

---

**PONENCIA SOBRE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES**  
**EMMA OTEO (ALMENARA) Y M<sup>a</sup> EUGENIA RAMOS (FOMED)**

---

## EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Las empresas Almenara y el Instituto de Mediación FOMED iniciaron hace ya dos años su colaboración, ante la inquietud compartida de encontrar instrumentos que permitieran mejorar la situación que las organizaciones, afectadas cada vez con mayor intensidad por conflictos que disminuyen la productividad y redundan en definitiva en un empeoramiento en el clima laboral y en la calidad de vida de sus miembros.

Pero quizá, antes de comenzar a explicar el proyecto, deberíamos explicar que son Almenara y el Instituto de Mediación FOMED.

## EXPERIENCIA PREVIA DE ALMENARA

Almenara Estudios Económicos y Sociales en una empresa joven e innovadora que apuesta por la introducción de indicadores cuantitativos en las ciencias sociales para mejorar su eficacia y eficiencia.

La evaluación de políticas públicas y de la puesta en marcha de diferentes iniciativas con objetivos socio-económicos forman parte del objeto social de nuestra organización. La asistencia técnica para la implementación de nuevas políticas públicas o la introducción de nuevos parámetros consensuados por organismos internacionales también forman parte de nuestra actividad. En este último caso figura el importante trabajo que estamos desarrollando para introducir la perspectiva de género en el diseño y aplicación de los presupuestos de los distintos organismos públicos.

## EL INSTITUTO DE MEDIACIÓN FOMED

Es una entidad que tiene como objetivo la promoción de la resolución de conflictos y su implementación en los campos fundamentalmente empresariales y comunitarios. Cuenta con cuatro áreas de trabajo, una de ellas es el área de formación, siendo docente habitual de diversas Universidades, Cámaras de Comercio, Centros Empresariales, Colegios Profesionales y de la Administración fundamentalmente. Imparte cursos de diagnóstico de conflictos, gestión de los mismos, negociación y mediación. La segunda área es la de proyectos sociales, donde se encuentra desarrollando un programa denominado Planes Integrales de Convivencia Municipal, que permite resolver los conflictos existentes en la organización. El tercer área lo constituiría un servicio de mediación abierto al público, y la gestión del Centro de Mediación Empresarial de la Cámara de Comercio de Alava y una cuarta área de investigación, donde se sitúa el proyecto sobre el que vamos a hablarles.

Ambas entidades contaban con experiencia en la práctica de mediación en el ámbito de las organizaciones, esto les había llevado a la convicción de que los servicios de mediación externos no resolvían satisfactoriamente los efectos que los conflictos habían introducido en el interior de las mismas. Entendíamos, por lo tanto, que estos servicios eran idóneos para la resolución de los conflictos existentes en la cúpula empresarial, en los puestos superiores, y en aquéllos conflictos que todavía no hubieran sido transmitidos a la organización en su conjunto. Pero para el resto de los conflictos (que son los más numerosos y los que realmente provocan los efectos negativos de deterioro del clima laboral, la insatisfacción de los trabajadores y, en muchos casos, una imagen negativa de la organización) no existían métodos eficaces sobre todo porque las consecuencias negativas son aun poco conocidas y la toma de conciencia de los responsables de las organizaciones pasa por la comprensión de la envergadura de dichos efectos y de sus costes.

Por ello, tal y como hemos comentado, consideramos esencial el desarrollo de una herramienta que permita a los responsables obtener una cuantificación sobre los costes que un determinado conflicto interpersonal está causando en la organización. Los requisitos de información de dicha herramienta le forzarán a su vez a realizar un proceso de reflexión ordenado sobre el conflicto y sus consecuencias, que será decisivo en su concienciación sobre la importancia del mismo.

El interés por diseñar una herramienta que nos permitiera cuantificar los costes que para una organización le suponen la existencia de conflictos no es algo nuevo. Actualmente se está desarrollando por diferentes instituciones públicas y privadas, especialmente en Estados Unidos. En nuestro caso la posibilidad de poner en marcha un proyecto de esta naturaleza se debe a la existencia de diferentes factores:

- Por otro lado, el desarrollo por parte de ALMENARA de metodologías propias para la medición y cálculo del coste de determinados fenómenos sociales que anteriormente no habían sido medidos en nuestro país. En este caso figura el estudio y cuantificación realizado de los costes económicos y sociales de la violencia doméstica para el Instituto Andaluz de la Mujer y la introducción en dicho cálculo de la cuantificación de intangibles, ya realizada por otras especialidades de la economía, como la medición y valoración del sufrimiento.

- y por último la experiencia de Fomed en la introducción de las técnicas de la mediación en la gestión y resolución de conflictos en las organizaciones.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN QUE SE ESTÁ REALIZANDO.

A continuación pasamos a exponer los objetivos de dicha propuesta y sus líneas generales:

### OBJETIVOS

El fin principal de este proyecto es desarrollar una herramienta electrónica que permita conocer los costes del conflicto interpersonal en las organizaciones. Dicha herramienta se apoyará a su vez en una metodología sólida de cuantificación de los costes, que requiere un alto grado del fenómeno a cuantificar.

El desarrollo del proyecto permitirá alcanzar unos objetivos concretos:

- Mejorar el conocimiento sobre los efectos y mecanismos de propagación del conflicto interpersonal en las organizaciones.
- Concienciar a los responsables de las organizaciones sobre la envergadura de los costes asociados a los efectos antes señalados.
- Proporcionar a los responsables de las organizaciones una herramienta que les permita conocer los costes de los diferentes conflictos interpersonales abiertos en su organización.

### LÍNEAS GENERALES DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto se estructura en torno a siete fases principales:

1. Revisión de la literatura existente sobre los costes del conflicto en las organizaciones.
2. Identificación de los principales efectos del conflicto en las organizaciones (pérdida de tiempo, desmotivación, absentismo, pérdida de empleados valiosos,...)

3. Profundización en los mecanismos de propagación de dichos efectos a toda la organización (pérdida de productividad global, pérdida de la competitividad,...)
4. Identificación de los tipos de costes asociados a los efectos del conflicto (directos, indirectos e intangibles, a corto o medio plazo,...)
5. Cuantificación de gran parte de los costes identificados. Se indicarán también aquellos que no se pueden valorar por falta de información oportuna o de metodologías adecuadas, pero que se dejan sentir en las organizaciones.
6. Verificación de la metodología, a través del estudio de casos y lectura crítica de resultados. Se aplicará la metodología a dos tipos de organizaciones diferentes (por ejemplo, una empresa y una administración local) para comprobar ciertas hipótesis y determinar los requisitos de información.
7. Desarrollo de una herramienta informática que ofrezca resultados para una organización cualquiera, a partir de unos requisitos limitados de información sobre el conflicto y sobre la propia organización. La herramienta será interactiva. El responsable irá contestando a una batería de preguntas a través de las cuales aportará la información necesaria para el cálculo de los costes.

Los principales resultados del proyecto se concretarán en dos productos: un informe que recoja el desarrollo metodológico realizado y una herramienta electrónica preparada para usuarios finales (responsables de la empresa), que particularice la metodología a una organización concreta a partir de unos requisitos muy limitados de información.