

Gestionando al límite

“Quien crea que esto no debiera ocurrir, más le valdría cambiar inmediatamente de ocupación”

Los resultados que hemos recogido en nuestros proyectos de 2.008 lo confirman

“La mejor gestión pasa necesariamente por el conflicto”

Más de doscientos directivos que han analizado con nosotros su escenario de gestión y liderazgo, llegan a la conclusión de que su actividad provoca conflicto, que sin él no hay posibilidad de resultados y que con él, los resultados son inciertos.

¿No es esto gestionar al límite?

¿Qué es el conflicto?

Quien lo considere un hecho puntual en la gestión está arriesgándose a formar parte de la lista de directivos “burned”. El conflicto es un factor más de la gestión. Ahí está y estará siempre.

Hay quien lo entiende como una explosión de improperios y de enfrentamientos, otros lo viven como una pesada carga que hay que arrastrar ladera arriba, otros lo viven con la repugancia de quien pasea por un estercolero, otros se sienten con él perdidos en el desierto subiendo duna tras duna, otros lo ven como un reto necesario.



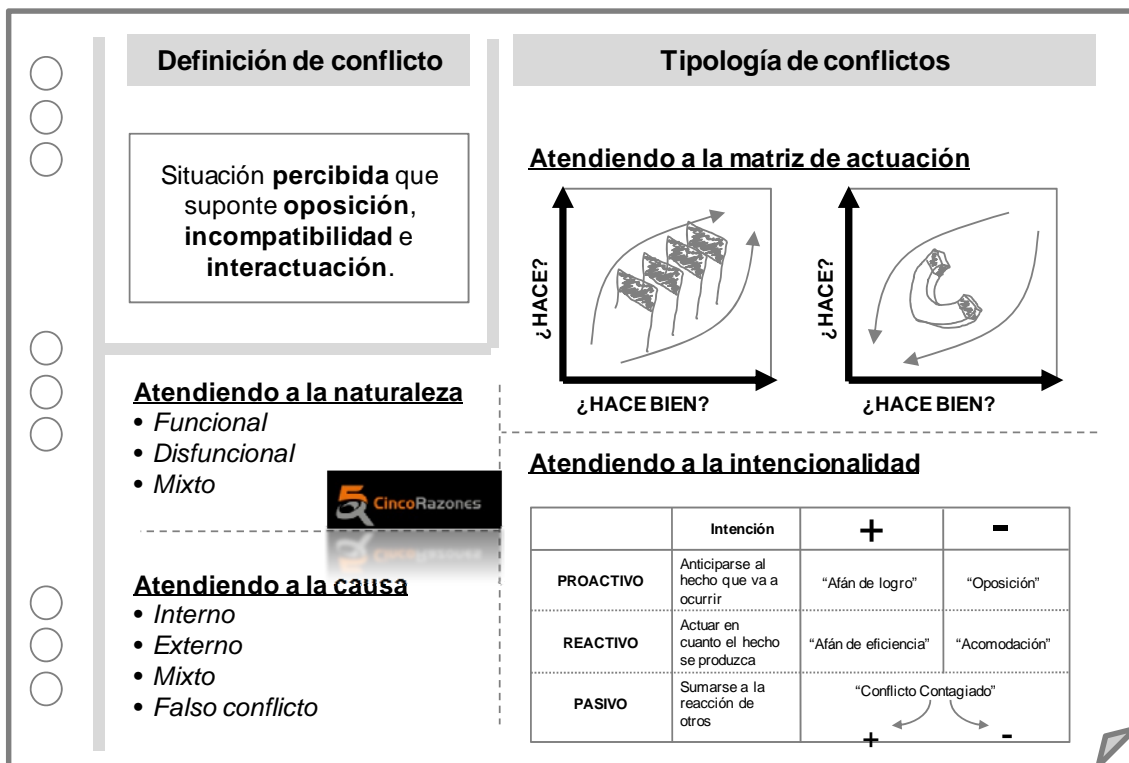
¿Quién de ellos tiene razón? Porque si el conflicto es algo indeseable, nuestra actuación deberá ser preverlo, eliminarlo y reducir sus consecuencias, pero si llegáramos a considerar que es algo necesario, es posible que incluso debiéramos ser capaces de provocarlo.

La realidad es que no hay gestión sin conflictos. Este es el primer punto de valoración, al menos nosotros, en nuestros casi veinte años de experiencia, no hemos conocido a ningún directivo, a ningún mando intermedio, que nos haya dicho que en su día a día no se enfrenta a

los conflictos. Además, si el conflicto condiciona para bien o para mal el resultado de nuestro equipo, no nos queda otra que tomar las riendas y enfrentarnos a él, ya sea eliminándolo o provocándolo según se trate de un tipo de conflicto u otro.

Aunque pueda resultar un esfuerzo algo teórico, vamos a abordar la interpretación de qué es el conflicto utilizando diferentes fuentes que nos han permitido establecer un pequeño y sencillo punto de referencia con el que podemos clarificar algunos matices que son importantes para la gestión diaria de un conflicto con el equipo.

Dicen los expertos que **el conflicto es una situación percibida, que supone oposición, incompatibilidad e interacción.** ¡Bonita definición! Vamos a intentar acercarla a la realidad. **No hay conflicto si no lo percibimos.** Eso es cierto, el conflicto es la consecuencia de percibir que algo no está funcionando como debiera y que **puede condicionar una pérdida**, un riesgo. En esto tenemos los dos primeros elementos de la definición: “percibida”, sin esto no hay conflicto, y “oposición”, es una situación que se opone a nuestra expectativa de ganancia o de evitar una pérdida. Si seguimos en esa situación de oposición, lo más seguro es que irremediamente llegaremos a una pérdida, es decir, **la situación es percibida como “incompatible” con lo que queremos lograr.** Por último, **quien percibe el conflicto, tiende a reaccionar** y al reaccionar interactúa lo cual nos lleva al último de los elementos de la definición, porque quien percibe el conflicto y no reacciona, no genera conflicto a los demás hasta que éstos no lo perciban.



¿De qué nos sirve esto como responsables de equipo? Sencillamente de ser conscientes de que el conflicto, cuando aparece, lleva tiempo intentando aparecer, lo cual nos lanza un mensaje de alerta. En el gráfico podemos ver algunos aspectos relacionados con la definición y tipología de los conflictos, el cual no desarrollamos por ser un punto de referencia claro por sí mismo.

¿De dónde procede el conflicto? ¿Por qué lugar puede aparecer?

Aunque la variabilidad de factores que lo condicionan es muy amplia, podemos encontrar un esquema que nos permita obtener una visión global que nos facilite la alerta en la gestión.

En varios proyectos realizados en 2.008, hemos recogido datos sobre cuáles son las fuentes de conflicto que se identifican por parte de los profesionales que se responsabilizan de la gestión de equipos de trabajo.



Realizando el procesamiento de esta información y agrupándola en aquellas categorías que en los últimos proyectos están demostrando ser más relevantes, obtenemos el gráfico que se muestra en el que porcentualmente, indicamos el nivel de presencia de las diferentes fuentes. Teniendo en cuenta que **la información hace relación a percepciones de directivos y mandos**. Destacan tres fuentes de conflicto:

- **La empresa y el mercado:** son conflictos condicionados tanto por una inadecuada alineación del profesional con la estrategia, valores, cultura y políticas de la empresa en la que trabaja, como por una percepción de que su compañía está desajustada a lo que el mercado permite o requiere.
- Tras esta primera fuente, aparece la **percepción de excesiva presión** por parte de los objetivos que se le asignan al profesional, así como por bajo nivel de facultades o capacidad de decisión y escasez de medios.
- Junto con este último vehículo de generación de conflicto, se encuentra la **actitud profesional del colaborador** que es percibida por parte del director o mando como inadecuada.

De todos estos factores, **cabe hacer una mención especial al de "relación con externos", factor que ha ido mostrando una tendencia a incrementar en los últimos meses del año 2.008**. La explicación que algunos dan a este hecho es el que la situación económica nacional y la situación económica de las empresas provoca un incremento de los conflictos cliente-proveedor, generando problemáticas que provocan conflictos en los equipos tanto comerciales como de post-venta, SAC, etc.



Curiosamente, si analizamos el factor relacionado con expectativas personales, la tendencia es inversa, parece que los conflictos derivados de esta causa están disminuyendo en la medida que se incrementa la sensación de inseguridad laboral. Probablemente algo tendrá que ver la inestabilidad que se respira en el mercado profesional con una menor generación de conflicto porque no obtengamos crecimientos económicos y de otros tipos de retribución.



¿Cómo nos enfrentamos al conflicto?

¿Existe algún proceso de referencia que nos permita obtener una guía de actuación?

Mis CONFLICTOS

The infographic is titled "Mis CONFLICTOS" and features a central circular flow diagram with five key questions:

- ¿ Qué es el conflicto?** hablemos del conflicto que tienes en tu oficina
- ¿ Qué tipos hay?** Comprobemos si todos tenemos el mismo tipo de conflicto
- ¿ Qué lo condiciona?** identifiquemos qué lo está provocando
- ¿ Cómo se produce?** amos cómo se genera, cómo se va consolidando
- ¿ Cómo se gestiona?** mejores prácticas y procesos para aprovecharlo o contra-atacarlo

Está claro que como dicen los “buenos y grandes profesionales”, **con orden y método se consigue abordar con mayor probabilidad de éxito cualquier situación profesional**, que si se intenta resolver sin ninguno de los dos criterios de actuación. De hecho, en la figura que encabeza este módulo, se plantean cinco grandes preguntas que debiera ser capaz de responder cualquier profesional que se enfrenta a la ardua labor de gestionar equipos. Cinco preguntas que se condicionan unas a otras de tal manera que **es imposible dar una respuesta eficaz a la última sin tener, al menos, valoradas las anteriores.**



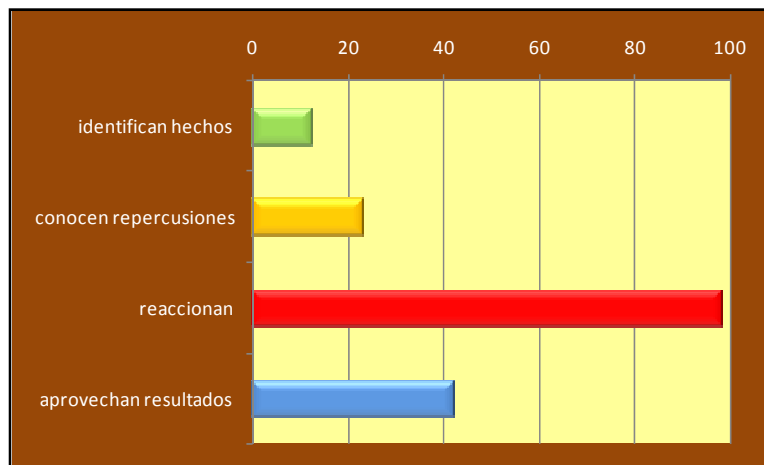
Todo lo anterior nos permite introducir el proceso de cuatro etapas en las que queramos o no, nos vemos inmersos cuando nos encontramos con conflictos en el equipo que estamos manejando.

No se trata de etapas que deban tener una secuencia rígida en la resolución del conflicto, sino de actuaciones que pueden estar haciéndose simultáneamente pero que si alguna de ellas no se realiza con acierto, nuestras posibilidades de controlar el conflicto serán mucho menores y por lo tanto, el riesgo de que el conflicto se enquisté, será exponencialmente superior.

Tener claros los hechos que condicionan el conflicto es una afirmación que todo el mundo compra, que todo el mundo admite como esencial y que incluso ¡molesta si se le dice a un profesional que

debe tener en cuenta los hechos y conocer (dos primeras etapas) la naturaleza y consecuencia del conflicto! ¡Claro que molesta! Pero, la realidad, ¿cuál es? **¡La práctica más habitual de resolución de conflictos es reaccionar frente a ellos sin hacer una adecuada valoración de los hechos que los condicionan ni de las consecuencias que puede ocasionar!**

En el gráfico mostramos los comportamientos más frecuentes en la gestión de conflictos que hemos podido identificar durante los programas realizados a lo largo del ejercicio 2.008. Es una información deducida de varios proyectos por lo que debe tomarse como orientación aproximada a lo que desde CincoRazones



hemos tenido la oportunidad de compartir y valorar. Sorprende (o no) que la mayor parte de responsables (directivos y mandos) pongan en marcha comportamientos basados exclusivamente en una reacción 'instintiva' frente al conflicto y que **sólo un 15% aproximadamente de ellos, ponen en juego comportamientos completos y coherentes.** Curiosamente, analizando quiénes hacen qué, este último 15%, correlaciona al menos en nuestra casuística con **profesionales que son considerados de éxito** y que muestran resultados de contribución suya y de sus equipos, continuamente elevados.

El conflicto, ¿debo evitarlo?, ¿debo generarlo?

Hay quien afirma que los directores de hoy deben dejar de ser agentes `pasivos` y aprender a ser agentes `proactivos` de lo que sucede con sus equipos.

Hay diferentes afirmaciones que pueden ayudar a dar una respuesta:

- **“Prevé el conflicto”:** con independencia de que sea un conflicto deseado (`funcional`) o indeseado (`disfuncional`), la inmensa mayoría de los conflictos que ocurren pueden predecirse. Un líder que sabe que puede ocurrir y que se prepara para ello, está con seguridad unos pasos más delante de los que no actúan así.
- **“Controla el conflicto indeseado”:** es el llamado conflicto `disfuncional` porque supone un posicionamiento en contra de lo que se pretende conseguir con el equipo. Es el que mayor frecuencia de actitudes inadecuadas genera y es el día a día de muchos equipos desestructurados en los que sus integrantes no creen en la empresa, o en el equipo, o en... Un líder debe ser consciente de que estas cosas ocurren y armarse de argumentación y poder (no sólo jerárquico, hay muchos tipos de poder) que le ayuden a manejar estas situaciones. Pero sobretodo, un líder debe ser consciente de que si en su equipo este tipo de conflicto es el más frecuente, quizá debería llevar al taller de reparaciones a su capacidad de liderazgo. (¡Seguro que no!, pero ¡por si acaso!).
- **“Provoca conflicto por el afán de logro”:** Es el llamado conflicto `funcional`. Nuestros colaboradores perciben que el objetivo es un reto, que hay que alcanzarlo, pero ven sensatamente, que no va a ser fácil, que hay barreras, que hay dificultades. Quieren pero temen no poder. ¡Ahí entra el líder!, traza caminos, refuerza el valor del objetivo, tutela a quien lo necesita, arrima el hombro,... En definitiva, convierte el conflicto que él mismo ha creado, en una fuente de crecimiento, cohesión, éxito y `ganas de estar ahí` de su equipo.

Hace muchos años ya (¡qué desesperación!) un jefe mío me respondió a una pregunta que le hice: “... ¿cómo puedes soportar tantas situaciones de presión y conflicto como las que tienes?, debes ser una especie de Hércules...”. Su respuesta fue cariñosa (lo cual no dejo de agradecer a mis antiguos jefes), clara (algo que siempre he considerado un bien poco frecuente) y sincera (lo cual siempre me ha provocado un profundo temor): “Jaime, si quieres ser jefe alguna vez, no te prepares para combatir con el estrés, con el conflicto. Aprende a convivir con él”.

¡Qué bueno es recordar esos consejos de quienes han sabido ser maestros!

Jaime Ros Felip
Enero de 2.009

 CincoRazones