



Harvard Business Review

América Latina

¿Quiere colaboración? Acepte y gestione activamente el conflicto

por Jeff Weiss y Jonathan Hughes

Marzo 2005

Reimpresión R0503F-E

La búsqueda de armonía y objetivos comunes puede en la práctica obstruir el trabajo en equipo. Los ejecutivos obtienen una colaboración verdaderamente eficaz sólo cuando comprenden que el conflicto es natural y necesario.

¿Quiere colaboración?

Acepte y gestione activamente el conflicto

por Jeff Weiss y Jonathan Hughes

El desafío es de larga data para los altos ejecutivos: ¿cómo lograr que la gente en su organización trabaje junta traspasando las fronteras internas? Pero la pregunta ha cobrado urgencia en el actual entorno de negocios. Para atender a clientes multinacionales, se necesita cada vez más una colaboración fluida a través de fronteras geográficas. **Para mejorar la satisfacción de los clientes, se necesita cada vez más la colaboración entre funciones que van desde I&D hasta distribución. Para ofrecer soluciones a la medida de las necesidades de los clientes, se requiere cada vez más la colaboración entre grupos de producto y de servicio.**

Mientras tanto, a medida que las presiones competitivas continuamente obligan a las empresas a encontrar formas de hacer más con menos, pocos ejecutivos tienen el lujo de depender de su propio personal dedicado para alcanzar sus objetivos. En lugar de eso, **la mayoría debe trabajar con y a través de personas en toda la organización, muchas de las cuales tienen diferentes prioridades, incentivos y maneras de hacer las cosas.**

Colaborar correctamente promete enormes beneficios: una imagen unificada frente a los clientes, una toma de decisiones interna más rápida, costos reducidos gracias a recursos compartidos y desarrollo de productos más innovadores. Pese a los miles de millones de dólares gastados en iniciativas para mejorar la colaboración, pocas empresas están contentas con los resultados. Una y otra vez hemos visto equipos ejecutivos empleando el mismo puñado de estrategias para impulsar la cooperación interna. Reestructuran sus organizaciones y hacen una reingeniería de sus procesos de negocios. Crean incentivos que cruzan las unidades. Ofrecen capacitación de trabajo en equipo. Aunque tales iniciativas arrojan ocasionalmente una historia de éxito, la mayoría sólo tiene un impacto limitado en dismantelar los silos organizacionales y fomentar la colaboración; y muchas son totales fracasos (vea el recuadro “Los tres mitos de la colaboración”).

¿Cuál es el problema entonces? **La mayoría de las empresas responde al desafío de mejorar la colaboración de manera totalmente errada. Se enfocan en los síntomas**

(“Ventas y distribución no trabajan tan estrechamente como deberían”), en vez de enfocarse en la causa raíz de las fallas de cooperación: el conflicto. Lo cierto es que no se puede mejorar la colaboración mientras no se aborde el tema del conflicto.

Esto puede sorprender incluso a los ejecutivos más experimentados, que no suelen apreciar del todo la inevitabilidad del conflicto en organizaciones complejas. Aun si la advierten, muchos suponen equivocadamente que los esfuerzos para aumentar la colaboración reducirán el conflicto, cuando de hecho algunos de esos esfuerzos –las iniciativas de reestructuración, por ejemplo– en realidad producen más conflicto.

Los ejecutivos subestiman no sólo la inevitabilidad del conflicto, sino también –y esto es clave– su importancia para la organización. Los desacuerdos provocados por diferencias de perspectiva, competencia, acceso a la información y foco estratégico dentro de una empresa generan de hecho gran parte del valor que puede entregar la colaboración a través de las fronteras organizacionales. Los choques entre grupos son los crisoles en los que se desarrollan las soluciones creativas y se llega inteligentemente a concesiones entre objetivos enfrentados. Así, en vez de tratar de reducir los desacuerdos, los altos ejecutivos deben aceptar el conflicto y, lo que es igualmente importante, institucionalizar mecanismos para gestionarlo.

Aunque la mayoría de las personas carece de un entendimiento innato de cómo lidiar eficazmente con el conflicto, existen maneras sencillas en que los ejecutivos pueden ayudar a sus empleados y a sus organizaciones a gestionarlo constructivamente. Éstas pueden dividirse en dos áreas principales: estrategias para gestionar los desacuerdos en el punto de conflicto y estrategias para gestionar el conflicto cuando éste ha escalado por la jerarquía ejecutiva. Estos métodos pueden ayudar a una empresa a navegar por conflictos que son precursores necesarios de la colaboración verdaderamente eficaz y, más importante, a extraer el valor que yace latente en las diferencias dentro de la organización. Cuando las empresas son capaces de hacer ambas cosas, el conflicto deja de ser un importante pasivo y se transforma en un considerable activo.

Estrategias para gestionar desacuerdos en el punto de conflicto

La gestión del conflicto funciona mejor cuando las partes involucradas en un desacuerdo están preparadas para manejarlo por sí mismas. El objetivo es lograr que

las personas resuelvan los problemas por su cuenta mediante un proceso que mejore, o al menos no dañe, sus relaciones. Las siguientes estrategias ayudan a generar decisiones mejor informadas y con más probabilidades de ser implementadas.

Conciba e implemente un método común para resolver el conflicto. Considere la hipotética Matrix Corporation, un compuesto de muchas organizaciones con las que hemos trabajado cuyos desafíos probablemente sean familiares para los ejecutivos. En los últimos años, los vendedores de casi una docena de grupos de producto y servicio de Matrix han sido llamados a diseñar y vender soluciones integradas a sus clientes. Para cada venta, cinco o más líderes de venta y sus equipos deben ponerse de acuerdo en temas de asignación de recursos, diseño de soluciones, precio y estrategia. No es de extrañar que los equipos encuentren esto difícil. ¿Quién debería contribuir con la mayor cantidad de recursos a la propuesta para un cliente específico? ¿Quién debería reducir el alcance de su participación o descontar su precio para ajustarse al presupuesto de un cliente? ¿Quién debería ceder cuando surgen desacuerdos sobre la estrategia para esa cuenta? En efecto, dadas estas espinosas interrogantes, Matrix está descubriendo que una venta grande suele generar mucho más conflicto dentro de la empresa que con el cliente. El tiempo perdido y las relaciones dañadas entre los equipos de ventas están haciendo cada vez más difícil cerrar nuevas ventas.

La mayoría de las empresas enfrenta problemas similares. Y, como Matrix, dejan a sus empleados encontrar sus propias maneras de resolverlos. Pero sin un método estructurado para lidiar con estos problemas, las personas no sólo se empantanar en cuál debería ser el resultado correcto, sino también en cómo alcanzarlo. A menudo evitarán el conflicto, renunciando así a importantes oportunidades de colaboración. Y cuando deciden confrontar sus diferencias, suelen inclinarse por el enfoque que mejor conocen: debatir sobre quién tiene la razón o regatear pequeñas concesiones. Entre las consecuencias negativas están las soluciones subóptimas del tipo “dividir la diferencia”.

Establecer un proceso común para resolver desacuerdos puede alterar este escenario conocido. Como mínimo, un método de resolución de conflictos bien definido y diseñado reducirá costos de transacción tales como el tiempo perdido y la acumulación de rencores. En el mejor de los casos, rendirá los resultados innovadores que probablemente surjan de las discusiones que se nutren de una multitud de objetivos y perspectivas. Existen muchos métodos de resolución de conflictos que

Jonathan Hughes (jhughes@vantagepartners.com) y Jeff Weiss (jweiss@vantagepartners.com) son socios en Vantage Partners, una firma de consultoría con sede en Boston que se enfoca en gestión de relaciones estratégicas. Hughes encabeza la práctica de Abastecimiento y Gestión de Proveedores, y Weiss dirige la práctica de Gestión de Alianzas de la firma. Los autores han realizado consultoría para varias de las empresas mencionadas en este artículo.

Las empresas tratan de fomentar la colaboración entre diferentes partes de sus organizaciones mediante una variedad de métodos, muchos de ellos basados en algunos supuestos aparentemente sensatos, pero en último término equivocados:

La colaboración eficaz significa “armar equipos”

Muchas empresas creen que la capacitación en trabajo de equipo es la forma de promover la colaboración dentro de una organización. Así, hacen que los departamentos de recursos humanos sometan a cientos de ejecutivos y sus subordinados a programas de entrenamiento intensivo de dos o tres días de duración. Los talleres ofrecen técnicas para alinear a los grupos alrededor de objetivos comunes, clarificar roles y responsabilidades, operar según un conjunto compartido de normas de conducta, y así sucesivamente.

Por desgracia, estos talleres normalmente son la solución correcta para los problemas equivocados. En primer lugar, los quiebres de colaboración más críticos suelen producirse no en los equipos mismos, sino en las interacciones rápidas y desestructuradas entre diferentes grupos de la organización. Por ejemplo, alguien de I&D puede pasar semanas tratando infructuosamente de obtener ayuda de producción para realizar algunas pruebas sobre un nuevo prototipo. Mientras tanto, la gente de producción comenzará a quejarse de la arrogancia de los ingenieros de I&D, que pretenden que dejen todo de lado para ayudarles con otro de sus caprichos. Claramente, la necesidad de colaboración se extiende a otras áreas distintas de los equipos formales.

El segundo problema es que los quiebres de colaboración casi siempre son resultado de diferencias fundamentales entre las funciones y divisiones de negocios. La capacitación de trabajo en equipo ofrece escasa guía sobre cómo trabajar en un contexto de objetivos opuestos y recursos limitados. De hecho, el frecuente énfasis en objetivos comunes estigmatiza aún más la idea del conflicto en organizaciones donde el énfasis en un comportamiento “cordial” suele impedir la eficaz resolución de problemas. Las personas que requieren colaborar con mayor eficacia normalmente no necesitan alinearse en torno y trabajar en pos de un objetivo común. Necesitan solucionar problemas rápida y creativamente, gestionando el inevitable conflicto de manera que opere a su favor.

Un sistema de incentivos eficaz asegurará la colaboración

Es una proposición tentadora: se puede institucionalizar la colaboración en una organización recompensando el comportamiento cooperativo. Los vendedores reciben bonificaciones no sólo si cumplen las metas para los productos de su propia división, sino también por cumplir metas de ventas cruzadas. El personal de funciones corporativas de apoyo, como TI y abastecimiento, tienen parte de sus bonificaciones determinada por el feedback positivo de sus clientes internos.

Desafortunadamente, los resultados de estos programas suelen ser decepcionantes. Por ejemplo, pese a mayores incentivos financieros, los vendedores siguen enfocados en las ventas de sus propios productos, en perjuicio de la venta de

soluciones integradas. Los empleados siguen percibiendo a TI y abastecimiento como departamentos con los que es difícil trabajar, demasiado enfocados en sus propias prioridades. ¿Por qué estos resultados tan pobres? Hasta cierto punto, porque los individuos piensan –la mayoría de las veces correctamente– que si se desempeñan bien en su propia operación serán “cuidados” por sus jefes. Además, muchas personas creen que los costos de trabajar con individuos de otras partes de la organización –el tiempo extra que esto implica, las molestias– superan con creces los beneficios de hacerlo.

Los incentivos mal alineados pueden ser un enorme obstáculo a la colaboración entre fronteras organizacionales. Pero ni siquiera los incentivos contruidos con sumo cuidado eliminarán las tensiones entre personas con objetivos contrapuestos. Un incentivo es un instrumento demasiado brusco para permitir una resolución óptima de los centenares de diferentes concesiones que deben hacerse en una organización compleja. Más aún, demasiado énfasis en los incentivos puede crear una cultura en la que la gente diga: “Si la empresa quisiera que yo hiciera eso, lo incorporaría en mi plan de compensación”. Irónicamente, enfocarse en los incentivos como medio para promover la colaboración puede terminar socavándola.

Las organizaciones pueden ser estructuradas para la colaboración

Muchos ejecutivos buscan soluciones estructurales y de procedimientos –grupos de trabajo interfuncionales, “groupware” cooperativo– para generar una mayor colaboración interna. Pero juntar a la gente es muy distinto de hacerla colaborar.

Considere el siguiente escenario. Los departamentos individuales de tecnologías de la información han sido separados de las unidades de negocios de una empresa y trasladados a una organización de TI de servicios compartidos para toda la corporación. Los altos ejecutivos acertadamente advierten que un cambio de este tipo es una receta para el conflicto, ya que varios grupos ahora básicamente competirán entre sí por recursos de TI escasos. De manera que los ejecutivos tratan imperiosamente de erradicar el conflicto y de introducir la colaboración en la nueva organización. Por ejemplo, para facilitar la toma cooperativa de decisiones dentro de TI y entre TI y las unidades de negocios, las unidades deben ingresar sus solicitudes de soporte de TI en un sistema de registro computarizado. El sistema está diseñado para permitir a los ejecutivos de la organización de TI priorizar proyectos y desplegar de manera óptima los recursos para atender las diversas solicitudes.

Pese al concienzudo diseño del proceso, los resultados son decepcionantes. Para evitar los inevitables conflictos entre TI y las unidades de negocios sobre qué proyectos deben priorizarse, los ejecutivos de las unidades aprenden rápidamente a elevar sus solicitudes a sus conocidos en la organización de TI, en lugar de ingresarlos en el nuevo sistema. En consecuencia, los profesionales en TI suponen que cualquier proyecto en el sistema es de baja prioridad, desincentivando aún más su uso. La incapacidad de las personas para lidiar eficazmente con el conflicto ha socavado un nuevo proceso diseñado específicamente para fomentar la colaboración organizacional.

LOS TRES MITOS DE LA COLABORACIÓN

una empresa puede usar. Pero, para ser eficaces, deberían ofrecer un proceso claro, paso a paso, que las partes puedan seguir. También deberían ser convertidas en parte integral de las actividades de negocios existentes, como planificación de cuentas, abastecimiento y presupuesto de I&D, por ejemplo. Si la resolución de conflictos se establece como un proceso separado de carácter excepcional –una especie de corte de apelaciones organizacional– es probable que languidezca cuando el entusiasmo inicial de los ejecutivos disminuya.

En Intel, los nuevos empleados aprenden un método y un lenguaje común para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. La empresa los somete a un entrenamiento en el cual aprenden a usar una variedad de herramientas para manejar la discordia. El entre-

namiento no sólo muestra que la alta dirección ve los desacuerdos como un aspecto inevitable de hacer negocios, sino que también proporciona un marco común que acelera la resolución de conflictos. Se pierde poco tiempo decidiendo la manera de manejar un desacuerdo o intercambiando acusaciones de “no ser un jugador de equipo”; guiados por este proceso claramente definido, los empleados pueden invertir su tiempo y energía en explorar y evaluar constructivamente una variedad de opciones sobre cómo avanzar. El método sistemático de Intel para superar las diferencias ha ayudado a mantener algunas de las cualidades distintivas de la empresa: innovación, eficiencia operacional y la capacidad de tomar e implementar decisiones difíciles de cara a elecciones estratégicas complejas.

Blue Cross and Blue Shield: ¿Desarrollar, comprar o aliarse?

Una de las maneras más eficaces en que los altos ejecutivos pueden ayudar a resolver el conflicto entre unidades es entregar a las personas criterios para hacer concesiones cuando las necesidades de diferentes partes del negocio entran en conflicto. En Blue Cross and Blue Shield de Florida suele haber perspectivas opuestas sobre si desarrollar nuevas capacidades (por ejemplo, un nuevo sistema de procesamiento de reclamaciones, como en el ejemplo hipotético más abajo), comprarlas u obtener acceso a ellas mediante una alianza. La empresa utiliza una cuadrícula (de la cual mostramos una versión simplificada aquí) que ayuda a las distintas partes a analizar las concesiones asociadas a estas tres opciones. Al marcar los diversos casilleros de la cuadrícula con signos personalizados, los participantes indican cómo evalúan una opción particular según una variedad de criterios: por ejemplo, el plazo en el cual la nueva capacidad

debe ser implementada; la disponibilidad de recursos internos como capital y personal necesarios para desarrollar la capacidad; y el grado de integración requerido con procesos y productos existentes. El formato de tabla facilita la comparación de criterios y concesiones. La representación visual de los “votos” de las personas y la discusión posterior ayudan a los individuos a ver cómo sus diferencias a menudo surgen de factores tales como el acceso a información distinta o diferentes prioridades de objetivos. A medida que se desarrolla el debate –y que las personas mueven sus marcas en respuesta a nueva información– pueden ver dónde están alineados y dónde y por qué se dividen en facciones en desacuerdo. Finalmente, el diálogo basado en criterios tiende a producir una mayoría de marcas en una de las tres filas, arrojando así un consenso operacional sobre una decisión.

Nuevo sistema de procesamiento de reclamaciones								
Tiempo requerido para la implementación	Nivel de experiencia organizacional	Disponibilidad de recursos internos	Volatilidad del entorno	Complejidad de la solución	Disponibilidad de recursos externos	Grado de integración requerido	Control requerido	
>12 meses ✓✓	Alto	Alta ✗	Baja ☆	Baja ✗✗	Baja ✓	Alto ☆	Alto ✗	DESARROLLAR COMPRAR ALIARSE
<6 meses ☆✗	Bajo ☆✗	Alta a moderada ✗✓	Media ✗✓	Alta ✓☆	Alta ✗☆	Medio ✗✓	Medio ☆✓	
6–12 meses ✗	Medio ✓✓	Moderada a baja ✓	Alta ✓✗	Moderada	Moderada	Bajo ✓	Bajo ✗✓	

Participante 1 = ✓ Participante 2 = ✓ Participante 3 = ☆ Participante 4 = ✗ Participante 5 = ✗

Fuente: Blue Cross and Blue Shield de Florida

Proporcione a las personas un criterio para realizar concesiones. En nuestra Matrix Corporation, los altos ejecutivos que supervisan equipos de ventas entre unidades a menudo les insisten que deben “hacer lo que sea mejor para el cliente”. Por desgracia, ello no sirve de mucho cuando surge el conflicto. Dada la capacidad de Matrix para ofrecer numerosas combinaciones de productos y servicios, los ejecutivos –cada uno con acceso a información distinta y prioridades diferentes de su unidad– tienen diversas opiniones sobre cómo satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Similares choques de perspectiva se producen cuando un exasperado alto ejecutivo ordena a los empleados enfrascados en la disputa que hagan a un lado sus diferencias y “pongan los intereses de Matrix primero”. Esto ocurre porque no siempre está claro qué es mejor para la empresa, dada la compleja interacción entre los objetivos de Matrix en cuanto a ingresos, rentabilidad, participación de mercado y crecimiento de largo plazo.

Incluso cuando las empresas equipan a las personas con un método común para resolver conflictos, los empleados seguirán efectuando concesiones de suma cero entre prioridades contrapuestas. Esa tarea se hace mucho más fácil y menos contenciosa cuando la alta dirección articula con claridad el criterio para tomar tales decisiones. No es fácil reducir la estrategia de una empresa a concesiones claramente definidas, pero vale la pena intentarlo. Por ejemplo, los vendedores que saben que cinco puntos de participación de mercado son más importantes que un aumento de diez puntos en una escala de satisfacción de clientes, están mucho mejor equipados para hacer concesiones estratégicas cuando las necesidades y prioridades de diferentes partes del negocio entran en conflicto. Incluso cuando el criterio no conduce a una respuesta directa, los lineamientos pueden al menos promover conversaciones productivas. Establecer ese criterio también envía una clara señal de que la alta dirección percibe el conflicto como un resultado inevitable de gestionar un negocio complejo.

En Blue Cross and Blue Shield de Florida, la decisión estratégica de depender cada vez más de alianzas con otras organizaciones ha aumentado el potencial de desacuerdos en una organización por mucho tiempo acostumbra a desarrollar sus capacidades internamente. Las decisiones sobre desarrollar nuevas capacidades, comprarlas o acceder a ellas mediante alianzas, son puntos de ignición para el conflicto entre grupos internos. La aseguradora de salud podría haber intentado minimizar ese conflicto mediante una solución estructural, otorgando a un grupo específico la autoridad para tomar decisiones concernientes a, por ejemplo, desarrollar internamente un nuevo sistema de procesamiento de reclamaciones, hacerlo en conjunto con un socio en una alianza, u obtener una licencia o adquirir un sistema existente de un tercero. En lugar de eso, la empresa esta-

bleció un conjunto de criterios diseñado para ayudar a diferentes grupos dentro de la organización a tomar esas decisiones colectivamente.

Los criterios están plasmados en una herramienta similar a una hoja de cálculo que guía a las personas en la evaluación de las concesiones involucradas –digamos, entre la velocidad para poner en marcha un nuevo proceso y la seguridad de que se integrará plenamente con procesos existentes– al decidir si construir, comprar o aliarse. Las personas ya no debaten de un extremo al otro de la mesa, defendiendo sus resultados preferidos. En lugar de eso, se sientan alrededor de la mesa y juntas aplican un conjunto común de criterios de concesión al asunto en cuestión. Las percepciones resultantes sobre los pros y los contras de cada enfoque permiten una ejecución más eficaz, sin importar qué camino se elija (para una versión simplificada de la herramienta de concesiones, vea el recuadro “Blue Cross and Blue Shield: ¿Desarrollar, comprar o aliarse?”).

Use el escalamiento del conflicto como una oportunidad para el coaching. Los ejecutivos de Matrix pasan demasiado tiempo jugando al equivalente organizacional de una “papa caliente”. Incluso aquellas personas que son nuevas en la empresa aprenden en cuestión de semanas que lo mejor ante un conflicto entre unidades es empujarlo hacia arriba en la jerarquía ejecutiva. Los supervisores inmediatos hacen un intento por resolver la disputa pero, al estar ellos mismos ocupados, normalmente lo derivan a sus propios supervisores. Estos supervisores hacen lo mismo, y rápidamente el problema llega a manos de un alto ejecutivo, quien luego pasa gran parte de su tiempo resolviendo desacuerdos. Claramente, esto no es lo ideal. Como los altos ejecutivos están más alejados de la fuente de la controversia, rara vez tienen una comprensión cabal de la situación. Además, cuanto más tiempo pasan resolviendo choques internos, menos tiempo pasan involucrados en el negocio, y más lejos quedan de la información que necesitan para resolver las disputas que caen en sus manos. Mientras tanto, los empleados de Matrix reciben tan pocas oportunidades de aprender cómo lidiar con el conflicto que se hace no sólo apropiado, sino casi necesario, derivar el problema rápidamente hacia arriba en la jerarquía ejecutiva.

Aunque la historia de Matrix puede parecer extrema, no es poco común. Incluso en el mejor de los escenarios las personas siguen mostrando una tendencia natural a dejar que sus jefes resuelvan las disputas. Los altos ejecutivos contribuyen a esta tendencia al resolver rápidamente los problemas que se les plantean. Si bien ésta podría ser la manera más fácil y rápida de arreglar los problemas, incentiva a las personas a desplazar las diferencias hacia arriba al menor signo de dificultad. En vez de eso, los ejecutivos deberían tratar los escalamientos como oportunidades para ayudar a los empleados a volverse mejores en la resolución de conflictos (para un

ejemplo, vea el recuadro “IBM: Coaching para el conflicto”).

En KLA-Tencor, un importante fabricante de equipos para la producción de semiconductores, un ejecutivo de materiales en cada división supervisa a un grupo de compradores, quienes adquieren los materiales y componentes para las máquinas que cada división fabrica. Cuando se negocia un contrato para toda la empresa con un proveedor, el comprador a menudo debe trabajar con el gerente de commodities de la empresa, así como con los compradores de otras divisiones que tratan con el mismo proveedor. Suele haber conflictos sobre los términos de entrega de componentes suministrados a dos o más divisiones según el contrato. En tales casos, el gerente de commodities y el ejecutivo de materiales de la

división instarán al comprador de la división a considerar las necesidades de las demás divisiones, alternativas que puedan satisfacer mejor las necesidades colectivas de las diferentes divisiones y los estándares que se aplicarán para evaluar las concesiones entre alternativas. El objetivo es ayudar al comprador a ver soluciones que aún no han sido consideradas y a resolver el conflicto con el comprador de la otra división. Inicialmente, este enfoque requería más tiempo de los ejecutivos que si simplemente hubiesen tomado las decisiones por su cuenta. Pero ha rendido frutos en la menor cantidad de disputas que los altos ejecutivos deben resolver, en una más rápida negociación de contratos y en mejores términos contractuales para la empresa como un todo y para las múltiples divisiones. Por ejemplo, los compradores de tres divisiones

IBM: Coaching para el conflicto

Los ejecutivos pueden reducir el reiterado escalamiento del conflicto por la jerarquía ayudando a sus empleados a aprender cómo resolver las disputas por sí mismos. En IBM, los ejecutivos son capacitados en gestión de conflictos y cuentan con recursos online para ayudarles a entrenar a otros. Una herramienta en la intranet corporativa (de la que mostramos un fragmento edi-

tado) guía a los ejecutivos a través de una variedad de conversaciones que podrán tener con un subordinado directo que está intentando resolver una disputa con personas de uno o más grupos de la empresa, algunas de las cuales, por diseño, serán consultadas para conocer su opinión, pero no participarán en la negociación de la decisión final.

Si usted escucha de un subordinado que...	El problema podría ser que...	Y usted podría ayudar a su subordinado diciendo algo como...
“Todo el mundo todavía insiste en ser un tomador de decisiones”.	Las personas con las que está tratando el subordinado siguen temiendo que, a menos que tengan una voz formal en la toma de la decisión, o en una parte clave de la decisión, sus necesidades e intereses no serán tenidos en cuenta.	<p>“Tal vez deberías explicar por qué las personas están siendo consultadas y cómo será usada esa información”.</p> <p>“¿Existen maneras de descomponer esta decisión en una serie de subtemas y asignar roles de toma de decisiones en torno a esos subtemas?”</p> <p>“Considera hablar al grupo sobre los costos de incluir a todo el mundo en la decisión final”.</p>
“Si consulto a esta persona de antemano, podría tratar de obligarme a aceptar una respuesta u obstaculizar mis esfuerzos por avanzar”.	La persona que recibe coaching podría estar pasando por alto los riesgos de no pedir opiniones; principalmente, que cualquier decisión a la que se llegue sin esas opiniones podría ser sabotada más adelante.	<p>“¿Cómo le pedirías a alguien su opinión? ¿Qué le dirías sobre tu propósito al pedirla? ¿Qué preguntas harías? ¿Qué dirías si te propusieran una solución y se negaran a discutir otras opciones?”</p> <p>“¿Hay alguna manera de manejar el riesgo de que intenten bloquear tus esfuerzos, aparte de no consultar en absoluto? Si consultas ahora, ¿podrías de hecho reducir el riesgo de que intenten descarrilar tus esfuerzos en el futuro?”</p>
“He consultado con todas las partes correspondientes y he diseñado, según la opinión de todos, un buen plan. Pero los encargados de tomar la decisión no logran ponerse de acuerdo”.	La gente correcta fue incluida en el grupo de negociación, pero el proceso para negociar una decisión final no fue determinado.	<p>“¿Cuáles son las reglas básicas para la toma de decisiones? ¿Tienen que estar de acuerdo todos los miembros del grupo? ¿Debe estar de acuerdo la mayoría? ¿O sólo aquellos con las mayores competencias?”</p> <p>“¿Qué intereses subyacen al objetivo de que todos estén de acuerdo? ¿Existe otro proceso de toma de decisiones que pudiera satisfacer esos intereses?”</p>

de productos de KLA-Tencor recientemente se enfrentaron por un contrato global con un proveedor clave. El problema era la concesión entre dos variables: por un lado, el nivel de responsabilidad del proveedor por los materiales que debía comprar para cumplir con los pedidos y, por otro, la flexibilidad otorgada a las divisiones de KLA-Tencor para modificar el tamaño de los pedidos y los tiempos requeridos. Cada división demandaba un equilibrio diferente entre ambos factores, y los compradores llevaron el conflicto a sus superiores, preguntándose si debían tratar de negociar cada una de las diferentes concesiones en el contrato o elegir una de ellas. Luego de recibir *coaching* para considerar cómo el modelo de negocios de cada división determinaba sus preferencias, los compradores y el gerente de commodities llegaron a una solución creativa que satisfizo a todos: pedirían una cláusula en el contrato que les permitiera aumentar y reducir la flexibilidad en los volúmenes y tiempos de antelación de los pedidos, con cambios correspondientes en la responsabilidad del proveedor según dictaran las condiciones cambiantes del mercado.

Estrategias para gestionar el escalamiento del conflicto

Equipadas con métodos comunes de resolución de conflictos y criterios de concesiones, y apoyadas por un coaching sistemático, las personas son más capaces de resolver el conflicto por sí mismas. Pero ciertas disputas complejas inevitablemente tendrán que ser decididas por sus superiores. Por ello, los ejecutivos deben asegurarse de que, al escalar el conflicto, éste se resuelva constructiva y eficientemente, y de maneras que modelen conductas deseadas.

Establezca y haga cumplir un requisito de escalamiento conjunto. Volvamos a considerar la situación en Matrix. En un conflicto típico, tres vendedores de diferentes divisiones se enfrascan en una disputa de precios. Frustrado, uno de ellos decide llevar el problema a su jefe, explicando la situación en un breve mensaje de correo de voz. El mensaje ofrece poco más que la mera mención de los puntos de vista de los otros vendedores. El ejecutivo determina entonces, sobre la base de lo que conoce, la solución al problema. El vendedor, provisto de la decisión de su jefe, regresa a sus contrapartes y comparte con ellas el veredicto; el cual, dado el proceso, es simplemente una versión más fuerte de la solución que el vendedor había propuesto en primer lugar. ¡Pero momento! Los otros dos vendedores también han acudido a sus superiores y han vuelto con versiones más fuertes de sus soluciones. En este punto, cada vendedor está firme en lo que ahora es “la visión de mi jefe” sobre el esquema correcto de precios. El problema se ha vuelto aún más intratable.

La mejor manera de evitar este tipo de estancamiento

debilitador es que las personas presenten un desacuerdo conjuntamente a su jefe o jefes. Esto reducirá, o incluso eliminará, las suspicacias, sorpresas y el daño a las relaciones personales que comúnmente se asocian al escalamiento unilateral. También garantizará que quien finalmente tome la decisión tenga acceso a una amplia gama de perspectivas sobre el conflicto, sus causas y las diversas maneras en que podría ser resuelto. Además, las empresas que requieren que sus empleados compartan la responsabilidad por el escalamiento de un conflicto muchas veces ven una disminución en la cantidad de problemas que son empujados hacia arriba en la jerarquía ejecutiva. El escalamiento conjunto ayuda a crear el tipo de responsabilización que no existe cuando las personas saben que pueden presentar su versión de un problema a su superior y culpar a otros cuando las cosas no resultan.

Hace algunos años, después de una fusión que se tradujo en una organización mucho más grande y compleja, los altos ejecutivos de la empresa canadiense de telecomunicaciones Telus se encontraron virtualmente paralizados por una avalancha diaria de escalamientos unilaterales. Tan sólo determinar quién estaba lidiando con qué y quién debía hablar con quién consumía enormes cantidades de tiempo de la alta dirección. Ante esto, la empresa hizo del escalamiento conjunto un principio central dentro de sus nuevos protocolos organizacionales para resolver conflictos, requisito que cobró fuerza con la negativa de los ejecutivos a responder al escalamiento unilateral. Cuando surgía un conflicto entre ejecutivos de diferentes departamentos sobre, digamos, la asignación de recursos entre los departamentos, se les exigía que describieran conjuntamente el problema, qué se había hecho hasta entonces para resolverlo y sus posibles soluciones. Luego tenían que enviar por escrito un informe conjunto de la situación a cada uno de sus superiores y estar listos para presentarse juntos y responder preguntas cuando esos jefes se reunían para buscar una solución. En muchos casos, el requisito de documentar sistemáticamente el conflicto y los esfuerzos para resolverlo –porque obligaba a las personas a realizar esos esfuerzos– permitía que el problema fuese solucionado en el momento, sin tener que patearlo hacia arriba. En cuestión de semanas, este proceso se tradujo en la resolución de cientos de problemas que habían estado trabados durante meses en la organización recientemente fusionada.

Asegure que los ejecutivos resuelvan los conflictos escalados directamente con sus contrapartes. Volvamos a los tres vendedores de Matrix que llevaron su disputa de precios a sus respectivos jefes y luego volvieron a reunirse, sólo para encontrarse más lejos de un acuerdo que antes. ¿Qué hicieron entonces? Enviaron el problema de vuelta a sus jefes. Y esos tres jefes, cada uno convencido de que ya había resuelto el problema, deci-

dieron que lo más fácil era escalarlo ellos mismos. Esto les ahorraría tiempo y pondría el conflicto en manos de altos ejecutivos con la visión aparentemente necesaria para tomar una decisión. Por desgracia, al hacer esto los tres jefes sólo perpetuaron la situación creada por sus vendedores, presentando un punto de vista sesgado y dejándoles a sus superiores la responsabilidad de hallar una respuesta. Al final, la decisión fue tomada unilateralmente por el alto ejecutivo con mayor influencia dentro de la organización. Ello derivó en un resentimiento hacia abajo. Se instaló una sensación de “ganaremos la próxima vez”, garantizando que los conflictos futuros fuesen aún más difíciles de resolver.

Los ejecutivos suelen reaccionar a los escalamientos de sus empleados traspasando el conflicto hacia arriba, hasta que llegan al alto ejecutivo vinculado a todas las funciones afectadas. Además de entregar un mal ejemplo para el resto de la organización, esto puede ser desastroso para una empresa que necesita moverse rápido. Para evitar la pérdida de tiempo, un ejecutivo en algún punto de la jerarquía podría tratar de resolver el problema rápida y decididamente por su cuenta. Pero esto también tiene sus costos. En una organización compleja, donde muchos problemas tienen consecuencias importantes para numerosas partes del negocio, las respuestas unilaterales a los escalamientos unilaterales son una receta para la ineficiencia, las malas decisiones y el resentimiento.

La solución para estos problemas es un compromiso de los ejecutivos –un compromiso codificado en una política formal– de lidiar con el escalamiento del conflicto directamente con sus contrapartes. Desde luego, hacer esto puede parecer engorroso, especialmente cuando se trata de un tema urgente. Pero solucionar el problema tempranamente es, en última instancia, más eficiente que tratar de hacerlo más adelante, cuando la decisión se ha hecho conocida por afectar negativamente alguna parte del negocio.

En los años 90, la organización de ventas y entrega de IBM se volvió cada vez más compleja, al reintegrar unidades antes independientes y reorganizarse para brindar a los clientes soluciones integrales de productos y servicios. Los altos ejecutivos pronto se dieron cuenta de que sus subordinados no estaban lidiando con el escalamiento del conflicto y que las relaciones entre ellos eran tensas porque no se consultaban y coordinaban en problemas entre unidades. Esto llevó a la creación de un foro llamado Market Growth Workshop (un nombre elegido cuidadosamente para enviar el mensaje a toda la empresa de que resolver los conflictos entre unidades era crucial para aumentar la participación de mercado). Estas conferencias telefónicas mensuales reunían a ejecutivos, vendedores y especialistas de productos para discutir y resolver conflictos entre unidades que estaban obstaculizando ventas importantes; por ejemplo, la dificultad que enfrentaban los vendedores para obtener los

recursos técnicos necesarios de los sobreexigidos grupos de productos.

Los Market Growth Workshops no fueron un éxito inmediato. En un comienzo, los atareados altos ejecutivos, reacios a invertir su tiempo en problemas que muchas veces no habían sido cuidadosamente meditados, comenzaron a enviar a sus subordinados a las reuniones, lo que hacía aún más difícil resolver los problemas en discusión. De manera que la empresa desarrolló una plantilla de preparación simple que obligaba a las personas a documentar y analizar las disputas antes de las conferencias telefónicas. Los altos ejecutivos, percatándose de los problemas causados por su ausencia, se recomprometieron a estar presentes en las reuniones. Con el tiempo, a medida que los conflictos complejos eran resueltos durante estas sesiones y se concretaban ventas importantes, los asistentes comenzaron a ver las reuniones como una oportunidad de involucrarse en la resolución de problemas con mucho en juego y alta visibilidad.

Transparente el proceso de resolución de conflictos escalados. Cuando un conflicto de ventas es resuelto por un alto ejecutivo de Matrix, la decisión baja por la jerarquía en la forma de una ordenanza: elaboren una propuesta con esta mezcla particular de productos y servicios, a estos precios. La única clarificación podría ser la indicación de “reunir al equipo de ventas, preparar una propuesta y volver al cliente lo antes posible”. El problema es resuelto, al menos por el momento. Pero los vendedores reciben escasa orientación sobre cómo resolver problemas similares en el futuro. Podrían razonablemente preguntarse: ¿cómo se tomó la decisión?, ¿sobre la base de qué tipo de supuestos?, ¿con qué tipo de concesiones?, ¿cómo cambiaría el razonamiento si la situación fuese distinta?

Una vez que los ejecutivos han resuelto un conflicto, anuncian la decisión y siguen adelante. El proceso de resolución y los principios detrás de la decisión quedan ocultos. Si bien rara vez es útil que los ejecutivos compartan todos los detalles escabrosos de sus deliberaciones, no tomarse el tiempo para explicar cómo se llegó a una decisión y los factores que se consideraron es desaprovechar una oportunidad importante. Una discusión franca de las concesiones involucradas sería una guía para quienes traten de resolver conflictos futuros y ayudaría a cortar de raíz el tipo de especulación –quién ganó o quién perdió, quién es más poderoso– que engendra desconfianza, desata luchas territoriales e impide la colaboración entre organizaciones. En general, una comunicación clara sobre la resolución del conflicto puede aumentar la disposición y capacidad de la gente para implementar decisiones.

En los últimos dos años, los Market Growth Workshops de IBM han evolucionado hacia un enfoque más estructurado para gestionar el escalamiento del conflicto, conocido como Cross-Team Workouts. Diseñados para transparentar la resolución de conflictos, los Workouts

son reuniones semanales de personas pertenecientes a toda la organización que trabajan juntas en problemas de ventas y entrega para cuentas específicas. Las reuniones son un foro público para resolver conflictos sobre estrategia de cuentas, configuración de soluciones, fijación de precios y entrega. Los temas que no pueden ser resueltos a nivel local, son escalados a sesiones regionales a las que concurren ejecutivos de grupos de productos, servicios, ventas y finanzas. Los asistentes luego comunican y explican las resoluciones de la reunión a sus subordinados. Los temas que no pueden ser resueltos a nivel regional son escalados a una reunión de más alto nivel a la que asisten ejecutivos que cruzan más de una unidad en una región geográfica más amplia –como las Américas o Asia Pacífico– y que es presidida por el director general de la región que presenta el problema. Los temas más complejos y estratégicos llegan a este foro global. La asistencia superpuesta a estas sesiones –los ejecutivos que presiden un nivel de reuniones asisten a las sesiones del nivel inmediatamente superior, observando por ende el proceso de toma de decisiones en esa etapa– potencia aún más la transparencia del sistema entre diferentes niveles de la empresa. IBM ha formalizado también el proceso de resolución directa de conflictos entre ventas de productos y servicios en grandes cuentas, por la vía de designar a un director ejecutivo de ventas y a un socio de relaciones globales de IBM Global Services como el nivel final de resolución de conflictos escalados. Al hacer de la resolución de conflictos una parte explícita de las descripciones de cargos tanto de director ejecutivo como de socio de relaciones globales, IBM ha reducido la ambigüedad, aumentado la transparencia e incrementado la eficiencia con la que se resuelven los conflictos.

El aprendizaje en el conflicto


Las seis estrategias que hemos discutido forman un marco para gestionar eficazmente la discordia organizacional, que integra la resolución de conflictos al proceso diario de toma de decisiones, logrando así eliminar una barrera crucial a la colaboración interna. Pero las estrategias también sugieren otra cosa: el conflicto puede ser más que sólo un antecedente necesario para la colaboración.

Volvamos a Matrix. Más de tres cuartas partes de todas las ventas que involucran a varias unidades desencadenan disputas de precios. Casi la mitad de las ventas llevan a choques sobre el control de las cuentas. Una cantidad sustancial de ventas también produce desacuerdos sobre el diseño de las soluciones para los clientes, con el conflicto muchas veces arraigado en los incompatibles sistemas de medición de las unidades y en las preocupaciones de algunas personas sobre la calidad de las soluciones. Pero los ejecutivos están tan ocupados tratando de resolver estas disputas diarias, que no ven los patrones o las fuentes del conflicto. Lo interesante es que, si los ejecuti-

vos de Matrix quisieran identificar este tipo de patrones, encontrarían pocas señales de ellos. Esto se debe a que los vendedores, que suelen escuchar a sus jefes quejarse de todos los desacuerdos en la organización, han concluido que lo mejor es esconder la discordia de la vista de sus superiores.

La situación en Matrix es común, pero esa visión es desafortunada. Cuando una empresa comienza a ver el conflicto como un recurso valioso que debería ser gestionado y explotado, es probable que adquiera una percepción sobre problemas que sus altos ejecutivos tal vez ni siquiera sabían que existían. Dado que la fricción interna a menudo es causada por tensiones no abordadas dentro de la organización o entre una organización y su entorno, establecer métodos para rastrear el conflicto y examinar sus causas puede proporcionar una interesante nueva perspectiva sobre una variedad de temas. En el caso de Matrix, tomarse el tiempo de agrupar las experiencias de vendedores individuales envueltos en disputas recurrentes probablemente conduzca a mejores enfoques para fijar precios, instaurar incentivos para los vendedores y monitorear los procesos de control de calidad de la empresa.

En Johnson & Johnson, una organización con una estructura altamente descentralizada, el conflicto es reconocido como un aspecto positivo de la colaboración. Por ejemplo, un pequeño grupo interno encargado de facilitar la colaboración en el abastecimiento entre las operaciones independientes de J&J trabaja activamente para extraer lecciones de los conflictos. El grupo rastrea y analiza desacuerdos sobre temas tales como qué tercerizar, si reasignar o no el gasto entre proveedores y cómo hacerlo, y en qué capacidades de los proveedores invertir. Comprende un consejo, que incluye a representantes de las diversas operaciones de la empresa y que se reúne periódicamente para discutir esas diferencias y explorar sus implicaciones estratégicas. Así, se detectan tendencias en la tercerización de investigación clínica y se disemina información sobre ellas más rápidamente al resto de J&J. Las distintas operaciones se benefician del conocimiento sobre nuevas oportunidades de offshoring, tecnologías y maneras de estructurar la colaboración con proveedores. Y J&J, que ahora puede formarse una visión precisa y global de sus proveedores, está mejor preparada para asociarse con ellos. Además, la empresa obtiene un mayor valor de su relación con proveedores, otro ejemplo de cómo la gestión eficaz del conflicto puede finalmente llevar a una colaboración fructífera.

El enfoque de J&J es inusual, pero no único. Los beneficios que ofrece entregan evidencia adicional de que el conflicto –tan a menudo considerado un pasivo que debe ser evitado siempre que sea posible– puede ser valioso para una empresa que sabe cómo gestionarlo. 

Reimpresión R0503F-E