

Perfiles y Rasgos

Por: Horacio Andrade

El conflicto que crea conflicto

¿Por qué en México tenemos tanto conflicto con el conflicto? En primer lugar se le considera, en términos generales, como algo negativo; hasta es común que se describa a una persona que causa problemas como “conflictiva”. En segundo lugar, dado que el conflicto se ve como malo, se piensa que hay que evitarlo, y si no se puede evitar, se cree que la única forma de “resolverlo” es con un enfrentamiento en el que una de las partes tiene necesariamente que ganar y la otra que perder.

Esto es muy diferente de lo que sucede en otras culturas, en las que el conflicto no sólo es inevitable en cualquier relación interpersonal o laboral, sino también deseable, ya que es la manera como las personas pueden comunicarse abiertamente sus diferencias y resolverlas, con la posibilidad incluso de que la solución aporte un valor agregado como producto de la confrontación sana de ideas. Resulta interesante el hecho de que en inglés, la palabra “discussion” no tiene la connotación negativa de la “discusión” en castellano, ya que más bien significa un intercambio abierto de opiniones con la intención de llegar a un acuerdo o arreglo satisfactorio para las dos partes.

En las organizaciones, saber manejar y solucionar adecuadamente las diferencias y los conflictos que se dan de manera natural, es una habilidad que hoy en día se ha vuelto crítica, en virtud de la nueva forma de trabajar, sustentada cada vez más en equipos compuestos por personas provenientes de diferentes áreas, niveles, funciones y especialidades.

Empresas como SAP, EDS, IBM o Airbus ven ya esta forma de trabajo como natural, en virtud de que los resultados se tienen que alcanzar ahora en buena medida a través de procesos y de proyectos, que en la mayoría de los casos requieren que se rompan, o por lo menos traspasen, las barreras y fronteras internas de la organización. El conflicto en estas condiciones es inevitable, pero además necesario, porque sólo por la vía de la confrontación abierta, respetuosa, sana y encaminada a la búsqueda del bien común, se podrá aprovechar la riqueza más grande que puede tener una empresa, que es la diversidad de las personas que la integran.

Elementos del conflicto funcional

¿Cómo manejar positivamente el conflicto para que sea funcional? En primer lugar, subordinando los intereses individuales a los objetivos comunes. Esto es fundamental, ya que la situación contraria siempre hará destructivo al conflicto. En segundo lugar, mostrando una actitud empática, es decir, tratando de entender el punto de vista del otro sin pretender que solamente el propio es válido y correcto. Esto requiere sin duda de una habilidad muy importante, que es la escucha activa.

En tercer lugar, hablando de manera directa, clara y abierta, pero respetuosa. A esto se le llama asertividad, y quizá sea una de las habilidades que más trabajo cuesta desarrollar en nuestro país, debido a la creencia de que decir las cosas como se piensan o sienten es actuar de manera grosera.

En cuarto lugar, buscando siempre una solución ganar-ganar, lo que rompe con el mito de que el conflicto no puede resolverse más que con un “juego de suma cero”, es decir, cuando la ganancia que obtiene una de las partes implica necesariamente una pérdida para la otra.

De hecho, la disposición mutua a encontrar alternativas o soluciones que satisfagan lo más ampliamente que se pueda los intereses y necesidades de ambos, es la mejor vía para que el conflicto, lejos de ser algo negativo y por lo tanto evitable, se convierta en una fuente de creatividad, colaboración y cumplimiento de objetivos para las partes involucradas en él y para la o las organizaciones a las que éstas representan.