



Gestión de conflictos en la gobernanza

En una estructura de gobierno corporativo que reúne a personas con diferentes perspectivas, roles y responsabilidades, es común que surjan discrepancias que, de no ser gestionadas adecuadamente, pueden escalar en conflictos graves. El impacto de estos conflictos no se limita solo a la dinámica interna del consejo de administración, sino que también puede repercutir en la reputación, la toma de decisiones estratégicas y la operación de la empresa. La clave para evitar que estas tensiones se vuelvan personales o se ignoren radica en establecer un sistema de gestión preventiva de conflictos, basado en protocolos claros y mecanismos bien definidos que fomenten el diálogo constructivo, el respeto y la colaboración.

Los conflictos en el gobierno corporativo suelen estar asociados a temas estratégicos que implican riesgos significativos, como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones organizativas o el lanzamiento de nuevas líneas de negocio. Estas decisiones estratégicas, al involucrar múltiples intereses y puntos de vista, generan tensiones internas y externas. La presión por cumplir plazos, la incertidumbre de los resultados y la falta de recursos adecuados pueden agravar estas tensiones, llevándolas a un punto crítico si no se abordan oportunamente.

Factores que contribuyen

Naturaleza humana

Existe una tendencia natural a evitar confrontaciones, creyendo erróneamente que los problemas se resolverán solos con el tiempo.

Conservadurismo organizacional

El manejo de conflictos no siempre es percibido como una prioridad estratégica y, en muchos casos, no se considera una parte esencial de la gestión de riesgos.

Falta de habilidades especializadas

La ausencia de expertos internos o externos capacitados en resolución de conflictos desincentiva la intervención temprana, lo que puede agravar los problemas.





Rol del consejo de administración en la gestión de conflictos

El consejo de administración tiene una responsabilidad fundamental en la prevención y resolución de conflictos. Al estar en el núcleo de la toma de decisiones estratégicas, debe adoptar un enfoque proactivo, asegurando que los conflictos se gestionan de manera profesional antes de que afecten la estabilidad y el desempeño de la organización.

Funciones clave del consejo en la gestión de conflictos

- ✓ Establecer políticas formales que aborden la resolución de conflictos como parte integral del marco de gobernanza.
- ✓ Supervisar la implementación de protocolos de resolución, asegurando su cumplimiento y efectividad.
- ✓ Fomentar una cultura de diálogo abierto y respeto mutuo entre los miembros del consejo y la alta dirección.
- ✓ Nombrar comités especializados o designar conciliadores para intervenir en situaciones específicas.

¿Cómo desarrollar una estrategia de resolución de conflictos?

Una estrategia de resolución de conflictos bien diseñada debe incluir los siguientes pasos:

01 Planificar

Identificar posibles fuentes de conflicto y definir escenarios hipotéticos para su resolución.

02 Evaluar experiencias previas

Analizar los conflictos anteriores para aprender de ellos y mejorar los protocolos existentes.

03 Establecer una estrategia específica

Desarrollar un enfoque adaptado a las necesidades y particularidades de la empresa.

04 Asignar responsabilidades claras

Designar quién será el responsable de liderar el proceso de resolución.

05 Seleccionar conciliadores internos o externos

Identificar profesionales con experiencia en resolución de conflictos.



06 Incorporar políticas formales:

Incluir cláusulas y procedimientos de resolución en los estatutos y documentos oficiales de la empresa.

07 Medir la efectividad

Evaluar periódicamente el impacto de las medidas implementadas y realizar mejoras continuas.

08 Prepararse para posibles procesos judiciales

Diseñar una estrategia legal en caso de que los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC) no sean efectivos.

Buenas prácticas en la prevención y gestión de conflictos

Internas:

- Realizar sesiones periódicas con el consejo y sus comités para evaluar potenciales conflictos.
- Proveer capacitaciones especializadas en resolución de conflictos a consejeros y ejecutivos clave.
- Programar reuniones específicas de evaluación y planeación estratégica, con el fin de alinear expectativas y objetivos.
- Crear un entorno seguro para el diálogo, donde todos los miembros del consejo puedan expresar sus opiniones sin temor a represalias.
- Contar con facilitadores externos en reuniones estratégicas clave.
- Incorporar habilidades de resolución de conflictos como un requisito en los perfiles de los consejeros.



Una gestión de conflictos bien estructurada es un pilar que sostiene a la gobernanza. Al adoptar una estrategia proactiva, el consejo de administración puede prevenir que las discrepancias escalen, asegurar una resolución eficiente de los conflictos y proteger tanto la operación como las relaciones clave de la empresa.