

CONFLICTO

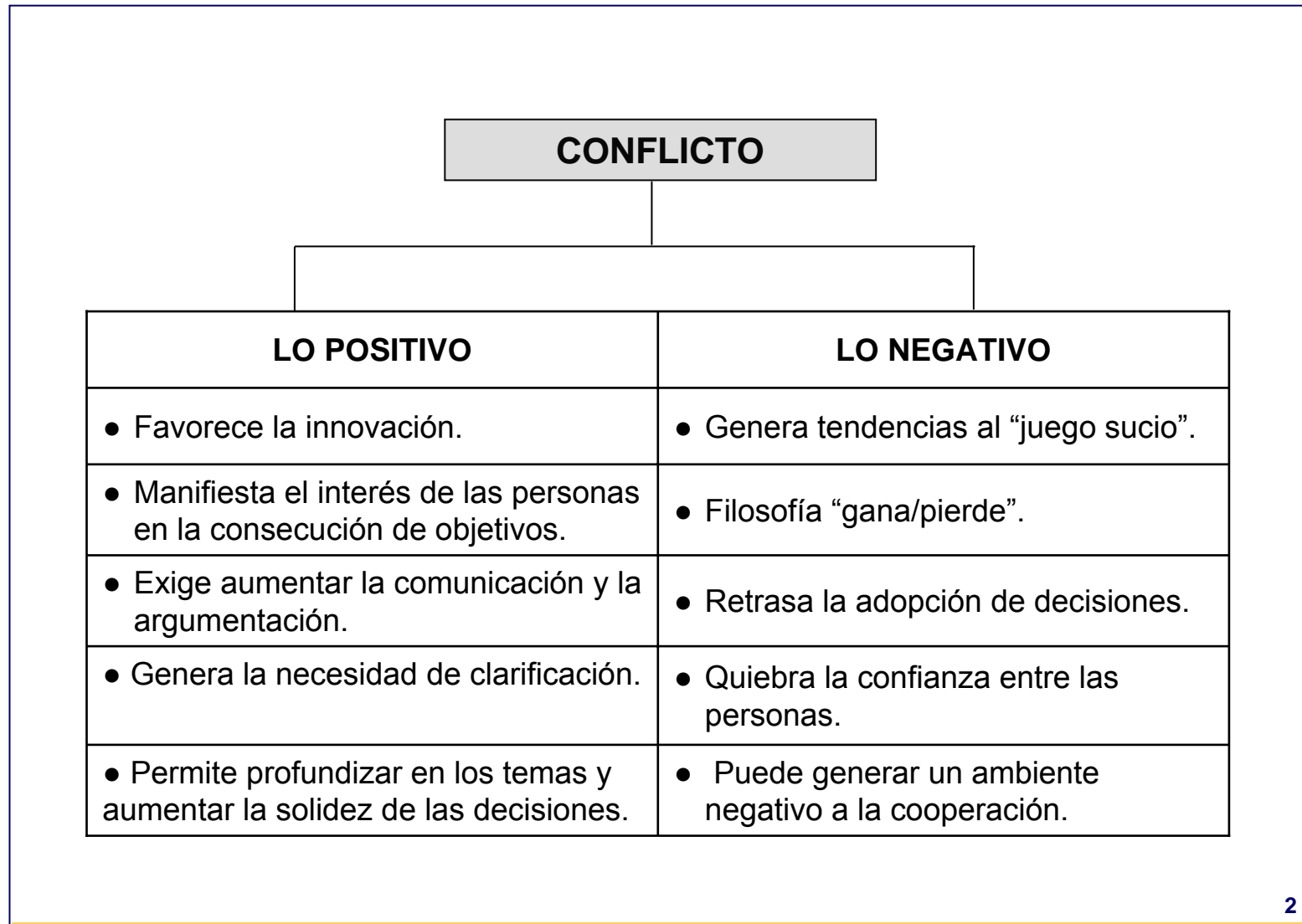
Contraposición implícita o explícita de puntos de vista o de intereses entre integrantes de una misma organización que produce una situación de bloqueo a la hora de adoptar decisiones estratégicas u operativas y genera situaciones de tensión prolongadas en el tiempo.



Estas ideas se enfocan a la problemática que experimentan los directivos cuando surgen situaciones de conflicto entre sus colaboradores o con aquellos otros colegas con los que tienen que cooperar. Los problemas que organizativamente se quieren evitar de los conflictos son:

- la mala calidad de las decisiones
- la improductividad o la ineficiencia

DEFINICIONES PREVIAS (2/4)



DEFINICIONES PREVIAS (3/4)

La existencia del conflicto es inevitable en las organizaciones empresariales modernas y la propia estructuración de las herramientas clásicas de gestión produce las bases de su existencia.

HERRAMIENTAS

ANÁLISIS ESTRÁTEGICO

PRESUPUESTO

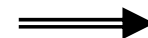
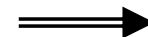
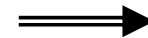
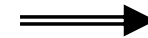
**ORGANIZACIÓN
FUNCIONAL**

DIVERSIDAD DE PERFILES

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

RETRIBUCIÓN VARIABLE

CUADRO DE MANDO



PUNTOS DE CONFLICTO

OPCIONES DE DESARROLLO

**LUCHA POR LOS
RECURSOS**

DISTINTAS PERSPECTIVAS

DIFERENCIAS CULTURALES

**ASIGNACIÓN DE
RECURSOS**

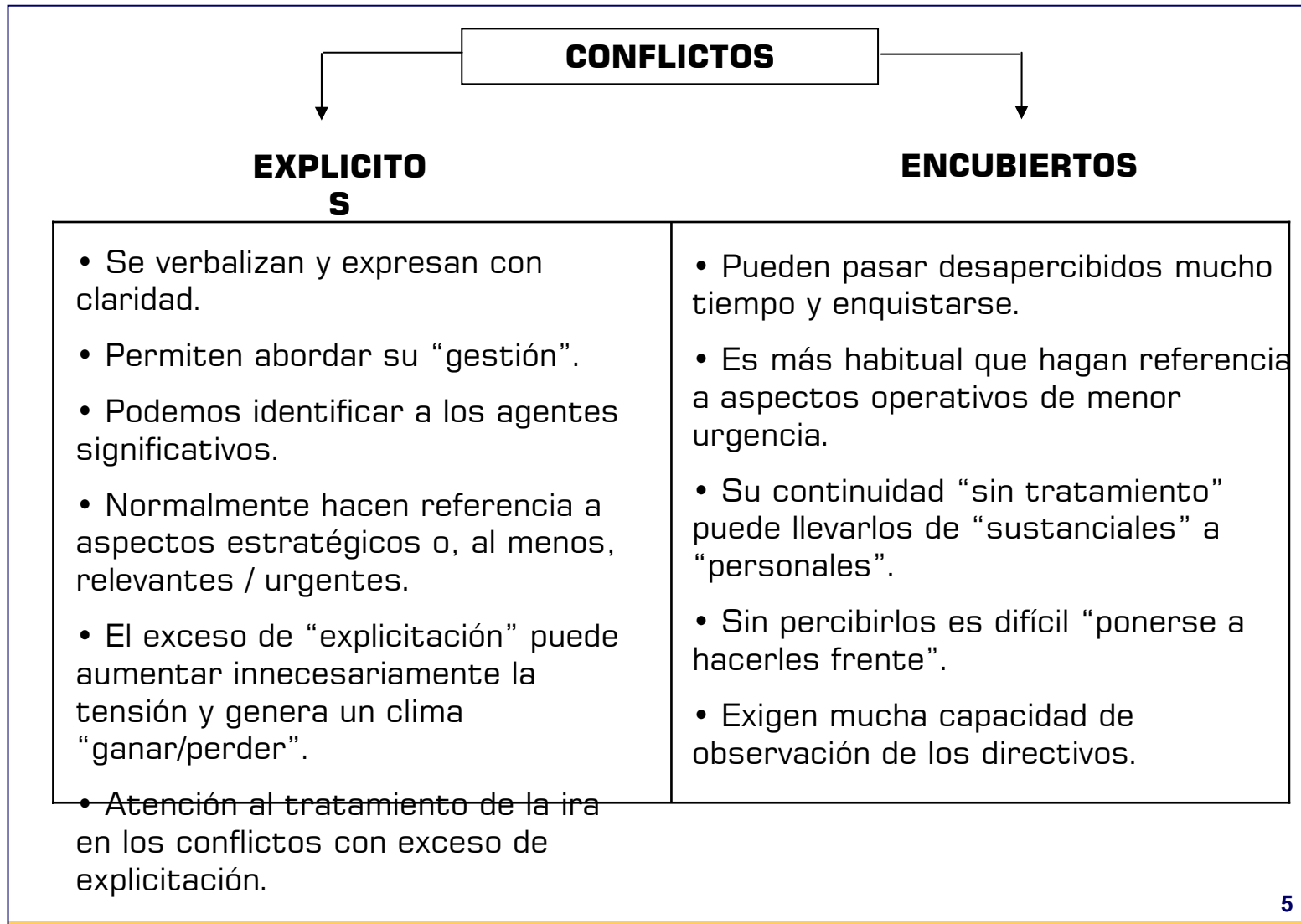
ASIGNACIÓN DE MERITOS

**ENFASIS EN OBJETIVOS
PARCIALES**

ALGUNAS “LEYENDAS URBANAS” SOBRE EL CONFLICTO

1. Es mejor dejar pasar el conflicto, por si se resuelve solo.
 - En realidad, la energía empleada en encauzar un conflicto en sus estadios primarios es mucho más eficiente que cuando se “enquista”.
2. Hay que evitar la confrontación en la empresa.
 - Es importante enfrentarse directamente a las cuestiones cuando se plantean.
 - Confrontación no tiene que implicar hostilidad o mala educación.
3. La existencia de conflictos es signo de una gestión pobre.
 - Lo que es signo de una gestión pobre es la “eternización del conflicto”.
 - La existencia de conflictos, en sí, es prueba más bien de vitalidad.
4. Si hay muchos conflictos, es que la gente no se preocupa de la empresa.
 - Más al contrario, a veces los conflictos indican el “leal” ejercicio del trabajo.
 - La vinculación emocional al trabajo tiende a generar más conflictos.
5. La tensión es siempre negativa y destructiva.
 - La tensión, en sus correspondientes dosis, aumenta la capacidad de innovación.

NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS (1/4)



NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS (2/4)

SUSTANCIALES

Aquellos que se producen principalmente como consecuencia de diferente manera de ver los hechos objeto del conflicto, por lo tanto pueden gestionarse de una manera objetiva y no tienen porqué generar una cadena de conflictos continuada. La información, los expertos independientes, el debate... incluso la votación y/o la decisión del superior pueden ser mecanismos adecuados y suficientes de solución final.

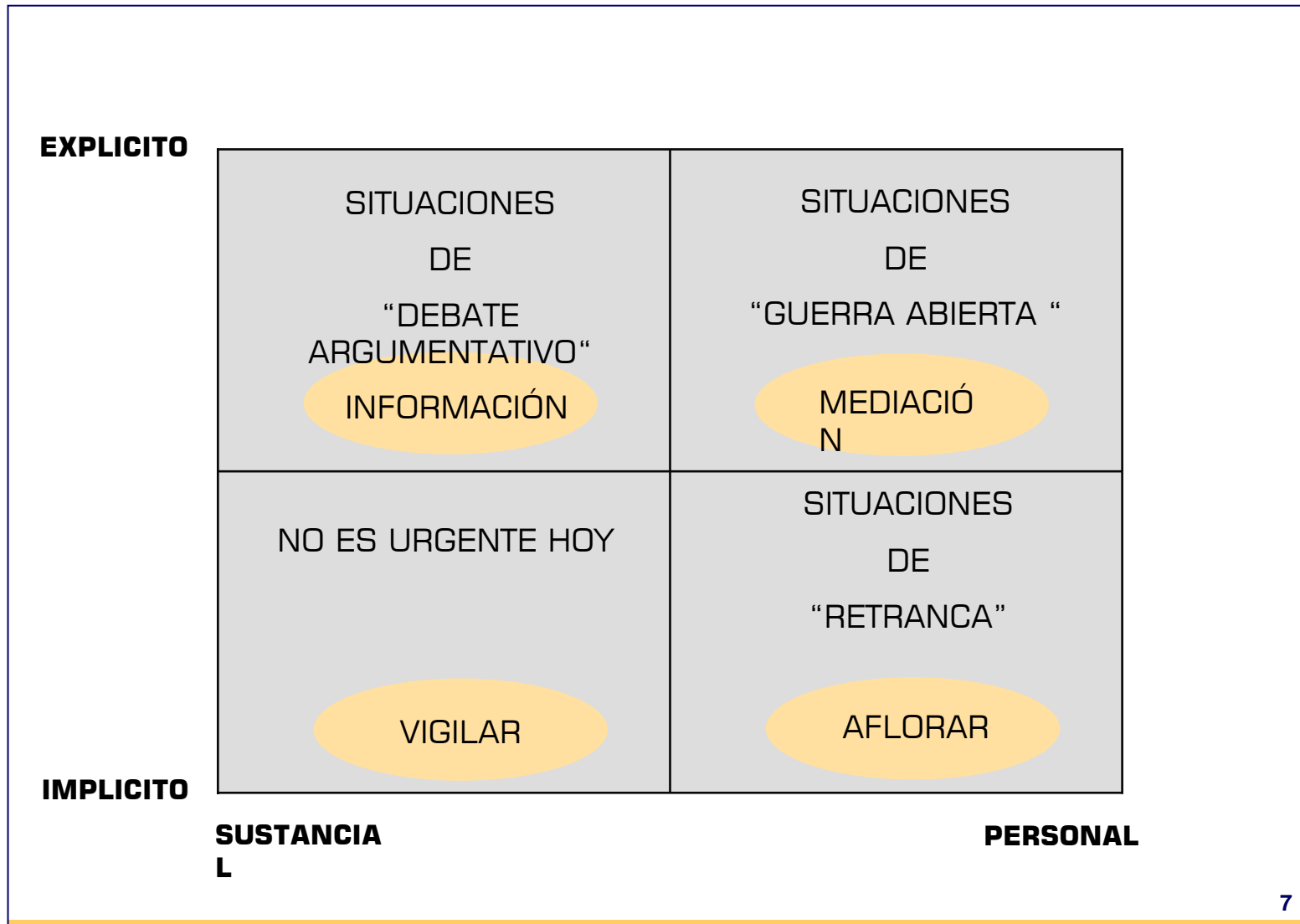
PERSONALES

Son conflictos que tienen su principal origen en diferencias de tipo personal entre los agentes confrontados. Estas diferencias personales pueden obedecer a diferentes causas:

- ambiciones políticas de influencia
- tipos diferentes de personalidad
- deficiencias de comunicación interpersonal

En estos casos, normalmente la solución pasa más por actuaciones del tipo "mediación" si se pretende atajar las raíces del conflicto y evitar la repetición en el tiempo.

NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS (3/4)



■ ESTRATÉGICOS VS OPERATIVOS

ESTRATÉGICOS

- Exigen ser tratados “a fondo”
- Al final, si no hay solución intermedia, alguien con rango superior decide
- No pueden ser continuos: “one shot”

OPERATIVOS

- Pueden gestionarse con “menos profundidad”
- Es deseable que la solución final represente algún tipo de pacto entre los agentes
- Hay que vigilar su “recurrencia” para que no degeneren en “personales”

¿QUÉ SIGNIFICA GESTIONAR UN CONFLICTO?

- Encauzar los elementos positivos para aumentar la calidad de las decisiones adoptadas y limitar los impactos negativos en eficiencia y agilidad.
- Evitar que las eventuales situaciones de bloqueo impidan tomar decisiones que han de ser adoptadas.
- Limitar los efectos negativos en el ambiente de cooperación que la proliferación o alargamiento de los conflictos genera.
- En general, un conflicto tiene mejor solución:
 - cuanto más “sustancial” sea su naturaleza (menos personal)
 - cuanto más “explícita” sea su articulación (menos encubierto)

IDEAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS (2/5)

■ Hay tres posibles mecanismos o herramientas para encauzar la solución de un conflicto:

LA NEGOCIACIÓN

Consistente en “obligar / conminar” a los agentes del conflicto a llegar a un acuerdo como única vía de solución. Es decir, los agentes del conflicto se ven impedidos a dar una solución pactada. (Puede haber apoyo de terceros neutrales).

LA MEDIACIÓN

Alguien con autoridad personal entre los agentes intermedia para facilitar la comunicación y buscar finalmente una transacción pactada entre las partes.

EL ARBITRAJE

Consistente en que, oídas las partes, alguien toma una decisión final inapelable. A su vez la decisión puede:

- a) Referirse al objeto específico del conflicto (“one shot”).
- b) Optar por cambios estructurales / normativos a futuro que impidan ese tipo de conflictos, independientemente de la decisión concreta adoptada.

IDEAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS (3/5)

CRITERIOS PARA ELEGIR LA HERRAMIENTA MÁS ADECUADA

NEGOCIACIÓN	MEDIACIÓN	ARBITRAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Más adecuada en conflictos sustanciales en los que la comunicación y el tiempo pueden mejorar la calidad de la decisión. • Sólo es posible en conflictos explícitos. • Mejor para temas operativos y que no sean urgentes. • Hay que asegurarse que las partes se encuentran en igualdad de condiciones. • Puede ser útil la participación de un tercero independiente que aporte información 	<ul style="list-style-type: none"> • Es seguramente el mecanismo más potente, pero consume mucha energía. • Puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones, pero puede no ser útil para decisiones urgentes. • Mejor para temas operativos y que no sean urgentes. • Es la única fórmula cuando el conflicto es "encubierto". • Hay que reservarla para "las grandes ocasiones" 	<ul style="list-style-type: none"> • Suele ser necesaria cuando la hostilidad personal es muy alta y el conflicto tiene fuerte componente personal. • Sólo es posible en conflictos explícitos. • También es más adecuada para temas estratégicos que para temas operativos. • Hay que tener en cuenta que la decisión final puede dañar significativamente a una de las partes y/o aumentar la rivalidad personal entre los agentes a futuro.

IDEAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS (4/5)

- En general, se puede admitir que la mediación (ejercida por el directivo con autoridad organizativa para ello) es el método más sólido para resolver conflictos de forma positiva, duradera y mejorando la calidad de la decisión final.

- Sin embargo, es una fórmula muy exigente y que, por lo tanto, es mejor reservarla para aquellos conflictos más relevantes y cuya resolución puede tener impactos ulteriores. Es especialmente recomendable cuando:
 - se quiere evitar que aumente la “hostilidad personal” de los agentes
 - se considera importante aumentar la “calidad de la decisión” y no existe una urgencia

- Antes de abordar una situación de conflictos a través de la mediación debemos valorar:
 - que la naturaleza y magnitud del conflicto lo exige
 - que en la posición de mediador, tenemos “autoridad moral” y también “capacidad de influir significativamente”
 - que la resolución del conflicto concreto también puede marcar un antecedente para el futuro

IDEAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS (5/5)

Algunos “preceptos” para ejercer el rol de mediador.

1. **VISIÓN INTEGRAL**

El mediador debe aportar una visión sistémica del problema, más amplia que la de los agentes y contemplar los efectos a corto y largo plazo. Además no debe perder de vista sus objetivos como mediador: una solución de mejor calidad para la empresa, no un acuerdo “en el medio”.

2. **PRESENCIA**

La labor de mediación exige “presencia física” en el conflicto; los agentes del conflicto deben “sentir” la presencia del mediador, su interés en el asunto. No hay que huir de las “turbulencias”, ni de “las conversaciones duras”. Evitar la “asimetría” al máximo.

3. **RESPECTO AL PROCESO: PREGUNTAR-ESCUCHAR-DIALOGAR**

La mediación no puede partir de un prejuicio sobre “la solución final”. El mediador debe guardar las opiniones sobre el “fondo del conflicto” hasta muy al final. Las herramientas del mediador son la pregunta y la escucha. Las aportaciones iniciales deben ir orientadas al “proceso”, no a la “solución”, (obtenemos más información, reflexionemos y veamos mañana, dejemos este punto y concentrémonos en este otro....).

4. **BUSCAR PUENTES**

En la mediación es positivo enfocarse inicialmente en los aspectos que pueden presentar puntos comunes de las partes en discusión y distinguir claramente los puntos de conflicto. Buscar puentes no es “buscar soluciones intermedias” sino elementos básicos de acuerdo. Distinguir las discrepancias en el “como” de las discrepancias en el “que”.

5. **TENER UNA SALIDA**

Finalmente, un proceso de mediación podría fracasar en el sentido de no lograr una transacción pactada pero en cualquier caso, el mediador puede finalmente ejercer el arbitraje (si tiene capacidad para ello) en un contexto mucho mejor informado.