Erick Efrain Vargas Romero

Maldonado muñóz Miguel Ángel

4CM4

Gestión empresarial

Manejo de conflictos

# Manejo de conflictos

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del management, como una de las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier área que se desempeñe.

En una encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI? Las respuestas más reiteradas fueron:

1. Formulación de estrategias.
2. Dirección de recursos humanos.
3. Negociación y solución de conflictos.
4. Mercadotecnia y ventas.

Una encuesta sobre el mismo tema realizada a fines de los ochenta, por el “Centro Europeo para la Formación de Directivos”, con sede en Madrid, entre sus consultores en diferentes capitales europeas dio resultados parecidos, pero en otro orden:

1. Formulación de estrategias.
2. Dirección de marketing.
3. Dirección de recursos humanos.
4. Negociación y solución de conflictos.
5. En ambas, el manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “…el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros…”.

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “interfases”, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “…no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso…”.

## Tipos de conflictos

En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Los especialistas en administración se ocupan de los dos últimos, es decir, los interpersonales y los organizacionales, que son una forma particular de los primeros. En el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner entre competencia y conflicto cuando señala “…Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto…”.

## Métodos para enfrentar los conflictos

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

### Reducir el conflicto

Cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

### Resolver el conflicto

Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

* Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve, sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
* Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas reglas, la compensación, entre otras.
* Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

### Estimular el conflicto

Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.