

# RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

El conflicto es consustancial a cualquier empresa y debe ser tratado como una oportunidad de mejora a través de alguna de las estrategias y estilos de gestión de conflictos que tenemos a nuestra disposición.

## Miquel Àngel Nicolás

Director de Beneficio Consulting. Consultoría en marketing, rrhh y formación especializada en el sector agrario

En todas las organizaciones empresariales se suceden los conflictos puesto que en la empresa existen, de manera natural, diversas fuentes generadoras. Por ejemplo, las desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (presupuestos y salarios, equipos y materiales, autoridad, etc.), malas comunicaciones, diferencias en las expectativas de los trabajadores, una confusa estructura organizativa, así como por unas comprensibles di-

ferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses y personalidades. Aunque en un nivel más global y de forma común, se puede concluir que la envidia es una gran fuente de conflictos y que la ostentación, que puede generar envidia, también puede ser otro importante factor. Así pues, como regla general, desarrollamos el compañerismo en nuestra empresa y reprochamos ambos comportamientos. Asumiendo el conflicto como

algo consustancial a la empresa y no como episodios traumáticos y extraños a ésta, veamos en este artículo las principales causas de conflicto, las estrategias para enfrentarlos y los diferentes estilos de gestión. También, algunos consejos para su resolución.

Pero antes, distingamos los términos **posiciones** de **intereses**. Por una parte, las posiciones corresponden al estado inicial de las personas ante el conflicto. Es lo que en un principio reclama

**// TODAS LAS PERSONAS NO REACCIONAN DE LA MISMA MANERA ANTE SITUACIONES DE CONFLICTO Y SU COMPORTAMIENTO DE RESPUESTA PERSONAL ES LO QUE SE DENOMINA SU "ESTILO EN EL MANEJO DE CONFLICTOS //**

cada parte, pues piensan que así se quedarán satisfechas. Son las respuestas que damos al **¿qué quieres?**. Por otra parte, los intereses son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto, normalmente aparecen debajo de las posiciones que se adoptan en los conflictos. Las necesidades humanas suelen estar detrás de los intereses. Los intereses y las necesidades responden a las preguntas **¿Para qué? o ¿Cómo te sentirías satisfecho?**. Discutir sobre las posiciones no produce acuerdos inteligentes, resulta ineficaz y pone en peligro las relaciones personales. Un buen mediador ayudará a las partes a levantar la alfombra de las posiciones para vislumbrar los intereses que se esconden debajo de aquellas.

## CAUSAS DE CONFLICTO

Las posibles causas de conflictos se clasifican en:

- **Conflictos basados en intereses**, por las competencias actuales, por intereses opuestos sobre procedimientos de trabajo o por la forma en que se evalúa el trabajo y a las personas.
- **Conflictos estructurales**, que surgen por la percepción de autoridad y poder desiguales o por la distribución "no justa" de recursos.
- **Conflictos de valores**, por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, por diferentes percepciones sobre las mismas cosas o por metas y valores específicos diferenciados.
- **Conflictos de relaciones**, que se originan por comunicaciones pobres, por comportamientos negativos reiterados entre las partes, por fuertes emociones o por estereotipos e incomprensiones.
- **Conflictos de información**, que aparecen por la ausencia o limitación de información, por diferentes criterios sobre



lo que es más relevante o por diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

**ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS**

La Dirección de una empresa tiene tres estrategias para enfrentarse a un conflicto:

- **Reducir el conflicto**, cuando éste va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. El directivo puede sustituir las metas y recompensas que resulten competitivas por otras que demanden cooperación entre las partes, también puede situar a las partes en situación de amenaza común (si no nos unimos, perecemos juntos), además, puede hacer cambios organizacionales que eliminen las situaciones que puedan generar confrontaciones.

- **Resolver el conflicto**, cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto porque su permanencia puede resultar negativa. El directivo puede utilizar tres estrategias. La primera, **dominio o supresión**, por la vía de la "autoridad" o "la mayoría". En la práctica, esto reprime el conflicto y no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman "conflicto oculto o latente". La segunda, **compromiso**, tratando de convencer a las partes, actuando como árbitro y aplicando determinadas reglas, la compensación, entre otras. Y la tercera estrategia, **solución integrativa**. Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuando como mediador.

- **Estimular el conflicto**, cuando la ausencia de con-

frontaciones 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 están el 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 y alentar la competencia interna.

**ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS**

Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto y su comportamiento de respuesta personal es lo que se denomina su "estilo en el manejo de conflictos". Este estilo personal de manejo de conflictos depende de dos dimensiones, el interés por las metas propias y el interés por las personas. Pues bien, de la combinación de estas dos dimensiones se identifican cinco estilos de gestión de conflictos: forzar, ceder, evitar (eludir), comprometer y colaborar.

- **Forzar**, se centra en luchar por defender los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de la otra parte o de las relaciones entre ambas.

- **Ceder**, se aplica por las personas que valoran más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.

- **Evitar (eludir)**, aquellas que tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo o consideran que deben ser



EN VALLEY® TENEMOS LO QUE TU NECESITAS.

Maximiza la superficie regada con el Corner Valley® y el Bender 160 .



Con el corner Valley® se optimiza el riego de las esquinas mediante su brazo extensible. Disponible con tecnología GPS-RTK.



**Bender160™** permite a cualquier pivot flexionarse hasta 160º en cualquier dirección, aumentando así la superficie regada.

VALMONT S.A.U.  
[www.valley-es.com](http://www.valley-es.com)  
[inforiego@valmont.es](mailto:inforiego@valmont.es)  
 Tlf. 91 679 43 00



resueltos por otros con más posibilidades.

- **Comprometer**, trata de encontrar una solución "de compromiso" en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es dividir las diferencias.

- **Colaborar**, donde las personas tienden a trabajar con la otra parte para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de "ganar-ganar". Aunque éste podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

#### ► ¿Cuándo aplicar uno u otro estilo?

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de moverse en los cinco estilos. Sin embargo, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento. Por esta razón, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es más efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber el estilo que se debe aplicar.

- **Forzar**, cuando es necesaria una decisión rápida y cuando hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos más flexibles, por considerarlos una debilidad.

- **Ceder**, cuando es algo no significativo, donde el coste de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo, cuando no tenemos toda la información sobre el problema y cuando es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

- **Evitar (eludir)**, cuando comprendemos que estamos equivocados o cometemos un error, cuando el asunto es más importante para la otra parte que para nosotros y el coste que tenemos que pagar no es significativo y cuando queremos obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

- **Comprometer**, cuando ambos oponentes tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes, cuando queremos lograr arreglos temporales en cuestiones complejas y cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

- **Colaborar**, cuando queremos

## // SI QUEREMOS PREVENIR LA APARICIÓN DE CONFLICTOS SIEMPRE DEBEMOS NO JUZGAR Y SABER EXPRESAR TUS NECESIDADES CON TACTO, PUESTO QUE LA CONVIVENCIA ENTRE PERSONAS SE BASA EN LOS VALORES Y EN LA APRECIACIÓN DE LA DIVERSIDAD //

integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos, cuando deseamos lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso, cuando tenemos que resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación y cuando el objetivo es garantizar un acuerdo que perdure. Esta estrategia solo es posible cuando ambas partes la comparten.

#### CONSEJOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Como recomendación, en un proceso de resolución de conflictos resulta imprescindible tener una concepción positiva del conflicto, utilizar el diálogo, potenciar contextos cooperativos en las relaciones interpersonales, desarrollar habilidades de autorregulación y autocontrol,

recurrir a la participación democrática, desarrollar actitudes de apertura, comprensión y empatía y, también, mantener el protagonismo de las partes en la resolución del conflicto.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo de todos, es difícil evitar conflictos que surgen frecuentemente entre compañeros, con el jefe u otros colaboradores. Por consiguiente, debemos ayudarnos de algunas herramientas que nos permitirán resolver el conflicto satisfactoriamente, como son el empleo de la comunicación, el control de las emociones, la asertividad, aprender a esquivar e, incluso, recurrir a un mediador. En cualquier caso, si queremos prevenir la aparición de conflictos siempre debemos no juzgar y saber expresar tus necesidades con tacto, puesto que la convivencia entre personas se basa en los valores y en la apreciación de la diversidad.



Síguenos  
en twitter.  
@edit\_agricola