

Gestión del conflicto interpersonal

El autor de este artículo, consultor especializado en el ámbito de los recursos humanos, nos ilustra sobre las estrategias para afrontar con éxito los choques de personalidades, intereses y actitudes en el equipo humano de la farmacia.

JOSEP MARIA GALÍ

Socio de Axis Consulting.
Profesor titular de ESADE.

Cada uno es de su padre y de su madre, reza el dicho, y es una sabia aseveración. Está claro que las personas son diferentes, y estas diferencias tienen 2 orígenes: la carga genética heredada y la socialización que han experimentado en el transcurso de su vida. Existen opiniones diversas en cuanto al impacto de la carga genética y la carga social en la configuración de la personalidad, pero lo que es cierto es que las diferencias entre individuos están enraizadas en factores que hay que aceptar y que difícilmente son modificables. La carga genética, hoy por hoy, es modificable y las experiencias que han marcado la vida de los individuos son las que son y no se pueden borrar de su memoria. El cerebro humano no es un disco duro que se pueda reformatear a nuestro antojo: todo está allí, más o menos presente, más o menos latente.

¿Hasta qué punto estos factores afectan a la conducta de los individuos? Otro dicho bien conocido afirma que «la cabra tira al monte»: las características de la personalidad de cada individuo crean una estructura de necesidades que, antes o después, acaban por aparecer e incluso imponerse. Cada uno es como es y acaba comportándose según la estructura de necesidades que su personalidad impone, con el filtro de lo que socialmente es posible y legítimo. Y en las empresas no tiene por qué ocurrir algo distinto.



Cada uno es como es,
pero es posible moldear actitudes
y, sobre todo,
conductas específicas relacionadas
con el ámbito del trabajo.

Conflictos de origen interno y conflictos de origen externo

Las organizaciones, por definición, deben resolver los conflictos que se generan en su actividad exterior. Tienen que proveerse de recursos externos en las mejores condiciones posibles, intentar vender productos y prestar servicios en las mejores condiciones y todo ello crea conflictos de manera continuada. Estos conflictos son, a menudo, el origen de tensiones internas entre los colaboradores. Más adelante veremos cómo podemos atenuarlos y encauzarlos. Pero existe un segundo tipo de conflictos en las organizaciones, que no tienen su origen en la actividad externa sino en el choque de intereses y de personalidades entre las personas. Son conflictos que a veces reciben el calificativo de «gratuitos» («con la cantidad de problemas que tenemos fuera, sólo nos falta tener problemas dentro» es una expresión al uso). Esta creencia esconde un optimismo falso: la experiencia muestra que en las empresas hay tantos conflictos internos como con el entorno. Es mejor aceptarlos y intentar gestionarlos que fantasear con una organización ideal que no existe y que, supuestamente, no tiene ningún conflicto interno. Impedir que los conflictos internos se conviertan en auténticas neurosis y que absorban la mayor parte de la energía de la empresa es tarea del jefe inteligente y realista. Es, además, un error pensar que los conflictos de origen interno son cosa de dos.

Posicionamiento

Siempre que existe un conflicto o choque de personalidades en la empresa se crea de forma automática un posicionamiento de los colaboradores más próximos a los 2 individuos enfrentados. Cada colaborador se posiciona y se multiplica el conflicto a base de encontronazos entre los posicionamientos de los colaboradores más próximos. A menudo, estos conflictos acaban siendo en ellos mismos una «razón de vivir», una auténtica neurosis organizativa que,

Una fantasía escapista

En el mundo del trabajo es relativamente frecuente el recurso a una fantasía escapista y supuestamente consoladora que consiste en pensar que si los colaboradores tuvieran una personalidad similar sería más fácil evitar los conflictos entre ellos y la vida laboral transcurriría con menos tensiones y conflictos personales. La traslación práctica de esta fantasía pasa por definir lo que debe ser un «buen» colaborador y un «buen» líder, y crear mecanismos de «igualación» de los colaboradores de forma que se moldeen sus actitudes y conductas en función de estos modelos preestablecidos.

Existen decenas de métodos de «formación» más o menos sutiles que intentan conseguir estos objetivos. Los colaboradores que se someten a estos procesos tienden a pensar, en primer lugar, que deben mejorar mucho para ser buenos líderes o que aún les queda mucho que aprender para ser excelentes vendedores, y se supone que poco a poco intentarán adquirir las competencias necesarias para mejorar y acercarse al supuesto ideal.

Una visión opuesta a la anterior consiste en pensar que las personas «son como son», que es difícil cambiarlas y que es preferible aceptar las diferencias y posibilitar el trabajo en el ámbito en el que cada individuo se siente mejor, según sus propias características. Que las personas sean diferentes y tengan personalidades muy dispares no implica que deban estar todo el día a la greña y en conflicto.

Entre estas 2 filosofías opuestas existe una vía intermedia que supone aceptar que las diferencias entre los individuos están ahí, que hay que considerarlas, y que no todo el mundo puede hacer de todo por más formación y entrenamiento que reciba. Es una actitud más realista, que conduce a intentar situar a cada colaborador en el puesto de trabajo en el que, por capacidades y personalidad, encaja mejor. Esta actitud choca con la creencia inconsciente que profesan algunas organizaciones de que todo el mundo debe «promocionar» y ocupar puestos de más responsabilidad. Con esta filosofía acaba sucediendo aquello de que todo el mundo acaba en un puesto para el que es incompetente, de lo contrario, hubiera sido promocionado.

como cualquier neurosis, tiene implícita una «ganancia de enfermedad» en términos freudianos. En otras palabras: el conflicto se alimenta porque distrae de las tareas más duras inherentes al trabajo, o sea, lidiar con un entorno de mercado no siempre amable. Hemos visto en muchas organizaciones cómo los conflictos internos acaban centrifugando las energías de los colaboradores, que viven más pendientes del siguiente capítulo de la serie de «el lío entre la jefa y el adjunto», que de vender, trabajar y cumplir sus objetivos.

Estrategias de gestión

¿Cómo pueden atenuarse ambos tipos de conflictos? Establecer procedimientos, moldear actitudes, reforzar el liderazgo y crear un código ético, ser realista en las asignaciones de responsabilidades y controlar los niveles de presión son algunas de las estrategias que se pueden utilizar para impedir que surjan gran parte de los conflictos que jalonan la actividad de las organizaciones. De ellas nos ocupamos a continuación.

Establecer procedimientos

Una manera de mejorar de forma rápida y evitar conflictos y choques entre personas es establecer, de manera inteligente y clara, sistemas y procedimientos de trabajo. Definir con precisión lo que cada persona debe hacer, cómo debe hacerlo y que todo el mundo lo sepa y lo acepte. Es una buena manera de evitar conflictos. Sin embargo, establecer procedimientos con demasiado detalle suele tener, como la mayoría de medicamentos, efectos secundarios negativos o contraindicaciones: pérdida de interacción creativa, pérdida de agilidad en las reacciones, incluso para cierto tipo de personas, pérdida de motivación. La definición de puestos y procedimientos de trabajo es, además, una manera de dar seguridad a los empleados en cualquier organización. También es cierto que, a menu-

do, esta seguridad se convierte en una protección que puede dar lugar a excesos de celo y a un aislamiento que nunca es bueno, sobre todo en tareas comerciales y que requieren imaginación e inventiva. Nuestra opinión es que, en el ámbito especifi-



Líderes ausentes, poco implicados, paternalistas, frívolos o incluso perversos crean en la organización condiciones que son un vivero de conflictos personales.

co de un establecimiento abierto al público como es la oficina de farmacia, es necesario establecer los procesos básicos: venta, devoluciones, reclamaciones, encargos, consultas, asistencia, crédito a clientes, urgencias, reposición, etc. Tener una buena descripción de procesos ayuda, además, a agilizar la incorporación de los nuevos colaboradores: no hay que reinventar la rueda en cada ocasión. En un contexto de mercado laboral caracterizado por la alta rotación del personal, la descripción de procesos se convierte en una necesidad.

Los analistas de conflictos suelen clasificarlos en tipos diferentes: los conflictos por defecto (todos piensan que es el otro quien debería haber solucionado el tema y, ya se sabe, los unos, por los otros, «la casa sin barrer»); los conflictos por exceso (todos piensan que son ellos quienes deberían haber solucionado el tema) y los conflictos parciales (uno desea una decisión común y el otro quiere reservarse la decisión). El establecimiento de procesos suele ser muy efectivo para resolver los 2 primeros tipos de conflictos y menos útil para el tercer tipo, que depende de apreciaciones en las que la subjetividad desempeña un papel más importante.

Moldear actitudes

Es evidente que quien tiene mal oído no puede tocar con buena afinación un instrumento de cuerda. Cada uno es como es, pero es posible moldear actitudes y, sobre todo, conductas específicas relacionadas con el ámbito del trabajo. Estos «moldeos» son, a nuestro juicio, una buena herramienta que permite evitar un buen número de conflictos dentro de las organizaciones y con los clientes. Entre las actitudes básicas que deben desarrollarse en cualquier organización se encuentra la empatía, que es la capacidad de ponerse emocionalmente en la piel de cualquier persona que nos pide alguna cosa. No se trata de caer bien ni de ser simpático. Se trata de intentar entender el punto de vista del otro y de ponerse en su lugar, aunque la respuesta que le de-

mos esté limitada por lo que realmente puede dar la organización o la persona que presta el servicio. La empatía es una cualidad básica que sirve tanto para evitar conflictos con los clientes como para evitar conflictos entre los colaboradores de la empresa. Es evidente que existen personas con más empatía que otras, pero también está demostrado que la empatía es una cualidad que se puede adquirir. Los cursillos de formación de vendedores se basan en el desarrollo de la empatía, que presupone la capacidad de escuchar, ponerse en la piel del otro, comprenderlo cognitivamente (entender su discurso), afectivamente (sus sentimientos y sensaciones) e intentar dar respuesta a sus inquietudes. Muchos comerciales, después de asistir a cursos de formación de ventas, nos comentan que lo más importante que han aprendido es que sus resultados de venta dependen más de su capacidad de escuchar que de la calidad de sus argumentaciones persuasivas.

Ser realista en las asignaciones de responsabilidades

He aquí otra de las claves para evitar que surjan conflictos. «No se puede

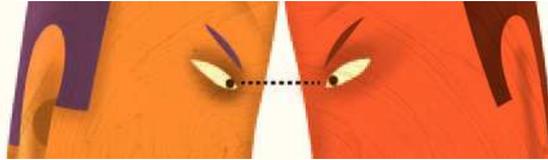
pedir peras al olmo». O si se le piden, no las da, con lo que el conflicto está servido. Ser realista en la asignación de responsabilidades supone conocer bien qué puede dar de sí cada colaborador, lo cual no es cosa fácil. Es realmente difícil saber el potencial real de un colaborador, entre otras cosas porque no se puede saber si puede realizar bien una tarea hasta que se le asigna. Es aquí donde resultan decisivos el buen juicio del jefe y su capacidad de conocer, más allá de lo visible, cuáles son las potencialidades del individuo. Ayudan bastante en estas tareas las evaluaciones de potencial que realizan los gabinetes de consultoría de recursos humanos, aunque a veces las conclusiones de los especialistas son bastante generales y poco predictivas de desempeños específicos. Un consejo: si asume usted un riesgo con un colaborador, prepare la organización (en este caso su farmacia) para el fallo; le será más fácil de manejar si se produce. En las empresas es importante tener fusibles, para no quemar los cables en casos de subida de tensión. De ello hablamos en el punto siguiente.

Controlar los niveles de presión

Es obvio. Los conflictos personales suelen derivar fácilmente en situaciones de presión. Y las situaciones de presión son inevitables en cualquier organización, y más en las organizaciones abiertas al público. Los clientes vienen cuando pueden, o sea, todos a la vez; tienen mucha prisa para que les atiendan y ninguna cuando les atienden, y también tienen prisa para pagar cuando les han atendido. El cliente más difícil topa siempre con el colaborador menos experto o el que tiene peor humor. Y además, lo que falta es lo que pide. Lo habitual, vaya.

¿Cómo rebajar la presión? La presencia de un buen jefe suele ser balsámica. La presencia de un mal jefe no hace sino empeorar las cosas y poner nervioso al personal. Pero el jefe no

está siempre. Es necesario un segundo liderazgo, alguien que lo sustituya en su función durante la ausencia. Un jefe que está permanentemente ausente y que no delega en un subordinado el liderazgo crea las condiciones para que la organización se convierta



El problema de los conflictos derivados del mal liderazgo es que suelen permanecer después de que el mal liderazgo haya desaparecido: las heridas están ahí y difícilmente cicatrizan.

en una olla a presión sin válvula de escape.

Otra recomendación fundamental para rebajar la tensión es dimensionar correctamente el número de personas que está de cara al público. No es infrecuente ver algunos puntos de venta o de prestación de servicios donde hay gente esperando y personal realizando tareas administrativas con toda la tranquilidad del mundo. Para los clientes esto es una desfachatez. Y transmiten la presión a los que están en primera fila. En situaciones de saturación, si todo el personal está trabajando al máximo para desbloquear la colas, los clientes suelen entenderlo e incluso miran con comprensión cómo los empleados intentan quitarse de encima a aquel cliente pesado que ha preguntado lo mismo 20 veces.

Reforzar el liderazgo

Muchos conflictos de personalidad afloran como resultado de un mal liderazgo o de un liderazgo débil. Líderes ausentes, poco implicados, paternalistas, frívolos o incluso perversos crean en la organización condiciones que son un vivero de conflictos personales. El poder estructu-

ra las relaciones, y la falta de estructura de poder o la mala utilización del poder suele ser causa de innumerables problemas. Cuando no está claro quien manda, alguien tenderá a ocupar las funciones del líder. Puede producirse una sustitución implícita

sin problemas, pero lo normal es que estallen conflictos de competencias. Cuando el que manda es un frívolo, trata a las personas de forma irresponsable y las hace cómplices de su narcisismo, haciendo que estallen con frecuencia conflictos de envidia y celos; cuando el que manda es un paternalista, que favorece a los empleados que le gustan e ignora a los que no le gustan, surgen conflictos violentos derivados de la ansiedad y depresión de los «ignorados». El problema de los conflictos derivados del mal liderazgo es que suelen permanecer después de que

el mal liderazgo haya desaparecido: las heridas están ahí y difícilmente cicatrizan.

Crear un código ético

Finalmente, algunas organizaciones se plantean dar un paso más y crear un código ético, un sistema de valores explícito que intentan que sea compartido por la empresa. Este fenómeno no es nuevo; de hecho, muchas empresas practican esta sana gimnasia desde antaño. Lo que sí es bastante reciente es formalizar el código e intentar aplicarlo en todas las decisiones que se toman en la empresa. Hemos visto multitud de empresas que escriben en grandes y visibles paneles sus principios éticos con respecto al entorno y a las personas, y que en su práctica diaria se saltan el código constantemente. En estas empresas no existe ningún mecanismo para poner en entredicho actuaciones de líderes que no respeten el código ético. En la práctica, el mejor código ético es el ejemplo del jefe y su capacidad de explicar a los colaboradores el porqué de las decisiones que se toman, que no siempre son fáciles de aceptar por parte de los colaboradores de la empresa. □