El Comercio. domingo 18 de setiembre del 2011
Mi emp@esa | 9

**EL INFORME**

**MANEJO DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES**

**90%** de empresas **buscan ayuda** cuando ya tienen un conflicto inminente, indica Dvalor Consultores

El 45% de los que piden asesoría tienen un problema que ya está ocasionando un impacto en el negocio

Por el conocimiento del gobierno corporativo y el **protocolo familiar**, cada vez más empresas se asesoran para prevenir confrontaciones

NO DEJE QUE LAS DISCUSIONES DENTRO DE SU EMPRESA CREZCAN HASTA CONVERTIRSE EN UNA CRISIS IMPOSIBLE DE MANEJAR. UNA FORMA DE PREVENIR EL CONFLICTO ES TENER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS Y LAS REGLAS CLARAS

# QUE NO GANE EL CONFLICTO

ILUSTRACIÓN: VÍCTOR ACEVEDO

VANESSA ANTÚNEZ

El country manager de una distribuidora en el Perú ya no puede más. La jefa de Logística y el jefe de Operaciones han iniciado una batalla campal que va más allá del ámbito profesional. Él se queja de que Logística es ineficiente y que con mujeres sensibles no se puede trabajar. Ella asegura que este gerente es hostil y le falta el respeto todo el tiempo. Además, los trabajadores de las respectivas áreas también están enfrentados. Esto genera un problema crítico en la empresa porque Operaciones necesita de Logística para seguir desarrollando proyectos. El country manager ha conversado con ambas partes y están en tregua, pero no por mucho tiempo.

**MADRE DEL CONFLICTO**

¿Por qué empresas que han crecido de una sola manera empiezan a generar estos desencuentros? Una de las causas para llegar a esta encrucijada es que no se tiene los canales de comunicación internos, para ayudar a resolver los problemas cuando son pequeños. "No hay que dejar que la bola de nieve crezca, es necesario una política de puertas abiertas para que el jefe se dé cuenta a tiempo de lo que pasa", dice Carmen Heinman, gerenta general de Liderando. Otra causa es el miedo de confrontar al otro desde un principio. "Hay que poner al frente a la situación y decir qué espero de la otra persona para que la situación mejore", afirma Heinman.

En realidad, el caso de la distribuidora que contamos inicialmente es más común de lo que parece. Según Judith Bravo, consultora en gestión humana, uno de los problemas más frecuentes se presenta por la lucha de poderes entre las áreas. "Y esto pasa cuando las organizaciones tienen estructuras muy verticales o piramidales y la toma de decisión se concentra en la cúpula", sostiene Bravo. Luego explica que en estructuras de este tipo, el diálogo puede tornarse más lento porque pasa por varios canales hasta llegar a la alta dirección y, muchas veces, el mensaje llega tergiversado.

Otro conflicto se desencadena cuando hay un cambio importante en la empresa o se modifican las líneas de carrera. Bravo señala que en las organizaciones de corte tradicional, los grupos formados por los antiguos trabajadores pueden verse amenazados por los jóvenes ejecutivos que recién ingresan.

En el caso de las empresas familiares, los conflictos son más complejos aun. Según Yohana Mendoza, socia de Dvalor Consultores, muchas veces la familia nuclear traslada sus comportamientos disfuncionales a la empresa y esto acarrea otros conflictos. Si la familia empresaria discute delante de los trabajadores, puede generar la desautorización de alguno de sus miembros. Cuando el padre tiene preferencia por uno de los hijos y le da mayor peso en la empresa, aunque no sea el más hábil, puede generar problemas entre los otros miembros o entre los ejecutivos externos, porque no ven una línea de carrera seria.

Según Paul Remy, consultor en manejo estratégico de crisis, hay dos pecados clásicos de las organizaciones. El primero es no reconocer que se viene una crisis, es decir, subestimar, no aceptar el error, escudarse en "no es mi área", ignorarlo y no avisar. Y el segundo es no hacer nada o pensar que el problema se va a resolver solo y esperar que otros "cumplan su rol" y resuelvan el problema.

**PREVENIR ANTES DE...**

En el caso de las empresas familiares, es necesario alinear la visión de los familiares, desarrollar una estructura de gobierno familiar y tener un espacio donde discutir los temas de la agenda. "La visión debe de estar por encima de los intereses personales, pero lo más difícil es identificar comportamientos disfuncionales de cada integrante", comenta Yohana Mendoza.

Por otro lado, es importante que las organizaciones establezcan un orden. Arturo Martínez Torres-Lara, profesor de la Universidad de Lima, refiere que las empresas deben tener políticas, normas y procedimientos que sean guía para el personal en sus distintos niveles, como por ejemplo, el manual de organización y funciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de procedimientos de personal (especialmente para la atención de reclamos individuales y apelación de sanciones y otros temas). De esta manera, los trabajadores saben cómo comunicarse con sus jefes.

Además, los conflictos se reducen cuando hay una política de puertas abiertas. De esto puede dar testimonio Javier Calvo, guardián de la Cultura Liderman, como se hace llamar el líder de J&V Resguardo. "Nosotros permitimos que las personas en problemas o con enfrentamientos tengan la confianza de acercarse en persona, por e-mail o celular para manifestar su punto de vista", cuenta.

Sin embargo, de nada sirve el orden y la política de puertas abiertas cuando los jefes no escuchan (o escuchan, pero no dan prioridad a ese problema).

Hace un tiempo J&V Resguardo tuvo un conflicto con un grupo de trabajadores en provincias y Javier Calvo viajó a la zona para explicar punto por punto cada reclamo. "Al final, quedaron tranquilos y agradecidos por la explicación: la presencia de los líderes en el inicio de un conflicto es muy importante", concluye Calvo.

Tan importante como el líder preocupado por el buen clima de su empresa son los mandos medios de una compañía. "Estos son indispensables porque son los que están más ligados a la parte operativa, que es donde aparecen las mayores dificultades", sostiene Judith Bravo. Cuando los mandos medios no escuchan a la parte operativa porque no lo consideran prioritario y no se da la alerta a gerencia aparecen los famosos plantones, como avisos de alerta en los sindicatos.

Arturo Martínez cree que para solucionar un conflicto las partes deben centrarse más en los intereses que en las posiciones. "Y particularmente deben girar en los intereses comunes y no en los intereses controvertidos".

Javier Calvo comenta que "conflictos siempre van a existir, pero cada vez menos, mientras exista más comunicación y las reglas estén bien dadas".

## Sin miedo a discutir

Un conflicto bien canalizado también puede ser generador de ideas creativas. Ahora varias empresas hablan de un conflicto disfuncional y funcional. Mientras que el primero se enfoca en las debilidades, no aporta y deja a la empresa en un status quo, el segundo puede ser hasta positivo.

Según Arturo Herrera, CEO de Innspiral Moves, consultora que desarrolla negocios innovadores en América Latina, existen dos cosas que movilizan a las personas, la automotivación personal (que pasa muy poco) y los quiebres, que pueden ser o una oportunidad o un conflicto. "Creo que una crisis en la organización, con el liderazgo adecuado, puede ser una oportunidad para repensar la forma de hacer las cosas, tener mayor creatividad e impulsar el emprendimiento personal en una organización", dice Herrera.

**LAS CLAVES**

## Cuestionario dirigido al gerente o dueño de una empresa familiar

Responda sí o no, tomando en cuenta la realidad de su empresa. Mientras más respuestas afirmativas tenga, mayor ayuda necesitará para resolver los conflictos de su empresa.

| | Sí | No |
|---|---|---|
| a. No se respetan las instancias jerárquicas en mi empresa. | | |
| b. Se designa a los miembros de la familia en puestos claves sin considerar si están capacitados y preparados para el cargo que desempeñarán. | | |
| c. No evalúan el desempeño de los miembros de la familia empresaria que ocupan cargos en la empresa. | | |
| d. Los miembros de la familia tienen remuneraciones por encima del mercado laboral. | | |
| e. Se otorgan beneficios económicos a algunos miembros de la familia sin fundamentos técnicos u objetivos | | |
| f. Existen pugnas de poder entre los miembros de la familia empresaria. | | |
| g. Se tienen relaciones comerciales con algún miembro de la familia empresaria (como proveedores) en mejores condiciones que las del mercado. | | |

Fuente: Dvalor Consultores

## Los conflictos típicos de una empresa familiar

1. Enfoques distintos respecto de la proyección del negocio.
2. Distinto estilo de liderazgo en la dirección y gestión. Los miembros de la familia no están de acuerdo en cómo manejar la empresa y no tienen una visión en conjunto.
3. Mayores beneficios económicos y privilegios a algunos miembros de la familia.
4. La falta de distribución de dividendos a los familiares que no trabajan en la empresa.
5. La sucesión del liderazgo o dirección de la empresa familiar.

**Los problemas se presentan por la lucha de poderes entre las áreas**