

# MULTIPLICAR ESFUERZOS, LA FÓRMULA FINANCIERA DE LAS RELACIONES SOCIALES



Yuri Milena Buitrago Ramírez

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, D.C, 2013

**MULTIPLICAR ESFUERZOS, LA FÓRMULA FINANCIERA DE LAS  
RELACIONES SOCIALES**



Preparado por  
Yuri Milena Buitrago Ramírez

Presentado a  
Faneth Serrano Ledesma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Alta Gerencia  
Bogotá, D.C, 2013

*(Senge, 2005) Tal vez el lector recuerde la película Espartaco, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejército de esclavos en rebelión el 71 A.C.. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por el general Marco Craso tras un prolongado sitio y una batalla.*

*En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejército de Espartaco: Habéis sido esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas os evitará la justa pena de la crucifixión. Solo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista*

*Al cabo de una larga pausa, Espartaco se levanta y dice: "Yo soy Espartaco". El hombre que está a su lado se levanta y dice: "Yo soy Espartaco". El siguiente hombre también se levanta y dice: "No, yo soy Espartaco". Al cabo de un minuto, todo el ejército está de pie.*

*No importa si la historia es cierta o no, demuestra una verdad profunda: cada hombre, al ponerse de pie, escogió la muerte. El ejército de Espartaco no profesaba lealtad al hombre, sino a la visión compartida que este había inspirado: la idea de que podían ser hombres libres. Esta visión era una idea compulsiva, ningún hombre podía abandonarla para regresar a la esclavitud. (p. 260)*

## INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos son un sistema abierto y como tal se caracterizan por ejercer influencias sobre sí mismos y sobre los demás creando de esta forma la dinámica de la vida. Influencias que se determinan por su potencial positivo o negativo con el cual se fortalece o se destruye un individuo, una colectividad, una sociedad.

En efecto, el conjunto de energías que se conjugan en las interacciones humanas se transforman a través de procesos de negociación. Dichas energías conforman los intereses contrapuestos de cada individuo los cuales logran discernirse en una solución o toma de decisiones a través del conflicto. De ahí que el conflicto como factor común de las relaciones sociales productivas es el final del inicio de un proceso de negociación.

En consecuencia, la forma más pertinente de tomar buenas decisiones es a través de la diversidad de opiniones, la contrariedad de intereses y la multiplicidad de argumentos por querer encontrar la razón. Situaciones que dejan abierta la posibilidad de interactuar, participar y comunicar para encontrar en esta gran riqueza de aportes, la pieza faltante del rompecabezas y poder decir "Eureka".

El presente ensayo permite al lector conocer las posiciones polarizadas que enfrentan los sectores públicos y sociales cuando entre ellos nace la posibilidad de gestar un beneficio común para la sociedad. Adicionalmente permite establecer cómo a través de la negociación, el conflicto puede ser escalable. De ahí que el resultado de este proceso corresponde a un beneficio traducido en acciones que hacen uso de los recursos públicos y

que bajo una administración y operación llegan finalmente al usuario final convertidos en servicios con calidad que generan la satisfacción mayor o menor de sus necesidades reales.

A continuación invito al lector a conocer más de cerca la forma de dirimir el conflicto para asegurar el cambio sostenible en una sociedad. Así mismo a través de este ensayo, podrá conocer los argumentos que permiten afirmar que el beneficio social es una realidad compartida y por último logrará identificar las pautas de un modelo cooperativo al servicio de la satisfacción mutua.

## **MULTIPLICAR ESFUERZOS, LA FÓRMULA FINANCIERA DE LAS RELACIONES SOCIALES**

### **1. Dirimir el conflicto para asegurar el cambio sostenible**

La negociación es considerada para algunos igualdad, para otros equilibrio, para muchos la posibilidad de contribuir a una sociedad más justa; para ciertos grupos, la forma de aprovechar los recursos estatales para apalancar el crecimiento de sus propios recursos financieros. Estas se convierten en diversas posturas frente a los resultados que se esperan conseguir cada vez que se realiza una negociación con el sector público. Puesto que cada postura aprecia un modo de interpretación distinto, nacen del cúmulo de experiencias vividas, de expectativas seguras ante el fin o porque no, de los intereses particulares.

Sin embargo, generar una relación positiva, productiva y sostenible en las negociaciones con el sector estatal es la asociación sinérgica a la cual se debe llegar para orientar los esfuerzos y aportar el mejor beneficio al usuario final. Seguramente, es necesario que para haber llegado a este puerto de manera triunfal a través de una solución compartida, se haya tenido que deleitar el camino de la oposición. Pues esta, es la manera concluyente del inicio de la solución del conflicto entre seres humanos.

Como muestra de ello, desde tiempos primitivos, el conflicto hace su aparición cuando las comunidades se organizaban en clanes y demarcaban sus territorios evitando la invasión de otros grupos, principalmente cuando había época de escasez de recursos. Desde aquella época, al día de hoy se ha identificado que los conflictos van en dos enfoques establecidos, el

violento y el pacífico, encontrando para cada uno de ellos diversas alternativas de solución.

En otros términos, el desarrollo de estas situaciones, permite llegar a una afirmación más concreta de la mano de Robbins (2004), quien establece alrededor del conflicto:

*Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas del comportamiento, etc. (p. 395).*

De ahí que un conflicto puede ser entendido como una situación que puede ser comparada con un proceso de cambio que se desarrolla en todo sistema abierto. Y como todo proceso requiere de entradas que corresponden a los intereses de las partes, experimenta una serie de transformaciones desarrolladas en medio de las contrariedades y divergencias para llegar a convertirse finalmente en salidas o acuerdos.

En efecto, en cada una de las interacciones sociales y más concretamente intersectoriales en las cuales se media un acuerdo para contribuir a un fin común, se presentan discordancias, polémicas, controversias y disputas. En todos los casos es fácilmente observable un elemento común que las hace mutuamente antagonistas, este, es el conflicto. Este es el elemento que justamente se debe dar para resolver el límite de esta afirmación, el cual inicia con una contradicción y tiende al equilibrio satisfactorio entre las partes.

Para continuar con una definición más amplia, el conflicto humano se define como una situación en la cual dos o más individuos tienen intereses contrapuestos frente a la forma de conseguir el mismo objetivo. En la vivencia de este proceso cada uno emprenderá acciones que le permitan

anteponer sus posiciones y salir victorioso frente a su rival. Por su parte, el conflicto social desde el punto de vista positivo debido a su dinamismo, promueve el cambio social, mientras que desde el punto de vista negativo puede destruir o hasta desintegrar una sociedad.

Tal como lo enuncia Coser (1956) en su libro *The Functions of Social Conflict*, quien representa al conflicto como:

*... una forma de socialización. Ningún grupo puede ser del todo armonioso, porque entonces carecería de proceso y estructura. La formación de grupos es el resultado tanto de la asociación y la disociación, de modo que tanto los conflictos y la cooperación tienen una función social. (p. 31)*

Por consiguiente, el hecho de establecer una conexión ya sea entre el sector privado y el sector público para un fin común especialmente social, debe significarse a través de una mediación. Este acto de conciliación debe poseer características como transparencia e idoneidad, enfocada en el bienestar de quienes como sus favorecidos van a ser merecedores de los beneficios que derivarán las acciones mutuas. Esto no significa evitar un desgaste energético derivado del conflicto, representa un hecho que basado en una solución compartida asegure beneficios sostenibles.

Es así como los actores del conflicto, envueltos en la manta de la idoneidad, actúan con poder y justicia, dos valores que caracterizan las relaciones humanas. Valores que adicionalmente, se encuentran intrínsecos en los procesos de negociación, procurando que los resultados a la final, promuevan un ejercicio participativo y contribuyan al mejoramiento de las condiciones sociales. Aquellas condiciones que fueron identificadas en una población específica y que se hace necesario poner en marcha para promover un delta de cambio significativo en el mejoramiento de las condiciones de vida.



Entonces, una vida con calidad o con mejores posibilidades de subsistir en un entorno cambiante, se convierten en la finalidad sustancial de los proyectos ofrecidos por el estado a los habitantes de su territorio. Proyectos que a través de operadores privados o sociales se hacen posibles, en ocasiones con resultados favorables y cambios reales. En cambio de otros con promesas no cumplidas que incrementan el fracaso, la pobreza y deterioran el desarrollo social.

De ahí que la generación de proyectos con condiciones inviables y con un retorno de inversión e impacto tendiente a cero, atentan contra el progreso y la confianza del país. Es así como en la página web Proverbias, nos indica una frase de Adam Smith, quien al respecto de sociedad reafirma: *“No puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados”*. Novixar (2009). Aún más cuando la pobreza es alentada por antivalores donde no caben los principios éticos y los recursos pasan a los patrimonios particulares.

Pese a una inversión considerable y sin un retorno favorable de esta gran apuesta, se ven desaprovechados recursos valiosos. Resultados para un país que como muchos en el globo terráqueo, un peso significa la posibilidad de acceder o no a mejores posibilidades para el desarrollo en sus diversas escalas. Tal sobre-costo traducido en desgaste de tiempo y esfuerzos personales que no se podrán recuperar y que sí aportan una insatisfacción contundente para quienes se sienten utilizados como escudos viéndolos pasar por el frente de sus ojos.

Así como los resultados de impacto de un proyecto social pueden ser equiparados con el desarrollo humano, también es el caso de comunidades sin resultados palpables. En este último, si bien son tocadas por la expectativa del mejoramiento, éste no es real causando efectos colaterales

que repercuten en contra de la seguridad y la confianza. Aquella, que ha sido depositada con gran esfuerzo para lograr el cambio y que hoy es la cuna de la indignación, la cólera y la violencia que acaba día a día con la tranquilidad y frena la prosperidad y el desarrollo.

El maestro Ruíz nos enseña el valor de los esfuerzos y los logros, *“Cuando te excedes, agotas tu cuerpo y vas contra ti, y por consiguiente te resulta más difícil alcanzar tus objetivos”* (Ruíz, 1997, p. 96). Esfuerzos que se quedan en gestiones, en tareas, en labores infértiles sin resultados trascendentales que magnifiquen el trabajo colectivo para fortalecer día a día el concepto de sociedad.

Por esta razón, el exceso de acciones improductivas, conllevan al desgaste y a la procrastinación de los logros, la falta de una comunicación asertiva permite agudizar el conflicto e incrementar la oposición. Estas consecuencias generadas por el quebrantamiento en los canales y las relaciones inertes entre los agentes de comunicación. Aquellos que por mantener el estatus y el interés indeleble se quedan en el provecho individual y no evolucionan hacia una relación social en un clima fructífero.

Como muestra de ello, en las relaciones público privadas prevalece el establecimiento de condiciones y comunicación de forma unilateral que generan unas amplias brechas en el desarrollo del objetivo en común. Lo anterior, permite que este objetivo sea también desplazado en el tiempo o se quede anclado en el camino de la incertidumbre. Algunos de los intereses que mayor confrontación presentan en el momento de negociación corresponden principalmente a las variables financieras, técnicas, administrativas y legales establecidas por parte del ente estatal.

Con frecuencia, la repetición de estos fenómenos y el manejo de posiciones radicales sin disposición y apertura al cambio de paradigmas, son las barreras mayores que soslayan la posibilidad de tener una mente abierta. Aquella que disponga su aptitud para dar cabida a un pensamiento lateral y a la disposición de estrategias flexibles. Como resultado, un acuerdo ventajoso para todas las partes interesadas donde el ganar sea compartido como una satisfacción mutua.

Como muestra de ello, en la página Sabidurías, nos presentan una frase de Juan Pablo II, quien nos ofrece un aporte valioso en tiempos de conflicto para encontrar la mejor solución:

*El diálogo, basado en sólidas leyes morales, facilita la solución de los conflictos y favorece el respeto de la vida, de toda vida humana. Por ello, el recurso a las armas para dirimir las controversias representa siempre una derrota de la razón y de la humanidad. (Sabidurías, 1999-2013)*

Por consiguiente, es aquí donde radica la importancia de crear relaciones publico-privadas enfocadas en el logro del objetivo propuesto. Aquellas donde se gesten espacios de participación significativa en un proceso caracterizado por el diálogo, a favor de las comunidades y se busque el equilibrio satisfactorio de las partes. De modo que permite a quienes lo administran, quienes lo operan y quienes finalmente se benefician, una ganancia colectiva derivada de la multiplicación de esfuerzos sin que se pretenda llegar a la aniquilación de los conflictos.

Luego una negociación sin conflicto, no sería negociación, sería por el contrario imposición, viendo como prevalece el interés ganador inclinado hacia un solo lado de la balanza. Por ello, la negociación se convierte en un proceso nutritivo y recíproco. Aquel, que como una cadena de valor favorezca la creación de relaciones más fecundas y sostenibles a largo plazo, donde la fijación unilateral de condiciones no tenga cabida, y prime el valor de lo colectivo en servicio de la comunidad.

Es así como en las relaciones público - privadas enmarcadas en el desarrollo de programas o proyectos de orden comunitario y social se hace necesario el desarrollo de procesos de negociación. Así también, se requiere la mediación de una serie de condiciones que puestas sobre la mesa sean evaluadas con la lupa de lo que es justo, equitativo y por sobre todo se formalice bajo una relación legítima para las partes. Por ello, la tarea de todos los sectores es contribuir con la construcción de país y no vanagloriarse con los esfuerzos de una sola parte, donde se evite dar cabida a la atribución de estos como logros individuales.

En concreto, el conflicto concluido a través de la victoria de la negociación cooperativa especialmente el que se vive en las relaciones público- privadas debe trabajarse en función del beneficio social, de los usuarios y comunidades. Se refiere a quienes deben palpar y sentir reales las promesas de cambio para la transformación y el impacto en sus vidas. Son por consiguiente, ofertas de valor entregadas por aquellos que representan la voz del país en pro del progreso y fortalecimiento para sus bases más estructurales, la sociedad.

Como muestra de la transformación, Jhon Naisbitt en su libro 11 maneras de prever el futuro enuncia: *“La resistencia al cambio disminuye si los beneficios son reales”*. (Naisbitt, 2001, p. 75). Premisa válida que debe garantizar el desarrollo de un proceso efectivo de negociación y contratación. Un acuerdo incluyente y participativo que evite la desviación hacia un modelo asistencialista e individualista, pero que aporte beneficios reales a una comunidad que necesita formas sostenibles de progreso y bienestar.

En definitiva, si una negociación es efectiva, es porque ha atravesado de forma pertinente la brecha del conflicto y ha subsistido ante los intereses

colectivos. Así mismo, es probable que garantice que los resultados obtenidos ya sean productos entregados o servicios prestados gocen de la plena satisfacción de quienes son sus usuarios directos y conforman el eslabón fundamental en la cadena de desarrollo. En un país de mayorías condicionadas del uso de recursos con garantías sociales aseguradas, es posible forjar progresivamente un desarrollo más sostenible.

## **2. El beneficio social, una realidad compartida**

En contraste a lo anterior, cuando entre el sector público y privado se lucha por obtener un logro compartido, es momento de iniciar una negociación cooperativa entre sus miembros. Este, es el perfecto clima para que el conflicto haga su entrada triunfal y ponga sobre la mesa sus argumentos, sus intereses y sobre todo el objeto fundamental que los convoca, el bienestar y progreso de la sociedad. Ahora bien, ¿por qué en esta ecuación hay resultados no equilibrados, si Colombia es un estado social de derecho, donde prevalece el respecto de la dignidad humana, el trabajo, la solidaridad y el interés general?

Sin duda, estos son los factores predominantes en nuestra sociedad, y cada sociedad como toda organización cuenta con líderes para dirigir y enfocar el sistema. No obstante, cada líder tiene su propio estilo y en cierta parte del camino, algunos toman un rumbo diferente hacia lo particular. Situación que conlleva a verificar la pertinencia e idoneidad de quienes contratan, quienes operan y finalmente, las variables objeto de intervención. Lo anterior, asegurando que efectivamente y en todos los casos, el estado es un sistema organizado y tiene como uno de sus fines el servicio a la comunidad.

De modo que, el estado para lograr su finalidad cuenta con un potente capital humano capaz de alinear, enfocar, modelar y facultar acciones tendientes al logro de sus fines. Estas se convierten en las características primordiales de un líder, quien ante todo es fundamentalmente un ser humano. Ser que construye sobre el cimiento de su carácter una personalidad que le permita enfrentar los retos individuales y plantearse expectativas futuras.

De igual manera, todo ser humano debe soportarse por un poder mayor para deleitar las acciones que decida emprender, a esto se le conoce como motivación. Según Abraham H. Maslow “... *el estudio de la motivación debe ser, en parte, el estudio de los fines, de los deseos o de las necesidades últimas del ser humano*”. (Maslow, 1991, p. 6). Lo anterior, con el propósito de satisfacer las necesidades individuales, cada una de ellas organizadas de forma ascendente según su importancia, ubicando en el nivel superior las necesidades de autorrealización.

En consecuencia, el ser humano es un ser social, capaz de autorealizarse y conseguir logros a través de la sinérgica interacción con los demás y con su entorno. Maslow (1991) dice:

*En realidad, las personas autorealizadas –aquellas que han llegado a un alto nivel de madurez, salud y autosatisfacción—tienen tanto que enseñarnos que, a veces, casi parecen pertenecer a una especie diferente de seres humanos. (p. XLVII)*

*La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad el proceso de autorealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia. (p. XLVIII)*

Aún cuando la naturaleza humana es capaz de lograr su propia autorrealización, ésta, puesta en el marco de un grupo no necesariamente es homogénea. Robbins (2004) afirma, “*Parte del desempeño de un grupo puede anticiparse evaluando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus integrantes*”. (Robbins, 2004, p. 225). Es decir, un grupo es la unión de uno o más individuos con un fin específico pero con diversos niveles de satisfacción personal, lo que conlleva a diversas formas de pensar y actuar y por ende intereses por los cuales batallar en un evento caracterizado por la contradicción.

Sin embargo, Robbins (2004) también afirma: “*El desempeño potencial de un grupo depende, en buena medida, de los recursos que aporten los miembros en lo individual.*” (Robbins, 2004, p. 225). Y es justamente la capacidad de

contribución del individuo la que permite encontrar caminos, alternativas y soluciones para llegar a un consenso en función de un objetivo común. Las cuales, como rutas claves de actuación apunten al cumplimiento de retos individuales y colectivos.

No obstante, la esencia del ser en colectivo es sumar esfuerzos para maximizar resultados. Por ello la colectividad se hace legítima a través de una misión y una visión alineada hacia el mismo horizonte. Senge (2005), en su libro *la Quinta disciplina*, nos propone, “*Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización*”. (Senge, 2005, p. 265). Consideraciones que aseveran aún más que el logro compartido es la suma alineada de perspectivas.

De ahí que se reafirme el valor de la diversidad de pensamiento, siempre y cuando entre los seres humanos que lo comparten sea posible encaminar todos los esfuerzos colectivos para fijarse una visión clara. Aquella que de forma compartida permita alinear intereses y maximizar los esfuerzos en beneficio de la eficiencia y la garantía de los resultados. Todos ellos para el aprovechamiento de unas, de muchas, de tantas comunidades, como posibilidades de surgimiento hay en nuestro entorno.

Y, ¿son tan importantes las comunidades, para que se pretenda trabajar de forma compartida?. Si, las comunidades dejan de ser importantes en la humanidad para convertirse en sistemas vitales que como tal, tienen unas necesidades que deben ser atendidas de forma integral para su subsistencia y sostenibilidad. Así mismo, las comunidades son integraciones de personas que a su vez forman la sociedad y permiten el desarrollo más o menos auténtico de un país.



Más aún, la comunidad somos todos, es la unión sinérgica entre los seres humanos de un mismo pueblo que trabajan todos juntos por un interés compartido, disfrutar de la mejor calidad de vida en un país próspero. Aunque ese trabajo demande una gran variedad de tareas, estas se articulan en una cadena de valor, donde los resultados de unos son los insumos de otros. Donde todo este acumulado de acciones deben soportarse en un principio común con derechos y deberes equitativos para todos los seres humanos, la igualdad.

Por consiguiente, seres humanos en goce efectivo de derechos con libertades auténticas para el aprovechamiento de oportunidades. Por ello, el artículo 13 de la Constitución política de Colombia, enuncia:

*Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (p. 2)*

Luego, “*La igualdad social es una situación mutua según el cual las personas tienen las mismas oportunidades o derechos en algún aspecto*” *Wikimedia (2013)*. En efecto, mientras las acciones de unos en favor del servicio comunitario se emprenden con recursos privados, otros por el contrario lo hacen con los recursos públicos. Estos últimos entregados por la misma sociedad al estado para su administración y devolución cualificada en servicios igualitarios y pertinentes que aseguren el bienestar para todos, pues de todos son los recursos.

Y el estado para lograr su administración efectiva establece una estructura interna capaz de descomponerse en diversos frentes de desarrollo con una característica común, la pública. Es así como para operar, el estado cuenta con cinco frentes de acción. Todos ellos, encargados de encaminar sus acciones al beneficio de sus habitantes, al servicio de la sociedad, pero sobre todo de administrar los recursos de orden público.

De ahí que *“Los gobiernos eficientes mejoran el nivel de vida de sus pueblos garantizando el acceso a servicios esenciales -salud, educación, agua y saneamiento, electricidad y transporte- y la oportunidad de vivir y trabajar en condiciones de paz y seguridad”*. Grupo del Banco Mundial (2013). Adicionalmente servicios como cultura, recreación y tecnología constituyen un pilar fundamental en la construcción de conocimiento para el desarrollo. Lo anterior, como cumplimiento expreso de las leyes establecidas para el país, dentro del marco de la administración de los recursos públicos.

Por otro lado, y enfocados en el mismo fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, nace el sector social. Este sector no pertenece al sector público y aunque su naturaleza es privada reinvierte los beneficios en el fortalecimiento de su propia actividad social. Para las organizaciones de este sector su finalidad común trasciende la calidad de vida de los individuos y se centra en organizaciones que *“...trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables”*. OTS (2001).

Por consiguiente, la unión de estos dos sectores para promover el ejercicio efectivo de los derechos de una sociedad y procurar el fortalecimiento de un país, constituye un eslabón importante en la cadena de desarrollo. Puesto que el trabajo colectivo debe propender por engendrar ideas útiles derivadas de la multiplicación de esfuerzos. Puesto que cada ente cuenta con la legalidad, el conocimiento y el poder, elementos necesarios para eliminar las barreras de la individualidad.

No obstante, el concepto poder que es sinónimo de capacidad, potencia y energía, es catalogado por las mayorías como un elemento de desequilibrio y subordinación. A esto obedecen las experiencias vividas cuando las alianzas

entre el sector público y social permiten que la clave del poder ejerza su mayor fuerza impositiva, la dependencia. En especial la dependencia se crea por mantener el control sobre aquellos recursos elementales en la relación sin los cuales no es posible cumplir con los objetivos fijados.

Tal como lo expone Robbins (2004), *“El poder es la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A...Cuanto más dependa B de A, mayor será el poder de A en la relación....Una persona tiene poder sobre uno sólo si controla algo que uno quiere.”* (Robbins, 2004, p. 366). En este orden de ideas el poder ejercido actúa como detonador del conflicto, en la medida en que es usado como elemento para el sometimiento en una relación colectiva.

Sin embargo, en el desarrollo de un proceso unificado donde el conflicto como actor principal y la negociación como antagonista se disputan la mejor posición, se requiere también un elemento evaluador objetivo, la comunicación. Su función radica en facilitar la toma de decisiones a través de la información argumentada y permitir la participación colectiva. Todo ello para contemplar un enfoque integral que permita elección de la alternativa más pertinente.

Robbins (2004), en su libro comportamiento organizacional afirma:

*No puede haber grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas. Pero la comunicación es más que la impartición de significados. También debe ser entendida....Por tanto la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.*

*Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.(p 283-284)*

Por ello, ante una solución constructiva frente al conflicto, el poder de la comunicación propone un arbitraje favorable, a través de la comprensión y la escucha. Es así como en su libro, los siete hábitos de las personas

altamente efectivas Covey (2003) nos enseña el quinto hábito, *“Procure primero comprender y después ser comprendido. Este es el principio clave de la relación interpersonal efectiva”*. (Covey, 2003, p. 146). Este pensamiento favorece la fertilidad de las ideas y se abre espacio a un trabajo colectivo.

Sin duda, la comprensión como base del respeto por la diferencia, logra ser el elemento articulador que permite llegar a un acuerdo cooperativo en busca de la satisfacción mutua para cada una de las partes. En este sentido, el conflicto es victoriosamente escalado y la posición de la solución se traduce en beneficios para el desarrollo que permitan apalancar las necesidades reales de una sociedad. Tales resultados se obtienen como compensación a una batalla entre el interés, el poder y la creación de valor.

Por supuesto cada ser humano desde su condición y desarrollo presenta una serie de necesidades, las cuales son satisfechas o calmadas por medio de los servicios ofrecidos por el estado. Esta calma obedece a tranquilizantes abonados a la sociedad por parte de los diferentes sectores que representan al estado. En primer lugar porque los recursos financieros son destinados a otros fines importantes o en segundo lugar porque no hay claridad frente a los límites de lo que se debe atender como necesidad real.

Dicho de otro modo, las necesidades tienen una categoría trascendental en la vida de un país. Por ello, las acciones sociales realizadas por los organismos encargados y demás sistemas que dispone el estado para tal fin deben ser razonadas y ejecutadas como derechos. Lo cual, es legítimo destinar los recursos necesarios y suficientes que permitan su garantía y por ende su buen uso de los mismos en todos los eslabones de la sociedad.

Una y otra vez, las necesidades han sido el escudo de batalla para justificar el uso de recursos y la asistencia a unas comunidades en amparo de su bienestar. No obstante en la actualidad, el sector público antepone el cumplimiento de unas metas financieras establecidas por presupuesto nacional para mantener un estatus de acatamiento frente a la realidad social del país y sus necesidades. Aquellas cifras que como cualquier recurso renovable son asignadas a las cortinas de humo del progreso social.

Así como los montos son debidamente ejecutados y se justifican en la construcción de un tejido humano efímero, también lo son las soluciones provisionales que se elogian a través de ellos. Soluciones que son ejecutadas con deseo y con la disposición de unos cuantos recursos irrisorios frente a la realidad, con ello sólo se consigue mitigar la miseria. Lo anterior teniendo en cuenta que nuestro país no sufre de falta de recursos económicos sino de una precaria administración, con conciencia para equiparar necesidades y soluciones estructurales.

Como muestra de la importancia en el individuo, Abraham Maslow propone la teoría de la jerarquía de las necesidades como elementos motivacionales de la conducta humana. En el desarrollo de esta teoría Maslow indica la existencia de cinco categorías que en orden ascendente van desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima hasta llegar a la autorrealización. Estas categorías representan la base de la satisfacción del ser humano desde la supervivencia hasta el su desarrollo personal, es decir, el desarrollo de sus potencialidades.

En efecto, también el ser humano expresa o le expresan necesidades con el deseo, con el fin de que sean cubiertas y satisfechas ante una condición real de subsistencia o de desarrollo personal. Por ello, valorar una necesidad como real y establecer los métodos para abordarla satisfactoriamente es lo

que le da el verdadero significado a un servicio pertinente. Aquel servicio que visto desde la mirada de lo que es causa raíz promueve una espiral virtuosa que permita saborear los cambios en un sistema social para el verdadero desarrollo y progreso.

### 3. Modelo cooperativo para la satisfacción mutua

Por una parte, es fundamental el discernimiento de las necesidades sociales objeto de cambio como elemento base para que la atención de estas carencias no quede en manos del asistencialismo trivial. Por otra parte, la capacidad de los sectores que administran y operan para entablar una relación basada en el respeto mutuo, la productividad y el enfoque de servicio. En síntesis, son estos los elementos que se convierten en los vértices sobre los cuales es posible construir un modelo cooperativo basado en el beneficio del ser individual y social.

Y es justamente, la puesta en marcha de relaciones altamente productivas basadas en la cooperación, las que aseguran la satisfacción mutua de necesidades reales. Covey (2003), sugiere como sexto hábito en una relación abierta con interacción positiva, *“Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.”* (Covey, 2003, p. 163). De ahí la importancia de compartir la visión y mantener una comunicación asertiva en todos los niveles.

Como muestra de ello es necesario identificar una ruta clave en el desarrollo de relaciones con visiones compartidas enfocadas en el servicio a la sociedad. Una ruta que permita como guía estructural el desarrollo de acciones para el logro de resultados cualificados en un sistema altamente sostenible. Una ruta por todos conocida y de todos apropiada que avive la llama de la participación y negociación de cambios en medio del camino.

De forma similar, es la identificación de necesidades desde la raíz de la situación la que evita perder de vista el verdadero foco de intervención. Como consecuencia, asegura que los mayores beneficios no sean pasajeros sino por el contrario queden arraigados dentro del sistema social. Aquellos que finalmente contribuyen con la generación de condiciones sostenibles en una sociedad más justa y con mayor conciencia sobre lo que es vital para su desarrollo.

Por esta razón, estandarizar las condiciones que requiere un modelo cooperativo integral entre los sectores público y social se convierte en el reto ganador. Esto es, alinear intereses, operar con competencia e idoneidad un modelo diferenciador, establecer campos de acción determinados y evaluar la capacidad de los sectores para el logro del impacto social. Para reforzar lo anterior, Covey (2003) nos comparte:

*Pensar en ganar/ganar nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos. (p. 8)*

Tal como lo revela Covey, la premisa fundamental es el equilibrio, el balance mutuo de beneficios los que aseguran un logro compartido. Ahora bien, la alineación de intereses al plano social, requiere de un proceso negociador soportado por el argumento, por el poder de las capacidades individuales y por la mediación del diálogo y la comunicación. Espacio en el cual se expongan los diferentes aspectos y criterios y se establezcan las condiciones técnicas, administrativas y jurídicas que requiere la operación.

Tales condiciones que establecen de manera formal una relación y como tal la hace legítima en cualquier escenario. Aquel que demanda en todo momento reciprocidad de respaldo ante las adversidades e influencias



externas. Aquel que permite obrar con transparencia y con esta misma demostrar que el deber cumplido es una realidad con impacto.

No obstante las condiciones financieras corresponden a un capítulo especial donde basta de contratos de aportes o cofinanciación. Esto lleva a una transformación de contratos financiados por el sector público bajo un esquema estándar que cubra los costos asociados a una operación y donde el aporte del sector social se vea reflejado en una atención diferenciada y de alto impacto. Sobre todo donde la diferenciación debe ser medible, demostrando con evidencia objetiva la capacidad del ejecutor.

Y es justamente la capacidad de respuesta y de puesta en marcha de un modelo de atención integral y de alto impacto hacia el cubrimiento de necesidades reales, el elemento fuerza que se requiere en la ejecución de obras sociales. Pues es la capacidad de atención diferenciada la que se convierte en el elemento evaluador determinante en la continuidad de un operador social. Aquel que vive y siente su rol, aquel que tiene puesta la camiseta y por ella defiende la causa.

Así mismo, establecer claramente líneas de atención que apunten a la satisfacción de necesidades sociales requiere de la estricta medición del delta de cambio y el impacto social. Dichas mediciones deben darse al inicio de la operación, durante su ejecución y al final de la misma para asegurar resultados. Tales comprobaciones no son más que la evidencia de la transformación de recursos financieros en grandes vestigios de seguridad, confianza y progreso.

De igual manera, el fortalecimiento de la cultura cooperativa, la comunicación, el poder y el liderazgo de quienes administran y operan conforman los elementos fundamentales del modelo de atención integral.

Dichos elementos se desarrollan estratégicamente en una base común, el talento humano su capital máspreciado. De ahí que su aporte y alineación con la estrategia social sea un factor de éxito en todos los ámbitos del sistema, y consoliden una organización inteligente y con criterio.

Sin duda alguna, en un ambiente de mejoramiento continuo se concibe una alianza positiva, productiva y sostenible. Es decir, donde la calidad de los resultados colectivos promueva un devenir de bienestar y felicidad. Tal como nos lo comparte el Doctor Miguel Ruiz (1997) *“Si haces lo máximo que puedas, vivirás con gran intensidad. Serás productivo, y serás bueno contigo mismo porque te entregarás a tu familia, a tu comunidad, a todo”*. (Ruíz, 1997, p. 98). A un todo al cual pertenecemos cada uno de nosotros, a un todo que se llama sociedad.

Pero, ¿Qué hay de la transformación social, si el individuo rechaza el cambio porque ve amenazadas las condiciones provechosas que hoy disfruta a causa de eficiencia negativa del actual modelo de asistencialismo social?

## CONCLUSIONES

La experiencia obtenida con el desarrollo del presente ensayo se fundamenta en la recopilación de conceptos y argumentos de autores destacados que con sus aportes significativos enriquecen la temática principal “Negociación y manejo de conflictos” y permiten su aplicación práctica a la vida. Como conclusiones se pueden destacar:

- La oportunidad de realizar una producción literaria a partir de la construcción de un tejido teórico conceptual permite abrir espacio al aprendizaje y consolidar la construcción de conocimiento.
- La vida que no es ajena a enfrentar momentos de conflicto, sin embargo su victoria principal denominada negociación productiva, consiste en permite la entrada triunfal de la solución participativa y la comunicación.
- El conflicto es una situación natural que surge del enfrentamiento de posiciones distintas frente a la forma de ver las cosas. Por ello lograr un ambiente personal, laboral y social en armonía no quiere decir evitar el conflicto. Por el contrario alentar a cada individuo a expresar, argumentar y cuestionar con sus opiniones, es la riqueza fundamental que se experimenta a través del conflicto para llegar a la armonía.
- La etiqueta de una negociación es el resultado fructífero de haber sido los protagonistas de un conflicto, donde entra en juego la capacidad para asumir con criterio la situación, enfrentar con argumentos la posición y finalmente escuchar y comunicar acertadamente el mensaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colombia (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Legis

Coser, L (1956). The Functions of Social Conflict. Free Press.

Covey, S (2003). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica

Naisbitt, J (2001). 11 Mentalidades para prever el futuro. Colombia: Norma.

Maslow, A (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Robbins, S (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Ruíz, M (1997). Los cuatro acuerdos. Un libro de sabiduría Tolteca. Barcelona: Ediciones Urano S.A.

Senge, P (2005). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica

## CIBERGRAFÍA

Fundación Wikimedia, Inc (2013). Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado el 11 de junio de 2013, [http://es.wikipedia.org/wiki/Igualdad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Igualdad_social)

Sabidurías (1999-2013). Sabidurías. Recuperado el 11 de junio de 2013, de <http://www.sabidurias.com/cita/es/4551/juan-pablo-ii>

Grupo del banco mundial (2013). El banco mundial, trabajamos por un mundo sin pobreza. Recuperado el 11 de junio de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/tema/sector-publico>

Novixar (2009). Provervia. Recuperado el 12 de junio de 2013, de <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=928>

OTS (2001). Observatorio del tercer sector. Recuperado el 12 de junio de 2013, de [http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010-03\\_Estudi\\_ocupacio\\_cs\\_part2.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010-03_Estudi_ocupacio_cs_part2.pdf)