

Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio

**Propemi**  
BAC Credomatic



## **Aprendiendo a manejar los conflictos laborales en tu negocio**

Todo grupo organizado se compone de diferentes individuos, cada uno con un conjunto específico de intereses, preferencias, objetivos y/o deseos. Su conjunción ocurre porque la empresa considera que poseen determinadas competencias técnicas, así como capacidades de funcionar y crear junto a otros; sin embargo, también pasa porque los elegidos deciden postergar ciertos intereses personales a fin de alcanzar objetivos que valoran más. El punto es que ese “retraso” de los intereses personales sea consecuente con la expectativa de la empresa durante su tiempo de contratación.

Los conflictos son inherentes a la evolución de toda organización. Se pueden definir como situaciones en las que existe una contraposición de intereses, objetivos o deseos entre personas o grupos de ellas, a pesar de que también tengan otros objetivos, intereses o deseos compartidos entre ellos. Los conflictos parten de una manera de vivir y de un estilo con el que cada persona se ve a sí misma: ante un conjunto de estímulos, nosotros somos los que decidimos cómo procesarlos y responder a ellos. Un elemento por considerar es que la interpretación sobre un mismo hecho objetivo puede ser diferente para 2 personas, por lo que un primer mitigante de los conflictos es formar a los colaboradores para pensar más allá de sí mismos con el fin de salvaguardar el bien compartido de la cooperación dentro del equipo. Así como un mapa es solo una representación simplificada de un territorio real, así cada miembro de tu equipo debe usar el mapa correcto para avanzar en el territorio de la gestión empresarial.

La fuente más citada como causa de conflictos personales es la mala comunicación. Según Robert Sutton, dedicamos casi 70% de nuestro tiempo a comunicación- escribir, leer, hablar y escuchar. Es lógico pensar, por tanto, que la probabilidad de que una ligereza se cometa en estos apartados derive en una desavenencia. Entre los errores más comunes que cometemos están: hablar más y escuchar menos, no escuchar atentamente, decimos las cosas de mala manera, usamos un pésimo lenguaje corporal. Incluso renunciamos a preguntarle a la gente para entender la situación y optamos por asumir y crear historias imaginarias que, al final, crean inconvenientes y malentendidos para todos; el gran problema por el que se deja de ejercer este tesoro comunicacional estriba en que, por lo general, se parte con una mentalidad a la defensiva, provocando una pérdida de interés por comprender al otro y un exceso de deseos por responder lo que sea con base en premisas personales. Resulta curioso darse cuenta de que la importancia comunicacional de las palabras es más de 5 veces inferior que el tono de voz que se utiliza para decirlas y, a su vez, casi 8 veces inferior que el lenguaje corporal (no verbal, como postura, gestos, ademanes, etc.).

Utiliza nuestro crédito para consolidación de deudas y haz que tu negocio siga creciendo. **Llama hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocio o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio

**Propemi**  
BAC Credomatic



Mitigar la ocurrencia y magnitud de los conflictos en la empresa requiere conocer las fases en las que se va formando. Primero está la etapa latente, en la cual las partes no tienen idea que sostienen objetivos o intereses diferentes. Luego viene la etapa de percepción, en la cual las partes se dan cuenta de las diferencias, abriendo paso a la posibilidad de un conflicto. En la tercera fase, conocida como “emocional”, las partes refuerzan sus posiciones personales sobre el asunto, enfatizando un enfoque defensivo, cerrándose a la autocrítica y hablando de “culpas del otro” y no de “responsabilidades individuales”. Finalmente, la fase manifiesta incluye una resistencia de las partes involucradas a continuar cooperando en otros temas, observándose así apatía para reuniones en las que deben estar juntas, sabotaje a proyectos e, inclusive, agresión (verbal y/o hasta física). Evidentemente, se trata de no llegar hasta esta última etapa, atajando el problema a tiempo desde el inicio con políticas que mitiguen esos riesgos.

Los conflictos laborales generan costos para las empresas, a pesar de que su cálculo no resulta tan evidente. Considérese, en primer lugar, el tiempo malgastado por las partes en defender posiciones, retrasar entregas, planear sabotajes, etc., tiempo que claramente deja de ser utilizado para producir, crear e innovar. También podemos pensar en el caso de personas que, ante la inminencia del conflicto o luego de sufrir su fase manifiesta, optan por irse a trabajar con la competencia: se pone en peligro secretos de la empresa, información sensible de procesos y el valor de los activos intangibles se ve altamente vulnerable. En algunos casos, la empresa puede optar por reestructurar la organización, a fin de “separar a los niños peleoneros”, olvidando que la razón de la estructura anterior respondía (muy probablemente, de forma acertada) a criterios de eficiencia y rentabilidad y no a caprichos aislados de personas. Ni se diga el caso en el que el conflicto desemboca en sabotaje o daños: claramente el activo fijo puede sufrir menoscabo, afectando la capacidad instalada y el valor de la empresa. En un ambiente enrarecido por conflictos personales, el resto de los compañeros no deja de desmotivarse por convivir con ese tipo de episodios, minando así la productividad de sus horas de trabajo. Finalmente, podemos citar decenas de casos en los que un conflicto mal gestionado desemboca incluso en complicaciones de salud para las partes o, inclusive, para compañeros alrededor de ellos.

A continuación, compartimos algunos consejos para que logres ejercer efectivamente tu rol de líder ante estas situaciones:

Utiliza nuestro crédito para consolidación de deudas y haz que tu negocio siga creciendo. **Llama hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocio o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio

**Propemi**  
BAC Credomatic



- Exija, modele y controle una discusión con respeto: dos o más personas, enfrentadas por una idea, pero con respeto mutuo, se vuelven más productivas y creativas. Sin embargo, culturalmente las personas asumen otro tipo de posturas al tener discusiones. Es ahí donde el líder debe tomar la iniciativa y poner las reglas del juego claras: antes de iniciar, garantiza que el problema a tratar está claro para todos; mantén el espacio de generación de ideas libre de juicios y críticas y garantiza una nutrida discusión después para evaluar las ideas generadas; maneja los tiempos, a fin de motivar a los tímidos y reconvenir a los agresivos e innecesariamente sarcásticos; modela un lenguaje no verbal constructivo, a fin de guiar a quienes no tienen experiencia en esto; garantiza que, luego de llegar a conclusiones, todos los presentes se comprometan a empujar unánimemente los acuerdos hasta hacerlos realidad; si detectas comportamientos susceptibles o agresivos, considera sacar a esas personas para futuros ejercicios, a fin de mandar una señal creíble del tipo de discusiones que la empresa tolerará.
- Sume talento conectivo, evite estrellitas y manzanas podridas: los mejores jefes contratan personas con habilidades técnicas especiales, pero también con “talento conectivo”: colaboradores que suman su energía y talento al de los demás. Saben que les tocará aguantar las debilidades de los demás, sabiendo que eventualmente ellos fallarán y los demás deberán aguantarlos a ellos; son optimistas con perfil bajo, pero se involucran profundamente con cada persona, valoran las ideas de los demás y ayudan a que la gente sienta que avanza. Pero también es importante cuidarse de dos clases de personas: las estrellitas y las manzanas podridas. Los primeros aprovechan sistemas de incentivos configurados para premiar el esfuerzo individual, aún si eso implica pasar por encima de los demás compañeros de equipo; esto se resuelve modificando la estructura de compensaciones para que, sin menoscabo del interés de premiar diferente a quien logra aportes cruciales para el negocio, se introduzca además una valoración importante por cooperar desinteresadamente con sus compañeros de equipo que muestran rezago en su desempeño (al menos en forma de candado para obtener bonos). Puede que la “estrellita” venda más que cualquiera del resto de su equipo, pero el equipo en conjunto podría vender más sin él: toda una paradoja. Finalmente, hay que tratar oportuna y eficazmente a las “manzanas podridas”: colaboradores que muestran ser holgazanes, personas pesimistas o, incluso, oportunistas declarados. Al detectar cualquiera de estas conductas, el líder debe reconvenir con evidencia, escuchar argumentos (si existieran), declarar cómo luce el cambio que se desea en ellos; el horizonte de tiempo para cumplir el cambio debe quedar en manos del interpelado, para conseguir un compromiso mayor de su parte que el que se alcanzaría imponiéndoselo. Si luego del umbral pactado no se verifica el resultado esperado, se debe proceder a la desvinculación.

Utiliza nuestro crédito para consolidación de deudas y haz que tu negocio siga creciendo. **Llama hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocio o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

Aprovecha todas las herramientas digitales para mejorar la competitividad de tu negocio

**Propemi**  
BAC Credomatic



- Revísese constantemente: si nota que recurrentemente contrata a gente que parece tener habilidades técnicas especiales y características conectivas, pero al final se vuelven manzanas podridas o se van de la empresa, no descarte que algunas características de su forma de ser o de trabajar influyan en eso. Estudie experiencias de éxito y programe un plan de cambio si lo amerita. Recuerde: la excelencia no se basa en ser perfectos, sino en que siempre podemos mejorar.
- Sea empático: oblíguese a comprender los sentimientos del cliente, su experiencia y la interacción con los colaboradores de su equipo, para acercar posiciones en una eventual discusión de ideas con ellos para resolver problemas. Piense y sienta como su equipo, como si fuera usted mismo.
- Proteja a su equipo: es frecuente que tus colaboradores reciban interrupciones en su trabajo al atender solicitudes inesperadas de otras áreas del negocio, de miembros de su cadena de valor, etc. Si puedes, evítales trabajos improductivos que sabes los apartarán de lo que realmente importa (pérdidas de tiempo, reuniones tediosas, mensajes de correo electrónico que puedes atender, etc.). Un estudio demuestra que una persona tarda un promedio de 25 minutos para reponerse de una interrupción y volver “a lo suyo”; el colaborador trata de compensar con rapidez, pero sacrifica: estabilidad emocional, productividad, etc.
- Asuma las derrotas, comparte las victorias: los jefes que asumen la responsabilidad en público por los errores generan lealtad de sus equipos, siempre que se aseguren que el responsable directo se dé cuenta de su acto. No deje de averiguar qué pasó, la causa, saque lecciones aprendidas y ejecute acciones de mejora.

El finado Stephen R. Covey dijo alguna vez que “las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades”. Propemi BAC Credomatic es tu aliado ideal para ayudarte a alcanzar tus sueños empresariales. Llama hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios para conocer todas las soluciones que tenemos para tu empresa.

Utiliza nuestro crédito para consolidación de deudas y haz que tu negocio siga creciendo. **Llama hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocio o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**