

UN CLASICO: LOS CONFLICTOS ENTRE AREAS

Alto el fuego, los clientes esperan

Claves para que los distintos sectores de la compañía trabajen en armonía, dejando de lado los recelos, enfrentamientos y obstáculos que aumentan los costos y ponen en riesgo la satisfacción del consumidor.

POR NATALIA POLONSKY pymes@clarin.com

ILUSTRACION ALMA LARROCA

Cuando uno piensa en una empresa, suele imaginarse una suerte de máquina en la que cada sector debiera funcionar como un engranaje que encaja perfecto con los demás, dando como resultado que la compañía funcione. También se supone que, al crecer y dedicarse cada uno a una tarea más específica, el trabajo debería facilitarse y la satisfacción del cliente aumentar. Además, cuando las actividades comienzan a dividirse por áreas de funcionamiento, muchas de las ventajas competitivas de la organización pasan a depender de la interrelación entre los distintos departamentos y de cómo se potencia la comunicación interna, para lo cual hay que amortiguar los recelos y las diferencias personales y profesionales, que pueden ser grandes obstáculos para un buen rendimiento de la organización.

Si bien hay que entender que existen ciertas tensiones constitutivas en toda empresa





Aumentar la frecuencia de la convivencia es, en un principio, incómodo. Pero, con el tiempo, se vuelve positivo y hasta necesario: propicia sentido de pertenencia, mejor información y sinergia.





ESTELA CARDACI, DE EXHIBA: "LOS CONFLICTOS SON SANOS, NOS ENSEÑAN A SER MAS TOLERANTES".

El tipo de conflictos entre áreas, en general, tiene que ver con una mirada acotada de la propia gestión, donde uno trata de cumplir con lo suyo, sin conciencia, o sin corresponsabilidad con lo que tratan de cumplir otros.

—que no sólo son corrientes, sino incluso necesarias para su normal funcionamiento—, no deberían convertirla en un campo de batalla. "La tensión es necesaria, el tema es cómo se integra la individualidad de cada gestión, en la gestión global. Disponibilidad a colaborar, buena voluntad, predisposición e integración son aspectos culturales que toda compañía debería proponerse alcanzar", sostiene Ariel Kievsky, director del posgrado en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, de la Universidad de San Andrés, y socio director de TEC Consultores. "En general, el tipo de conflictos que se da entre áreas tiene que ver con una mirada recortada o acotada de la propia gestión, donde uno trata de cumplir con lo suyo sin conciencia o corresponsabilidad con lo que tratan de cumplir otros", agrega Kievsky.

Rodolfo Q. Rivarola, licenciado en Psicología, profesor de Comportamiento Humano del IAE Business School, acuerda: "Muchas veces, la cabeza funcional tiene autoridad con su gente, un enorme conocimiento y *expertise* sobre su función, pero grandes dificultades para mirar lateralmente".

En este escenario, se dan situaciones de círculo vicioso donde cada uno ve el comportamiento del otro como generador del propio, pero no ve su propia responsabilidad en el cortocircuito. Para revertirlo, los especialistas

recomiendan como primer punto, generar un espacio de comunicación en el que se planifiquen las diferencias y dificultades, se propongan soluciones y se acuerde un plan a seguir para obtener un resultado diferente.

Rivarola recomienda: "Es prioritario sacar las áreas del aislamiento y que puedan ver los objetivos macro. Creo que en una Pyme sería bueno tener una reunión interequipo semanalmente, con una duración de medio día, donde se pueda destinar la mitad de la reunión a los temas más técnicos y operativos, y la otra mitad, a los asuntos más conflictivos".

El factor humano. Trabajar fuerte, desde el punto de vista comunicacional y actitudinal, es clave para lograr un verdadero cambio. Pero no hay que perder de vista que —además del recorte de la realidad— el componente humano tiene un rol fundamental en este tipo de dinámicas.

Cuando las cualidades del contrincante se transforman en el problema, la resolución deja de depender de cómo se hacen las cosas o de cuál es el mejor procedimiento para que todos puedan cumplir con sus tareas. "En una situación de conflicto, hay dos cosas a la vez: malestar y desacuerdo. El desacuerdo se relaciona con el por qué pasa cierta cosa. Pero también influyen cuestiones como 'este tipo es un jodido, no me lo banco, no le creo, no le tengo con-



KIEVSKY: "HAY QUE SABER ABORDAR LOS PROBLEMAS".



LOZADA: "EL LIDER DEBE OPERAR COMO UN BUEN DIRECTOR DE ORQUESTA, GENERANDO VISION Y ARMONIZANDO LA LABOR".

fianza'. Eso también hay que resolverlo, porque es lo que está en el medio de lo otro. Pedir que dejen las emociones afuera, no es posible; después, explota. Cuando hay conflicto, hay emociones. Ese malestar hay que abordarlo, hay que buscar disolverlo", señala Kievsky.

Aumentar la frecuencia de la convivencia es uno de los posibles remedios. De este modo, lo que en un principio de por sí es incómodo, con el tiempo se vuelve positivo y hasta necesario, propiciando sentido de pertenencia, mejor información y sinergia.

Otra herramienta eficaz para disolver el malestar es organizar eventuales *workshops*, en los que se integren miembros de distintos equipos para trabajar en conjunto. Con esta metodología, se busca crear momentos específicos de intercambios de expectativas, de aclarar pedidos, de resolver malos entendidos. Durante su puesta en marcha –por ejemplo, a través del *role playing*–, se ayuda a que los afectados puedan ponerse en el lugar del otro.

En este tipo de ejercicio, se suele entender que a cada uno le aprieta su propio zapato y que son contados los casos en los que se actúa de tal o cual forma, con el único fin de dificultarle el trabajo al compañero. También suele suceder que, a través de este tipo de encuentros, se descubren respuestas alternati-

vas que nunca antes se pensaron, y terminan por mejorar los procesos.

Esta propuesta resulta ser especialmente efectiva cuando se trabaja con los colaboradores que están por debajo del líder funcional y no participan de las reuniones interequipo. Estos grupos suelen ser un núcleo de resistencia importante, dado que –por historia– han escuchado de sus superiores, que el otro conspira para que no consigan sus objetivos.

Rivarola indica: "Es importante preparar un estómago que se *banque* la tensión. Si durante las reuniones, los participantes lo logran, seguramente van a encontrar puntos de crecimiento comunes. Ahora, si los problemas se terminan resolviendo en el uno a uno con el gerente o director, lo más probable es que los conflictos de negocio se tornen en enfrentamientos personalizados. Esas son cosas que se terminan viendo de cara al cliente y a la eficiencia de la organización".

Cambiar el modelo de trabajo. El diseño de gestión es otro de los factores que resulta ser, en reiteradas ocasiones, responsable de fomentar el individualismo sectorial, al priorizar el trabajo aislado por sectores y promover únicamente el sentimiento de responsabilidad sobre las propias metas, despreocupándose de lo que le pasa al otro.

LOSRIESGOS

- › Exacerbación de los conflictos personales entre líderes de la organización.
- › Generalización de los conflictos funcionales entre áreas.
- › Tendencia a realizar en forma autónoma lo que debiera ser hecho por otra área.
- › Mal funcionamiento generalizado.
- › Pérdida de oportunidades de negocios.
- › Merma de la rentabilidad, la que será inferior a la potencial.
- › Mal clima laboral.
- › Sangría organizacional, con la emigración de líderes y profesionales destacados.

FUENTE: ILIAN CRUZ LOZADA, DIRECTOR DE UADE BUSINESS SCHOOL.



SINGER: "LA MEJOR MANERA DE RESOLVER CONFLICTOS ES TENER UNA BUENA COMUNICACION".

RECOMENDACIONES

- › Realizar regularmente reuniones interequipo.
- › Organizar workshops que incluyan y mezclen no sólo a los mandos medios, sino también al resto de los miembros de distintos sectores, para fomentar la convivencia y el entendimiento.
- › Plantear objetivos y proyectos cruzados.
- › Mantener una comunicación interna fluida.
- › Evitar actitudes paternalistas y resoluciones uno a uno, por parte de los líderes de la compañía.

INFOPLUS

Algabo
www.algabo.com

Exhiba Jeans
(011) 4779-9442
www.exhibajeans.com.ar

IAE Business School
www.iae.edu.ar

TEC Consultores
www.tec-consultores.com.ar

Universidad Argentina de la Empresa - UADE
www.uade.edu.ar

Universidad de San Andrés
www.udesa.edu.ar

"El cumplimiento de objetivos, pautas o metas en un contexto muy estresante o demandante –sea por la falta de recursos, por la dinámica o por los volúmenes– absorbe energía y te deja menos dispuesto a ayudar al otro. Los sistemas de premios y castigos son muy fuertes condicionantes del comportamiento", alerta Kievsky.

Esto no significa que el trabajo con y por resultado no sea necesario, o bueno para las compañías, pero hay que cuidar que los objetivos no ejerzan una presión que impida mirar para los costados ni un minuto, porque esto condiciona al personal a estar menos dispuestos a colaborar.

Una buena estrategia para desbaratar este tipo de comportamiento y predisponerse mejor para cuando alguien pide cooperación, es entender que uno no sólo colabora con el otro porque es altruista, sino que al hacerlo, también busca obtener el beneficio propio: "Si te ayudo, me vas a ayudar cuando lo necesite".

Otra opción, como aseguran los especialistas, es definir metas macro, donde uno es responsable por lo propio y lo ajeno: como me afecta, dejo de tener la mirada puesta sólo en mis tareas o responsabilidades; ahora también tengo que cumplir con ciertas metas que

incluyen el trabajo del otro. Pero, a veces, no basta con tener fines comunes.

Para mejorar la integración, suele ser necesario contar con proyectos cruzados que aumenten la convivencia y mejoren la interacción entre los distintos sectores. "Formar una célula que tenga gente de distintas áreas, que estén abocados a un proyecto *cross*, ayuda. Lo primero que suele pasar es que se dan cuenta de que los de otras áreas no eran tan malos como venía diciendo la cultura preexistente. Cuando empezás a interactuar con los otros, quedás tocado por la realidad", declara el licenciado Rivarola.

Liderazgo efectivo. Cambiar el tipo de liderazgo es uno de los grandes desafíos a los que deberán enfrentarse los número uno de las Pymes –que suelen resolver los conflictos uno a uno, desempeñándose como jueces–, si realmente quieren lograr la sinergia en la organización. Para eso, deberán abandonar la metodología habitual, para pasar a resolver las diferencias en una mesa en la que entren en comunicación las distintas áreas.

El liderazgo es un aspecto clave para neutralizar los choques en las empresas. "El líder de la organización debe operar como un buen

director de orquesta, generando una visión sobre los objetivos comunes a alcanzar, armonizando la labor de los diferentes ejecutantes, imponiendo valores organizacionales que favorezcan la labor colectiva armónica y estableciendo un sistema de incentivos acorde con los mismos", expresa Juan Cruz Lozada, director de UADE Business School. Para ello, el líder, además de orientar el rumbo de sus equipos gerenciales en torno a objetivos comunes, deberá tener habilidades pedagógicas y comunicacionales para conducirlos, contar con un sistema de incentivos adecuado, así como instrumentar las herramientas correctivas, llegado el caso", explica Rivarola.

Abandonar la cultura paternalista, con lo bueno y lo malo que tiene, genera una sensación de pérdida muy grande para el número uno: "Yo le preguntaría a los directivos qué hay dentro de ese paternalismo -indaga Rivarola-, cuáles son los valores que quieren mantener y cuáles los que quieren soltar. Si quieren crecer, no van a poder ver a todos tanto tiempo. Muchas veces las organizaciones asocian el hábito con el valor, pero se puede mantener el valor y cambiar el hábito".

Lozada finaliza: "Los problemas competitivos de las empresas y en particular aquellos asociados a su mal funcionamiento interno, normalmente responden a situaciones concretas de desconocimiento. El desconocimiento se resuelve incorporando el conocimiento faltante. No hay que tener vergüenza en admitir la falta de conocimientos individuales y organizacionales. Quien lo hace, da un gran paso para elaborar su estrategia competitiva".

Objetivos claros y buena comunicación. "La mejor manera de resolver los conflictos que se presentan, es tener una buena comunicación para estar al tanto de lo que sucede en los distintos sectores de la empresa. De esta forma, con conocimiento, se pueden resolver los posibles problemas. Luego, por supuesto, es muy importante la división de tareas y metas por sectores. Cada persona que forma parte de la organización debe tener en claro sus funciones, conocer a quien reporta, y la interacción que debe haber con los distintos departamentos. Todo esto lleva a una mejor organización. Cuando no están claros los objetivos y las tareas de cada empleado, no se logran optimizar los recursos y se pierde eficiencia", resume Brian Singer, coordinador de Marketing de Algado, empresa que fabrica y comercializa productos de cosmética y tocador.

En Algado, lograron sinergia, brindándole

a cada empleado una detallada descripción de sus actividades y de lo que se espera de ellos. "A comienzos de la década del 2000, se logró un importante cambio de conciencia gracias a la creación de un equipo de métricas, que tiene como misión medir, controlar y dar seguimiento a los objetivos que se hayan destinado para cada empleado", detalla el coordinador de Marketing de la compañía.

En su caso -como en el común de las compañías-, los malentendidos se daban por fallas en el proceso de comunicación interna. Por este motivo, el hecho de que todos los departamentos estén bien informados acerca de los diferentes procesos -tanto productivos como administrativos y su interrelación- es primordial para la compañía.

"Básicamente, al haber tenido que sobre llevar diferentes etapas de crecimiento a lo largo de estos 30 años, hemos aprendido que lo mejor para lograr la eficiencia en los distintos sectores es motivar al personal con objetivos claros, mensurables y cumplibles, y promulgar la buena comunicación, generando un compromiso constante. Todos deben conocer el negocio en el cual está inmersa la empresa y saber que la satisfacción del cliente es la principal meta a alcanzar", concluye Singer.

Exhiba Jeans, por su parte, también apuesta a la comunicación y a las reuniones como metodología para resolver los desencuentros. "Todas las semanas nos reunimos las jefas de áreas y siempre tratamos de resolver los posibles inconvenientes a través del diálogo, aprendiendo a escuchar las opiniones del otro, respetando el cargo y la decisión de cada una", cuentan Estela Cardaci, y Alejandra Bessone, socias de la firma de indumentaria femenina que crearon junto a otras dos amigas hace 10 años y que, además, tiene la particularidad de contar con una mayoría de mujeres entre el personal.

"Creo que los conflictos se dan principalmente porque somos seres humanos con personalidades, tiempos y caracteres diferentes. Hasta son sanos para la empresa: nos enseñan a resolver cuestiones de último momento y nos hacen más tolerantes", reflexiona Cardaci.

Una vez por semana, estas mujeres emprendedoras se reúnen para hacer un *update* de la semana anterior, la presente y la futura. De esta forma, se plantean los objetivos a cumplir y las tareas de la empresa. "Resolvemos las diferencias como amigas, con un café de por medio. En Exhiba Jeans, conversamos. Si alguien quiere intentarlo, tenga en cuenta que a nosotras nos da resultado", finalizan. ◀

Causas de los enfrentamientos internos

Existen ciertos problemas genéricos, que se manifiestan con frecuencia en empresas que evolucionan y crecen. Entre ellos, pueden destacarse:

▶ Las pujas de poder entre líderes funcionales o de áreas de negocios.

▶ Conflictos interfuncionales, resultantes de procesos que evolucionaron de manera desordenada y que legaron responsabilidades y roles confusos y superpuestos.

▶ Tensión entre los estilos gerenciales originales (propios de una empresa naciente y semiprofesionalizada), frente a los estilos más profesionales resultantes de las nuevas incorporaciones asociadas al crecimiento y sofisticación de la empresa. Cuando estos diferentes estilos gerenciales se encarnan en diferentes áreas de la organización surgen conflictos y mal funcionamiento colectivo.

FUENTE: JUAN CRUZ LOZADA, DIRECTOR DE UADE BUSINESS SCHOOL.