Tres modelos de gestión del conflicto organizativo

Cómo reducir, mitigar y resolver conflictos en tu empresa para aumentar la eficiencia y fomentar el compromiso de los trabajadores.



1 de julio de 2013

Por Kirstie McAllum

©IESE Business School

Los conflictos laborales pueden cobrarse víctimas mortales. El caso de France Telecom no por extremo es menos elocuente. Entre enero de 2008 y abril de 2011 se suicidaron más de sesenta de sus empleados. Muchos dejaron notas en las que culpaban de su decisión al estrés y la angustia que sufrían en el trabajo.

Al principio, la empresa restó importancia al problema, asegurando que se trataba de incidentes aislados. Pero, a medida que estos aumentaron, se vio obligada a reconocer que debía escuchar las reivindicaciones de su personal. Acto seguido desplegó una serie de medidas, como la creación de un buzón de sugerencias y la apertura de investigaciones oficiales.

Aunque estas estrategias de gestión del conflicto son bastante habituales, distan mucho de ser eficaces. Es más, si las políticas y procesos de la organización que subyacen al conflicto no se abordan en profundidad, los efectos pueden ser aún más devastadores.

Aunque pocas organizaciones vivirán una situación tan dramática como la de France Telecom, la mayoría necesitarán gestionar otras más o menos graves que precisarán algún tipo de estrategia. El conflicto no tiene por qué ser una fuente de alienación o destrucción. Si se gestiona bien, puede aumentar el sentido de pertenencia a la organización.

Este artículo analiza tres tipos de sistemas o grupos de estrategias de gestión de conflictos laborales. Basándome en mi amplia investigación sobre este tema y diversos casos reales, expongo que, bien elegidas, estas estrategias no solo ayudan a resolver cualquier conflicto, sino también a afianzar el compromiso de todos los miembros de la organización.

Sea cual sea el modelo o combinación de sistemas elegido, no hay que olvidar que si los empleados creen que el proceso de resolución del conflicto es justo y se les permite participar, mejorará su percepción del lugar de trabajo y de su papel en él. Además, ganan "voz" en el seno de la organización cuando la dirección se toma en serio sus necesidades, inquietudes o puntos de vista.

¿Es el conflicto intrínsecamente malo?

Como consecuencia de la nacionalización de bancos o la privatización de empresas públicas, cada vez más personas quedan atrapadas en dolorosos procesos de reorganización laboral.

En el artículo "Stress at Work", el profesor del IESE José Ramón Pin y otros autores aluden a esta tendencia como uno de los factores desencadenantes de los suicidios en France

©IESE Business School

Telecom, ya que la privatización parcial de la empresa se saldó con 22.000 despidos y 14.000 traslados. “La dirección quería obligar a aquellos empleados cuyos puestos de trabajo ya no consideraba necesarios o prioritarios a abandonar la empresa o cambiar de función. Durante este período, algunos trabajadores se sintieron tan presionados psicológicamente que cayeron en una depresión o sufrieron trastornos que podían inducirles al suicidio”.

Existe la creencia de que en situaciones difíciles como esta hay que evitar el conflicto a toda costa, restando importancia cuando no cortando de raíz el descontento y la discrepancia de los empleados. Pero ignorar los conflictos laborales es un error que sale muy caro en términos de motivación, productividad y retención de talento, por no mencionar los costes en litigios. También lleva a pasar por alto el lado positivo del conflicto, esto es, su capacidad para espolear el cambio en la organización.

Reconocer la inevitabilidad del conflicto, cuando no su conveniencia, en el seno de los equipos y entre los distintos estratos jerárquicos y divisiones resulta positivo. Permite a los directivos desarrollar con mayor fundamento estrategias y abrir canales para que afloren posibles reivindicaciones, pero también ampliar su conocimiento de la organización. En muchas ocasiones, los problemas se identifican y resuelven mejor cuando los grupos de interés aportan su punto de vista sobre los efectos de las decisiones, medidas y estrategias de una empresa, un impacto que los directivos podrían pasar por alto. Como demuestran cada vez más investigaciones, este conocimiento de base es fundamental para las empresas, pero solo resulta útil si sale de los silos organizacionales y se comparte fuera de los contextos ocupacionales y profesionales en que suele inscribirse.

Una nueva manera de contemplar el conflicto

Las estrategias con que se abordan tradicionalmente los conflictos laborales van desde el cierre patronal hasta acciones legales y de arbitraje. La eficacia de estas medidas depende de variables que a menudo se pasan por alto, como la cultura corporativa y de gestión de la empresa o su estructura operacional, plantilla y entorno competitivo. Cuando las compañías yerran en las estrategias, pueden agravar aún más el conflicto.

Incluso en contextos poco dados al litigio, las consecuencias negativas de un conflicto no resuelto pueden hacer mella en los resultados a largo plazo. En vista de los crecientes costes legales, los largos procesos judiciales, los peligros para la reputación y la baja productividad que conllevan los conflictos, las firmas se interesan cada vez más por su gestión.

©IESE Business School

Por otro lado, la dinámica del conflicto laboral ha evolucionado en paralelo al mundo empresarial. Hoy las estructuras son menos jerárquicas, cada vez más equipos trabajan por proyectos, existe una mayor diversidad y aumenta la interdependencia de los grupos de interés.

Aunque esta nueva dinámica laboral tiene sus ventajas, los viejos conflictos no han desaparecido, sino que se manifiestan de otra forma, lo que requiere nuevas maneras de detectarlos y solucionarlos. Un aspecto fundamental de este cambio de mentalidad es que hoy las empresas intentan abordar los conflictos desde tan abajo como sea posible.

3 tipos de sistemas para gestionar conflictos

En líneas generales, las compañías recurren a tres tipos de sistemas para reducir, mitigar o resolver conflictos: basados en la legalidad, en la gestión y en la participación. Cada modelo presenta fortalezas y debilidades. Las expongo a continuación para ayudar a las empresas a hacer más eficaces sus propios métodos en función de la naturaleza del conflicto que afronten.

©IESE Business School

Los modelos de gestión de conflictos en detalle TABLA 1

CADA SISTEMA TIENE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES. LO MEJOR ES COMBINARLOS EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL MOMENTO.

	1 LEGALISTAS	2 DE GESTIÓN	3 DE PARTICIPACIÓN
Atributos	Se basan en los derechos	Se basan en los intereses	Se basan en las relaciones
Personas implicadas	Expertos legales	Terceras partes neutrales (por ejemplo, un *ombudsman*)	Grupos de interés internos y externos
Estructuras para la resolución	Departamentos legales	Programas internos	Iniciativas orientadas a los participantes
Líneas de intervención	Arbitraje, adjudicación	Líneas telefónicas, buzones de sugerencias, política de puertas abiertas, mediación	Facilitación y negociación en función de los incidentes y mediante procesos grupales y de toda la organización
Procesos	Juzgar, culpar, indemnizar	Identificar, prevenir, contener, disculparse	Expresar, explorar, *cocrear*, redefinir
Base de trabajo	Jurisprudencia sobre casos previos	Análisis actual de casos concretos	Análisis en curso de casos concretos o intemporales
Características	Rígidos, racionales, cognitivos	De rígidos a flexibles, orientados a la productividad	Flexibles, orientados a las personas
Garantías	Documentación, registros	Otorgar a los miembros de la organización el control de la gestión del conflicto	Personalizar o adaptar soluciones a cada situación y de manera menos predecible
Factores que afectan al sistema	El atasco de los juzgados lleva a optar por procesos no judiciales	Agendas ocultas o formas de poder que ignoran la dinámica de equipos	La consecución de objetivos depende mucho de la capacidad de los facilitadores
Objetivos	Reducir costes Evitar litigios	Minimizar la escalada del conflicto Evitar la publicidad negativa Mantener el rendimiento laboral	Empoderar a los grupos de interés Mejorar las relaciones

1. Sistemas basados en la legalidad

Este tipo de estrategias nació en una era en la que los sindicatos asumieron el papel de tercera parte para corregir el desequilibrio de poder entre los trabajadores y las empresas. Hoy, las relaciones laborales están más centradas en asegurar que las organizaciones garanticen unas condiciones de trabajo determinadas.

Los sistemas basados en la legalidad son idóneos para abordar conflictos bilaterales sobre intereses fundamentales con parámetros claramente definidos. Para que sean eficaces, deben observar los siguientes principios:

©IESE Business School

Abordar las violaciones flagrantes de derechos. Estas disputas surgen cuando una parte estima que se han vulnerado sus derechos, como cuando se producen casos de acoso o discriminación o se modifican las condiciones laborales. Por ello, es necesario establecer por escrito las políticas o prácticas correspondientes que permitan a los miembros de la organización reivindicar legítimamente sus derechos ante una transgresión u omisión concreta e identificable.

Y he aquí el problema, pues puede darse el caso de que dichas políticas sean imprecisas, insuficientes o ni siquiera existan. Las empresas han de contar con directrices específicas, de forma que los expertos nombrados para juzgar los hechos puedan atenerse a unos objetivos claros en su investigación.

Arbitraje neutral. Los hechos deben ser juzgados por una tercera parte experta, no por los grupos de interés implicados. Ya sea mediante arbitraje, adjudicación, evaluación por pares, comités de apelación, comités ejecutivos o mediación, una tercera parte neutral debería poder asignar responsabilidades, asegurándose de que el culpable de la transgresión indemnice debidamente a la parte agraviada.

Aunque todo esto está muy bien sobre el papel, en realidad presenta muchas imperfecciones. Por lo general, los conflictos no responden a una dualidad bueno-malo absoluta, por lo que la atribución de responsabilidades no es tan clara. Y lo que es más importante, no es fácil dar con una tercera parte verdaderamente neutral. Además, las grandes empresas gozan de un poder y unos recursos desproporcionados para manipular el sistema a su favor.

Otro de sus puntos débiles es que algunos procesos de arbitraje, como los comités de ética, se resuelven en general por votación, no mediante procedimientos normalizados. Al final nos podemos encontrar con un simulacro de juicio que discurre fuera de los cauces legales normales y que, en caso contrario, debería hacerse público. En cambio, estos procesos extrajudiciales se realizan a puerta cerrada y en secreto, lo que institucionaliza una cierta ley del silencio. En estas circunstancias, los empleados rara vez tienen las de ganar.

Percepción de justicia. Todas las partes implicadas tienen que percibir como justo el procedimiento de selección, presentación y adjudicación de los hechos. Para lograrlo, estos deben ser inequívocos y los términos de inclusión y exclusión de los mismos, aceptables para las partes.

De nuevo, no siempre se dan estas condiciones ideales. Las organizaciones pueden sortear

©IESE Business School

todo aquello que las cuestione mediante un diseño estratégico del sistema. Cuando las reivindicaciones de derechos amenacen políticas y prácticas institucionalizadas, la parte más poderosa puede estructurarlo de forma que a la parte más débil le sea imposible iniciar una demanda.

Por ejemplo, muchas empresas establecen períodos de prueba que en la práctica privan a los nuevos empleados del derecho a presentar cualquier queja durante sus primeros noventa días.

Por otro lado, el arbitraje diseñado por una parte puede dar lugar a unos costes elevados para disuadir a la otra parte de posibles demandas. Así, el conflicto se entierra bajo un montón de procedimientos judiciales y trámites burocráticos onerosos.

Además, al definir el conflicto en términos de enfrentamiento y derechos, las estrategias "justas" para resolverlo pueden limitarse a separar las partes en litigio mediante una reestructuración legalista o la reorganización del lugar de trabajo, algo así como confinar a cada uno en su sitio. Este tipo de soluciones hace menos visible la hostilidad, pero no aborda en profundidad las raíces del conflicto, aunque solo sea porque no hay precedentes en los registros de la empresa. De ese modo, los conflictos permanecen latentes, lo que dificulta aún más identificarlos y gestionarlos cuando vuelven a aflorar, algo que sin duda harán.

Para compensar las deficiencias de los sistemas legalistas no queda más remedio que recurrir a otros.

2. Sistemas de gestión

A diferencia del modelo anterior, tratan el conflicto como un fenómeno natural, aunque evitable. Y lo hacen lo más cerca posible del origen, animando a los grupos a definir las condiciones de sus relaciones y a adaptarse al cambio.

Este planteamiento ha transformado la resolución de conflictos en tres aspectos cruciales.

- En primer lugar, van más allá del debate legalista de los derechos laborales e incorporan diferencias y desacuerdos personales sobre los procesos de trabajo o los objetivos de la organización.
- Segundo, en lugar de definir el conflicto como un juego de suma cero, los sistemas de gestión enumeran una serie de políticas y procedimientos basados en los intereses que hacen hincapié en la ganancia mutua de todas las partes.
- Y, por último, pueden promover una mayor democracia en las empresas al atender

©IESE Business School

las reivindicaciones de los trabajadores y brindar a los participantes un mayor control sobre el resultado final del conflicto.

Líneas telefónicas especiales, buzones de sugerencias, políticas de puertas abiertas, *ombudsman* (defensor del empleado), programas de atención a los empleados y una resolución alternativa de disputas basada en los intereses son algunas medidas que pueden adoptar los directivos para detectar problemas en los niveles inferiores de la organización y abordarlos antes de que se conviertan en conflictos a gran escala.

Sin embargo, tampoco están exentos de defectos. Para sacarles el mayor partido, conviene conocer cómo se abusa de ellos.

Relativización de las reivindicaciones. Puede que algunos de estos procedimientos no sean más que estrategias disfrazadas, diseñadas para servir a los intereses de los directivos y no de los empleados. Así, en lugar de afrontar las raíces del conflicto, los directivos podrían valerse de la información que ofrecen estos sistemas para hacer comparaciones, argüir que hay otros empleados en peor situación con el fin de relativizar las reivindicaciones y, de ese modo, desecharlas.

Sordera directiva. Prácticas como la de puertas abiertas solo son efectivas si la información que se recaba no cae en saco roto. Dada la tendencia de la alta dirección a respaldar las decisiones de los mandos intermedios, a muchos empleados les da igual que las puertas estén formalmente abiertas, porque en la práctica están cerradas.

Una encuesta realizada en una compañía con una política de puertas abiertas longeva reveló que solo el 12% de los empleados afirmaba haberla utilizado. ¿A qué puede deberse? Muchos empleados no se atreven a recurrir a ese canal por miedo a que la alta dirección interprete mal el gesto y eso perjudique su carrera profesional.

Como sostiene un mediador, lo único que consigue la política de puertas abiertas es que “los empleados y directivos se comporten voluntariamente tal y como desea la alta dirección, con un mínimo de supervisión o coerción, pero bajo la doble amenaza de la disciplina y la desaprobación social”. Es decir, si la cultura organizacional no promueve la libertad de expresión, a los empleados les preocupa que las quejas se vean como una forma de protesta y se autocensuran.

Mucho ruido y pocas nueces. En ocasiones, el uso de estos sistemas no se traduce en medidas. Volviendo al caso de France Telecom, aparte del hecho de que las disputas se definían en gran medida en términos judiciales, incluso cuando se empleaban los sistemas de

©IESE Business School

gestión para tratar de implicar a los trabajadores en el proceso, rara vez producían resultados tangibles. Por ejemplo, de las más de 90.000 sugerencias depositadas en el buzón, tan solo 7.600 (poco más del 8%) se tuvieron en cuenta. Y, aun así, las medidas adoptadas estaban relacionadas casi en exclusiva con temas de producto, no laborales.

La agridulce mediación externa. Para resolver los problemas de sesgo directivo e inacción organizacional, puede resultar útil recurrir a la mediación de profesionales externos, formados y neutrales.

Aunque medidas como esta pueden tener éxito, es difícil valorar su eficacia en muchas empresas porque las estrictas cláusulas de confidencialidad impiden hacer públicos los resultados.

La resolución alternativa de disputas puede ser menos eficaz que la litigación tradicional porque su naturaleza individualizada y limitada a la organización puede dar resultados contrapuestos. Los sistemas legales, al menos, han de considerar los precedentes, pues una de sus funciones es generar jurisprudencia.

En general, estas formas de mediación son las más adecuadas cuando las dos partes quieren encontrar puntos de acuerdo. Pero si el caso es demasiado conflictivo, lo más seguro es que el resultado no sea satisfactorio. Aunque la mediación diera la razón a los empleados, el mal ambiente creado hace que sea muy duro volver al trabajo. Muchos se ven obligados a renunciar debido al clima de inseguridad y de pérdida de confianza.

La principal desventaja de los sistemas de gestión es que se pueden manipular en función de los intereses de la empresa. Conviene recordar que, en algunas empresas altamente jerarquizadas, el uso de métodos consultivos o relacionales solo es aceptable cuando se considera que favorecen los objetivos e intereses de la organización.

3. Sistemas de participación

El último modelo parte de la idea que las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos de múltiples maneras y que los conflictos también se pueden gestionar entre personas. Los aspectos centrales de este modelo son el foco en las relaciones y la premisa de que la participación tiene ventajas a nivel personal, organizacional y social. Su lógica es sencilla: una cultura de colaboración puede mejorar el funcionamiento de una empresa y la calidad de vida de quienes trabajan en ella.

Este modelo ha tenido una gran influencia en la toma de conciencia de aquellos grupos que

©IESE Business School

afectan o se ven afectados por las decisiones, actos o estrategias de una organización. No en vano, estos grupos de interés pueden alertar sobre factores, problemas e inquietudes que se les escapan a los directivos. Si las empresas están abiertas a la aportación de sus grupos de interés, podrán responder mejor a los cambios y retos internos y externos.

Para ello es necesario que contemplen los conflictos no como episodios aislados que se salen de la norma, sino como el resultado inevitable de las tensiones que se producen naturalmente entre los objetivos de las organizaciones, los intereses de los grupos de interés y la evolución del entorno sociopolítico.

Desde esta perspectiva, los directivos harían bien en animar a los grupos de interés a iniciar el cambio en las distintas fases del conflicto. Pero antes deben darse las siguientes condiciones.

Define tu misión. El primer paso para prevenir conflictos es sentar a los participantes para que acuerden cuál es la finalidad última de la organización. Esto permite que los grupos de interés tengan una idea clara de cómo contribuye su trabajo a la organización. Esta participación requiere conversaciones orientadas o estratégicas para entender los distintos puntos de vista antes de tomar medidas sobre un tema concreto.

Promueve la autorregulación en diversos niveles. Las empresas que quieran adoptar un enfoque participativo de gestión de conflictos deben adoptar una cultura que permita a los empleados desarrollar competencias de gestión de conflictos a varios niveles:

- en las relaciones interpersonales.
- en grupos, equipos y departamentos.
- en la organización.
- en las relaciones externas.

Facilita la interacción en reuniones, equipos y colectivos de personas que dependen las unas de las otras para alcanzar determinados objetivos. Nombra a un facilitador neutral que gestione el proceso y se ocupe de las dimensiones relacionales. Este facilitador puede ayudar a mejorar el entendimiento entre los grupos de interés y la construcción o reconstrucción conjunta de una situación conflictiva. Los métodos interactivos tienen la ventaja añadida de involucrar a un amplio espectro de grupos de interés. Les alientan a aportar su visión sobre temas clave y aumentan su compromiso en la búsqueda de soluciones.

Céntrate en los puntos de acuerdo. Así afianzarás las relaciones entre los grupos de interés y podrás abordar los conflictos con más facilidad. Contar con un mediador tiene un

©IESE Business School

efecto positivo en los grupos en conflicto al permitirles intercambiar puntos de vista y acordar una solución de manera independiente. También anima a los participantes a reconocer el valor del acuerdo y el compromiso, lo que a largo plazo favorece tanto a la organización como a sus grupos de interés, además de calmar tensiones.

Participa en el diálogo. Los métodos de gestión de conflictos basados en el diálogo fomentan un sentido de autodeterminación, compromiso y justicia en la organización. El Public Dialogue Consortium, con sede en San Francisco, es un buen ejemplo: este grupo de asesores se especializa en utilizar el diálogo para "resolver problemas de forma colaborativa, apreciar, valorar perspectivas diferentes e identificar un espacio común". En una ocasión, el PDC organizó unos "grupos de diálogo y equipos de reflexión" en dos universidades californianas para abordar los controvertidos temas de la discriminación positiva y el multiculturalismo en la educación superior. En otra, dirigió un encuentro de cinco días entre líderes cristianos y musulmanes en las islas Molucas, una provincia indonesia asolada por la violencia religiosa, para restaurar la paz y alcanzar una visión común basada en valores compartidos.

Los sistemas de participación son más habituales en instituciones del sector público, como universidades, hospitales y agencias gubernamentales, tal vez porque los funcionarios o cargos electos tienen un mandato mucho más claro que les obliga a escuchar y responder a los grupos de interés a los que se deben.

De todas formas, el auge de las asociaciones público-privadas puede llevar a que las empresas con ánimo de lucro adopten más estrategias de participación, sobre todo teniendo en cuenta su eficacia a la hora de abordar temas conflictivos y proyectos complejos con resultados a gran escala y largo plazo.

Si decides adoptar o adaptar estos procesos de participación, asegúrate de que los resultados y los objetivos relaciones son compatibles con los de la organización. Pero, por encima de todo, no olvides que las empresas que se cierran en banda a las propuestas de grupos de interés (a lo mejor inesperadas) corren el riesgo de quedar anquilosadas y fracasar cuando estalla un conflicto.

Cómo elegir el modelo más adecuado para ti

Como hemos visto, cada sistema de gestión de conflictos tiene pros y contras. Habrá que elegir el más adecuado en función de la naturaleza del conflicto y del entorno y sistemas de

©IESE Business School

la organización en que se enmarca.

Las organizaciones son sistemas que dependen de las percepciones e interacciones de las personas que las forman. Al mismo tiempo, la cultura de la organización y su relación con el entorno también influyen en esas personas y las decisiones que toman. Por tanto, la estrategia de gestión de conflictos adoptada por una empresa no solo es una respuesta, sino que también crea, rechaza o refuerza determinados patrones de conflicto.

- Por ejemplo, si una empresa adopta un **modelo basado en la legalidad**, da a entender que contempla el conflicto como un enfrentamiento y que su resolución pasa por fijar responsabilidades. Así, justificaría la decisión de proceder a un arbitraje no judicial desde el oportunismo, para ahorrar tiempo y dinero en el proceso de terminar con el conflicto.
- Las empresas que apuestan por un **modelo de gestión** ven el conflicto en términos de intereses. Al adoptar estrategias como la mediación o la política de puertas abiertas, tratan de contener el conflicto en los niveles inferiores de la organización para mantener y proteger sus intereses.
- En cambio, el **modelo de participación** persigue involucrar a todos los grupos de interés en la planificación de la organización y la resolución de problemas mediante conversaciones orientadas o la mediación. Estos métodos aspiran a dar voz a los grupos de interés y fomentar las relaciones en toda la organización.

No existe un modelo de talla única en la resolución de conflictos. Lo que funciona bien en una empresa puede ser contraproducente en otra. De ahí que te convenga combinar estrategias de todos los modelos, teniendo siempre presente el impacto que pueden tener en el sistema en su conjunto.

Lamentablemente, el debate actual sobre la gestión de conflictos gira en gran medida en torno a la adopción de mejores prácticas. En mi opinión, la aplicación de soluciones prefabricadas en este campo es, cuanto menos, problemática. La paradoja de las mejores prácticas es que cuanto más se insiste en una receta, más inflexibles se vuelven los sistemas.

Para evitar la atrofia, la implosión o la explosión de un sistema organizativo, se han de tomar en consideración qué derechos, intereses y voces privilegia y hasta qué punto son flexibles. La mejor opción es, por tanto, atreverse a estudiar todas las estrategias disponibles y adoptar, o incluso desarrollar, aquellas que satisfagan las necesidades de los grupos de interés implicados en cada momento.

©IESE Business School

+INFO: “Systems within systems: law, management and participation-based conflict management systems within organizations”, de Kirstie McAllum y Mary Simpson. Capítulo en *The Sage Handbook of Conflict Communication* (2013).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Cuatro factores que dan sentido al trabajo del cuidador

¿Estrés por cambios en el trabajo? Conviértelo en un detonante para el éxito

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 18 (T3 2013).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de “Tres modelos de gestión del conflicto organizativo” (ART-2415) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School