clase de los que venimos de estudiar, sean los interpersonales, de rol, de poder y otros. Una comunicación social deficiente se asocia, agrava o produce conflictos como los nombrados. En efecto, muchas veces a la base de cada uno de ellos encontramos dificultades de comunicación.

Los procesos de comunicación son claves en la vida social. La interacción de los actores sociales u organizacionales depende de la comunicación. Se funda en ella. Lo notable es la poca conciencia que tenemos en general de las dificultades inherentes a este fenómeno. Todos tenemos tendencia a creer que sabemos comunicarnos muy bien y que sabemos interpretar correctamente los mensajes de los demás. Pero la precisión y la fluidez de la emisión de mensajes así como la exacta recepción e interpretación de los mismos no es algo que esté de ninguna manera asegurado en los grupos humanos, más allá del convencimiento que cada uno de sus integrantes tenga de su propia perspicacia para emitir y recibir comunicaciones. Muy por el contrario, la comunicación suele ser uno de los requisitos más difícilmente logrados en las organizaciones y por ello causa o coadyuvante de infinidad de conflictos.

Comunicación y lenguaje

A nadie se escapará que el lenguaje es el medio normal de comunicación, ya que los seres humanos no podemos comunicarnos sino mediante signos y no directamente, como sería la transmisión de pensamientos. A un sistema de signos, regido por ciertas leyes, lo llamamos lenguaje. No es necesario que se trate de signos hablados (sonido articulado que significa una cosa). También la matemática es un sistema de signos, así como la música, la liturgia y los ritos en general. Son todos medios de expresión y por lo tanto de comunicación.

El metalenguaje

Si analizamos un lenguaje veremos que, más allá de la significación digamos **literal**, el mismo significa por lo menos de dos maneras: como tal y como **metalenguaje**. Si yo oigo al pasar que alguien dice "Fulano robó un banco", entiendo la materialidad de lo que se dice, pero como el vocablo "banco" se aplica a cosas diversas yo no sé si Fulano asaltó un Banco o simplemente se llevó un banco de la plaza, de la escuela o de una casa. Tres significados bien diferentes. Cuando niños, solíamos jugar con esta diferente manera de suponer (una cosas u otra) que tiene el lenguaje.

Cuando un enamorado dice a la novia: "Te quiero hasta la locura", nadie espera que la novia llame, alarmada, al hospital psiquiátrico. Allí el metalenguaje -no dicho, pero significado- establece que se trata de expresar con el término "locura" otra cosa que lo significado en su literalidad o materialidad.

El lenguaje puede, pues, manteniendo esa materialidad, significar cosas diferentes. Había un personaje de Landrú que se llamaba el señor Cateura, cuya característica era tomarse todo al pie de la letra, sin considerar los metalenguajes. Cierta vez fue a una carnicería y le preguntó al carnicero: ¿Esta es la carnicería de enfrente? El pobre hombre desorienta-

do le contesta: Señor, la carnicería de enfrente... queda enfrente. ¿Cómo puede ser?, exclama indignado el señor Cateura si enfrente me han dicho que la carnicería de enfrente queda aquí. Y se retira muy enojado.

Pues bien el lenguaje significa de diferentes maneras según el metalenguaje. Y esta polivalencia es una fuente de confusiones en la comunicación humana.

Errores por mala percepción

Lo primero para una buena comunicación es que el comunicador no se esté equivocando al percibir lo que va a transmitir. Son conocidos los errores de percepción que provocan un cúmulo de confusiones en las relaciones sociales. Los seres humanos percibimos no pocas veces mal y algunas muy mal. ¿Pero quién está dispuesto a reconocerlo? Cuenta Konrad Lorenz, el Nobel de Medicina creador de la etología, que experimentando con sus famosos gansitos recién nacidos, ante los cuales se presentaba él caminando en ocho y moviendo la cola como si fuera la gansa-madre, a fin de que los gansitos lo siguieran de ahí en adelante como si realmente fuera la madre (el famoso experimento del *imprinting*) le pasó un día lo siguiente: Meneaba él su cola y caminaba en ocho en su jardín cuando levantó la vista y se encontró con una cantidad de turistas asomados al seto del jardín, pálidos y con los ojos desorbitados, creyéndolo totalmente loco. En efecto, los mirones no alcanzaban a percibir a los patitos por causa del césped alto del terreno, sólo veían a Lorenz en esas extrañísimas poses. Es de suponer que cualquiera de ellos juraría después que el sabio se había comportado ante sus ojos como un ser absolutamente extraño. No cabía duda. Ellos lo habían visto con sus propios ojos y lo había visto todo el grupo. Imposible estar equivocados. Lorenz era un loco de atar.

Hé aquí un ejemplo de percepción errónea que induce una mala interpretación por falta de un dato decisivo. Tales situaciones -quizá no tan grotescas, por cierto- se dan a menudo entre los seres humanos, porque a menudo es más lo que no sabemos que lo que sabemos de algo. Las comedias clásicas de equívocos se basan, precisamente, en malas percepciones, en *misperceptions*, que originan interpretaciones erróneas y por lo tanto comunicaciones sesgadas.

Personalmente yo necesito ir a dar una vuelta por la ciudad para madurar ciertas ideas. Los que me vean pensarán que estoy vagabundeando. Mis ideas se precisan distrayéndome, no concentrándome en mi escritorio, del que debo escapar para poder tomar distancia de los problemas y comprenderlos mejor. Si se quiere llámese a esto *ocio creativo*. En concreto, que los errores de percepción e interpretación son muy frecuentes en la especie humana. Es de inferir que ellos traerán muchos problemas de comunicación y malos entendidos entre la gente.

El matiz afectivo

Pero no son sólo el metalenguaje y los errores de percepción los que complican la interacción humana. Los **acentos afectivos** constituyen parte esencial del sentido del lenguaje (no del lenguaje matemático, obviamente, pero sí, por ejemplo, del artístico, como es el caso del cine). Un ejemplo: Dos mujeres se pelean en un conventillo. Viene la policía y una de ellas, a modo de explicación por el escándalo, va y dice: "No me importa que me haya llamado p..., sino el ríntintín con que lo ha dicho". Es un viejo chiste que muestra bastante bien cómo las personas se agreden con sólo cambiar la entonación de una frase. Todo está -suele decirse- en cómo se digan las cosas, en la velada intención que

oculten. Por cierto que espontáneamente no solemos pensar en estas sutilezas. Pero en las organizaciones se debe estar atento a ellas. Llegan momentos dentro de un grupo cuya atmósfera comunicacional se enrarece y llega a bloquearse a tal punto que cualquier cosa que digamos se presta a malas interpretaciones. Más aún, a veces lo que decimos produce justamente un efecto que quisiéramos evitar.

Sistemas de comunicación que se traban

Supongamos que una pareja tiene un problema marital al que el esposo contribuye con un retraimiento pasivo, mientras que la mujer colabora con sus críticas constantes. Al explicar sus frustraciones, el marido dice que su retraimiento no es más que **defensa contra** los constantes regaños de su mujer, mientras que ésta dirá que esa explicación constituye una distorsión burda e intencional de lo que "realmente" sucede en su matrimonio, esto es, que ella lo critica **debido** a su pasividad. Despojadas de todos los elementos efímeros y fortuitos, sus discusiones consisten en un intercambio monótono de estos mensajes: "Me retraigo porque me regañas" y "Te regaño porque te retraes" (Watzlawick, 1971).

Situaciones similares suelen darse entre jefes y subordinados. El jefe critica la tarea de su subordinado. Si le preguntamos por qué lo hace, probablemente responda: "para ver si logro avivar a ese inútil". Claro que si el empleado es un tímido inseguro, el efecto puede ser contraproducente. Tenderá a inhibirse, a bloquearse, y las cosas le saldrán peor en la misma medida en que el jefe lo apabulle en vez de apoyarlo. Lo mismo suele suceder con los desaguisados que provocan los adolescentes, movidos por impulsos que aún no dominan del todo. Un padre demasiado exigente puede provocar en el chico un profundo sentimiento de injusticia y, entonces sí, éste se sentirá inclinado a hacer enojar a quien lo humilla. Un educador -padre o profesor- que no sepa esto, o no le dé importancia, tendrá problemas de incomprensión que irán *in crescendo*. Algo similar le sucederá a un capataz o a un jefe, aunque sus subordinados sean personas adultas.

Imposibilidad de no comunicarse

Otro aspecto muy importante de la comunicación humana es la imposibilidad de no comunicarse. En efecto, el quedarse callado siempre quiere decir algo. Muchas veces nos disculpamos diciendo: "Yo no dije nada; estuve callado", sin querer advertir que es eso, precisamente, lo que despertó en el o los otros la disconformidad, porque quedarse callado significa mucho respecto de nuestros estados interiores. Por lo pronto significa que no queremos hablar, sea del tema que se trata o con quienes lo tratan. Cualquiera de las dos alternativas son poco satisfactorias para los demás.

Repárese cómo la comunicación puede estar profundamente perturbada, pero no sabremos porqué si atendemos solamente a los comunicadores. Solemos decir: Es un diálogo de sordos. Es verdad, pero no son sordos a los sonidos, sino al sentido que se quiere dar a las palabras. Si alguien dice: Mi mujer no me comprende, esto puede significar varias cosas: a) Yo **creo** que mi mujer no me comprende; b) yo **temo** que mi mujer no me comprenda c) a su vez ella **teme** que yo crea que no me comprende, con lo que la pobre se enreda en un lío del que no sabe cómo salir.

La comunicación y la interacción como sistemas

Los investigadores de Palo Alto (Watzlawick, Bateson y otros) han insistido mucho en la

necesidad de comprender las acciones humanas como **sistemas** de dos o más actores. Cuando una comunicación entre seres humanos se traba o cae en malas interpretaciones es necesario analizar la relación entre los actores y no tanto el modo de ser aislado de cada uno de ellos. Cuando decimos: "Es que Fulano no sabe comunicarse", estamos cayendo en la falacia de atribuir al actor lo que no es sólo de él sino del sistema de interacción en el que él se encuentra. Todo el pensamiento actual se endereza hacia la visión **sistémica** de los fenómenos. Cuando Freud describe la psique humana como compuesta por las instancias llamadas Ello, Yo y Super-yo olvida un referente sistémico fundamental, y es que todo Yo (con sus adláteres de Ello y Super-yo) tiene siempre un referente que se llama el Tú. Para comprender cabalmente lo que pasa en cada individuo hay que posicionarlo frente a uno o varios Alters (varios Tú), y recíprocamente, formando sistemas complejos y variados. "Para comprender el funcionamiento de la relación entre dos personas (o más), es necesario dejar de verlas como dos sustancias independientes e invariables" dice Jean Stoetzel (1968), comentando el pensamiento del excepcional y frustrado psiquiatra Harry Stack Sullivan, quien se adelantó varias décadas a esta visión sistémica o interactiva de los procesos, aunque no pudo desarrollar su obra por una muerte relativamente prematura.

Emociones, sentimientos y pasiones en la comunicación

Cada cual lleva al grupo sus modos de sentir, resentir, emocionarse, apasionarse, en fin, lleva su mundo afectivo, su carga emocional o su indiferencia, y todo esto no sólo está presente sino que se hace sentir en las interrelaciones sociales, especialmente en los grupos "cara a cara". Este mundo emocional -oscuro aún para el propio sujeto- es necesario atenderlo si se quiere que la relación grupal marche bien. Los seres humanos llevamos nuestra afectividad al grupo porque llevamos a cuestas nuestras necesidades y tendencias, de las que no nos podemos separar. Estas pueden estar más o menos controladas, pueden ser expresión de una personalidad madura o inmadura, incluso de una personalidad que en ciertos aspectos (no en todo ni siempre) puede comportarse como enfermiza. Entramos a un grupo (o estamos en él) porque lo necesitamos, no sólo a los fines del propio grupo (por ejemplo para aprender, en el caso de un grupo escolar o académico), sino para dar satisfacción a lo que Maslow llamó "necesidad de inclusión", de estar socialmente "incluido" de no sentirse excluido. Es la necesidad de **pertenencia social**. Necesitamos también del grupo para ser "reconocidos", "considerados", sentir que somos "estimados". Y, para ser breves, necesitamos del grupo para sentir y dar afecto. Podríamos llamar a éstas, necesidades "psico-sociales" o afectivo-sociales. En comportamiento organizacional es importante tenerlas muy en cuenta.

Los autores han caracterizado de muchas maneras las **actitudes** a que pueden dar lugar estas necesidades que venimos de señalar, actitudes con las que penetramos en el grupo:

Timidez _____	Ascendencia _____
Sumisión _____	Dominancia _____
Iniciativa _____	Pasividad _____
Dependencia _____	Independencia _____
Rechazo _____	Aceptación del otro _____
Insociabilidad _____	Sociabilidad _____
Distancia _____	Amabilidad _____
Antipatía _____	Simpatía _____
Solidaridad _____	Competitividad _____

Agresividad _____	Gentileza _____
Inhibición _____	Desinhibición _____
Exhibicionismo _____	Naturalidad _____

Cada uno podrá aumentar o disminuir esta lista de actitudes contrapuestas. Lo que es innegable es que ellas surgen en la vida interna de los grupos. Cuando imperan las actitudes negativas sobre las positivas, la interrelación se hace difícil, por lo que es necesario que los grupos conozcan que tales cosas ocurren y más a menudo de lo deseable. Es muy positivo para la dinámica grupal que los integrantes de un grupo se entrenen en evitar las actitudes negativas y e incrementen las positivas. El aprendizaje de **habilidades sociales** es posible, aunque en general se lo desconozca.

Conflictos intragrupales

Cuando se vislumbra el peligro de tensión o conflicto en el grupo, el síntoma psicológico que aparece es la **ansiedad**. Esta surge en el grupo cuando uno o más de los integrantes temen ver frustradas sus expectativas. Este temor puede o no tener bases objetivas. La ansiedad puede surgir por inseguridad respecto de sí mismo o de los demás. Puede suceder que temamos no tener éxito en el desempeño de nuestro rol o que los demás no lo tengan. Tales temores nacen de causas objetivas o más o menos imaginarias. Los psicólogos cognitivistas dirían que hay allí una falla en la **comprensión** de la situación. Otros atribuirán a **fallas personales** el surgimiento de la ansiedad y, por fin, otros pondrán el acento en que la **relación** establecida por los miembros del grupo presenta alguna anomalía. El hecho es que cuando la ansiedad aumenta (la ansiedad es el preámbulo de la angustia) la dinámica grupal se verá perturbada. Aparecen entonces mecanismos que tienden a aliviar la tensión: Hay quienes tratan de lograr una distensión mediante el humor y dicen un chiste; otros evitando el punto conflictivo, otros alienándose (dejando de participar).

Lo ideal es que el grupo recupere su nivel de equilibrio enfrentando calmamente el punto conflictivo, es decir, haciendo conciente la cuestión perturbadora y tratándola sinceramente. Como suele decirse, poniendo las cartas sobre la mesa.

Una labor muy importante del líder (especialmente del líder afectivo) es saber crear **espacios de absorción de las tensiones y conflictos**. Para ello su propio nivel de ansiedad debe ser bajo. Los anglosajones utilizan la expresión: "no dejarse involucrar". Esto último es válido para todos los miembros del grupo. Evitar que las emociones negativas (en este caso la ansiedad, pero lo mismo dígame de la antipatía, la agresividad, el escapismo, la depresión, etc.) nos dominen. Si el riesgo de verse involucrado en un conflicto de esta índole es grande, no es desaconsejable disminuir temporariamente la tensión mediante el humor, el cuarto intermedio, etc., es decir, en general, con procedimientos de evitación, siempre que tales procedimientos no terminen impidiendo hacer frente a los puntos conflictivos. Si así fuera se crearía un mecanismo de defensa negativo para el buen funcionamiento grupal, que sólo serviría para postergar el tratamiento de los puntos arduos, y, por lo tanto, para el buen funcionamiento del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, D.C. y Messick, J.M., *Control de los conflictos emocionales*, México, Interamericana, 1976.
- Bernoux, Ph., *La sociologie des organisations*, Paris, Ed. du Seuil, 1985.
- Billig, M., *Arguing and Thinking*, Cambridge University Press, Editions de la Maison de Sciences de l'Homme, 1989.
- Borisoff, D. y D.A. Victor, *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación*, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1991.
- Boudon, R., *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 1977.
- Boudon, R. y F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1982.
- Clinard, M.B., *Anomia y conducta desviada*, Buenos Aires, Paidós, 1967.
- Collins, R., *Conflict sociology. Toward an explanatory science*, New York-London, Academic Press, 1975.
- Crozier, M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. du Seuil, 1977.
- De Bono, E., *Conflictos*, Buenos Aires, Sudamericana-Planeta, 1986.
- Freund, J., *Sociología del conflicto*, Buenos Aires, Fundación CEREN, 1987.
- Friedberg, E., *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, Privat, 1988.
- Hirschman, A.O., *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
- Kelly, A.J., *Entrenamiento de las habilidades sociales*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 1987.
- March, G.J. y A.A. Simon, *Teoría de la organización*, Barcelona, Seix Barral, 1977.
- Olson, M., *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978. (ed. inglesa *The Logic of Collective Action*, Harvard, 1966).
- Pastor Ramos, G., *Ensayo de Psicología Social Sistemática*, Universidad de Salamanca, 1987.
- Pithod, Abelardo, *La comunicación social: fluidez y bloqueos*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 1994.
- Pithod, Abelardo, *Conflictos en las organizaciones*, Mendoza, 1991 (no publicado).
- Pithod, A., *Dinámica de las tensiones*, Buenos Aires, Ed. Arché, 1979.

Pithod, A., **Comportamiento, Desorganización y Anomia**, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Serie Cuadernos, n° 77, 1986.

Pithod, A., "Las relaciones de poder en las organizaciones", *Rev. Emprender*, Mendoza, 1988, n° 157.

Simon, P. y L. Albert, **Las relaciones interpersonales**, Barcelona, Herder, 1983, p. 383.

Stoetzel, J., **Psicología Social**, Valencia, Alcoy, Ed. Marfil, 1968, p. 217.

Varios Autores, **Contradictions et conflicts: Naissance d'une société?**, Semaines Sociales de France, Lyon, 1971.

Watzlawick, P., **Teoría de la comunicación humana**, Buenos Aires, Ed. Tiempo Contemporáneo, 1971.

Watzlawick, P., **¿Es real la realidad?**, Barcelona, Herder, 1989.