

LA SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA

por Antonio Valls

A pesar de la aparente rotundidad del título de este artículo, no hay -desde luego- solución para todos los conflictos y enfrentamientos entre los empleados.

Se podrá progresar más y llegar más lejos, si hay buena voluntad entre las partes; pero no nos hagamos demasiadas ilusiones: se dan posturas muy arraigadas y muy divergentes, que al parecer no pueden coexistir respetándose mutuamente.

No obstante, la dirección y en especial la de Recursos Humanos, no debe rendirse. Dejar que un conflicto interpersonal campe por sus fueros dentro de la organización, casi siempre lo llevará a peor. Y la confrontación entre empleados no solamente perjudica a la empresa, restándole efectividad y menoscabando su capacidad de generación de riqueza: es además humanamente degradante para quienes la protagonizan.

Hay cuatro estadios de mejora progresiva de la conflictividad interpersonal en la empresa: la comprensión, el control, la negociación parcial y la negociación global. Únicamente el último estadio proporciona una solución completa. A veces para alcanzarlo, hay que pasar por los demás.

Una honda comprensión del problema por parte de los interesados, casi garantiza que se pueda solucionar. Si se entienden sus verdaderas causas, estas quizás no tendrán remedio, pero se puede intentar neutralizar sus efectos.

El control de un conflicto interpersonal busca esto precisamente: procurar que las ascuas no ardan más, y por supuesto no echar más leña al fuego. Esto se logra evitando la posibilidad de confrontación y las ocasiones de fricción eliminando entre dos personas. Puede suponer un traslado, un cambio de jefe, o una reasignación de responsabilidades.

CONFLICTIVIDAD INTERPERSONAL SOLUCIONES

Comprensión

Control

Negociación parcial

Negociación total

Las principales limitaciones de este tratamiento de un conflicto son dos: por un lado, supone hacer concesiones a alguno de los contendientes, quizás perjudiciales para la empresa; pero más importante es que el problema sigue latente porque la hoguera no está apagada. Tan solo se ha puesto distancia de por medio.

La posibilidad de una negociación parcial llevada a cabo directamente entre las partes cara a cara, debe explorarse siempre: las vías de solución que así se consiguen son más llevaderas para todos, y sus resultados más permanentes. En este estadio las personas en posiciones encontradas han de ser capaces de tener la madurez suficiente para separar las causas objetivas de las subjetivas del conflicto, y respetando las diferencias personales y de opinión, tender puentes de comunicación que no impidan su interacción profesional en la organización.

Muy frecuentemente este acercamiento y posterior disección de diferencias no será posible sin la intercesión de un tercero.

En las empresas familiares por ejemplo, una reconciliación entre hermanos será mucho más compleja sin el apoyo decidido de un asesor, un consejero o un hijo. Y ante un conflicto interpersonal este es el objetivo final: una reconciliación... o lo que es equivalente, una negociación

global. La negociación global posibilita que dos personas sean capaces de llevarse normalmente y con libertad como en una etapa anterior al conflicto. Implica analizar conjuntamente las causas objetivas y también las subjetivas del problema, y aceptar y transaccionar ante cada diferencia que salga a la luz. Esta es la única manera de que las tareas bajo la responsabilidad de estas personas cobren nueva vitalidad y sentido de negocio.

Pero la negociación global es con mucho, la vía de solución más ardua para diluir la conflictividad personal. Pues implica ponerse ante otra persona -el "enemigo"- al descubierto, y arriesgarse a una nueva "afrenta". Y en un conflicto interpersonal con mucha historia, las posiciones tienden a endurecerse y los contendientes a atrincherarse tras una falsa barrera de indiferencia que es muy difícil de atravesar. Sólo es posible alcanzar este estadio de solución, con personas que poseen un grado de humildad, penetración, equilibrio y serenidad tal... que por la misma razón quizás nunca dejarán llegar una situación conflictiva, a un tan avanzado estado de putrefacción.