



MÁS QUE UNA ENTREVISTA: JOSEP REDORTA

Con motivo de la publicación de su octavo libro: *NO MÁS CONFLICTOS*

Cómo se presentaría usted?

Soy abogado con varios años de experiencia, pero luego me he especializado en el campo del conflicto desde la Psicología social. Hay una palabra que me gusta: experto en gestión de conflictos.

En su libro, *No más conflictos*, comenta que los conflictos pueden ser necesarios en las organizaciones. ¿Podríamos decir que es bueno tener conflictos?

Habría que contextualizarlo. El conflicto tiene un ciclo constructivo, en cierta medida, y otro destructivo, que puede ser en gran medida a partir de un momento determinado. Si no hay conflicto, no hay cambio, y en ese sentido sí que son necesarios los conflictos. Si no hubiera conflictos sería “la paz de los cementerios”; todo el avance del mundo, incluso en nuestros aprendizajes, en la vida, se hacen a partir de confrontar cosas.

La nueva realidad que estamos viviendo, con la incertidumbre y la falta de seguridad que la caracteriza, ¿Provoca una disminución de conflictos por miedo, por ejemplo, a perder el trabajo, o por el contrario produce un aumento de éstos dentro de las organizaciones?

Cambia la expresión del conflicto. Es decir, es cierto que en las organizaciones se está reduciendo el número de personas que reclaman, precisamente por miedo, por eso significa simplemente congelar un poco el conflicto que aparecerá en otras facetas. Pero esto no supone haber resuelto el conflicto, sino supone buscar una nueva expresión. Además el miedo siempre tiene un efecto que es ataque, defensa o bloqueo, por lo tanto, hay que ir con mucho cuidado en generar miedo porque conllevaría un nuevo conflicto.

Ahora desde la perspectiva del empresario. Hemos oído varias veces el dicho de que “los problemas se tienen que quedar en casa”, “el trabajo es el trabajo”. ¿Deberían los jefes convivir con las emociones de los empleados para un mejor funcionamiento de la organización?

Hay una expresión que se dice en las empresas que es “aquí se viene llorando”, es decir, deje en casa todos sus problemas; pero esto muchas veces es pedir demasiado; en cualquier caso, la empatía siempre es una virtud que será apreciada en las relaciones humanas y también en las empresas.

Por tanto la implicación es buena...

Es buena pero hasta cierto nivel.

¿Deberíamos derrocar entonces la mítica frase vinculada al secretismo de “la información es poder” y que ésta sea compartida?

Depende de la naturaleza de la empresa. No es lo mismo una empresa pequeña con unos equipos de trabajo ágiles, que una gran empresa. Por otro lado, hay niveles de información, hay alguna información que posiblemente sea complicado compartir; imaginemos incluso fórmulas de determinadas cosas que podrían caer en la competencia. Lo que está claro es que la tendencia será compartir más información en los equipos de trabajo, y ya se está empezando a ver.

¿De dónde nace su inquietud o motivación para escribir libros de gestión de conflictos?

Yo después de 25 años de ejercicio profesional en la abogacía, a partir de un Congreso de Psicología jurídica, pude ver que habían otras visiones de lo que era el conflicto, y que en otras disciplinas habían respuestas a problemas donde el derecho no llegaba. A partir de este punto, inicié un Máster muy multidisciplinario que me abrió varias posibilidades, me lié con la Psicología social, pude disfrutar mucho el doctorado profundizando en el campo del conflicto durante unos años, y eso me permitió darme cuenta de que era un campo muy inexplorado, y que había que entrar en él, y la verdad es que me lo paso muy bien.

¿Qué caracteriza a una organización inteligente?

Una organización inteligente se caracteriza porque la persona está en el centro de la misma, y aprovecha mucho más las habilidades, las cualidades, las actitudes de todos los empleados. Una organización inteligente ha reducido mucho la estructura clásica de poder y, por otro lado, es capaz de aprovechar mucho más la energía de toda la organización.

Con su experiencia, si tuviera que elegir un conflicto tipo dentro de la organización, ¿cuál sería el más frecuente?

Probablemente los conflictos de expectativas y los conflictos de poder.

¿Nos podría poner un ejemplo que haya trabajado?

Estoy pensando en una empresa donde había un problema importante en la interpretación del convenio colectivo, donde todo el conflicto venía de una tercera parte de la paga extraordinaria, cuando la misma empresa estaba por encima de los salarios medios del sector; de entrada ves que es un conflicto de poder, por la naturaleza del problema, luego

se trataba de ver qué se podía hacer. El comité había ido consiguiendo muchísimas cosas, para ellos era muy importante. Por otro lado, había una falta de diálogo total en lo que es la dirección, que había cambiado a una multinacional alemana, antes era una dirección española y el comité de empresa, que eran 21 personas. Entonces hubo que desactivar y se desactivó el conflicto de poder, y una vez desactivado el conflicto de poder el tema del tercio de la paga extra no fue nada relevante resolver.

¿Qué le gustaría a usted aprender?, ¿cree que le queda algo por abarcar?

Muchísimas cosas. Ahora mismo estoy muy interesado en el campo de la inteligencia artificial aplicado a la gestión de conflictos, me gustaría ver tesis doctorales sobre estos 16 tipos de conflictos que tengo¹, conflictos vinculados a la autoestima, a las expectativas, etc. Creo que son campos que dan para tesis doctorales de manera importante, y me gustaría implicarme más en toda la investigación sobre el conflicto.

¿Cree usted que las organizaciones deberían tener un gestor de conflictos, interno o externo?

Esto tendría sentido a partir de cierto nivel. En las grandes empresas con organizaciones muy jerarquizadas, por ejemplo, la figura del “ombudsman” tiene sentido. Pero la institucionalización de una figura siempre es un riesgo, la función crea al órgano y también el órgano crea la función, es decir, no tenemos conflictos y ahora van a emerger más, hay que ser cuidadoso con ello; pero en cierto nivel de empresa, sí que tiene sentido y puede ser una función más añadida a algunos departamentos específicos de la empresa, sin publicitarlo excesivamente. En el propio libro *No más conflictos* hay un esquema de cómo se puede articular esto.

¿Cómo igualaría usted las diferentes expectativas de las personas dentro de una organización?

No es fácil, porque depende del lugar que ocupan las personas en esa organización, pero manejar las expectativas sí que es una función de liderato. La primera cosa que habría que plantearse es qué se pretende, cuáles son los objetivos de la organización, y cómo manejar las expectativas de las distintas personas implicadas en la misma. Es un tema importante.

En este libro nos proporciona muchas herramientas para intervenir en los diferentes conflictos, ¿podríamos trasladar estas herramientas a otros ámbitos?

Sí, hay cuestiones que son de tipo general, por ejemplo en situaciones muy emocionalizadas, hay que afrontar la gestión de las emociones antes que el fondo del problema; esta es una regla que vale para todas las situaciones y no únicamente en las organizaciones, y así iríamos encontrando reglas que están en el libro y que son extrapolables perfectamente.

Ya lleva escritos ocho libros en los que nos ha enseñado varias cosas, ¿cree usted que aún se puede profundizar más en los aspectos de la gestión de conflictos?

Se puede profundizar mucho más, lo mío es un granito de arena, no diré en el desierto, pero seguro que la ciencia tiene muchísimas cosas que decir en este campo.

¿Entonces nos dará la alegría de un nuevo libro?

No sé si será un libro o qué será, pero de todas maneras me gusta escribir, me siento cómodo, y afortunadamente mis libros están teniendo una buena acogida.