



ARBINGER

El Costo Financiero del Conflicto

WHITE PAPER

Michael Lazan

Vicepresidente Senior de Servicios Organizacionales

Los conflictos menores a menudo conducen a conflictos más significativos, como el trabajo en equipo deficiente, la mala toma de decisiones y la rotación indeseable de empleados, lo que resulta en un mayor costo financiero para la organización.

Casi cualquier persona que ha trabajado alguna vez en una empresa ha sido testigo de conflictos organizacionales de algún tipo y rápidamente se dio cuenta de que estos conflictos dañan el ambiente de trabajo. Está claro para todos que incluso los conflictos relativamente menores son dañinos y conducen a cuestiones laborales tales como política en la oficina, mala comunicación, y la frustración de los empleados. Estos conflictos menores también a menudo conducen a conflictos más importantes, como el trabajo en equipo pobre, la toma de decisiones deficiente, y a la indeseable rotación de empleados, lo que ocasiona daños importantes en el lugar de trabajo.

Usualmente aceptamos estos conflictos — y el daño que causan — como algo dado en la vida corporativa. Además, solemos invertir poco en tratar de evitar estos conflictos porque tendemos a verlos como inevitables y suponemos que el daño que causan es cosmético. Pero ¿y si pudiera cuantificar el daño que estos conflictos causan a su empresa en términos financieros? ¿Y qué tal si usted determinara que los conflictos son un problema muy costoso? ¿Podría hacer esto que los tomará más en serio e invirtiera recursos en tratar de prevenirlos? Probablemente... pero sólo si usted estuviera convencido de que hubiera una manera de hacerlo realmente. Este artículo tratará de ayudarle a cuantificar el costo de conflicto en su empresa.

Síntomas cuantificables del conflicto

Algunos síntomas de conflicto son más difíciles de cuantificar que otros, pero podemos poner etiquetas de precio en casi todos ellos, aunque con diferentes grados de precisión. Dan Dana, un mediador estadounidense, ha ideado una forma útil de hacerlo que forma la base para las ideas de abajo.

Tiempo perdido

Uno de los efectos secundarios más obvios del conflicto organizacional es el tiempo perdido. Los conflictos devoran el tiempo de los empleados a través de un montón de actividades que consumen mucho tiempo. Más allá del mero tiempo que las partes en conflicto invierten en el conflicto en sí, está el tiempo en que las partes desperdician en pensar acerca del conflicto, el tiempo que pierden (tanto su propio tiempo como el tiempo de los demás) quejándose con cualquiera que los escuche — como sus jefes, colegas o subordinados — acerca de la otra parte, el tiempo que pierden averiguando cómo socavar a la otra parte, el tiempo que otros pierden en la limpieza de los líos resultantes, el tiempo que los gerentes más altos desperdician en tratar de conciliar a los

Los conflictos devoran el tiempo de los empleados a través de toda una serie de actividades que consumen mucho más tiempo que el que las partes en conflicto invierten en el conflicto básico mismo.

beligerantes, y la lista continúa. Ya que “el tiempo es dinero”, no debería ser demasiado difícil poner un costo en todo este tiempo perdido.

Vamos a utilizar un conflicto hipotético para ilustrar cómo calcularlo, así como otros costos ocasionados por conflictos.

Primero necesitamos contar el número de personas involucradas en el conflicto y luego calcular el costo medio mensual para la compañía de estos empleados (considerando no sólo el salario, sino también sus beneficios). A continuación vamos a tener que determinar cuántos meses (o años) el conflicto ha existido y luego estimar el porcentaje del tiempo de los empleados que se desperdició en el conflicto (recordando incluir en el tiempo perdido las actividades relacionadas tal como se señalaron en el párrafo anterior).

Con estos cuatro datos, fácilmente podemos determinar el costo del conflicto. Digamos que seis de estos empleados, que cuestan \$1,000,000 de pesos al año en promedio (incluyendo beneficios y otros costos para la empresa, tales como pagos al Seguro Social), estaban involucrados en un conflicto que duró todo el año y consumió el 10% de su tiempo. Si tal fuera el caso, este solo conflicto le habría costado a la compañía \$600,000 pesos, tan solo en tiempo desperdiciado de los empleados ($6 \times \$1,000,000 \times .10 = \$600,000$).

Un retorno más bajo de la inversión en el trabajo

No obstante, ese tiempo perdido tiene un impacto más grande dado que el retorno de la inversión en el trabajo es (o por lo menos debería serlo) más grande que el costo del trabajo. Dana estima que el ROI del trabajo está entre un rango de 150-500%. Aun cuando tomemos el extremo más bajo de este rango, entonces el ROI perdido en trabajo ocasionado por el conflicto de arriba sería de \$900,000 ($150\% \times \$600,000 = \$900,000$ pesos).

Mala toma de decisiones

La mala toma de decisiones es otro efecto secundario muy costoso del conflicto organizacional, aunque más difícil de cuantificar. Que el conflicto contribuye a la mala toma de decisiones es obvio en el evento en que varias personas compartiendo la responsabilidad de la toma de decisiones están en conflicto. En tal caso, la decisión en última instancia se decidirá con base en el balance de poder entre las partes en conflicto y no en una evaluación objetiva de los mejores intereses para la empresa. Sin embargo, los conflictos contribuyen a una deficiente toma de decisiones, aún si sólo es una persona la que esta tomando la decisión. Esto es así porque quien toma la decisión depende de otros para tener información. Si los proveedores de la información están en conflicto entre si y/o con quien toma la decisión, entonces la información que proporcionarán muy probablemente estará distorsionada y resultará en una decisión pobre.

Dado el gran número de cuestiones que enfrentan los tomadores de decisiones, la amplia variedad de decisiones potenciales para cada asunto, y la imposibilidad virtual de saber como una decisión diferente hubiera alterado el resultado, no hay manera de calcular confiablemente el costo de una mala decisión provocada por un conflicto. Sin embargo, es posible llegar a una estimación. Dana cita estadísticas asegurando que el promedio del impacto financiero de las decisiones de un gerente es igual al 75-200% de su salario anual. Asumiremos conservadoramente que nuestro conflicto ejemplo

Aunque difícil de cuantificar, el costo de una mala toma de decisiones como resultado del conflicto representa un costo importante para el desempeño de la organización.

provocó que sólo uno de los seis empleados tomara una terrible decisión, costando 75% de su salario anual. Con estos supuestos, el conflicto le costaría a la compañía \$750,000 pesos debido al pobre proceso en la toma de decisiones ($1 * \$1,000,000 * .75 = \$750,000$).

Rotación de empleados

Los conflictos organizacionales invariablemente llevan a que los empleados dejen la organización. Podemos cuantificar este efecto secundario de un conflicto determinando el costo de perder a un empleado, el número de empleados que se marchan, y el impacto del conflicto en la partida de dichos empleados. Aunque pocos cuestionan que la salida de un empleado tiene un costo significativo, estimaciones de cómo determinar dicho costo van de un rango de 150% a 700% del salario anual de un empleado. Para el propósito de nuestro ejemplo, conservadoramente usaremos 150% y asumiremos adicionalmente que sólo uno de los empleados involucrados en el conflicto dejó la compañía. El costo de perder a ese empleado — asumiendo que el gana el promedio anual de \$1,000,000 de pesos citado anteriormente — sería entonces de \$1,500,000 ($\$1,000,000 * 1.5 = \$1,500,000$). Por supuesto, la salida de dicho empleado fue probablemente no solamente el resultado del conflicto, así que tendremos que determinar el grado en el que dicho conflicto lo motivó a irse. En este ejemplo estimaremos que el conflicto fue uno de cinco factores de igual relevancia que impulsaron al empleado a partir, queriendo con esto decir que el conflicto costó \$300,000 por pérdida de empleados ($20\% * \$1,500,000 = \$300,000$ pesos).

Sumando todo

Dependiendo de su naturaleza, alcance, y duración los conflictos organizacionales pueden y provocan otros costos significativos incluyendo reestructuración, sabotaje o robo, y pérdida de la productividad como resultado de ausentismo o reducción en la motivación.

Ignoraremos esos costos para los propósitos de nuestro conflicto hipotético. Aún si ignoramos dichos costos y usamos los supuestos muy conservadores de arriba, nuestro conflicto ejemplo sigue siendo bastante costoso. Sumando todos los elementos de arriba, este solo conflicto le costaría a la empresa \$2,550,000 pesos. Nuestra hipotética empresa, como la mayoría de las empresas, probablemente padece más de un solo conflicto. Si fuéramos a calcular los costos de todos esos conflictos y los sumáramos, veríamos que el costo total es asombroso. Estos costos ciertamente serán suficientemente altos para tomarnos el conflicto en serio y decidir invertir en combatirlo —si tan solo hubiera una manera de hacerlo efectivamente. Afortunadamente, existe un método comprobado de trabajo que ayuda a prevenir el que surjan los conflictos y que permite resolverlos cuando lo hacen. Esto es lo que hacemos. Desde disputas laborales a gran escala, hasta conflictos interpersonales entre miembros de un equipo, la metodología única de Arbinger para diagnosticar las causas subyacentes del conflicto y nuestra manera de transformar dichos conflictos en relaciones saludables y productivas de trabajo ha sido probada con cientos de clientes a lo largo de los últimos 35 años.

Para mayor información acerca de cómo transformar los conflictos que son plaga en las organizaciones, contáctanos a través de info@arbinger.com.mx, www.arbinger.com.mx o llámanos al 044 (55) 1451 9154

Dependiendo de la naturaleza, el alcance y la duración, los conflictos organizacionales pueden conducir a costos significativos, incluyendo la reestructuración, el sabotaje o el robo de los empleados y la pérdida de productividad resultante de la ausencia o falta de motivación