

Conflictos organizacionales en las empresas venezolanas y el liderazgo para la paz.

Aquiles Peña¹

Organizational conflicts in Venezuelan companies and leadership for peace.

Resumen

El conflicto organizacional constituye un fenómeno recurrente que a diario enfrentan los líderes que hacen vida dentro de las organizaciones. Sus orígenes obedecen a múltiples factores. Por un lado, el hombre es un ser de naturaleza conflictiva. Por otra parte, las empresa al estar integradas por humanos interactúan constantemente con agentes estimulantes de conflictos tanto en su medio interno como en el externo, los cuales según Burke(2006), ocurren en cuatro niveles: el individuo con la organización, individuos con sus compañeros, unidades de la organización con otras unidades y en las relaciones inter-organizacionales.

Partiendo de esta realidad, en el presente artículo se realiza un arqueo bibliográfico para ubicar el estado del arte de los conflictos organizacionales en su construcción teórica e identificar su statu quo actual dentro del sector industrial venezolano. Bajo esta perspectiva, se propone la construcción de un estilo de liderazgo (Liderazgo para la Paz) fundamentado en la definición de cultura de paz sugerida por la Unesco y orientado al mejoramiento de la competitividad organizacional y la protección del medio ambiente.

Palabras Claves: Conflictos, Conflictos Organizacionales, Liderazgo para la Paz, Cultura de Paz.

Identificación y ubicación del Sub-Tema: *Desarrollo Industrial de un País.*

¹ Aquiles Peña, profesor del postgrado de FACES, UCV. Candidato a Doctor en Gerencia, UCV. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, UCV. Consultor empresarial. Conferencista.

Índice de gráficos

Gráfico	Pp.
1 Disciplinas y objeto de estudio.	5
2 Factores restrictivos de la producción en la industria venezolana.	7
3 Crecimiento del PIB 2010 América Latina y el Caribe.	8
4 Inflación Venezuela 2000-2010.	8
5 Capacidad utilizada del aparato productivo III Trimestre 2010.	9
6 Producción del aparato productivo venezolano.	9
7 Porcentaje de hogares pobres.	11
8 Agentes generadores de conflictos y sus efectos.	12

1.- Introducción

Los líderes organizacionales se enfrentan hoy en día con una realidad cada vez más compleja, donde la experiencia ya no es una guía útil para afrontar exitosamente las variadas situaciones que deben manejar en sus entornos empresariales. Esto se debe a que los objetivos tanto de la organización como los de sus integrantes van mucho más allá de conseguir simples beneficios económicos, como era en el pasado, ahora están movidos por un cumulo de intereses y necesidades diversas que continuamente van mutándose. Y añaden como elemento perturbador que dichos objetivos deben alcanzarse logrando armonía y sinergia entre todos los actores involucrados y el medio ambiente. Siendo este último el de mayor peso porque es imposible seguir alcanzado desarrollo organizacional sin tomar como base que éste sea sostenible y sustentable. Lo cual representa un gran reto.

Esta situación ha devenido en la necesidad de un cambio de paradigma en los estilos de liderazgo a fin de enfrentar estas grandes adversidades; entre ellas, uno de los fenómenos críticos dentro de las organizaciones en la actualidad, el conflicto organizacional.

En atención a este direccionamiento, este artículo se estructuró considerando el estado del arte de los Conflictos Organizacionales planteando, además, una aproximación a la tipificación de un estilo de liderazgo fundamentado por el constructo cultura de paz propuesto por la UNESCO. Esto con la finalidad de proponer un estilo de liderazgo para la paz como aporte para disminuir el incremento actual de la conflictividad organizacional en Venezuela y sus perjudiciales consecuencias.

2.- Conflictos Organizacionales

Dentro de ese universo fenomenológico que le acontece al hombre a lo largo de toda su vida, el conflicto constituye un evento recurrente (Montoro, 1993) que lo afecta de manera individual y/o colectiva (Redorta, 2007). Una revisión antropológica de este fenómeno indica que no es una característica propia de la

naturaleza genética humana sino que surge como resultado de ambigüedades en el desarrollo de la evolución de su psique o en sus relaciones interpersonales (Deutsch, 2006). Sobre este particular Vinyamata (2003:10), clasifica sus orígenes en cuatro grandes grupos, a decir:

“1.- Injusticia social, miseria, intereses económicos, cuestiones de poder, entorno social excesivamente competitivo y agresivo, problemas sociales.

2.- Miedos, fobias, temores de todo tipo, falta de sosiego y serenidad, desequilibrio psicológico, frustraciones, insatisfacción emocional, desorientación, desorden, problemas de organización, problemas y errores de comunicación y disfunción en las relaciones, percepciones negativas.

3.- Valores, concepciones filosóficas, disociaciones entre la conciencia y la vida, carencia de sentido y de comprensión de la vida, desamor.

4.- Enfermedades físicas y mentales que generan depresión, irritabilidad o angustia. Procesos biológicos que afectan al comportamiento, déficit o desequilibrios hormonales.”

En relación a la magnitud y los actores involucrados Deutsch (1973:10) señala que los conflictos pueden ser tan pequeños como un desacuerdo o tan grandes como una guerra mundial. Pueden originarse en una persona, entre dos o más personas; en un grupo, entre dos o más grupos; en un país o entre dos o más países. Además, agregan Muñoz y Rueda (2004: 145), tienen la peculiaridad de ser agentes desencadenantes de transformaciones, tanto positivas como negativas, en los seres humanos; quienes desde su nacimiento hasta su muerte, están condenados a gestionarlos.

Bajo esta concepción queda sobrentendido que dentro del ambiente empresarial, contexto social donde gran parte de la población activa invierte la mayoría de su tiempo laboral, continuamente surgen conflictos. Según Burke(2006:782), los conflictos en las organizaciones (conflictos organizacionales) se manifiestan de modo individual o congregados “en cuatro grupos: (1) el individuo con la organización, (2) individuos con sus compañeros, (3) unidades de la organización con otras unidades y (4) relaciones inter-organizacionales” como consecuencias de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen y las interacciones de las organizaciones con su entorno.

Esta estructuración permite sistematizar su incidencia dentro de las empresas a través de los sujetos involucrados. Es por ello, en el primer nivel, el individuo con la organización, el conflicto se presenta cuando ocurren discrepancias en el contrato psicológico que se establece entre la organización y el empleado. Dicho contrato engloba el grado de congruencia entre las metas de la organización y las del empleado. El segundo nivel, individuos con sus compañeros, se presenta en términos de la relación entre dos personas. Por ejemplo, jefe-subordinado o líder-seguidor. También es posible en las relaciones entre un individuo y sus compañeros. El tercer nivel, unidades de la organización con otras unidades, su ocurrencia se establece entre dos grupos o entre un grupo y varios grupos.

Cabe reseñar, estos tres primeros niveles se encuentran situados en el campo de estudio del Comportamiento Organizacional, el cual según Robbins (2004:8): "...investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones." Los conflictos organizacionales en estas tres tipologías surgen como consecuencia de diferencias en las expectativas e intereses de las personas, generalmente ocasionadas por factores de dinero, prestigio o poder (Piñango y Monteferrante; 2007:38-39). Las manifestaciones más frecuentes son: discusiones, dificultades para comenzar o terminar proyectos, sabotajes, protestas, paros, violencia, stress laboral, baja moral, acoso sexual, incremento del ausentismo laboral, descuido o maltrato del equipamiento, problemas de comunicación interpersonal, ineficiencia laboral, inhabilidad de percibir o reaccionar ante amenazas y desafíos del medio externo (nuevas regulaciones del gobierno, condiciones del mercado o desafíos tecnológicos), incremento en la insatisfacción de los clientes, baja rentabilidad, entre otros.

El cuarto y último nivel, relaciones inter-organizacionales, los conflictos se presentan entre la organización y su entorno, el cual puede estar conformado por otra o varias firmas privadas o instituciones públicas. Se observan cuando la empresa entra en problemas con otra organización de la misma firma, con sus competidores por participación en el mercado, con instituciones gubernamentales por aspectos legales, con los proveedores por suministros de materia prima, o con los clientes por pagos, entre otros.

Esta caracterización planteada por Burke, proveniente de la disciplina Desarrollo Organizacional (DO), contempla una constelación de propiedades y comprensiones diversas sobre la conflictividad organizacional. Sin embargo, la complejidad que actualmente envuelve el mundo de las organizaciones excede sus alcances en la construcción de una cosmovisión donde se circunscriban todo el espectro de eventos conflictivos que allí acontecen. Por tal motivo, se recurre a otras disciplinas para seguir el planteamiento de Morin(1984:45) cuando propone que "la realidad se explica simultáneamente desde todas las perspectivas posibles. Para ello, a la hora de estudiar un fenómeno específico, éste debe ser analizado por medio de las más diversas áreas del conocimiento."

En tal sentido, el gráfico 1 muestra las tres principales disciplinas que soportaran las ideas presentadas en este artículo y su combinación para abordar la complejidad existente en los conflictos organizacionales. Cabe señalar, estas no serán las únicas utilizadas para alcanzar esta meta. Prueba de ello, es que a su vez estas disciplinas se sustentan de otras. En el caso del DO, se nutre de la sociología, sicología, comportamientos humanos, gerencia y de aportes del liderazgo, entre otras. Con el liderazgo sucede algo parecido, se apoya en las ciencias de la conducta, sociologías, políticas y muchas más. En el caso del constructo cultura de paz, constituye la edificación de un proceso multidisciplinario que abarca diversas áreas del saber cómo la historia, sicología, sociología, política, entre otras.

Gráfico 1.- Disciplinas y objeto de estudio. Elaboración propia.



La incorporación de estas disciplinas a este estudio obedece a múltiples factores. En el caso de la perspectiva del liderazgo, Senge *et al* (2000:14-16), considera líderes² organizacionales a todas las personas capaces de mantener su visión y la creencia de su verdad (“tensión creativa”) cuando desempeñan papeles críticos dentro de la organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de ésta. Estos autores identifican en estos ámbitos tres tipos de líderes, a saber: 1) Líderes locales de línea o personas con responsabilidad por los resultados y autoridad para realizar cambios en la organización y ejecución del trabajo; 2) Líderes de intercomunicación o trabajadores de la red informal de información interna, también denominados creadores de comunidad, 3) Líderes ejecutivos, aquellas personas con responsabilidad global por los resultados del negocio e impulsoras de cambios.

Con marcadas líneas confluyentes estos líderes son los encargados de gestionar los conflictos dentro de las organizaciones. Interacción que les obliga a comprender que es imposible alcanzar los objetivos empresariales y hasta sus metas personales sin la presencia de los conflictos (Redorta; 2007). En consecuencia, no deben gastar energías en impedir que estos ocurran; sino intervenir activamente en cuanto a la formación, desarrollo y desenlaces de los mismos para transformar sus consecuencias en resultados constructivos y productivos a todos los niveles de la organización (Deutsch *et al*, 2006; Vinyamata, 1999). Porque como plantea Burke (2006), una inadecuada gestión de los conflictos organizacionales obstaculiza el normal desenvolvimiento de las actividades empresariales, incidiendo en costos operativos y conllevándolas a la disfuncionalidad de su productividad, competitividad, manejo de recursos e incluso, pudiera ocasionar el cierre parcial o definitivo de la misma.

En concordancia con estas ideas, los líderes organizacionales con actitudes proactivas se han visto en la necesidad de evolucionar sus estrategias en la gestión de conflictos en función de los paradigmas existentes en cada época. Pasaron desde una primitiva concepción de hombre fuerte a una de negociador (Duro; 2006) avanzando, en la actualidad, a la idea de un líder Visionario

² Liderazgo, es según Gary Yukl(2008:2): “proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización.”

(Sashkin; 1995). La esencia de esta adecuación evolutiva tuvo dos fuentes principales. Por un lado, el vertiginoso desarrollo de las ciencias administrativas en el siglo XX, que ha contribuido con la construcción de nuevos modelos gerenciales permitiendo a los líderes y a sus empresas configurarse y adaptarse a las exigencias progresivas de la economía. Y por otro lado, la adecuación de la misión del liderazgo a la creciente complejidad que la globalización ha generado en el mundo de los negocios en las últimas décadas.

En lo referente al tema de la Cultura de Paz, este constructo emerge en la resolución A/RES/53/243 del 6 de octubre de 1999 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual definió en el artículo 1 que se entiende por cultura de paz:

“Una cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en: a) El respeto a la vida, el fin de la violencia y la promoción y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación; b) El respeto pleno de los principios de soberanía, integridad territorial e independencia política de los Estados y de no injerencia en los asuntos que son esencialmente jurisdicción interna de los Estados, de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y el derecho internacional; c) El respeto pleno y la promoción de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales; d) El compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos; e) Los esfuerzos para satisfacer las necesidades de desarrollo y protección del medio ambiente de las generaciones presente y futuras; f) El respeto y la promoción del derecho al desarrollo; g) El respeto y el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres; h) El respeto y el fomento del derecho de todas las personas a la libertad de expresión, opinión e información; i) La adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento a todos los niveles de la sociedad y entre las naciones; y animados por un entorno nacional e internacional que favorezca a la paz.”

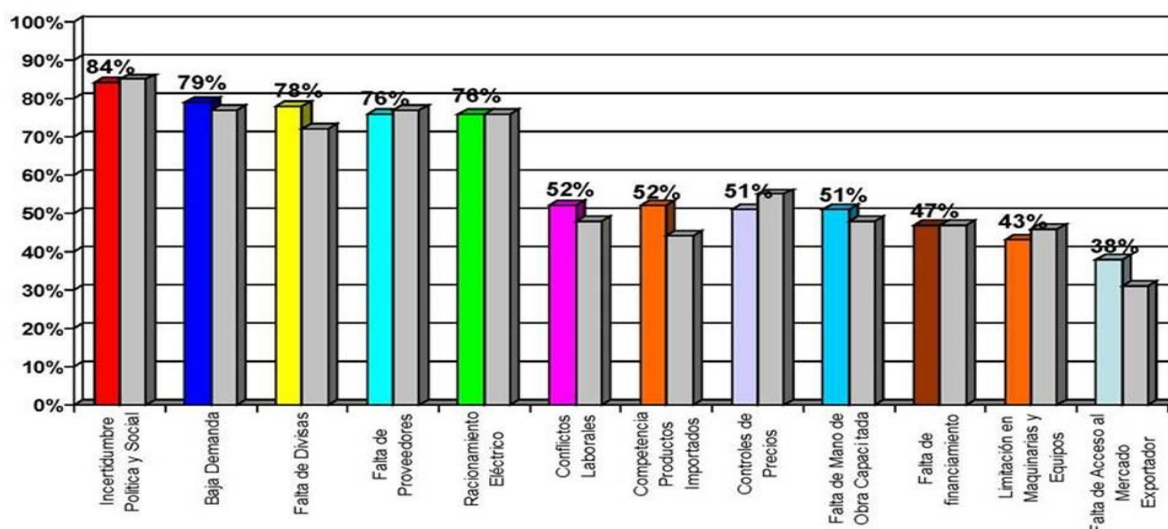
Con la visión que ofrecen estas disciplinas señaladas, se alcanza una configuración holística con mayor amplitud que la inicialmente planteada por Burke, la cual permite entender, comprender y gestionar los conflictos organizacionales desde un liderazgo fundamentado en una cultura de paz (Liderazgo para la paz) y orientado al mejoramiento de la competitividad organizacional y la protección del medio ambiente de las generaciones presentes y futuras. Esta comprensión conduce a un cambio de paradigma en la gestión de conflictos porque eleva la cultura organizacional hacia niveles sinérgicos, armoniosos y de concertaciones pacíficas.

Concomitante, al introducir un liderazgo para la paz dentro de las empresas se activarán mecanismos de anticipación y prospectivas que atenuarán los efectos de los agentes generadores de conflictos existentes en estos ámbitos como consecuencia de los resultados alcanzados en las resoluciones pacíficas. Con lo cual se obtendrán ambientes organizacionales con menos violencia, más proactivos y con empleados productivos, competitivos y activos defensores del medio ambiente.

3.- Los conflictos organizacionales en Venezuela

Actualmente, en el sector industrial venezolano confluyen una serie de elementos que subyacen a distintas casuísticas conflictivas. Una encuesta realizada por la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), publicada en diciembre del año 2010 y mostrada en el gráfico 2, revela parte de estos conflictos que para el momento perturbaban al aparato productivo nacional. En ella se enfatiza, los problemas que tienen mayor injerencia son la incertidumbre política y social (84%) por la cual atraviesa el país, la recesión de la demanda (79%), la falta de divisas por el control cambiario (78%), la falta de proveedores internos (76%) y el racionamiento eléctrico (76%). Luego, en menor escala, los conflictos laborales (52%), la competencia de productos importados (52%), el control de precio (51%), la insuficiencia de mano de obra calificada (51%), la falta de financiamiento (47%), las limitaciones de maquinarias y equipos (43%) y, por último dentro de los considerados, la falta de acceso al mercado exportador (38%).

Gráfico 2. Factores restrictivos de la producción en la industria venezolana. Fuente: Conindustria (2010). Encuesta coyuntural III trimestre del 2010. Pág. 11.



Por otra parte, el Observatorio de Conflictividad Social de Venezuela del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso)³ registró en el mes de enero del año 2011, 143 protestas por reclamos de derechos laborales y 203 en el mes siguiente, lo que representó un incremento de un 42% en ese periodo. Este tipo de protestas laborales se caracterizaron por marchas, huelgas de hambre, paralizaciones, concentraciones y asambleas permanentes. Muestras claras de descontento de los trabajadores con las organizaciones a la cual pertenecen.

En palabras de Schein (2004), muchos de estos efectos son comunes dentro de los ámbitos empresariales hasta en los países industrializados, llegando incluso a

³ Conflictividad y protesta social en Venezuela, publicado en la página web Conflicto Venezuela por Marco Antonio Ponce (Investigador de conflictividad social Clacso-Provea y profesor de la UCV) el 04/03/2011. Fuente: <http://www.conflictive.org.ve/analisis-y-opinion/conflictividad-y-protesta-social-en-venezuela-en-febrero-aumento-de-la-conflictividad.html>

formar parte de la cultura organizacional. No obstante, en el caso venezolano, se complica el escenario por los valores negativos que reportaron los indicadores económicos en el año 2010. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Venezuela tuvo un índice de decrecimiento de -3, superado únicamente por Haití, quien obtuvo -8, siendo las dos únicas economías con valores negativos para ese periodo, tal como se refleja en el Gráfico 3. Adicionalmente, fue el país del continente americano con la más alta inflación, 27.4%, según el Instituto Nacional De Estadística (INE). En el Gráfico 4, se detallan los niveles de inflación alcanzados en la primera década de este siglo. Cabe destacar, estos valores muestran que la economía venezolana durante este periodo mantuvo su inflación en dos dígitos. En contraposición con las economías de la mayoría de los países latinos (Colombia, Brasil, Ecuador, Bolivia, México, por sólo mencionar algunos) que no sobrepasaron un dígito en este mismo lapso.

Por otra parte, el comercio exterior del año 2010 refleja un desbalance de enorme proporciones entre las exportaciones no petroleras y las importaciones. Según el INE, Venezuela sólo exportó 2.486 millones de dólares; mientras que sus importaciones superaron ese monto en más de un 1500%, llegando a 30.746 millones de dólares. Estos resultados demuestran claramente que la economía nacional es monoprodutora, dependiente de la renta petrolera y, además, cuenta con un parque industrial incapaz de abastecer el consumo interno.

Gráfico 3. Crecimiento del PIB 2010 América Latina y el Caribe. Fuente: Cepal 2010, página 23.

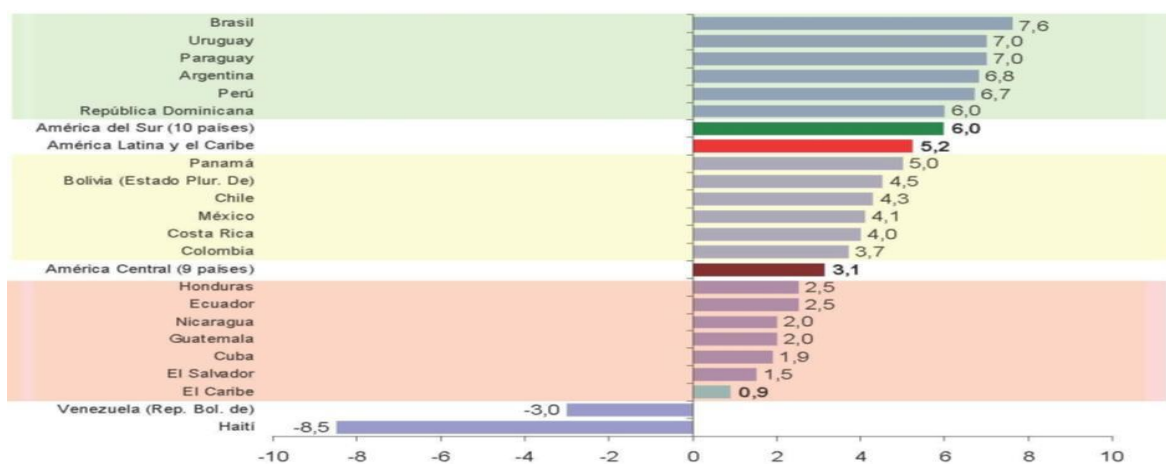
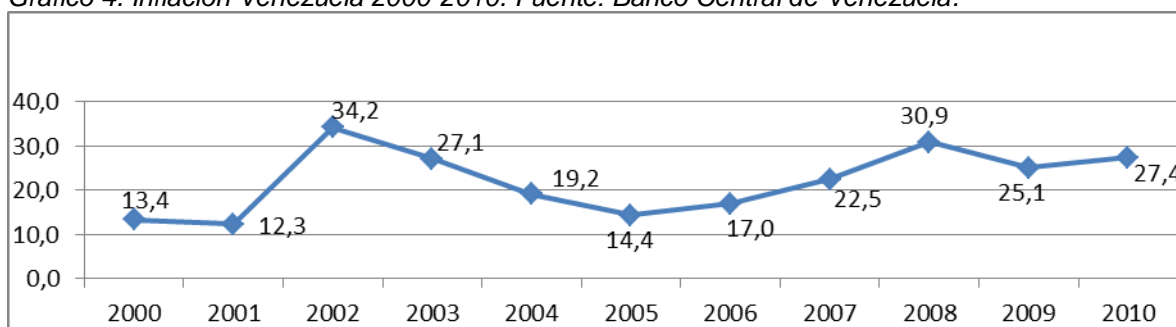


Gráfico 4. Inflación Venezuela 2000-2010. Fuente: Banco Central de Venezuela.



A propósito de esto último, Carlos Larrazábal⁴, en la asamblea de Conindustria del año 2010 como presidente de este organismo para esa fecha, manifestó:

“... quedan sólo 7 mil empresas de las 12.000 que, según cifras oficiales, existían en el año 1999. Aparte de ello, el 58% no está en capacidad de invertir, solo 20% está aumentando su producción, la capacidad instalada de la industria nacional está en 62.1%; pero en el caso de las medianas empresas es 50% y de las pequeñas empresas está en 45.4%. Las PYMES son el sector empresarial que ha presentado mayor pérdida de empleos debido a la merma en su producción...”

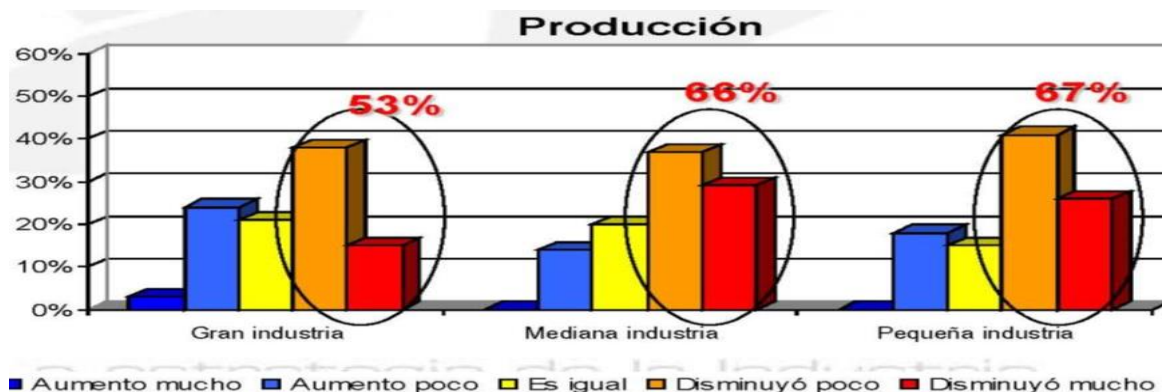
En resumen, consideraba que el aparato productivo nacional estaba deficitario y poco incentivado. Opinión que respaldaba con los datos mostrados en los gráficos 5 y 6, basados en encuestas realizadas por este mismo organismo a sus afiliados.

Grafico 5. Capacidad utilizada del aparato productivo III Trimestre 2010.

Fuente: Conindustria(2010): Encuesta coyuntural III Trimestre 2010, página 10.



Grafico 6. Producción del aparato productivo venezolano. Fuente: Conindustria(2010): Encuesta coyuntural I Trimestre 2010, página 8.



⁴ Carlos Larrazabal, Presidente de Conindustria. Conferencia titulada: Estado, Industria y Desarrollo: 02/11/10. Disponible en electrónicamente en: <http://www.conindustria.org/inicio/eventos/congreso-conindustria-2010/detalle-de-congreso-2010/estado-industria-y-desarrollo-carlos-larrazabal/h1542833296d03b54b8ce7a0878af5b0f/> consultado el 05 de febrero del 2011.

Habida cuenta de lo anterior, entre las fuentes primarias de conflictos observadas en las organizaciones empresariales venezolanas, tomando como referencia los estudios de Burke (2006;782-783), las interacciones sociales y los actos comunicativos que se manifiestan en estos entornos, destacan: la globalización y todo lo que ella representa, la creciente complejidad de las labores dentro de las organizaciones como reflejo de los avances tecnológicos, los continuos cambios producidos por la progresiva velocidad de los negocios y la constante presión a las cuales son sometidas estas empresas. A estos se debe agregar, como consecuencia del contexto venezolano, la crisis económica y el entorno sociopolítico que vive el país.

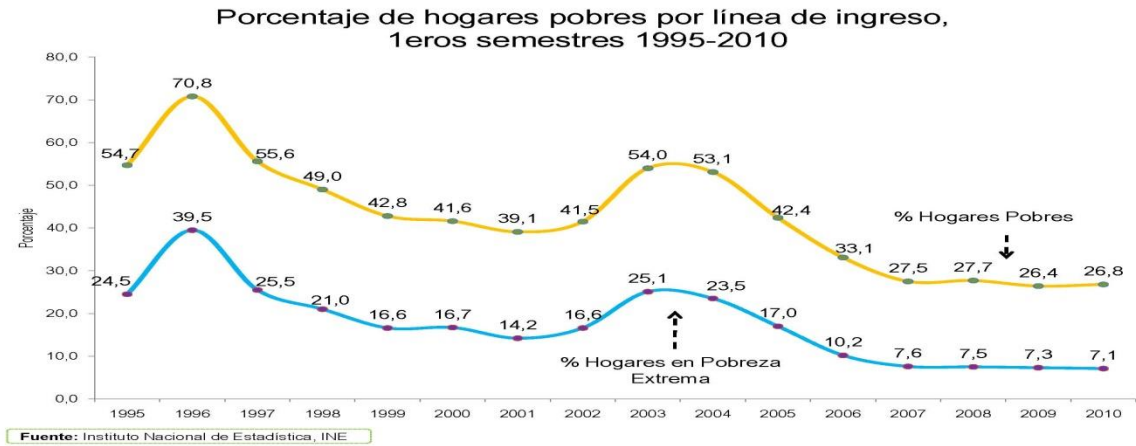
En relación a la actual situación política de Venezuela, ésta es un referente clave en el statu quo del sector empresarial privado. A título ilustrativo se cita que el gobierno intenta sustituir el modelo económico capitalista por lo que ha denominado Socialismo del Siglo XXI, a través del Plan de Desarrollo Económico y Social⁵ o Proyecto Simón Bolívar 2007-2013. Este plan contempla que “El modelo productivo socialista estará conformado básicamente por las Empresas de Producción Social, que constituyen el germen y el camino hacia el socialismo del siglo XXI, aunque persistirán empresas del estado y empresas capitalistas privadas” (PNSB, 2007:20). La palabra “persistirán” sugiere que las empresas capitalistas no formarán parte en el futuro del aparato productivo que va soportar este modelo socialista. Fundamento que se evidencia con las expropiaciones emprendidas por el gobierno en los últimos años y que ha sido la principal causa de la reducción el aparato productivo privado, según Conindustria(2010).

Desde el punto de vista social, la pobreza y la inseguridad han tenido connotadas influencias en el ámbito organizacional. La pobreza, según cifras oficiales del INE para el año 2010, alcanza los 26.8%, con una pobreza extrema que ronda los 7.1% tal como se puede apreciar en el gráfico 7. Este fenómeno social disminuye la capacidad de compra de la población y estimula la delincuencia, afectando a casi todo el sector industrial por la cantidad de robos de los cuales ha sido objeto. El segundo aspecto considerado, la inseguridad personal, según cifras no oficiales en los últimos 11 años han ocurrido más de 130.000 asesinatos⁶.

⁵ Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, o Proyecto Nacional Simón Bolívar, tiene como objetivo la instrumentación de los siete ejes que conforman el socialismo del siglo XXI: Nueva Ética Socialista, La Suprema Felicidad Social, Democracia Protagónica Revolucionaria, Modelo Productivo Socialista, Nueva Geopolítica Nacional, Venezuela: Potencia Energética Mundial y la Nueva Geopolítica Internacional. Disponible en www.mpd.gob.ve/Nuevo-plan/plan.html

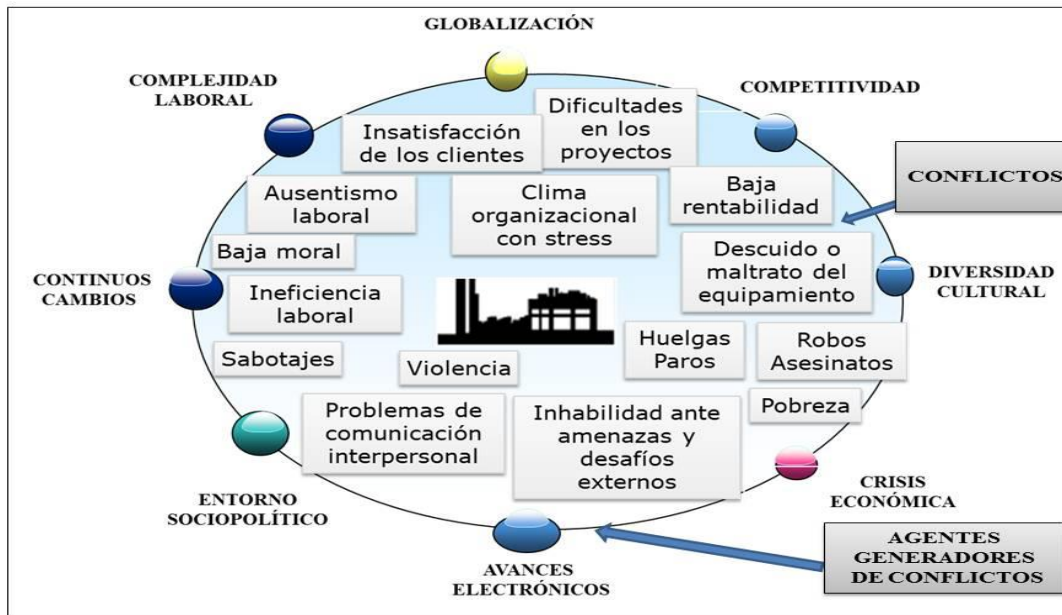
⁶ El Diario Versión Final, en su edición del 8 de Febrero del 2010 presenta un trabajo firmando por Oswaldo Torres. donde recoge las opiniones de varios criminólogos como: Lolita Aniyar, David Iturriza, Roberto Briceño León y Fermín Mármol León sobre el origen de los altos índices delictivos. Así como también en ese artículo se reseñan las cifras de más de 130.000 homicidios desde 1999 hasta Enero 2010, de los cuales más del 92% no se han resuelto y presenta además una reseña de los 10 ministros que han ocupado el ministerio de interior y justicia durante este periodo y sus actuaciones. consultado el 10 de marzo del 2011.

Grafico 7. Porcentaje de hogares pobres. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas INE (2010).



Toda esta problemática social, política y económica descrita ha provocado conflictividad dentro de las organizaciones nacionales, en algunos casos, un clima violento donde se han observado situaciones como: homicidios, raptos, violaciones, robos, agresiones físicas, acosos (sexuales, raciales, clasistas e ideológicos), terror psicológico, obstrucción en las actividades, entre otros. Estos elementos no son los únicos existentes dentro de estas organizaciones; pero van a ser los de referencia para este artículo dado su influencia, a veces de manera agrupada y en otras, de modo aislado en las actividades desempeñadas en estos ambientes. En el gráfico 8, se presenta de manera gráfica lo antes expuesto. Dentro del círculo se encuentran las empresas con los signos conflictivos considerados y en la parte externa al mismo, algunos de sus agentes generadores.

Gráfico 8.- Agentes generadores de conflictos y sus efectos. Elaboración propia.



Bajo este cuadro descripto, el cual resume la realidad beligerante de numerosas empresas venezolanas, se añade que en muchas de ellas las negociaciones empleadas para la resolución de su universo de conflictos no producen resultados constructivos. Esto se evidencia en el incremento de la conflictividad laboral antes mencionada.

Al sintetizar la actual situación venezolana: pérdida de gran parte del parque industrial con visos de deficitario para satisfacer el consumo interno, aumento de la conflictividad organizacional, alta inflación, economía monoprodutora y decreciente se deduce que el país se conduce a una situación de enormes consecuencias calamitosas sociales y económicas, si los precios del petróleo disminuyese a los valores existentes en la década de los noventa.

Por tal motivo, es importante tomar en cuenta lo que Porter (1990) plantea, cuando dice que los países que han alcanzado grandes avances económicos y sociales mantienen como norte potenciar constantemente su aparato productivo. Cuentan con un gran número de industrias competitivas capaces de generar riquezas para mejorar la calidad de vida de su población, son las llamadas naciones industrializadas. A diferencia de aquellas que no aplican estrategias para el desarrollo de su aparato productivo, las cuales se vuelven cada vez más dependientes de las importaciones, trayendo como secuela que sus ciudadanos, con el paso del tiempo, desmejoren su modo de vida. Comúnmente estos países son denominados subdesarrollados.

En Venezuela, el cual se circunscribe perfectamente en la categoría de subdesarrollado, resulta necesario fortalecer su aparato productivo como

estrategia para producir capitales que contribuyan al progreso de la calidad de vida de sus habitantes.

Dentro de este orden de ideas, el Liderazgo para la Paz pretende vigorizar el aparato productivo venezolano, sugiriendo un cambio de paradigma en la resolución de sus conflictos organizacionales al introducir la cultura de paz en estos entornos. De tal manera que cuando los líderes organizacionales utilicen dentro de sus empresas esta filosofía para gestionar los conflictos se podrá alcanzar armonía, sinergia, paz y un ambiente proactivo que conduzca a las empresas al mejoramiento de su productividad y competitividad. Adicionalmente, cuando cada organización consiga el mejoramiento de estas variables, Venezuela transitará por el camino del progreso y del mejoramiento de la calidad de vida de su población en el largo plazo. Asimismo, será posible disminuir la pobreza a valores controlables. Y como lo expresó el premio nobel de la Paz 2006, creador del concepto del microcrédito, Muhammad Yunus(2007): “la pobreza no es solamente un problema económico también es una amenaza para la paz. Si se ataca la pobreza se le reduce la oportunidad a la violencia y el crimen.”

Por otra parte, al tener un parque industrial con calidad de clase mundial y una nación con bajos índices de violencia, se desencadenará un efecto multiplicador de empresas que contribuirá a incrementar el número existentes en el país y, por ende, la capacidad de producción nacional. Ello impulsará a Venezuela a su industrialización y a abastecer en gran proporción la demanda interna dentro del respeto y conservación del medio ambiente para las generaciones presentes y futuras.

Por tal motivo, la utilización de un liderazgo para la Paz pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de los venezolanos desde tres importantes líneas estratégicas. Primero, desde el plano económico, al fortalecer el aparato productivo con miras a incrementarlo. Segundo, disminuir los niveles de inseguridad personal, al generar riqueza que reduzca la pobreza. Y tercero, disminuir la violencia nacional al promover dentro de las organizaciones una cultura de paz con acciones que trasciendan hacia la sociedad.

4.- Conclusiones

Es necesario disminuir los conflictos organizacionales en Venezuela. El sector industrial no puede seguir contrayéndose y enfrentándose al incremento de conflictividad que día a día viene padeciendo. Las consecuencias económicas y sociales que este fenómeno acarrea para sus ciudadanos ya se están manifestando a la hora de adquirir los productos de la canasta básica. Constantemente los precios de estos bienes suben⁷ y cada vez escasean⁸ más en los anaqueles.

⁷ El Centro de Documentación y Análisis de Trabajadores (CENDA) publicó en su página el 16 de febrero del 2011 su INFORME CBT ENERO 2011 donde señala: “La Canasta Básica de Alimentos, Bienes y Servicios

Una manera de comenzar a dar los primeros pasos para revertir esta situación es producir cambios en la actual gestión de los conflictos organizacionales, es allí donde el Liderazgo para la Paz puede contribuir con aportaciones importante para alcanzar una cultura de paz dentro de estos ámbitos, orientada al mejoramiento de la competitividad organizacional y resguardo del medio ambiente.

5.- Bibliografía Utilizada

- ✓ Borisoff Deborah and Victor David(1989); **Conflict Management. A communication skills approach**; Pretince Hall, Inc, EEUU
- ✓ Bueno, David(2010); Aggressivity, Violence, Sociability and Conflict Resolution; What Genes Can Tell Us; **Revista Journal of Conflictology** Vol 1, No 2 (2010) Pags. 2-10; Campus for Peace, UOC. También disponible en formato electrónico en <http://journal-of-conflictology.uoc.edu/ojs/index.php/journal-of-conflictology/article/view/vol1iss2-bueno> consultado el 05/01/11
- ✓ Burton, John(1998); Conflict resolution: the human dimension; **The International Journal of peace studies**; Vol 3;Num 1; Campus for Peace, UOC. También disponible en formato electrónico en http://www.gmu.edu/programs/icar/ijps/vol3_1/burton.htm consultado el 05/01/11
- ✓ Bunker, Warner(2006); Conflict in Organizations; En Deutsch, Morton, Peter Coleman, and Eric Marcus(2006); **The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice**. John Wiley & Sons. Inc. Second Edition. USA (Págs. 781-804)
- ✓ Deutsch, Morton, Peter Coleman, and Eric Marcus(2006); **The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice**. John Wiley & Sons. Inc. Second Edition. USA
- ✓ French Wendell, Bell Cecil(1996); **Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización**; 5ta Edición. Pretince Hall; Mexico
- ✓ Mayor, Federico (2009); La problemática de la sostenibilidad en un mundo globalizado; **Revista de Educación**, número extraordinario 2009, pp. 25-52
- ✓ Montoro, Alberto (1993); **Conflicto social, derecho y proceso**; Universidad de Murcia, España.

del mes de Enero 2011 tuvo un costo de Bs. F. 5.051,36 presentando una variación de Bs. 72,86/1,5% con respecto al mes de Diciembre 2010 cuando aumentó Bs. 45,31 / 0,9%. (...) El ingreso familiar hipotético (2 salarios mínimos/Bs. F. 2.447,78) tiene un poder adquisitivo de 48,5% presentando un déficit de Bs. 2.603,58 (51,5%). Es decir que una familia requiere de cuatro (4) salarios mínimos para poder cubrir sus necesidades básicas.” Fuente: <http://www.cenda.org.ve/noticia.asp?id=60> Consultado 16 de marzo del 2011

⁸ El Universal del viernes 7 de enero de 2011 publico un artículo titulado: “Según BCV aumenta la escasez y disminuye variedad de marcas” el cual señala: “El Banco Central de Venezuela admite que en diciembre aumentó la escasez y los encuestadores encargados de constatar los precios detectaron que de cada 100 productos que solicitaron en abastos, supermercados y toda la red de establecimientos que cubre al país, 13,3 no estaban disponibles.” Fuente: http://noticias.eluniversal.com/2011/01/07/eco_art_segun-bcv-aumenta-la_2153180.shtml consultado el 16 de marzo del 2011,

- ✓ Morín, Edgar (1984); **Ciencia con consciencia**; Editorial Anthropos, España. También disponible electrónicamente en : <http://www.edgarmorin.com/>
- ✓ Organización de las Naciones Unidas (1999); **Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz A/RES/53/243**; 6 de octubre de 1999
- ✓ Palacios, Luis (1999). **Sabiduría popular en la empresa venezolana**. Publicaciones UCAB. Caracas. Venezuela
- ✓ Piñango, R. y Monteferrante P.(2007); La gente en las organizaciones participativas; **Revista debates IESA**; Volumen XII, Numero 4, Oct-Dic 2007; Págs. 37-41
- ✓ Porter, Michael. (1990). **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Vergara Editor S.A.
- ✓ Sashkin, Marshall (1995); **El líder visionario. Cuestionario sobre la conducta del líder**; Editorial centro de estudio Ramón Areces, s. a, España.
- ✓ Schein Edgar(2004); **Organizational culture and leadership**; Jossey Bass. 3rd Edition; USA
- ✓ Senge, Peter y otros (2000). **La Danza del Cambio, los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje**. Santa Fe de bogota, Colombia: Editorial Norma S.A.
- ✓ Vinyamata Eduardo (2003); **Aprender del conflicto. Conflictología y educación**; Editorial Grao; España
- ✓ Wheatley, Magaret(1997); **El liderazgo y la nueva ciencia**; Ediciones Granica. España
- ✓ Yukl Gary(2008). **Liderazgo en las organizaciones**. Pearson educación, s.a Prentice Hill; Décima Edición. España.

Consulta electrónicas.

- El Universal. Periódico de circulación diaria en toda Venezuela. www.eud.com
- Versión Final. Diario zuliano con cobertura regional y nacional. www.versionfinal.com.ve/
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Portal de estadísticas oficiales de carácter público de la República Bolivariana de Venezuela. www.ine.gov.ve/
- Banco Central de Venezuela (BCV). Portal del ente gubernamental responsable y principal autoridad económica que vela por la estabilidad monetaria y de precios del país. www.bcv.org.ve/
- Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) www.conindustria.org/
- El Centro de Documentación y Análisis de Trabajadores (CENDA) www.cenda.org.ve/
- Observatorio de Conflictividad Social de Venezuela del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso)

<http://www.clacso.org.ar/institucional/1h2.php>