



“El auténtico poder de una organización radica en la calidad de sus relaciones”

Estamos viviendo una época apasionante, que nos está exigiendo grandes dosis de diálogo –inteligencia compartida- e innovación para adaptarnos a nuevos condicionantes con los que apenas habíamos vivido hasta ahora. El nuevo paradigma está hoy más que nunca centrado en las personas y en nuestra capacidad para entendernos y relacionarnos y construir juntos un mundo mejor.

La neurociencia nos enseña que nuestro cerebro está programado para conectarnos con los demás. Ello comporta asumir el reto de afrontar con sabiduría las diferentes expectativas e intereses en juego y resolver las tensiones y conflictos que las relaciones generan para tomar decisiones adecuadas que beneficien a todos. Hasta ahora en nuestra cultura el conflicto era un problema. A partir de ahora nuestro éxito dependerá de que abordemos el conflicto como una oportunidad para **aprender**, para **cambiar**, para **mejorar**.

1 Los conflictos son inherentes al ser humano. No los evites, no tengas miedo, ¡afróntalos!

¿Cuántas veces hemos tenido la tendencia a evitar o eludir a los conflictos? Los conflictos son inherentes al ser humano, en la medida en que nuestras expectativas se enfrentan a las expectativas de los otros. Por lo tanto, estamos “condenados” a relacionar con nuestros grupos

de interés, los conflictos de intereses existen, y el éxito de nuestras relaciones no radica en eludir los conflictos sino en la forma en que seamos capaces de resolverlos y aprender de ellos. Hoy ya no es tan importante la opacidad, la autosuficiencia y la derrota del competidor, como el captar nuevas oportunidades y explotarlo en un contexto de redes de relación basadas en la confianza, el diálogo y la colaboración. Si siempre mantuviéramos un consenso con todos y en todo no se produciría ningún avance, ningún cambio.

2 Enfoca las relaciones con los grupos de interés como relaciones personales

Entender las relaciones con los grupos de interés como relaciones personales nos orienta a que sean lo mejor posible. Y es esta excelencia en las relaciones personales de nuestro equipo humano con los grupos de interés la que va a marcar el rumbo de nuestras organizaciones. Hemos conseguido una calidad muy elevada en nuestros productos, pero no ha ocurrido lo mismo en los procesos de relación con nuestros grupos de interés. Algunos de nuestros más reputados pensadores afirman que una organización inteligente es aquella que consigue, como grupo de personas, hacer cosas extraordinarias en base a la forma de relacionarse, entre sí y con sus respectivos grupos de interés.

3 Conoce tu “estilo” de enfrentarte a los conflictos

¿Cómo reaccionamos ante las dificultades de relación con los demás? Todos tenemos una manera, un “estilo” más o menos permanente de hacer frente a los problemas. Nuestra tendencia se pone de manifiesto cuando ponemos en tensión dos aspectos vitales de la interacción con nuestros grupos de interés, como nuestra tendencia a la competición o a la cooperación. Tu “estilo” personal responderá a la pregunta: si mis intereses y los intereses de los demás entran en conflicto, ¿qué priorizo y con qué intensidad? El resultado de la tensión entre competir y cooperar, expresado en un eje de coordenadas, produce cinco estilos tipo de abordar conflictos. Cada uno de ellos resulta más adecuado que los demás según la situación concreta. Lo primero es diagnosticar tu tendencia personal. Después ejercitar y entrenar tu flexibilidad para optar por la más adecuada en cada situación, estando siempre alerta a la fuerza de tu tendencia personal.

4 Identifica los tipos de conflicto. La brújula indica el norte

Los conflictos siguen un patrón, tienen cierta regularidad y eso permite su control. Existen diferentes clasificaciones de tipologías de conflictos. Identificarlos y comprenderlos ayuda enormemente a saber “dónde estás” y a enfocar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Cada uno de ellos tiene unas características propias que los diferencian de los demás. Para facilitar el entendimiento los podemos agrupar en cuatro grandes categorías de conflictos: a) los relativos a creencias básicas: valores, responsabilidad, inequidad, justicia. Son conflictos relevantes porque afectan a las maneras esenciales de actuar en la vida y al concepto de justicia, de lo que está bien o mal; b) Los relacionados con el ser: autoestima, poder, identidad, de adaptación, de aceptación. Son conflictos que afectan al ser íntimo de alguno de los actores y en general están relacionados con la falta de reconocimiento del otro y con el trato. c) los relacionados con los intereses: expectativas, necesidades, legitimación. La disputa se basa en el cumplimiento de las expectativas e intereses en juego. d) los organizativos: recursos, medios, normas, información, inhibición. El conflicto se focaliza en limitaciones materiales y normativas existentes. Existen herramientas para identificar los conflictos y abordarlos de manera adecuada. Utilízalas.

5 Algunas cosas que siempre funcionan. Prácticalas

Ser sensible al “otro”. Significa practicar la empatía y sintonizar emocionalmente con los demás, no herir la autoestima, e incluso ayudar a las partes a aclarar sus propios objetivos, en definitiva, es otorgar reconocimiento y colocarse a la misma altura. El reconocimiento genera fuertes vínculos emocionales entre las personas.

Escucha activamente. Significa procurar comprender lo que nos están diciendo y verificarlo con preguntas que se está entendiendo correctamente lo que nos están diciendo para orientarse a la acción.

Evita romper los esquemas mentales. Cuando “rompemos los esquemas” del otro, se genera frustración, oposición irracional y resistencias al cambio. Lo que parece obvio para nosotros puede no serlo para los demás. Piensa que lo desconocido produce miedo y ansiedad.

Gestiona la agresividad. Gritar, amenazar, castigar, mostrarnos agresivos no acostumbran a ser actitudes útiles en las situaciones de conflicto, y pone a prueba nuestra capacidad de asertividad. A veces una pizca de distensión y de humor puede salvar situaciones difíciles.

Dosifica. La dosis lo es todo en gestión de conflictos. Priorizar, separar los problemas, diferenciar sus partes, encontrar el punto óptimo, normativizar de manera consensuada el proceso y establecer pautas para proceder puede ser muy útil.

Por último conviene desconfiar de los acuerdos demasiado fáciles, en los que no ha habido un adecuado contraste de opiniones.

6 Errores que debes evitar

RSE.- 10 claves para resolver conflictos con los grupos de interés

Escrito por José Antonio Lavado
Domingo 27 de Enero de 2013 21:48

Evita centrarte en las culpas. Céntrate en el futuro, que es donde están las soluciones; las culpas están en el pasado y provocan sentimientos negativos.

No esperes a abordar el conflicto. En general conviene enfrentarse al conflicto tan pronto como se pueda para resolverlo, no obstante, es importante tener en cuenta el ciclo del conflicto, a veces es conveniente dejar que los acontecimientos evolucionen para que las partes en conflicto sean más conscientes de la situación.

Evita la prepotencia. La humildad facilita mucho las relaciones. La prepotencia y el abuso de poder genera agresividad.

Evite el choque frontal de valores encontrados. Las posiciones por principio acostumbran a dejar poco espacio para la negociación y el acuerdo en la resolución de problemas. Vadear los principios sin renunciar a nada sustancial acostumbra a ser muy útil para llegar a acuerdos.

No ignores las emociones. No te quedes al margen de lo que sienten los demás. Tan importante son las emociones como las ideas. Todas las emociones son legítimas y no pueden ser ignoradas. Hay que repartir el foco entre el objeto del conflicto y la emociones.

7 Entrénate, sé humilde, aprende a resolver conflictos

Para aprender a resolver conflictos, primero hay que crear las condiciones para que afloren y se puedan visualizar. Esto supone en muchas ocasiones cambiar las formas de ver las relaciones con nuestros grupos de interés. Podemos continuar tomando decisiones que afectan a los demás sin contar con ellos o, por el contrario, abrir un tema a discusión, a diferentes puntos de vista, ello supone que tenemos una actitud y una predisposición a aceptar las contradicciones y a dejar espacio para aceptar las tensiones. La cuestión es si cuando tratamos con los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes, etc., estamos suficientemente entrenados en el análisis conjunto de problemas, la búsqueda de intereses comunes, la explicación asertiva de nuestros puntos de vista, el pedir y ofrecer, el reconocimiento de "otras" alternativas, la ruptura de posicionamientos, la escucha activa, la búsqueda de acuerdos o la negociación. En definitiva, la excelencia relacional pasa por entrenarnos en el aprendizaje de un nuevo conjunto de habilidades muy útiles para manejar las tensiones personales y tratar las diferencias.

8 Reserva espacio en tu agenda para analizar y resolver conflictos

La exigencia de acortar los tiempos es cada vez mayor. El futuro ha pasado a ser casi el presente. La aceleración en que vivimos hace que estemos sometidos a fuertes presiones para la obtención de resultados a cortísimo plazo. Mientras diseñamos nuevas soluciones y productos, gestionamos las necesidades de financiación o soportamos la presión de la

RSE.- 10 claves para resolver conflictos con los grupos de interés

Escrito por José Antonio Lavado
Domingo 27 de Enero de 2013 21:48

competencia, no prestamos la suficiente atención a los conflictos internos y externos y los problemas de relación acaban saturando o bloqueando nuestra actividad diaria. Necesitamos por tanto, reservar en nuestra agenda tiempo y espacio para la reflexión sobre las relaciones y cuidar nuestro “capital relacional”.

9 Utiliza herramientas para gestionar los conflictos

Los modelos de Conflict Management, los enfoques asociados a conceptos como “organizaciones inteligentes”, “organizaciones que aprenden”, “inteligencia emocional” o el “Diálogo Appreciativo”, prácticas como la supervisión o el coaching, o técnicas de análisis como el “Conflict Analysis Tipology (CAT), son entre otras muchas herramientas útiles para mejora las capacidades organizativas para abordar los conflictos con los grupos de interés.

10 Enfoca y afronta los conflictos como motor de innovación

Los conflictos bien gestionados son una fuente de nuevos aprendizajes y un marco de apertura a nuevas posibilidades. Son llamadas al cambio y a la innovación. Además, si el proceso de resolución está bien gestionado puede fortalecer la confianza con los grupos de interés, lo que nos hace más fuertes y competitivos. Pero ello exige dedicación de tiempo y de recursos. Establece prioridades y manos a la obra.

** Este artículo ha estado inspirado en los libros de Josep Redorta.*

[@Jose Antonio Lavado](#)
[Bidea](#)

Jose Antonio Lavado es tutor del Curso de Dialogo y Comfianza con los Grupos de Interés de [@formaciónactiva](#)

RSE.- 10 claves para resolver conflictos con los grupos de interés

Escrito por José Antonio Lavado
Domingo 27 de Enero de 2013 21:48
