

¿Voluntad u organización? El secreto de una colaboración efectiva

Establecer mecanismos para gestionar los conflictos internos de la empresa debería ser una prioridad en los tormentosos tiempos que vivimos. Como apunta una investigación en la que ha participado Antonino Vaccaro, formalizar las colaboraciones dentro de la organización es de suma utilidad.



9 de abril de 2018

Hacer frente a la volatilidad de los mercados, la disrupción digital, los cambios regulatorios y las expectativas cada vez más altas de los grupos de interés no es fácil. Precisa una mano firme al timón.

En el complejo entorno actual, las empresas se exponen a un riesgo casi permanente de **conflicto interno** derivado de turbulencias externas: una combinación de presiones, tensiones y luchas de poder que pueden empañar objetivos, estrategias y prácticas; afectar negativamente a los resultados e incluso amenazar la supervivencia de la empresa.

Los estudios muestran que las empresas capaces de gestionar las tensiones derivadas de la **complejidad institucional y de mercado** a través de los procesos y mecanismos adecuados cuentan con una gran ventaja respecto a la competencia: logran alinear mejor a los grupos de interés e innovan más.

¿Qué hacen para mantenerse a flote a pesar de las turbulencias? El profesor del IESE **Antonino Vaccaro**, **Tommaso Ramus** y **Stefano Brusoni** lo analizan en un [artículo publicado en *Academy of Management Journal*](#).

Un sector en tensión permanente

Los autores estudiaron un grupo de **empresas sociales de inserción laboral**, que ayudan a desempleados de larga duración a reinserirse en el mercado de trabajo.

Estas entidades privadas son especialmente propensas a las tensiones internas por su compleja lógica de actuación. Por un lado, tienen una misión social —contribuir al bienestar de la sociedad ayudando en la reinserción laboral de los trabajadores marginados— y, por el otro, necesitan ingresos que las hagan sostenibles y les permitan competir con las empresas tradicionales.

La **tensión entre los objetivos comerciales y los sociales** genera un entorno perfecto para identificar qué técnicas de gestión de conflictos funcionan y cuáles no.

En concreto, los autores estudiaron cómo habían afrontado la crisis económica de 2008 y las tensiones derivadas cuatro empresas italianas de este tipo, lo que arroja luz sobre por qué a algunas empresas les va bien en tiempos de volatilidad, mientras que a otras la presión las supera.

La eficacia de la formalización

Las cuatro empresas sociales, dedicadas a la gestión de residuos, servicios de limpieza y carpintería, optaron por seguir **estrategias colaborativas** para reducir las tensiones. Así, los empleados dedicados a las cuestiones sociales y comerciales empezaron a trabajar juntos en la programación de actividades, la formación de trabajadores marginados y la gestión de

contratos.

Pero no todas las empresas entendieron la **importancia de la formalización**, es decir, la codificación de normas, prácticas y responsabilidades individuales claramente definidas, para optimizar los esfuerzos. Sin ellas, los mismos conflictos se repetían una y otra vez.

La investigación muestra que una de las empresas tuvo mucho más éxito que el resto al integrar el conocimiento y las fortalezas de las partes social y comercial de manera colaborativa y formalizada.

Por ejemplo, ante los retrasos ocasionados por las desavenencias entre el personal orientado a lo social y a lo comercial en cuanto a quiénes contratar y dónde destinarlos, la empresa formalizó una estrategia de reuniones semanales y adoptó un proceso de selección conjunto en el que directivos de las dos partes valoraban posibles candidatos.

La empresa también descubrió que, cuando los trabajadores marginados querían horas extras, los jefes de producción tendían a concedérselas con la vista puesta en los beneficios comerciales. Pero los técnicos advirtieron que la necesidad de trabajar horas extras a veces podía estar asociado a problemas psicológicos.

De nuevo, el enfoque de la colaboración fue decisivo. Los responsables de la empresa se reunieron para estudiar cómo integrar esos intereses conflictivos y optimizar los resultados. Como consecuencia, surgió una nueva norma: cuando un trabajador pidiera horas extras, el equipo de producción avisaría a los técnicos, que analizarían la motivación real del trabajador para dar su visto bueno o rechazar la solicitud.

En suma, la empresa articuló una **estructura de colaboración** que le llevó a unos resultados impresionantes: entre 2008 y 2012 dobló el número de trabajadores marginados que empleaba y aumentó su rentabilidad un 65%.

A esta interacción estructurada de la colaboración con la formalización, que puede ayudar a las empresas a superar los conflictos internos, los autores la denominan "**formalización colaborativa**". En definitiva, se trata de trabajar juntos y hallar un enfoque estructurado para que la colaboración sea eficaz.

Visto su potencial para resolver conflictos en momentos críticos, la formalización colaborativa podría ser una de las claves del éxito o fracaso de las empresas a largo plazo.

Sobre la investigación

Los autores han generado una base de datos pormenorizada a partir de documentos e informes internos de un grupo de empresas sociales de inserción laboral; entrevistas realizadas durante casi diez años con sus grupos de interés internos y externos; documentos públicos, como informes sectoriales, y otros materiales.

www.iese.edu/es/insight