



Universidad de Navarra

Cátedra de  
Empresa Familiar

TEMA DEL MES

Newsletter nº 40

3 de noviembre de 2008

## **El conflicto también puede ser positivo (si sabemos gestionarlo)**

Por Pablo Cardona, profesor del IESE, Dirección de Personas en las Organizaciones, y Helen Wilkinson, investigadora asociada del IESE

*El conflicto forma parte de la vida, ya sea en el trabajo, en la familia o en las relaciones de amistad. Los seres humanos somos complejos y tendemos al conflicto. Si nos centramos en el campo de la empresa familiar, donde además se mezclan aspectos personales y laborales, la resolución de conflictos es un punto crítico para la continuidad del negocio. Suele creerse que el conflicto es siempre negativo, pero esto no es del todo cierto: gestionado con eficiencia y eficacia puede ser una oportunidad de crecimiento. La clave radica en cómo gestionarlo y en este artículo damos algunas pistas para hacerlo.*

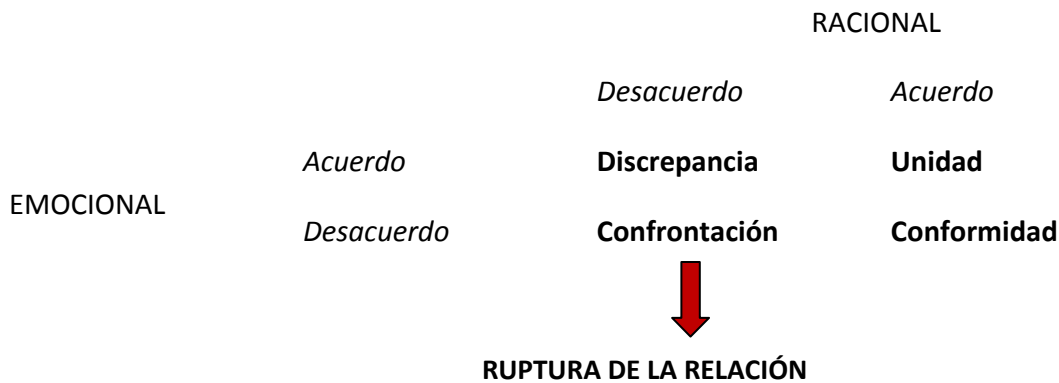
El conflicto puede ser positivo siempre que tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces. Hay que aprender a gestionarlo.

Los motivos que provocan la aparición de conflictos son variados. Pueden ser el resultado de diferencias personales (por tener distintas creencias o valores, por diferencias de personalidad...); de tendencias humanas conflictivas (orgullo, envidia, pereza, indiferencia...); o deberse a causas contextuales (la asignación de tareas, la duración de las reuniones, los estados de ánimo...).

La primera idea que se ha de tener clara es que el conflicto es una realidad dinámica que se mueve entre dos dimensiones: la racional, de carácter objetivo, y la emocional, subjetiva, que afecta al plano personal. De la interacción continua de estos dos planos surgen cuatro tipos de situaciones: dos casos extremos, que son la unidad y la confrontación o enfrentamiento, que se caracterizan por ser inestables y de carácter finito; y dos situaciones intermedias, la discrepancia y la conformidad, en las que no se

ha roto la relación emocional y no hay confianza, pero se ha llegado a un acuerdo entre las partes.

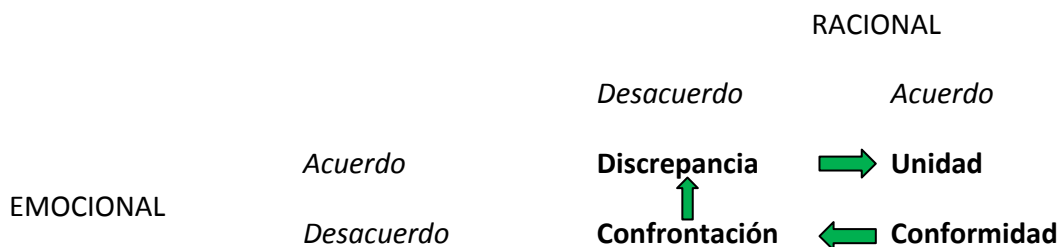
Figura 1. Dimensiones del conflicto



Pasar de la unidad a la discrepancia no es malo y puede ser incluso deseable, porque discrepar puede resultar productivo y enriquecedor siempre que conduzca de nuevo a una situación de unidad. El problema es si la discrepancia no se resuelve, pasa al plano personal dañando la sintonía emocional, y se convierte en un enfrentamiento que puede desembocar en la ruptura de la relación. O puede desembocar en la conformidad, en la que aparentemente se ha llegado a un acuerdo racional pero, en realidad, sigue existiendo la herida emocional.

Por otra parte, hay que aclarar que la unidad es el acuerdo racional y emocional, y no se logra porque el fundador diga “aquí hay unidad”. De hecho, esta imposición llevaría a la conformidad, no a la unidad. La gran pregunta es: ¿cómo pasar de la conformidad a las dinámicas de acuerdo real? Veamos cómo lograrlo en función de si nos movemos en el plano racional o emocional.

Figura 2. Dinámicas de acuerdo



### **Gestión del conflicto racional**

Como ya hemos comentado, discrepar es bueno si lleva a mejores puntos de unión, y para esto hay que buscar vías de acuerdo constructivas que permitan resolver la situación en el plano racional, sin llegar a dañar el emocional. Primero hay que asegurarse de que se está hablando de lo mismo: de que se comparte cuáles son los hechos y la información relevante. Si no es así, la discrepancia puede no tener una base real porque los hechos hayan cambiado o hayan aparecido alternativas nuevas. Tras ello, los pasos básicos a seguir para un acuerdo constructivo son tres:

***El conflicto puede ser positivo siempre que tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces.***

1. **Comunicar constructivamente** las diferencias y los sentimientos.
2. **Abrir un espacio entre lo deseable y lo aceptable**, para encontrar una zona de acuerdo. No se trata de caer en la conformidad, sino de encontrar un terreno común de aceptabilidad. Si no se logra encontrarlo, ha de pasarse a la negociación.
3. **Negociar**, que consiste en buscar conjuntamente acuerdos a través de cesiones mutuas. Hay cuatro posibilidades:
  - a. **Ganar/ganar**: ambas partes salen beneficiadas, algo que no siempre es fácil de conseguir.
  - b. **Ganar/perder**: cuando tu posición de autoridad te obliga a asumir la responsabilidad de una decisión, pensando incluso en el bien de la otra parte. Es propia de las relaciones jefe-subordinado.
  - c. **Perder/ganar**: lleva a considerar el sacrificio como una ganancia a largo plazo que refuerza la relación. Es síntoma de madurez y calidad en la relación.
  - d. **Perder/perder**: la opción a evitar. Si no se ven posibilidades de llegar a un acuerdo, hay que recurrir a la mediación o a arbitrajes externos.

En general, no se puede decir que haya una combinación óptima, sino que dependerá de cada situación. En la negociación, no siempre ganar es ganar ni perder es perder. Depende.

### **Gestión del conflicto emocional**

Hay que atreverse a resolver también la parte emocional y no caer en la opción más fácil, que es la de la conformidad. En último término, lo que desencadena una confrontación o una conformidad es el desacuerdo emocional. Continuamente damos *feedback*, seamos conscientes o no. Si durante la discrepancia se ponen malas caras o se dicen palabras hirientes, que llevan a las partes a tomarlo como “algo personal”, se

pierde la perspectiva del problema racional. Por eso hay que ser capaz de dar *feedback* emocional constructivo y no destructivo.

Sería emocionalmente constructivo pronunciar frases como “lo siento”, “perdóname”, “no te preocupes”, “te perdono”, “estoy dolido” o “gracias”. Por el contrario, recurrir a respuestas (o pensamientos) del estilo de “no es mi culpa”, “esta te la guardo” o “ya era hora de que te dieras cuenta”, es emocionalmente destructivo. Un proceso de reconciliación se centra en el *feedback* constructivo, pero para que sea exitoso es necesario que estas frases se pronuncien con sinceridad: decirlas por decir no sirve de nada.

Si este proceso fracasa, hay que buscar ayuda externa. Se puede buscar el consenso a través de una tercera persona que tenga autoridad para todas las partes implicadas en el conflicto (mediación), tomar decisiones de acuerdo a un reglamento (arbitraje) o recurrir al consejo profesional de un especialista. Si aún así no se logra resolver el conflicto, solo quedan dos opciones: optar por el alejamiento o incluso la ruptura de la relación o, como último recurso, recurrir a los tribunales. En todos los casos, incluso cuando cueste encontrar una solución, siempre se debe mantener el respeto.

***Hay que ser capaz de dar  
feedback emocional  
constructivo y no destructivo.***

Retomando el hilo del principio, el conflicto forma parte de nuestras vidas y, puesto que no siempre puede evitarse, hemos de intentar gestionarlo adecuadamente para que acabe desembocando en un nuevo acuerdo. La realidad es compleja, cada situación es única y es obvio que no existen fórmulas mágicas para solucionar los conflictos. Esperemos, sin embargo, que las pautas que hemos dado puedan servir de guía de bolsillo ante la realidad (o “frente al conflicto”, o “frente a una situación conflictiva”).