



¿Qué es un conflicto?

Antes que nada tenemos que definir qué vamos a entender por conflicto.

Definición: existe conflicto cuando dos o más personas están en desacuerdo en objetivos, intereses, sentimientos, ideas, lo que se manifiesta en oposición, interferencia, bloqueo, choques y pleitos

Es decir, existe conflicto cuando las personas chocan en su manera de ver las cosas, cuando tienen diferentes intereses o intereses opuestos, cuando tienen maneras distintas de sentir o de pensar, y estas diferencias impiden trabajar juntos, convivir juntos, unir esfuerzos, etc. Estos desacuerdos se manifiestan en pleitos, grillas, ocultamiento de información, bloqueo mutuo del trabajo, no colaboración, etcétera.

Nivel de conflicto y resultados en la empresa

Como vimos antes, el conflicto no se puede eliminar, lo importante es el manejo que hacemos de él. Los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales de acuerdo con su repercusión en los niveles de productividad de la empresa.

Definición: un conflicto es:

- a) Funcional, si las diferencias entre las personas benefician el desempeño en la empresa.
- b) Disfuncional, si el conflicto perjudica la capacidad y la productividad.

Es decir, los conflictos funcionales ayudan a lograr los objetivos de la empresa produciendo creatividad y estímulo entre las personas. En cambio, los conflictos disfuncionales entorpecen e inhiben la productividad en el negocio, al desviar la energía de las personas hacia los pleitos.

El nivel de conflicto en un negocio puede ser bajo, adecuado y estimulante, y alto. Cada uno de estos niveles puede ser identificado por ciertas características que se pueden observar en la empresa. También cada uno de estos niveles produce diferentes resultados en la productividad. A continuación, encontrarás la relación que hay entre el nivel de conflicto, la productividad y las características con que se presenta.

Nivel de conflicto bajo

Características en la empresa: apatía, indiferencia, estancamiento, escaso interés, falta de creatividad y sugerencias, pocos cambios, falta de nuevas ideas.

Resultados en la empresa: pobre desempeño y productividad. Ambiente rutinario y aburrimiento.

Nivel de conflicto adecuado y estimulante

Características en la empresa: creación, nuevos retos, interés por mejorar las cosas y solucionar problemas, se busca responder a los cambios.

Resultados en la empresa: alto desempeño y productividad. Ambiente estimulante de trabajo.

Nivel de conflicto alto

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) >
Aprovecha los conflictos en tu empresa



Características en la empresa: pleitos, grilla, bloqueo al trabajo de los otros, desorganización, no cooperación.

Resultados en la empresa: pobre desempeño, ambiente tenso, desgaste emocional.

Conocer las causas más frecuentes de conflicto te puede ayudar a prevenir consecuencias disfuncionales de ellos en tu negocio y a diseñar el tipo de intervención que tendrías que hacer.

Causas del conflicto

Las causas más comunes de conflicto en las empresas son:

- Los recursos limitados.
- Problemas en la comunicación.
- Diferencias en intereses y metas.
- Diferencias en la manera de ver las cosas.
- Falta de claridad en la asignación de tareas y funciones.
- Problemas en la estructura del negocio, como que alguno de tus empleados le reporte a dos personas.
- Falta de participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Por actitudes personales como tener alguna persona trabajando en la empresa que sea autoritaria, o dogmática, o irresponsable, etcétera.

Proceso del conflicto

El conflicto no surge de la noche a la mañana. Sigue una serie de pasos o etapas hasta antes de estallar y repercutir en la productividad de tu empresa. La importancia de que conozcas estos pasos es que puedas tomar medidas y mantener el conflicto en el nivel funcional. Estas etapas son las siguientes.

Primera etapa: posibilidad de conflicto. Alguna de las causas de conflicto está presente en tu negocio, por lo que se da la posibilidad de conflicto.

Segunda etapa: percepción del conflicto. La gente percibe y/o siente el conflicto.

Tercera etapa: comportamiento. Hay acciones y actitudes de las personas con las que muestran su oposición abierta con las otras.

Cuarta etapa: resultados del conflicto. Aumenta la productividad o la disminuye.

Para que se inicie un conflicto, tiene que estar presente en tu empresa alguna de las causas que mencionamos anteriormente. Sin alguna de estas condiciones no surge el conflicto, pero si alguna está presente no significa que forzosamente vayas a tener un problema.

Si alguna de las causas de conflicto está presente y genera frustración, entonces el conflicto pasa a la etapa dos. En esta etapa las personas se dan cuenta de que hay un conflicto, lo perciben y empiezan a sentir que les afecta, es decir, toman conciencia del problema. Las partes se involucran emocionalmente sintiendo ansiedad, frustración, coraje, tensión y hostilidad.

En la tercera etapa del conflicto, las partes involucradas manifiestan abiertamente su oposición entre ellas. Aquí se generan conductas que frustran o impiden que la otra parte logre sus objetivos, o bien interactúan entre ellas para resolver sus diferencias.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) >
Aprovecha los conflictos en tu empresa



En la cuarta etapa, se ven las consecuencias del conflicto en la productividad. Si el conflicto fue funcional, la productividad aumentó, la calidad de las decisiones se incrementó, se estimuló la creatividad y la innovación. Si el conflicto fue disfuncional, la productividad disminuyó, la oposición no controlada provocó descontento, y hasta se pudo haber llegado a la destrucción del grupo de trabajo.

Una vez que hemos visto las etapas que sigue un conflicto, es importante aprender a manejarlo.

Manejo del conflicto

Manejar el conflicto significa mantenerlo en un nivel funcional para tu negocio. Es decir, si el conflicto es disfuncional por apatía, lo que tienes que hacer es elevar el nivel hasta que provoque creatividad, movimiento, involucramiento con tu empresa. Si el nivel es disfuncional por ser demasiado alto, lo que tienes que hacer es reducirlo hasta el punto en que tu personal baje el tono de agresividad y destructividad y pueda colaborar.

¿Cómo puedes aumentar el nivel de conflicto si tu gente está apática?

Algunas sugerencias son:

- Intercambia en los puestos a tu gente (por supuesto cuando se pueda).
- Manda a alguien a tomar un curso de capacitación.
- Si tienes un puesto vacante, en lugar de promover a alguien de tu negocio, contrata a una persona de fuera, para que haya nuevas ideas.
- Provoca competencia entre tus empleados dando un incentivo especial a alguno por su mejor desempeño, por ejemplo, un día más de pago.

Ten cuidado con estas técnicas, porque "de la indiferencia al odio, hay sólo un paso".

En general, es raro tener problemas porque el nivel de conflicto es bajo. Lo más frecuente para los empresarios es tener niveles altos de conflicto en su negocio, con consecuencias como baja productividad. La pregunta en este caso es:

¿Cómo bajar el nivel de conflicto si es demasiado alto?

Las posibilidades de manejo son diferentes en cada etapa del proceso de conflicto. A continuación, encontrarás algunas sugerencias para cada etapa.

Primera etapa: posibilidad de conflicto.

Mientras más pronto detectes cómo se manifiestan concretamente en tu empresa las diferentes causas de conflicto, más oportunidad tienes de prevenir un conflicto disfuncional.

El manejo en esta etapa depende de lo que hayas detectado como posible causa de conflicto, por ejemplo, si te diste cuenta de que la distribución de trabajo no es adecuada, reasigna las tareas. Si la comunicación es deficiente, increméntala. Si tomas decisiones que afectan el trabajo de tus empleados, empieza a consultarlos y a "venderles" la idea, o coméntales tus razones.

En esta etapa es cuando puedes minimizar las posibilidades de un conflicto disfuncional. Aquí, la gente aún no está emocionalmente involucrada, por lo que es más fácil que escuche y colabore.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) >
Aprovecha los conflictos en tu empresa



Recuerda que una buena manera de prevenir muchos conflictos es fijar claramente las responsabilidades y la autoridad de cada quién.

Segunda etapa: percepción del conflicto.

En esta etapa las personas no sólo se dan cuenta de que existe un conflicto, sino que se sienten emocionalmente comprometidas. Por ello, se percibe una atmósfera de ansiedad, tensión, hostilidad, frustración.

Para detectar el conflicto en esta etapa puedes hacerte las siguientes preguntas: .

- ¿Se siente tenso el ambiente de trabajo?
- ¿Los empleados, ¿se están haciendo bromas pesadas o ironías?
- ¿Hay gente que dejó de hablarse o lo hace con frialdad?, ¿hay más chismes de lo normal?
- ¿Algunas personas se sienten frustradas o ansiosas?, ¿han aumentado las faltas por "enfermedad"?
- ¿Ha habido lágrimas, gritos o agresiones físicas?, ¿hay empleados que han bloqueado el trabajo de los otros, por ejemplo, no pasándoles la información que necesitaban?

En esta etapa del conflicto, lo más importante es hablar con los empleados de los sentimientos que tienen con respecto al conflicto.

Cuida siempre el ambiente de respeto y trata de que cada parte diga su punto de vista, sin agredir a los demás.

Busca maneras de recordar a los empleados que el éxito depende de ser un equipo. Recompensa a las personas por apoyarse unas a otras y por ser amables. No actúes adivinando cómo se sienten las personas, pregúntales.

Tercera etapa: comportamiento.

En esta etapa puedes observar los comportamientos abiertamente agresivos en los que ves cómo alguna persona o personas hacen cosas para frustrar las metas o intereses de otros. Las preguntas que te puedes hacer en este momento son:

- ¿Quién le está haciendo qué, a quién?
- ¿Qué tanto el conflicto afecta al trabajo?
- ¿Quiénes son los que más influyen en la opinión de los demás?
- ¿Quién pone sus intereses por encima de los del grupo?
- ¿Quién pone los intereses del grupo por encima de los suyos?

En esta etapa del conflicto, las técnicas que puedes usar para manejarlo son una combinación entre buscar solamente el propio interés (comportamiento autoafirmativo), y buscar únicamente el interés de los demás (comportamiento colaborativo).

A continuación, encontrarás una explicación de cada técnica, por el comportamiento de las personas.

Técnica: competencia

Usa el poder o la autoridad para resolver el conflicto a su favor. No coopera y es muy autoafirmativo.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) >
Aprovecha los conflictos en tu empresa



Técnica: negación

No quiere ver el conflicto. Actúa como si no existiera y puede huir de los demás o del trabajo. Ni coopera ni se autoafirma.

Técnica: compromiso

Ni todo para mí, ni todo para ti. Se trata de ceder en algo y ganar en algo. Coopera a mitad y se autoafirma a mitad.

Técnica: adecuación

Antepone los intereses de los otros a los suyos propios. Coopera totalmente y no se autoafirma.

Técnica: colaboración

Tiende a resolver el problema de la forma más satisfactoria para todos. Es totalmente colaborador y totalmente autoafirmativo.

Como no hay una técnica que sirva para todas las ocasiones, es muy importante saber en qué situación es conveniente aplicar cada una. A continuación, encontrarás algunas sugerencias de cuándo utilizar cada una.

Técnica: competencia

Uso apropiado: Cuando es urgente tomar una decisión. Para llevar a la práctica ideas que la otra parte no quiere. Cuando se está seguro de tener razón.

Técnica: negación

Uso apropiado: Cuando el problema no es importante o hay cosas más importantes que atender. Cuando se necesita tiempo para disponer de más información. Cuando tomar una decisión puede causar más problemas que ventajas. Cuando no sabe ni por dónde empezar.

Técnica: compromiso

Uso apropiado: Cuando se quiere un arreglo temporal en situación complicada. Cuando el otro tiene tanto poder y necesidad como uno. Cuando hay gran presión de tiempo. Cuando hay que comprometerse en metas excluyentes.

Técnica: adecuación

Uso apropiado: Cuando se quiere calmar a los oponentes. Cuando uno se da cuenta de que está equivocado. Cuando se quiere recibir ideas de los otros. Cuando se quiere tener apoyo de los demás en el futuro. Cuando el punto no es importante para uno y sí lo es para los otros.

Técnica: colaboración

Uso apropiado: Cuando se quiere satisfacer plenamente los intereses de todos. Cuando se requiere colaboración de todos y que todos estén de acuerdo. Cuando se tiene gran sentido de equipo.

Por último, recuerda que a veces el nivel de involucramiento emocional de los afectados es tan grande que no permite aplicar las técnicas anteriores. En este caso, haz una reunión previa para que la gente hable de sus sentimientos sin juzgar y con respeto. Trata de que en esta reunión se busquen también opciones de solución. Recuerda que la participación y la responsabilidad compartida es una buena manera de evitar que los conflictos se vuelvan negativos.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) >
Aprovecha los conflictos en tu empresa



Ultima etapa: resultados del conflicto.

En esta etapa te sugerimos que evalúes la manera como tu gente se está comportando en cuanto a productividad. Y al mismo tiempo, verifica si tus intervenciones para manejar el conflicto ayudaron a hacerlo funcional o no. Las preguntas que te puedes hacer son:

¿Cómo sigue afectando el conflicto a la productividad?

¿Está tu personal entusiasmado o apático?

¿Se está haciendo el trabajo pero el ambiente sigue muy tenso, o la gente se ve desgastada?

¿Tu intervención en el conflicto ayudó a resolverlo o lo empeoró?

Si los resultados del conflicto ayudaron al grupo, refuézalos. Si los resultados afectaron el trabajo o el ambiente, estudia cuidadosamente qué fue lo que no funcionó e intenta otro manejo.