

EL CONFLICTO EN LOS MANDOS DE LA EMPRESA PYME Y CÓMO MANEJARLO

FRANCISCO C. CERVANTES PÉREZ



Centro para la Competitividad de los Empresarios
Reporte Técnico
Investigación Corta

CCE - IC- 90910

La investigación reportada aquí fue patrocinada por la Universidad Regiomontana, A.C.

La Universidad Regiomontana es una Asociación Civil que no persigue fines de lucro, que promueve la formación integral del ser humano en las diferentes etapas de su vida, poniendo a su alcance una educación y capacitación de alta calidad para que llegue a ser y permanezca como un líder competitivo y un actor socialmente responsable.

Universidad Regiomontana y UR son marcas registradas.
©Derechos Reservados 2009 Universidad Regiomontana
Portada: Fotografía de Drew Pendleton de Stock XCHNG ®

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este artículo puede ser reproducida en ninguna forma ya sea por medios electrónicos o mecánicos (incluyendo fotocopiado, grabado o almacenamiento y recuperación de información) sin permiso por escrito de la Universidad Regiomontana.

2009 Publicado por la Universidad Regiomontana
Rayón 480 Sur, Centro, 64000, Monterrey, N.L., México
[URL:http://www.ur.mx](http://www.ur.mx)
Para ordenar copias de este documento favor de contactar
Editor Investigación: Teléfono +52 81 8220 4604 Extensión 3847

El conflicto en los mandos de la empresa PYME y cómo manejarlo

Francisco C. Cervantes Pérez

El conflicto es un choque real de intereses, valores, acciones o direcciones. Uno de los elementos que influye fuertemente en el conflicto es la “percepción”, que permite a la persona, a través de los sentidos, recibir e interpretar la información proveniente de su entorno, y es la razón del porqué cada individuo tiene su particular punto de vista.

El conflicto es parte de nuestra vida laboral, familiar o social. Hasta cierto punto puede afirmarse que es inevitable, pero de nosotros depende que sea una plataforma para crecer, un tobogán para descender e inclusive un muro para entorpecer o destruir.

Hay diferentes tipos de conflicto, como también lo son sus protagonistas.

Resulta fácil imaginar la presencia de diferencias cuando existen dos o más personas compartiendo la administración de un negocio. Esto es más común en aquellas empresas donde trabajan el padre y el hijo.

Si el negocio es exitoso, los volúmenes de ventas son altos, el flujo de efectivo está asegurado, y la operación así como el crecimiento del negocio están consolidados, lo más seguro es que la toma de decisiones se centralicen en el dueño. Por su parte, en ocasiones el hijo del empresario es también dueño del negocio, donde ha laborado durante su vida estudiantil en diferentes tiempos y áreas, de tal forma que conoce bien la empresa y, cuando se incorpora de tiempo completo a la organización, ciertamente ya tiene alguna experiencia laboral en ella.

Sin embargo, las ideas sobre cómo administrar el negocio no siempre se aplican en armonía entre padre e hijo. En este sentido, si no se orienta de manera adecuada la sucesión del poder y el nivel de autoridad que como dueño cada uno tiene, suele generarse conflicto con consecuencias para la empresa. Esto suele reflejarse en problemas surgidos por el doble mando en la empresa como, por ejemplo diferentes y aun opuestos planes de acción, lo cual genera confusión en el personal y hasta acciones , contradictorias, habiendo ocasiones en que los empleados intentan seguir las líneas directivas del padre y del hijo sólo para buscar quedar bien con los dos.

Por otra parte, en el caso de un negocio familiar, por lo general el padre tiende a no respetar los tiempos de trabajo, familia y vida social. En este contexto resulta común la invasión de pendientes laborales en los escenarios que no corresponden al mundo del trabajo, por lo cual los conflictos laborales se trasladan también al hogar. Inclusive existen casos donde se ha requerido la intervención de algún especialista o consultor para buscar soluciones en el manejo del conflicto.

Sin embargo, la presencia de conflicto en una empresa, no se reduce a los negocios familiares. El conflicto en los mandos, genera siempre un mal clima laboral, que se percibe en incremento de los indicadores de ausentismo, rotación y un bajo rendimiento laboral en el personal. Además, el impacto del conflicto puede llegar hasta el entorno, llegando a afectar a clientes y proveedores, así como al ámbito social.

A continuación presentamos algunas alternativas para la solución de conflictos.

¿Qué hacer?

Los involucrados en el conflicto deben explicar, fundamentar y precisar el interés de cada uno sobre una situación determinada, los puntos en los que están de acuerdo, los compromisos que pueden afrontar, los niveles y alcances de la autoridad, así como las diferencias en enfoques, acciones, actitudes y decisiones, tanto en el trabajo como en las relaciones interpersonales.

¿Cómo hacerlo?

OCHO PASOS FUNDAMENTALES PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- 1. Definir el conflicto:** concentrarse en describir y definir con la mayor precisión posible cuál es el problema que genera el conflicto, sus probables causas, condiciones y circunstancias, enfocándose objetivamente en el problema no en las personas.
- 2. Procurar la comunicación:** favorecer que las partes expresen sus puntos de vista en un ambiente con paz, sin emociones o agresiones. Durante este proceso es importante evitar la elaboración de juicios para no agudizar las molestias que se hayan generado. Es conveniente fundamentar la exposición de las partes en conflicto mediante documentos de apoyo que puedan aportar al análisis de la problemática.
- 3. Regular el tiempo:** El proceso de compartir información, actitudes o sentimientos corre el riesgo de extenderse sin realmente contribuir a la solución de un conflicto, por lo cual es importante controlar la duración de las sesiones de trabajo. Esto no significa escatimar lo que dure el proceso de solución, pero sí preparar una agenda con temas y actividades programadas, con la finalidad de optimizar cada junta con productividad y eficiencia.
- 4. Proponer soluciones:** Las personas que son parte del conflicto deben generar propuestas de solución y el comprometerse a respetar las de los demás. A la vez, es preciso visualizar varias opciones de solución antes de inclinarse por alguna de ellas.
- 5. Evaluar las propuestas de solución:** Hay que precisar los criterios para decidir cuál propuesta sería la más adecuada para la solución de un problema específico. Por ejemplo, la relación de costo beneficio, la viabilidad y aplicación, los comportamientos o actitudes esperados, la aportación a las estrategias de negocio o a los requisitos del mercado, etc. La solución del conflicto debe satisfacer, si es posible, a todos los involucrados o, al menos, ha de llegarse a un consenso comprometido. De lo contrario, no quedará totalmente resuelto el problema y potencialmente el conflicto continuará.
- 6. Planear la implementación:** La mejor solución puede fracasar si no existe un plan que precise claramente las acciones, los responsables y las fechas límites. Además ha de estar alineada con el negocio de manera integral como, por ejemplo, las estrategias, los mercados, etc.
- 7. Controlar y dar seguimiento:** Un plan adecuado e inclusive unas actitudes positivas para resolver un conflicto son un excelente inicio, pero suelen surgir variables, dificultades y aun impedimentos durante la implantación, o bien se alcanzan avances o logros que confirman o contribuyen a una solución efectiva. En este sentido es esencial la asignación de una persona o equipo de trabajo, según sea conveniente, que asuma la responsabilidad de verificar el cumplimiento de los puntos clave del proceso, así como de su seguimiento y documentación por escrito. De esta manera es posible corregir a tiempo cualquier desviación o aprovechar los aciertos.
- 8. Hacer ajustes durante el proceso:** en todo momento hay que estar abierto a mejores opciones de solución. Por ello, el control y seguimiento, tiene que ser

suficientemente flexible para adaptarse, tanto a la problemática como al cambio en algunos aspectos del problema, de la situación o del entorno.

Sin embargo, cualquier esfuerzo en aplicar estos ocho pasos requiere que el empresario desarrolle diversas competencias. Algunas de ellas son esenciales para el logro de relaciones interpersonales sanas, duraderas y productivas que contribuyan de manera significativa al manejo o solución del conflicto. Entre las más relevantes conviene mencionar las siguientes:

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Saber escuchar	Estar abierto a los conocimientos, emociones y perspectivas que expresan las personas, así como a la manera como los expresan y comparten.
Negociar	Tener presente que la perspectiva personal no es necesariamente la única ni la mejor, por lo cual habrá puntos en los que tendrá que ceder, sin que esto represente una pérdida.
Empatía	Tener sensibilidad acerca de las necesidades, sentimientos e ideas de los demás.
Tolerancia a la frustración	Fortalecer la capacidad de resistencia ante las adversidades, con la certeza de que siempre hay una o varias soluciones.
Toma de decisiones	Investigar y analizar la información requerida para fundamentar las líneas de acción a seguir, para optar por la mejor según el estilo propio de liderazgo.
Inteligencia Emocional	Integrar la afectividad con responsabilidad en las relaciones personales e interpersonales, con la finalidad de canalizar los sentimientos hacia el logro de resultados colaborativos.
Orientación a resultados	Evaluar procesos y logros, así como la calidad de las relaciones humanas, haciendo los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

Finalmente, es preciso que el empresario esté siempre consciente de que el conflicto, sea personal o laboral, siempre puede ser una oportunidad valiosa para crecer, innovar y transformar, tanto a las personas como a los negocios.

Autor: Lic. Francisco C. Cervantes Pérez
Investigador del Centro de Investigación para la Competitividad del Empresario
Universidad Regiomontana