

# **INTERRELACIONES Y CONFLICTOS**

### **9. Interrelaciones y conflictos**

- 9.1. Introducción
- 9.2. ¿Son malos los conflictos?
- 9.3. Tratamiento de problemas y conflictos
- 9.4. Resolución de conflictos
- 9.5. Del conflicto a la negociación

#### **9.1. Introducción**

Una de las actividades más habituales de todo directivo es la de "interrelacionarse" con sus colaboradores para establecer objetivos y pautas de actuación, con otros directivos de la misma empresa para coordinar esfuerzos y resolver conflictos y con personas de otras empresas (clientes, proveedores, instituciones públicas) para lograr acuerdos de mutuo interés.

Pues bien, en este proceso de interrelación, muchas veces complejo, surgen con facilidad conflictos y tensiones que son precisos resolver a través de la negociación.

Tener la suficiente habilidad de gestión de conflictos y de negociación es clave para el logro de nuestros objetivos. De hacerlo bien a hacerlo mal hay todo un abismo. La forma en que se plantea y se lleva a cabo una negociación es clave para los resultados de la misma.

El adecuado tratamiento de la gestión de conflictos o de la negociación es más cuestión de habilidad personal que de posesión de unos mayores o menores conocimientos, aunque evidentemente éstos siempre ayudan. De ahí el malestar que sienten muchos directivos que saben de técnicas pero se encuentran "inseguros" o "débiles" porque piensan que no tienen las habilidades suficientes.

Verdaderamente no es fácil saber negociar ya que requiere de aptitudes y actitudes adecuadas. Para hacerlo eficientemente, es necesario desarrollar una serie de habilidades personales tales como la de planificar y pensar antes de actuar, saber comunicar y persuadir, tener capacidad de empatía para ponernos en el lugar del otro, control de las emociones, confianza en uno mismo, etc., las cuales pueden ser adquiridas conociendo una serie de principios y reglas básicas relativas a la negociación, pero sobre todo, a través de la práctica y del oportuno entrenamiento. A negociar, se aprende negociando. Pues bien, vamos a presentar seguidamente los aspectos más relevantes a contemplar en todo proceso de gestión de conflictos o de negociación, los cuales deberán ser tenidos muy en cuenta en el momento de su aplicación.

#### **9.2. ¿Son malos los conflictos?**

El conflicto es una realidad inherente y consustancial con la naturaleza humana. Donde hay personas hay conflictos. Por ello, todo directivo debe entender que los problemas y los conflictos entre las personas es algo inevitable y a los cuales debemos hacer frente con habilidad y acierto.

El conflicto tiene su origen en la "diversidad" de visiones, criterios, opiniones que tenemos los humanos ante un mismo hecho o situación. Esta riqueza propia de la naturaleza humana nos lleva con frecuencia a enfrentarnos a otros por lograr aquello que creemos que es mejor para nuestra empresa, o para nuestros propios intereses.

El conflicto es en cierta medida la interrupción del proceso de cooperación. Las personas tenemos tendencia a colaborar con otros hasta que nuestros fines "chocan" con los de otros, entonces surge el conflicto al cual debemos hacer frente y tratar de resolverlo de la forma más acertada posible.

Por ello, en la medida que un directivo tiene mayores interrelaciones con otras personas, crecen las oportunidades de cooperación, pero también las de competencia y conflicto. Esta circunstancia lleva a que la gestión de conflictos resulte ser una de las tareas más habituales y fundamentales del directivo actual.

Pues bien, una vez expuestas las consideraciones realizadas, estamos en condiciones de responder a la pregunta que nos formulábamos al inicio de este apartado: ¿son malos los conflictos? La respuesta es que aunque no son deseables, no son siempre malos, ya que de los mismos, si sabemos gestionarlos adecuadamente, podemos obtener consecuencias positivas.

Es verdad que los conflictos tienen con frecuencia un coste emocional elevado derivado de la tensión y de las aspiraciones no satisfechas, rompen la armonía entre las partes, al igual que tienen el riesgo de distraer de la actividad ordinaria a las partes afectadas con un elevado desgaste de energías y con la consiguiente disminución de rendimiento.

Pero, los conflictos tienen también sus aspectos positivos ya que nos sirven para clarificar las posiciones en el sentido de que obligan a las personas a reelaborar y establecer una posición clara frente a otra situación, haciéndola más defendible y perdurable, potencian a la creatividad ya que la pluralidad de puntos de vista que se derivan de un conflicto, obliga a las partes a buscar soluciones nuevas y, muchas veces, imaginativas, fomentan la cohesión uniendo fuerzas que posibiliten hacer frente al enemigo común, y estimulan a la acción obligando a las personas a activar sus comportamientos y a tomar decisiones.

En cualquier caso, independientemente del peso que para cada uno puedan tener tanto los aspectos positivos como los negativos, la realidad es que los conflictos están junto a nosotros en el corazón de nuestras vidas y lo fundamental es identificarlos y hacerles frente de la forma más adecuada posible.

### 9.3. Tratamiento de problemas y conflictos

El conflicto se genera cuando dos o más partes no son capaces de llegar a un acuerdo debido a que sus visiones sobre lo que debe ser la realidad no coinciden. Con frecuencia, esta distinta percepción se convierte en un "sentimiento enfrentado" que va dirigido hacia la otra parte en la creencia de ser ésta quien obstaculiza nuestro proyecto.

Existen conflictos cuando no hay una autoridad lo suficientemente fuerte capaz por sí misma de evitarlos, al menos de una manera visible. La capacidad de resolver conflictos de manera satisfactoria es parte de la influencia que hay que pedirle y caracteriza a todo buen directivo. Por tanto, lo primero que hemos de hacer ante los conflictos es perderles el miedo. La buena voluntad es esencial para solucionarlos, pero no basta. Hay que poner en práctica toda una serie de habilidades, mucha determinación e imaginación.

Pues bien, cuando surge un problema o un conflicto el tratamiento que procede dar a los mismos es el siguiente:

- **Identificar claramente el problema o el conflicto.** Con frecuencia se cae en el error de centrarse en las causas o efectos de un problema sin determinar con claridad el problema en sí mismo.

- **No mezclar conflictos entre sí.** Delimitar claramente las fronteras de cada uno y tratar de resolverlos de forma separada.
- **Presentar los conflictos en términos de situación y no de comportamiento.** Centrémonos en los hechos y no en las personas. Así, por ejemplo, nunca deberemos presentar un problema en los siguientes términos: "Ustedes han tenido muchos accidentes porque no cumplen las medidas de seguridad". El conflicto se incrementará.
- **No presentar en la identificación del conflicto ninguna solución.** Ya habrá tiempo durante su resolución para buscar soluciones y seleccionar la mejor.
- **Expresar el problema en términos de interés mutuo y no de una sola de las partes.** Si queremos que el conflicto se resuelva tenemos que lograr la colaboración de la otra parte y para ello es necesario que perciba que "algo gana" con ello.

### 9.4. Resolución de conflictos

Vías para la resolución de conflictos:

- **Recurrir a la autoridad superior, si existe, a la norma, o la ley.** Conviene decir que, aunque esta solución es aparentemente cómoda, supone asumir una cierta incapacidad para el acuerdo y siempre representa una forma en la que una de las partes resulta vencedora "ganando por imposición" y la parte perdedora esperará probablemente llevar a cabo su "revancha" en el momento más oportuno. Lo cual supone que el conflicto siga latente.
- **El arbitraje.** Es otra forma de resolver un conflicto y consiste en que ambas partes estén dispuestas a aceptar y asumir la decisión de un arbitro que tiene carácter de norma.
- **La mediación o el experto.** Que viene a ser un arbitraje en la que el mediador es una "persona de paz" aceptada por ambas partes pero que no tiene autoridad y no puede recurrir a la norma. Su papel, fundamentalmente, es asegurar la adecuada comunicación entre las partes.

### 9.5. Del conflicto a la negociación

Hemos visto que donde hay personas hay conflictos y que gestionarlos es una de las tareas más habituales de todo directivo para lo cual se requiere de diversas habilidades, y entre ellas, especialmente la de negociación.

Un conflicto mal gestionado es, frecuentemente, la causa principal de nuevos conflictos y de objetivos pobremente cubiertos. Por tanto, la búsqueda de soluciones definitivas de los conflictos pasa ineludiblemente por fórmulas que sean aceptadas por ambas partes, para lo cual no tenemos otra vía que la de la negociación colaboradora.