

LOS CONFLICTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO *

Dondequiera que se dé la interrelación humana existe la posibilidad de que aparezcan conflictos entre partes, ya sean éstas personas o grupos (equipos de trabajo, departamentos, etc.) De hecho, todos hemos vivido la experiencia de entrar en conflicto con algún compañero de trabajo o colega. Diferentes puntos de vista sobre un asunto, intereses dispares al colaborar, percepciones distintas que llevan a malos entendidos, etc., todos ellos son motivos para que surja el conflicto.

Y cuando surge, aquellas personas que nos parecían agradables, y a quienes respetábamos y considerábamos, con quienes nos daba gusto trabajar, ahora se convierten en nuestros adversarios. La comunicación se rompe, la cooperación disminuye o desaparece por completo, el intercambio de información se retrasa u obstaculiza; y todo ello menoscaba el trabajo en equipo, tan necesario hoy en día para lograr los resultados. En verdad, la afectación llega a los que nos rodean: colaboradores, clientes, proveedores. El conflicto puede comportarse como una bola de nieve rodando por la ladera de una montaña.

En términos generales, los conflictos surgen de las diferencias en necesidades, valores, motivaciones e intereses de las partes. Estas diferencias, frecuentemente, nos complementan, pero pueden llegar a un punto en el que son tan extremas que entran en conflicto.

Pensemos en todas las ocasiones en que hemos estado ante conflictos con colegas de otros departamentos, con compañeros de trabajo, con subordinados, con jefes, etc. Recordemos alguno de esos casos en particular; y analicémoslo. ¿cuál fue el problema de fondo? ¿a quién más afectó? Si podemos responder a estas dos preguntas, es muy probable que hayamos resuelto ese conflicto. Pero si no encontramos una respuesta, posiblemente el conflicto subsiste; e, incluso, puede haber resultado en el rompimiento definitivo de la relación con esa otra parte.

Pero lo grave del conflicto no radica en su presencia. Es lo que hacemos ante él lo que cuenta.

En un artículo escrito por Linda Adams, Presidente de Gordon Training International, e hija de Thomas Gordon, autor de "Padres, Eficaz y Técnicamente Preparados" (P.E.T.); nos dice:

El factor crítico en cualquier relación es cómo se resuelven los conflictos. De hecho, es el factor más crítico de los que determinan si la relación será saludable o no, si será satisfactoria o insatisfactoria para ambas partes, si será amistosa u hostil, profunda o superficial, íntima o fría.

Y no hay que tomarlo a la ligera. Particularmente cuando el conflicto ocurre con un colega de otro departamento con el cual debemos colaborar en la rutina diaria, o con un familiar cercano –como el cónyuge o un hijo–, o una amistad valiosa. Porque, la proximidad del nexo puede exigirnos que continuemos en relación con esa parte, aún cuando estemos "molestos", "enojados", "sentidos", etc. Estará de acuerdo el lector en

que hay pocas cosas tan molestas como el tener que colaborar o trabajar en equipo con alguien con quien no queremos estar.

Ahora bien, buena parte del problema que representa la presencia de conflicto estriba, precisamente en esa aparente incapacidad de las partes para resolverlo y restaurar la necesaria relación.

El por qué de esta aparente incapacidad puede estar en nuestra propia experiencia de vida; en lo que aprendimos de nuestra vivencia. Seguramente todos tuvimos la experiencia de perder un conflicto cuando nuestros padres, maestros o jefes usaron su poder para ganar a nuestra costa.

Y, con seguridad, todos recordamos el sentimiento de coraje, resentimiento, desagrado, hostilidad que nos invadió ante tal situación. Curiosamente, a pesar de conocer esto, cuando nos enfrentamos a un conflicto tenemos la tendencia a actuar, si nos es posible, con la misma actitud de aquellos que abusaron de su posición de autoridad. Pero sabemos, también que esta manera de enfrentar a la otra parte está lejana de ser efectiva para manejar el conflicto; por el contrario, es desgastante y agobiante, tanto para los individuos, como para la organización a la que pertenecen.

Según el Dana Mediation Institute, organización dedicada al entrenamiento en manejo y mediación en conflictos, un conflicto de este tipo puede representar pérdidas multimillonarias, cuando se analizan los factores de costo implícitos, tales como: Desperdicio de tiempo, costos de oportunidad del mismo, disminución de la motivación y la productividad, ausentismo, pérdida de talentos, sabotaje y vandalismo, reestructuración, costos de salud y degradación en la calidad de las decisiones.

Un estudio entre ejecutivos encontró que 42% del tiempo gerencial se dedica a resolver conflictos

Un manejo inadecuado del conflicto erosiona la relación y la hará más difícil de sobrellevar, lo cual conducirá a más conflictos.

En cambio, un conflicto manejado constructivamente, desarrolla un espíritu de trabajo en equipo, de logro, de unión y una identificación mutua que permitirá trabajar con mayor coordinación y efectividad.

Hay tres pasos que nos conducirán al camino del manejo constructivo de los conflictos:

- 1° Comprender los patrones y aspectos del conflicto; y conocer las opciones y alternativas para manejarlo.
- 2° Identificar y entender el enfoque más típico o natural que tenemos individualmente para manejar el conflicto.
- 3° Desarrollar las habilidades para afrontar el conflicto de forma constructivo.

*escrito por Héctor Moguel (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)

Para mayor información:
Zeus Management Consultants

llozano@zeusconsult.com.mx
tel: (55)56-35-21-56
web: www.zeusconsult.com.mx