

## CONFLICTOS E INNOVACION

Creo que todos podemos reconocer fácilmente que la gestión empresarial y, por consiguiente, la tarea de los directivos está crecientemente orientada a resolver conflictos. El denominado aplanamiento de estructuras, la velocidad de los cambios en el mercado, las organizaciones de tipo matricial, la colisión de intereses y objetivos, la enorme presión por los resultados, la creciente transparencia exigida por los inversores y otros muchos factores conducen a la permanente aparición de conflictos internos en las organizaciones con los que tienen que lidiar todos los días los directivos.

También se dice que los conflictos, o su versión más amable la polaridad, es una gran fuente de innovación. De hecho, en mi opinión, la mejor actitud de los directivos no es tanto rechazar el conflicto, sino aceptarlo como una regla del juego y adaptar nuestra manera de entenderlo y relacionarnos con él. Ante la terca realidad que dice que un cada vez mayor porcentaje del tiempo y esfuerzo de los directivos se dedica a resolver conflictos, es importante entender cuales son las formas actitudinales de encararlo.

El problema es que el instinto básico del directivo, tal y como hemos sido educados, es tomar el rol de "decisor"; esto significa que ante cada conflicto se intenta tener toda la información, aplicar el "juicio superior" que teóricamente otorga la experiencia o la jerarquía y, finalmente, tomar una decisión que incline la balanza hacia un lado u otro. Este forma de relacionarse con el conflicto no es la más adecuada en mi opinión. Genera, en muchas ocasiones, decisiones simplistas, alargamiento desesperante de procesos de toma de decisión e incluso sensación de desequilibrios organizativos cuando "la razón" tiende a caer en un bando (pero también lo contrario, transacciones para generar equilibrios artificiales: hoy tú, mañana él).

Creo que si los directivos adoptan un rol de mediador/facilitador hay muchas más posibilidades de generar decisiones buenas y convertir los conflictos en fuente de innovación. Pero ¿qué significa actuar como facilitador o mediador?

No es fácil resumirlo en una receta, aunque creo que hay algunas reglas a tener en cuenta:

- 1º. **Aplicar una visión integral y sistémica de la cuestión**, no sólo para entender los argumentos de las diferentes partes (eso es obvio), sino especialmente para enmarcar la cuestión en el sistema complejo a través del cual de hechos, causas y consecuencias se relacionan entre sí y con la estrategia empresarial.

- 2º. **Hacer acto de presencia**, en el sentido que las partes en conflicto sientan que el directivo se persona con sano interés en el debate y la discusión, sin huir de lo incómodo de la turbulencia, con normalidad.
- 3º. **Preguntar y dialogar**; más allá de los datos, informes, estudios etc... que normalmente acompañan las diferentes posiciones, el directivo debe explorar "más allá" de los datos fríos, preguntar con humildad y, especialmente, escuchar las respuestas con profundidad, sin exceso de simplificación.
- 4º. **Tender Puentes**; no tanto para buscar una solución "en el medio" que no tiene porqué ser la mejor opción, como para conectar los mejores fundamentos de las diferentes argumentaciones ya que en muchas ocasiones se producen muchas simplificaciones que presuponen que un "qué" sólo tiene un "cómo", cuando si lo que importa son los "qués", a lo mejor es posible combinarlos con "comos" diferentes a los planteados.

Estas reglas, fáciles de escribir pero difíciles de aplicar, en mi opinión generan el adecuado caldo de cultivo para que lo que se inicia como un conflicto pueda finalizar como una solución innovadora. Seguramente necesitamos algo de gimnasia, entrenamiento y formación.

Carmelo Canales Abaitua  
Diciembre de 2006