



Josep Redorta

NO MÁS

CONFLICTOS

Cómo resolver tensiones, diferencias
y problemas en las organizaciones



Prólogo de
Pilar Jericó

Josep Redorta

No más conflictos

Cómo resolver tensiones,
diferencias y problemas
en las organizaciones

DEDICATORIA

Tengo un recuerdo especial para todas aquellas personas con las que aprendí a ver la empresa como un ente interrelacionado en mis años jóvenes: Pere Jofra, Ramón Prat y Jaume Rossell fueron en su día unos auténticos maestros.

Mis compañeros del curso de Administración de Empresas en 1969 y mis reputados maestros me hicieron vivir una experiencia pedagógica de recuerdo imborrable en la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona.

En años recientes he podido aprender mucho de mis clientes, la confidencialidad me obliga a no citarlos, pero todos están presentes en mi ánimo.

Tengo un especial recuerdo para Pedro Mattheu, afamado sociólogo y consultor en Argentina, y también para Ricardo Czikk que presidió el Congreso de la Asociación de Directores de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA), con quienes compartí muchas ideas y me dieron la oportunidad de contrastar con 500 directivos muchas de las inquietudes aquí expuestas al invitarme a pronunciar la conferencia inaugural de su congreso en junio de 2011.

PRÓLOGO

El budismo afirma que la felicidad y la desdicha son una manera de ser o un arte de vivir. Probablemente, uno de los factores que inclina la balanza en un sentido u otro son las decisiones que vamos tomando en cada uno de los pequeños o grandes conflictos que afrontamos a lo largo de nuestras vidas.

El conflicto es inherente al ser humano en la medida que nuestros deseos o expectativas se enfrentan a la realidad o a los deseos y expectativas de los otros. La felicidad no consiste en evitar los conflictos, tarea imposible, sino en la forma en la que seamos capaces de resolverlos y podamos aprender de ellos. Y todo ello es de aplicación tanto en nuestra vida personal como en la profesional, tanto en nuestras decisiones de ámbito familiar como a la hora de dirigir compañías. En este último aspecto se centra el libro de Josep Redorta.

Josep analiza los motivos del conflicto en el mundo de las organizaciones, cómo sobrevivimos en aguas turbulentas y cómo somos incapaces de adivinar un futuro sin incertidumbres. Después, se centra en el mundo de las empresas, en las culturas dinámicas que habitan el conflicto, para proponer soluciones concretas aplicables a nuestra realidad profesional (y me atrevería a aventurar que a nuestra vida personal también).

El autor nos recuerda que el conflicto es uno de los términos más polisémicos que podemos encontrarnos y lo que es más importante, que tiene un sentido y es necesario. Me gusta esa idea porque nos ayuda a relajar la falsa esperanza de imaginar un mundo ideal sin dificultades. Si existen es porque tienen un aprendizaje que mostrarnos y como dice Josep, tanto el consenso como el conflicto son las dos caras de una misma moneda.

Ante una dificultad, la peor recomendación es la de huir, evitarla o caer en pensamientos victimistas. Con esta actitud, no es posible ni el aprendizaje ni la posibilidad de enfrentarnos a nuestros límites. Además, posiblemente, cualquier conflicto actúe como espejo de nuestros miedos, de aquello que no sabemos afrontar y que nos hace perder mucha energía. Por ello, una de las preguntas más poderosas que una dificultad nos invita a formularnos es: ¿qué puedo aprender de todo esto? Desde esa perspectiva, asumimos el papel de protagonistas hasta en momentos en los que aparentemente no tenemos demasiado margen de maniobra.

Josep detalla con mucho acierto las distintas situaciones cotidianas conflictivas y los motivos de fondo, tanto por lo que se refiere a los aspectos relacionados con la autoestima como a la injusticia. Con un detallado esmero, enumera qué tipo de conflictos se esconden en cada frase e invita al lector a descubrirlos. De algún modo, nos aporta claves fáciles y muy prácticas para reconocerlos en nuestra oficina y lo que es más importante, a gestionarlos eficazmente. Para ello, Josep se apoya en el conocimiento de la psicología y desarrolla la habilidad en el lector bajo el lema: «Si conoces qué existe detrás, serás capaz de poder aprender de ello».

El libro es sobre todo muy útil, muy práctico y muy sabio, porque se lee con facilidad, porque ayuda a quitarle la solemnidad y el miedo al conflicto, porque aporta claves, modelos y herramientas para poder gestionarlo y porque ofrece una perspectiva nueva, bien pensada y estructurada, que permite que el lector pueda desarrollarse en el arte de la gestión del conflicto. Y quizá, si tuviéramos que hacer un resumen, el libro nos ayuda a inclinar la balanza de la felicidad o la desdicha, como dirían los budistas, en los desafíos que nos encontramos por el camino.

Enhorabuena, Josep.

PILAR JERICÓ
Socia y Directora General de Be-Up

AGRADECIMIENTOS

Deseo hacer un expreso agradecimiento a las personas que han leído el original y han hecho significativas contribuciones al mismo. Entre todos ellos, Paco Lafuente se distinguió por su lectura reposada desde la experiencia de alto directivo. Esteve Surroca, con quien he compartido muchas conversaciones sobre el mundo de la gestión, lo leyó con amplio detalle y afortunadas sugerencias. Antonio Gimeno, desde la pequeña empresa, formuló sus siempre acertadas ideas. Con él comparto largas caminatas y una amistad de muchos años. También Josep Gajo, brillante organizador de tertulias a las que asisto y lector empedernido. Rafael Díaz y Jordi Tarragona también me transmitieron su *feedback* desde sus respectivas posiciones de gestores.

Como siempre y desde que empecé a escribir, mi esposa, Anna Soldevila, estuvo cuidando los detalles.

En la editorial Paidós Carme Castells y Octàvia Pascual optaron por la publicación del libro y, como siempre, sus aportaciones lo enriquecieron.

Y, por qué no decirlo, tuve suficientes momentos de paz para dar forma a mis ideas. Gracias a estos espacios de reflexión.

PRESENTACIÓN

Parece que no estamos en una época de crisis, sino más bien en la crisis de una época. Así pues, se habla mucho del cambio. Y el cambio produce conflictos. En realidad, no hay cambio sin conflicto.

Mientras el mundo está cambiando a una enorme velocidad, la incertidumbre se apodera de nosotros cada vez con más y más intensidad. La enorme complejidad de la situación presente nos afecta como personas y también afecta a todas las organizaciones, sean del tipo que sean. Asimismo, las relaciones interpersonales y los grupos sociales muestran una agitación y tensión propias de las circunstancias que vivimos.

¿Qué hacer? Ésta es la pregunta pertinente cuando nuestros esquemas mentales adquiridos se encuentran con altas dosis de inseguridad, cuando el estrés lo imponen factores internos y externos a la organización, que cada día «sufre» más. En realidad, las personas que tienen responsabilidades ejecutivas en cualquier organización, empresa o grupo humano son las que están llevando el peso de los acontecimientos, cogiendo trenes en marcha, tomando decisiones en entornos difíciles, arriesgándose, o bloqueándose.

El objetivo de este libro es proporcionar herramientas de análisis y pautas de acción para esas personas que están pidiendo a gritos que alguien les ayude a resolver tantas tensiones. Esas personas que desean que trabajar vuelva a ser una labor gratificante. A ver luz entre tanta niebla.

Nuestro trabajo se inicia con una reflexión sobre el contexto en el que se mueven las organizaciones y sus miembros, un entorno donde lo normal es que las diferencias interpersonales y en los equipos surjan de manera acusada.

Una vez enmarcada la situación actual, nos adentraremos en el reto de gestionar situaciones problemáticas que, sin duda, los lectores reconocerán, porque son situaciones típicas en las organizaciones.

Examinaremos hasta dieciséis tipos de conflicto y estableceremos una especie de «regla de oro» para cada uno. Esto, claro está, sin descuidar aspectos generales de gran importancia y que, siendo conocidos en el campo del *Conflict Management*, generalmente son ignorados por los directivos y empresarios, cuyas habilidades se han ido formando en la práctica diaria, pero que ahora sienten que sus recursos personales para gestionar situaciones aún más difíciles se hallan al borde del agotamiento.

En la última parte del libro, desarrollamos ideas y conceptos que tienden a dar un marco general para ver los cambios y los conflictos como motor de innovación, reflexionando sobre estructuras flexibles e ideas que nos ayuden a poner en valor las tensiones organizativas.

Los objetivos de este libro son varios. Salir con una visión nueva sacando provecho de lo que nos angustia. Ser capaces de dejar de darles vueltas y más vueltas a los problemas para reflexionar de manera ordenada y con una base rigurosa. Estar más satisfechos con nuestra manera de actuar. Liberar estrés. Pensar la organización para los tiempos que ya están aquí. Ganar aliados. Hacer amigos. Tomar decisiones acertadas. Compartir.

Levantemos el telón y reflexionemos sobre qué podemos hacer mejor ahora mismo. Amigo lector, le deseo una buena lectura y le estaré agradecido si me hace llegar sus reflexiones a mi correo electrónico.

JOSEP REDORTA

josepredorta@icab.cat

Parets del Vallès (Barcelona), enero de 2012

PRIMERA PARTE

UN MUNDO NUEVO

Entendiendo las presiones sobre
las personas y las organizaciones

Vamos a situar la acción de los directivos en el actual contexto económico, social y cultural, caracterizado por las transformaciones. Cambios muy profundos están sucediendo en las organizaciones, de los que emergen nuevas formas de pensar y vivir la empresa, y que afectan a la manera de gestionar a las personas y los recursos.

En el mundo de hoy, ya no son las máquinas las que tienen averías, sino los hombres mismos.

DANIEL COHEN

Una persona, aun cuando sea en general desgraciada, si se le deja espacio para dar sentido a lo que sucede en su propia parcela, termina por vincularse personalmente a la organización.

RICHARD SENNET

La gestión de las diferencias en las organizaciones

Roberto H. solicitó un contrato de trabajo fijo después de dos años de contratos eventuales. Parecía una petición muy razonable, porque, además, la empresa estaba contenta con su desempeño. Antonio G., que dirigía aquella pequeña empresa familiar con una plantilla de 50 operarios, le respondió: «Ningún problema. Te haré el contrato fijo en cuanto tengamos los pedidos fijos». No los tenía, ni podía tenerlos.

Esta breve anécdota refleja muy bien las necesidades de seguridad tanto del trabajador como del empresario. Sin duda, la respuesta fue frustrante para el trabajador. Es posible que el empresario sintiera impotencia al tener que darla. La estructura del mercado en el sector hacía difícil que se pudiera establecer un mayor compromiso mutuo de cara al futuro. Sin embargo, lo que aquí nos interesa es que en esta pequeña interacción se pusieron en juego las habilidades personales de ambas partes.

Las empresas, cualquiera que sea su dimensión, desde la

más pequeña a una multinacional, no sólo tienen este tipo de problemas con sus trabajadores, tienen muchos otros. Las organizaciones están en un eje de relaciones que afectan también a proveedores, clientes, accionistas, directivos y la propia sociedad en la que se instalan. Y en estas interrelaciones surgen tanto conflictos como consensos.

Si siempre mantuviéramos un consenso con todo y en todo, la vida sería muy aburrida. No se produciría nunca ningún cambio ni ningún avance. Pero tampoco podemos estar siempre en conflicto. Las disputas, los problemas, las presiones, pueden llegar a generar una fuerte tensión emocional en las personas y en las organizaciones. Y eso supone una importante pérdida de recursos generales.

Así pues, enfrentarse a las diferencias entre personas y grupos es una función ineludible para cualquier directivo, sea cual sea su nivel. Aun más, constituye una habilidad social muy valiosa para las personas y las organizaciones.

La cuestión es: ¿hacemos lo adecuado cuando nos enfrentamos a los conflictos? Es posible que sí. Pero ¿cuántas veces no salimos de entrevistas y reuniones con mal sabor de boca, con inseguridad y muy tensos? Lo que está sucediendo es que nuestras destrezas personales pueden verse muchas veces desbordadas por mecanismos que desconocemos vinculados a las relaciones entre personas y grupos.

Si Antonio G. hubiera conocido algo sobre el manejo de expectativas, comunicación asertiva, la función de la empatía y la gestión del miedo es posible que, con toda tranquilidad, hubiera contestado a su trabajador de otra manera, que la tensión se hubiera reducido y que el compromiso de su empleado con la organización se hubiera mantenido. Hay que tener en cuenta que hoy se sabe mucho más de lo que creemos en el campo de la gestión de las diferencias personales y grupales.

Las empresas ante un mundo incierto

La incertidumbre es mirar hacia el futuro y no saber qué hacer. Orientarse o ir perdidos: ésa es la cuestión. Conocer y/o in-

tuir un rumbo a tierra firme. O quedar a merced de olas embravecidas, en un mundo donde la aceleración es constante y donde lo único seguro es que los cambios sociales están en marcha y los mercados son muy inestables.

Si una crisis es una progresión de incertidumbres hasta un punto crítico que nos obliga a la movilización, ahora podemos afirmar rotundamente que estamos en ese punto crítico a escala global. Lo decisivo es que todo está muy interrelacionado. Desde las finanzas, que son globales, al mundo del trabajo, que es local, en términos generales. Estamos ante una revolución tan intensa en la historia como pudo ser la invención del arado, el alfabeto o la imprenta. Esta revolución ha venido de la mano de los ordenadores. En sólo tres decenios se han modificado nuestras vidas y nuestra manera de vivirlas.

Estamos inmersos en un proceso de globalización, pero al mismo tiempo de fragmentación de muchas verdades tenidas por inmutables. Y de una nueva reglobalización bajo otros parámetros.

Nos decía un empresario del sector textil: «Yo compro el diseño en Italia, la tela en Barcelona, confecciono en Marruecos y vendo en Estados Unidos». Esta estructura significa un muy alto nivel de internacionalización, pero también un alto grado de apertura mental.

Asumir la incertidumbre es asumir cierto nivel de comprensión de los procesos básicos que rigen el mundo actual y tomar decisiones razonables en función de ellos. Lo esencial no es atender a las fluctuaciones concretas y puntuales del mundo que vivimos, sino que las empresas y las organizaciones tengan la flexibilidad suficiente para adaptarse a un entorno cambiante e imprevisible.

Nuestras organizaciones han de ser capaces de resistir los embates del entorno, adaptarse rápidamente al mismo y avanzar de forma creativa en los mercados, anticipando necesidades no resueltas y aprovechando oportunidades.

Si hay una pauta a seguir, ésta es:

RESISTENCIA, MODIFICACIÓN Y ANTICIPACIÓN

La *resistencia* implica mantener lo fundamental, aquello que da sentido a la organización. La *modificación* se basa en la flexibilidad. Los juncos son plantas muy flexibles, saben acomodarse a la cambiante dirección de los vientos, pero siempre están bien arraigados en las orillas. La *innovación* significa que ni todo lo antiguo es malo, ni todo lo nuevo es bueno.

Una verdadera innovación tiene que aportar valor a la sociedad, porque las innovaciones orientadas al mero consumo (por ejemplo, meros cambios cosméticos en el servicio que dan los productos) entrarán cada vez más en conflicto con la responsabilidad social corporativa. Esto ya es claramente una tendencia incontestable, al menos en las sociedades occidentales.

El contexto de la acción directiva

Nuestros profesionales tienden a asociar la existencia de conflictos con una mala gestión. La misma palabra «conflicto» llega a ponerles nerviosos. Sin embargo, esto es claramente una creencia errónea.

Tener conflictos no implica necesariamente una mala gestión, al menos en términos generales. Es difícil que una persona llegue a cargos de dirección y de gestión sin un mínimo de habilidades sociales. Los resultados en las organizaciones requieren equipos y personas motivadas, y eso se consigue con habilidades de liderazgo, sociales y comunicativas, entre otras. Más bien el problema es otro. Los ejecutivos deben enfrentarse a entornos cada vez más complejos y altamente tensionados que dificultan de manera extraordinaria su trabajo.

Tener conflictos, que hayan diferencias y problemas, al menos hasta un nivel asumible, debe verse como algo normal. Lo que es relevante es la capacidad del ejecutivo para hacer frente a estas situaciones y generar soluciones, particularmente desde la negociación de los intereses enfrentados.

Hoy, las empresas se hallan sometidas a un cúmulo de tensiones que controlan con dificultad y a las que es preciso adaptarse. Estas tensiones son, a su vez, una importante fuente de conflictos en el día a día. Veamos algunas de las principales causas de tensión:

a) *La información está en el centro del debate social y económico*

Se ha hablado del *descrédito de la información*. Este fenómeno supone creer que lo que se nos dice tiende a estar deformado, ya se trate de productos financieros, productos alimenticios o servicios, ya consideremos la prensa diaria o incluso la prensa más especializada.

Hoy, las múltiples facetas y consecuencias de todo fenómeno hacen que sea difícil captar todos sus matices y por ello se generan grandes zonas de incertidumbre. Hoy, la exacta comprensión de lo que ocurre es clave.

b) *La transición hacia valores emergentes*

De pronto, la autoridad centralizada se ha puesto en discusión. Frente a la idea de que hay que crecer más linealmente, ha aparecido la idea de que la diversificación de productos y mercados sólo se consigue desde unidades más pequeñas y con autoorganización.

Se ha conseguido una calidad muy aceptable en los productos, pero no ha ocurrido lo mismo con la calidad de los procesos de relación personal en la organización. El *dumping social* aparece como una expresión nueva en el marco de la responsabilidad social corporativa, etc. Los debates sobre cosas que creíamos seguras irrumpen en la toma de decisiones del día a día.

c) *La multiculturalidad domina el escenario*

Nos sorprendemos no ya ante el fenómeno de la emigración y la inmigración, sino ante la realidad de que el desplazamiento de personas genera gustos nuevos, mercados nuevos para productos nuevos y nuevas tensiones sociales.

La forma de trabajar y los hábitos de trabajadores de cualquier nivel pueden ser muy distintos, por ejemplo, mientras un chino puede estar habituado al esfuerzo, puede no ocurrir así con otras nacionalidades. O, unos trabajadores pueden pedir que sus vacaciones sean coincidentes con el verano... de otro hemisferio. La diversidad ha irrumpido incluso en los hospitales, donde se puede exigir que el médico no sea mujer, por poner un ejemplo.

La identidad, tanto la personal como la de los grandes gru-

pos sociales, ha pasado a ser parte del debate social. Y hemos de tener presente que las diferencias culturales son fuente de oportunidades y también de conflictos.

d) *La aceleración de los procesos*

La exigencia de acortar los tiempos es cada vez mayor. El futuro ha pasado a ser inmediato. La palabra «ya» trata de imprimir un ritmo muchas veces desaforado. Hay que anticiparse a los posibles competidores con un producto nuevo, dar un servicio más rápido, etc. Un sinfín de ejemplos sirven para darnos cuenta de que las organizaciones están sometidas a muy fuertes presiones para la obtención de resultados en un cortísimo plazo. La impaciencia se ha institucionalizado a todos los niveles. Así rezaba un ejecutivo: «Dios mío dame paciencia, pero que sea ¡ya!».

e) *Los sistemas clásicos de resolución de conflictos están en crisis*

Aunque existe un sistema judicial, los tiempos de la justicia son mucho más lentos que los tiempos de las actividades empresariales. Además, cuando un conflicto sale del interior de la empresa, podemos decir que algo ha fallado en los mecanismos internos para que se confíe la resolución de un tercero ajeno a la organización.

La experiencia demuestra que las soluciones que se encuentran en el campo de la negociación y en el propio interior de las organizaciones son más efectivas y perdurables en el tiempo.

Mientras todos estos procesos y algunos más están en marcha, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, las necesidades de financiación, la presión de la competencia, etc., hacen que los directivos no puedan disponer de tiempo para concentrarse en la reflexión y que los problemas humanos saturen los equipos de trabajo.

Solos. Así se encuentran los ejecutivos ante muchas decisiones que tienen que tomar con rapidez en entornos de alta incertidumbre. Sin tiempo. Así tienen que enfrentarse los ejecutivos y mandos de todo tipo a las relaciones personales.

De ahí, que nadie debiera sentirse culpable si se producen fuertes tensiones en estas relaciones personales. Pero, sin duda,

una cosa es no sentirse culpable y otra es no poner remedio a las situaciones problemáticas a las que hay que enfrentarse y que impiden muchas veces esa necesaria satisfacción en el trabajo.

Adaptando nuestros esquemas mentales

En un mercado como el actual, lo relevante ha pasado a ser no tanto la derrota del competidor como saber identificar y aprovechar las oportunidades a tiempo en un contexto de alta diversificación. Saber ver las tendencias emergentes. Saber percibir el ritmo y la velocidad de los cambios, y ser capaz de impulsar la adaptación personal y organizativa al entorno está resultando crítico.

Mientras el sector de la restauración en España está sujeto a una fuerte crisis de ventas, la cadena de comidas preparadas Nostrum ha anunciado un incremento de sus ventas en un 50% y una fuerte expansión. ¿Qué explicación tiene esto? Muy sencilla. Nostrum ha generado un modelo de negocio basado en el *low cost* de la restauración. Esta empresa produce platos preparados para comer en la misma oficina a un precio en torno a los 4 euros, una centralización de la producción de sus platos, una calidad muy aceptable y una distribución por zonas de alta densidad de empleados que tienen que comer fuera de casa. Nostrum ha sabido entender el entorno y anticiparse a las necesidades de los clientes.

No sólo se trata de saber ver las oportunidades, cosa que de alguna manera siempre ha sido así en la gestión de los negocios. También la creencia de que en la empresa todo tiene que estar previsto desde arriba se está demostrando que es un grave error.

Hoy ya ha dejado de pensarse la gestión como un estricto control. Esto supone un despilfarro de recursos porque implica la continua comprobación y análisis del cumplimiento de lo previsto y ordenado.

Cada vez más las empresas están dejando más iniciativas a sus colaboradores, fijándose más en los resultados y dando mayores grados de libertad en los procesos decisorios. Se está dejando de tratar a los trabajadores como personas poco maduras

que no saben interpretar lo que les conviene a ellos mismos y a la propia organización. Este proceder aumenta la motivación y el compromiso con la misión de la empresa.

Si las empresas y organizaciones son vistas como una maquinaria en la que todo está previsto desde arriba, se pierde mucho potencial humano. Este enfoque obliga a usar el miedo como elemento de motivación, y la empresa como tal pierde mucha iniciativa. Ahora se piensa que, a todos los niveles, el capital humano es precisamente eso, capital.

Pero esto mismo supone cambiar la forma de ver las relaciones de trabajo en muchos supuestos. Abrir ahora un tema a discusión supone tener que aceptar las contradicciones y dejar espacio a que florezcan tensiones.

La cuestión es si estamos suficientemente entrenados en dinámica de grupos, negociación, análisis de problemas, ejercicio de la autoridad de forma no directiva, escucha activa. En resumen, si hemos aprendido un nuevo conjunto de habilidades útiles para manejar las tensiones personales y tratar las diferencias.

Hoy, la dirección efectiva tiene unas agendas muy cambiantes sobre los temas estratégicos. Se precisan equipos cohesionados que sepan gestionar sus diferencias para alcanzar consensos efectivos en temas relevantes. En la actualidad, una de las funciones más importantes de los altos directivos es la capacidad de crear condiciones favorables para el aprendizaje complejo en sus organizaciones.

Y es ahí, en el trato con las personas, con los clientes, los proveedores, los accionistas, los colaboradores, etc., donde el directivo necesita hoy más que nunca disponer de un arsenal de recursos que le permitan manejar situaciones de diferencias personales más o menos fuertes y auténticas crisis puntuales.