

# El conflicto en la empresa

Inevitable, pero solucionable



*En nuestra cultura occidental, lamentablemente, la palabra "conflicto" tiene mala fama. Sin dudas, el disenso y la oposición de intereses, es inherente a la naturaleza humana. Desde tiempos bíblicos, entendemos que las situaciones de conflicto son prácticamente inevitables y naturales.*

## LA CONCEPCIÓN NEGATIVA DEL CONFLICTO<sup>1</sup>

En nuestra sociedad sucede que el término conflicto está generalmente asociado a otros como pelea, violencia, situación desgraciada...Un claro ejemplo de esto lo encontramos en la definición de conflicto propuesta por la propia Real Academia de la Lengua Española (RAE):

- 1ª acepción "Combate, lucha, pelea".
- 2ª acepción "Enfrentamiento armado".
- 3ª acepción "situación de apuro, desgraciada y de difícil salida".
- 4ª acepción "Problema, cuestión, materia de discusión".

Si nos fijamos en las cuatro acepciones propuestas por la RAE, observaremos que el conflicto se presenta como una situación negativa la cual se hace preciso erradicar. Esta concepción negativa del conflicto es la que podemos encontrar en la corriente tradicional de estudio del conflicto. Este enfoque tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940 y defendía la idea de que todo conflicto es malo, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad.

En la teoría moderna, y cuando abordamos el tema empresa, el líder moderno, sabe que debe articular correctamente los recursos humanos con los que cuenta y que el manejo del conflicto es parte de ello.

Es allí donde deberá demostrar su liderazgo y habilidad para abordar el conflicto y más aún, utilizarlo como un elemento de aprendizaje y mejora.

Un conflicto no solucionado puede dejar una estela de frustración y rencor, puede incluso desmotivar y alejar talentos. Por el contrario, un conflicto llevado a buen puerto, dejará enseñanzas para capitalizar y puede impulsar el trabajo en equipo y la complementación entre las personas.

## ¿CÓMO ABORDAR Y RESOLVER LOS CONFLICTOS?

Si bien no existe una receta única ni infalible, veamos una serie de pasos que podemos dar para manejar este tipo de situaciones

### 1. Aceptarlo y entenderlo

Algunos conceptos nos ayudarán en visualizar por qué y cómo llega el conflicto a la organización, a saber: "El conflicto nace de una incompatibilidad percibida entre personas"

La incompatibilidad de intereses implica que las partes entienden que la consecución de los propios objetivos se ve obstaculizada por la obtención de los objetivos de los otros. Ésta es la raíz misma del conflicto, la incompatibilidad percibida de metas.

### "El conflicto es un hecho natural"

Es natural porque son inherentes a nuestra naturaleza humana, forman parte de nuestra vida y son un fenómeno inevitable en cualquier relación social, dado que como individuos todos tenemos diversidad de objetivos y necesidades.

### "El conflicto es necesario"

Es necesario porque mantiene el interés recíproco y la tensión, estimulando el intercambio social. Diferir con "otros" genera debate y activa la creatividad, evitando el empobrecimiento personal y de la relación. Esta característica del conflicto nos recuerda a la clásica definición china de Crisis, entendida esta como Peligro + Oportunidad. Una crisis bajo esta óptica supone una oportunidad de cambio, una nueva oportunidad para adaptarse al entorno y mejorar; dado que los paradigmas y procedimientos que nos habían ayudado hasta el momento han dejado de ser de utilidad ante la actual situación.

**“El conflicto se da entre partes interdependientes”**

Porque de un modo u otro la consecución de los objetivos de las partes están interrelacionadas. Es decir, yo te necesito a tí para poder conseguir mis fines y viceversa, ya que el conflicto, de una u otra manera, nos ha involucrado a ambos.

**“El Conflicto no es ni malo ni bueno”**

Porque el conflicto puede resultar tanto positivo como negativo; y porque lo realmente conflictivo, no es el conflicto, sino la forma de afrontarlo. La manera como enfrentamos las situaciones conflictivas son las que pueden perjudicar o beneficiar, debilitar o fortalecer, nuestras relaciones. Así cualquier conflicto puede adoptar un curso constructivo (positivo) o destructivo (negativo).

**“El conflicto es un proceso”**

Porque no se refiere únicamente el momento del estallido o el momento en el que salta la chispa. Es un proceso dinámico que evoluciona y se va transformando en el tiempo pasando por diferentes estados.

**2. Encuadrar el conflicto<sup>2</sup>**

Podemos apreciar, entre otros, cuatro tipos de conflictos en las organizaciones, poniendo el énfasis en abordar el problema, no a las personas.

**a) Definición de responsabilidad poco clara**

Cuando no está claro quién es el responsable de qué área en un proyecto o tarea, puede haber conflicto. Los problemas territoriales surgen cuando se toman decisiones que parecen cruzar los límites de responsabilidad. Para evitar que esto ocurra es imprescindible que las funciones y las responsabilidades de todos los actores estén escritas de forma clara y acordada por todos ellos antes de que el proyecto se haya iniciado.

**b) Conflicto de intereses**

La comprensión de cómo los intereses y objetivos personales encajan dentro de la estructura de la organización puede aliviar los problemas de conflicto de intereses. Cuando las metas personales de un individuo están en contradicción con los objetivos de la organización, el individuo puede tener la tentación de luchar por sus metas personales, creando una situación de conflicto que dificulta el éxito del proyecto.

**c) Sin suficientes recursos**

La competencia por los recursos, incluyendo el dinero, el tiempo y los materiales, puede hacer que los equipos se socaven unos con otros, dando lugar a un conflicto entre departamentos u otros grupos de trabajo. Los recursos valiosos necesitan ser protegidos, así como distribuidos equitativamente entre todos los grupos. Comenzar un proyecto con una visión clara de los recursos disponibles, ayudará a alejar algunos de estos conflictos.

**d) Las relaciones interpersonales**

Las personalidades de la gente involucrada en la estructura de la organización juegan un papel importante en la resolución de los conflictos. A menudo, el conflicto es el resultado de las relaciones interpersonales en que las partes en conflicto no son capaces de resolver problemas personales con los demás. No siempre es fácil dejar a un lado los prejuicios personales al entrar en un lugar de trabajo, pero es importante reconocer cuáles son esos prejuicios y tratarlos antes de que surjan conflictos.

**3. Solucionarlo**

Hay un dicho que reza: tenemos dos orejas y una boca, para

escuchar más de lo que hablamos. No viene mal recordarlo. Haciendo foco en los intereses de los involucrados, describamos una serie de pasos a seguir.

**1. Objetividad y empatía**

Supone dejar de lado las subjetividades y sobre todo los prejuicios. La manera más segura de ahondar y agravar un conflicto es actuar desde el prejuizamiento por el cual suponemos, de entrada, que una o ambas partes no quieren solucionar el conflicto o que actúan sólo con mala intención.

Por el contrario, se trata de “abrir el juego” pidiendo a las partes que se concentren en los intereses comunes y no en las posiciones propias. Igual de importante es solicitar empatía, o sea la capacidad de “ponerse en el lugar del otro”.

**2. Contar con toda la información**

El conflicto no podrá solucionarse si, además, lo abordamos con información equivocada o datos incompletos

Una discusión sobre la responsabilidad en la pérdida de un negocio, o una baja de ventas, no podrá llevarse adelante si no sabemos los detalles, el contexto y las razones que prima facie, provocaron el problema.

**3. Lista de posibles soluciones**

Aquí es donde juega también la imaginación y hasta el pensamiento lateral.

A partir de un problema que hemos objetivado, de personas en conflicto que actúan con empatía y de una información integral y oportuna, deberemos elaborar una serie de soluciones posibles, que resulten factibles y compatibles. Y resulta importante, no limitarnos a las soluciones tradicionales o convencionales sino – a veces – “salir de la caja” y pensar en soluciones no ortodoxas.

**4. Definición**

De las soluciones posibles, que aborden y solucionen el conflicto, elegiremos la más factible, conveniente y que cubra las aspiraciones de las partes de la mejor forma.

Ahora bien, puede ocurrir que a pesar del esfuerzo no se pueda llegar a una solución de consenso. Entonces, habrá que elegir y decidir por mayoría, si se trata de un conflicto que involucra a más de dos personas, o por decisión del superior, si solo compromete a dos iguales.

Una solución alternativa, cuando dos personas no logran arribar a una fórmula de consenso, es decidir poner el tema en manos de un mediador que los oriente en los pasos y secuencia que arriba describimos, en un plazo de tiempo dado y con el objetivo compartido de solucionar el conflicto.

Y una variante sobre este último punto, es que el mediador se transforme en árbitro, donde su función será similar pero, con acuerdo de las partes, su decisión será inapelable y a respetar por las mismas.

En conclusión, el empresario deberá tener claro que el conflicto es natural e inherente a las personas; que su inevitabilidad no lo hace necesariamente malo; y que con estrategias y perseverancia, podrá transformarlo en una instancia de aprendizaje para la organización.

Por Estudio CONSULFE  
Cont Victor Oporto / Cont José Fiorini  
[www.consulfe.com](http://www.consulfe.com)

1. Rubin, Pruitt y Hee Kim; Marínes Soares; J.P. Lederach; X. Jares; M. Deutsch y J. Galtung.

2. Janie Sullivan, Demand Media