

TEMA 50

LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA. CONCEPTO Y ELEMENTOS. TIPOS DE NEGOCIACIÓN. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN. FASES DE UN PROCESO NEGOCIADOR. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES. CONFLICTO Y MEDIACIÓN. LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. CUALIDADES DEL MEDIADOR.

0. INTRODUCCIÓN

1. LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA

1.1. CONCEPTO

1.2. ELEMENTOS

2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

3. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

4. FASES DE UN PROCESO NEGOCIADOR

5. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES

6. CONFLICTO Y MEDIACIÓN

7. LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8. CUALIDADES DEL MEDIADOR

0. INTRODUCCIÓN

Cuando surge un conflicto entre deseos diferentes disponemos de varias opciones. Podemos situarnos al mismo nivel y tratar de negociar, eludir la cuestión y esperar que desaparezca por sí sola, atacarnos mutuamente con todo el vigor posible tratando, de igual modo cada cual, de defenderse a sí mismo, o podemos discutir la cuestión de un modo tal que sólo se enturbie, quedando tan confundidos que hayamos olvidado lo que tratábamos de conseguir al principio.

Si negociamos disponemos de otra elección. Podemos fundar nuestra postura en un sistema de recompensa o castigo. Si yo le hago saber que voy a insultarle y a mostrarme hostil a no ser que usted haga lo que yo deseo, estoy basándome en el castigo. Por otra parte, si le hago saber que le quedaré agradecido y llevaré a cabo ciertas cosas que usted quiere, si realiza lo que yo deseo, estoy basándome, pongo como final, la recompensa.

1. LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA

El conflicto no debe ser una batalla que hay que ganar a toda costa, y sin sufrir bajas (ceder algo), ni una confrontación que debe evitarse por todos los medios y por miedo a afrontarla, pues tarde o temprano, estallará.

La forma más razonable de resolver los conflictos cuando no poseemos un control absoluto y total de los acontecimientos es a través de la negociación.

1.1. Concepto de negociación

Ya sea el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones a un conflicto laboral, un convenio de alcance internacional, o el plazo para la terminación de un trabajo con un colaborador de la oficina, los directivos están diariamente, comprometidos en negociaciones, como vemos, de todo tipo.

Hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde. Lo que les lleva a presuponer que hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible. Para ellos cualquier negociación, únicamente tiene sentido en forma de competencia.

Por otra parte, hay otras personas, están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber más importante como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con la otra parte.

Ninguno de los dos extremos tiene razón, las condiciones más óptimas para que pueda llevarse a cabo una negociación son:

- Que las partes estén dispuestas a abandonar sus posturas iniciales, en favor de una solución.
- Que negocien con honradez, sinceridad y buena fe, aunque, realmente, existen muchas ocasiones en las que no se ofrecerá toda la información al oponente.
- Que eviten peticiones imposibles o utópicas al contrario.
- Que piensen que la falta de acuerdo puede entrañar costes importantes para ambas partes.

1.2. Elementos de una negociación

La negociación puede llevarse a cabo de diversas formas en cuanto a los intervinientes o elementos de ella:

- Directamente entre los interesados, en este caso, la negociación afecta a poca gente.
- Mediante representantes de las partes interesadas, con capacidad decisoria, cuando se representa a un colectivo numeroso.
- Hay ocasiones en las que es conveniente e incluso necesario, el agregar un tercer elemento neutral:
 - * El conciliador, que es una personas u órgano ajeno a las partes, se interpone entre ellas y las exhorta o anima para alcanzar un acuerdo beneficioso para las partes.
 - * El mediador, que además de las tareas de conciliador, facilita y propone recomendaciones objetivas para la solución del conflicto presentado.
 - * El árbitro que, a diferencia de los anteriormente citados, cuyas recomendaciones no son vinculantes, propone la solución que cree más oportuna y que debe, en este caso, ser aceptada por todas las partes.

2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

La forma más común de negociar, es la que se suele denominar "negociación por posiciones". En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado, consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compra-venta de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto, y trata de convencer a la otra parte para que acepte su propuesta.

Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentan y discuten la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta de la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo beneficioso para todos.

En este sencillo proceso, se puede considerar que existen dos formas extremas de "posicionarse": una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como de llegar a un acuerdo, como de encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado entre ambos.

Estos dos tipos de actitudes extremas dan lugar a dos tipos de negociaciones básicas, negociaciones competitivas y negociaciones colaborativas.

2.1. Negociaciones competitivas

Los diez puntos a tener en cuenta para el éxito de un proceso de negociación, según el estilo competitivo, son los siguientes:

- a) plantee su caso de forma ventajosa,
 - b) conozca el alcance y la fuerza de su poder,
 - c) conozca a la otra parte,
 - d) defina unas metas ambiciosas (objetivos, punto de arranque),
 - e) defina su mejor alternativa,
 - f) elabore sus razonamientos,
 - g) defina sus concesiones,
 - h) elabore su plan de concesiones,
 - i) estudie sus puntos fuertes y débiles, y,
 - j) estudie el punto de vista de su oponente.
-
- a) Se entiende por "planteamiento" la forma de identificar y enmarcar la cuestión negociada. Se trata, por lo tanto, de intentar obtener ventaja desde el primer momento, tratando de enfocar el tema de negociación desde el punto de vista más beneficioso para los intereses propios, y, ¿cómo se consigue? pues, por ejemplo, mostrando desinterés por el asunto objeto de la negociación.

- b) Es común considerar que el poder en la negociación está determinado por factores tales como la riqueza, la fuerza física, los amigos, la influencia política, etc., ... Sin embargo, el poder relativo de cada una de las partes en una negociación concreta, sólo depende de como, de atractiva o desastrosa, sea, para cada una de las partes, la posibilidad de llegar o no a un acuerdo.
- c) Hacer suposiciones sobre la otra parte constituye un error común y, a menudo, desastroso.

Un buen negociador debe averiguar, por supuesto de antemano, todo lo que pueda sobre la parte contraria y luego sobre la marcha, seguir aprendiendo durante la negociación, haciendo preguntas y escuchando activamente.

- d) y e) Disponer de una alternativa supone una gran ventaja durante el proceso de negociación. La alternativa garantiza poder en la negociación a la parte negociadora que la busca, puesto que en este caso, "lo que perderá", si no se consigue llegar a un acuerdo, será sólo el diferencial entre ese posible mejor acuerdo y su alternativa; este diferencial siempre será algo menor que la diferencia entre ese posible acuerdo y la nada, y la no ganancia en la negociación.
- f) La credibilidad es la mayor virtud de un negociador. Cuando una de las partes pierde su credibilidad, se podría decir que ha perdido su capacidad negociadora.

Antes de empezar a negociar conviene aprovisionarse de razonamientos que apoyen cada una de las posiciones a adoptar, a defender, tratando de prever las réplicas del oponente y preparando las contraréplicas a darle si es necesario.

- g) y h) Toda negociación en sí misma, es un proceso en el que cada una de las partes va tomando sucesivas posiciones, hasta que llega a un valor satisfactorio para ambas partes, y que constituye el acuerdo en sí mismo. El paso de una posición a otra distinta, supone el hacer concesiones por ambas partes.

Por tanto, se se va a negociar, es necesario llevar preparadas suficientes concesiones que ofrecer a la otra parte.

- i) No todos los argumentos y posiciones serán igualmente fuertes y razonables, por lo tanto, conviene que sea consciente de cuales son entre todos ellos, aquellos sobre los que interesará establecer el peso de la negociación.

Por lo tanto, conviene ser lo más objetivo posible en determinar dónde residen las fortalezas propias y dónde las debilidades, para ver cómo se puede obtener el mejor partido posible de los puntos fuertes propios y cómo cubrir los puntos débiles y, al mismo tiempo, saber cuales son los puntos débiles del contrario para hacerlos incapaces y cuales los fuertes para evitarlos.

- j) Por último, y ya que toda negociación es "cosa de dos", en su preparación, también se debe considerar cómo será visto el tema por el oponente.

2.2. Las negociaciones colaborativas

A diferencia del decálogo que rige las negociaciones competitivas, las reglas que optimizan el resultado de un proceso de negociación de tipo colaborativo se reducen, normalmente, a cuatro que son:

- a) separar las personas del problema,
- b) centrarse en los intereses,
- c) generar gran cantidad de alternativas, y
- d) insistir en criterios objetivos.

- a) Uno de los mayores peligros que plantean las negociaciones competitivas es la identificación de las diferentes posiciones con los "egos", de quienes las defienden: tras la escalada en la discusión, importa poco lo que el otro diga, la cuestión es ahora que no se salga con la suya.

Por lo general, en un proceso de negociación competitiva el enfrentamiento que surge se establece entre personas, en un proceso de negociación colaborativa a lo que se enfrentan los dos negociadores es el problema a resolver.

- b) El propósito más importante dentro de una negociación colaborativa, es cubrir los intereses de las dos partes. La probabilidad de que esto ocurra aumenta cuando ambas partes conocen lo que quiere la otra. De ahí que el primer y más importante trabajo de un

negociador colaborativo sea, precisamente, informar a la otra parte sobre cuales son, verdaderamente, sus intereses.

- c) La habilidad para inventar opciones creativas es uno de los activos más útiles que un negociador puede tener.

No obstante, y pese a considerarse muy válido el disponer de gran cantidad de alternativas dentro de una negociación, las personas que intervienen en ella, muy raramente, sienten la necesidad de tomarse un tiempo para buscarlas.

- d) Independientemente de que se entienda que son importantes los intereses de la otra parte y de lo que haya que valorar la relación existente, casi siempre es usual encontrarse con la desagradable realidad de los intereses en conflicto.

Los negociadores tratan, habitualmente, de resolver estos conflictos mediante un proceso de negociación de tipo competitivo, esto es hablando de lo que están dispuestos y de lo que no están dispuestos a aceptar, con la doble vertiente de ceder mucho o, por el contrario, no ceder nada, en absoluto.

3. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Una estrategia es, en principio, el conjunto de reglas básicas que aseguran una decisión adecuada en cada momento.

Así, se plantea una estrategia de inmovilismo, se tratará de quedarse en los planteamientos propios y en cada momento, debe regir ese principio, lo cual no es óbice para, en alguna ocasión, ceder un poco en algo declarado insustancial, y de esta forma, dar pruebas de buena voluntad.

Otras estrategias pueden ser:

- flexible,
- atacante,
- defensiva,
- desconcertante, etc., ...

El planteamiento de la estrategia debe incluir un análisis de las expectativas de la otra parte.

En ocasiones, un análisis profundo puede mostrar que las expectativas u objetivos de la otra parte no son tan graves o desfavorables como parecía en un principio.

Se ha de recordar lo que dijimos respecto al obstáculo a la comunicación de suponer en vez de comprobar; o el refrán de no es ta fiero el león como lo pintan.

El rumor puede, en ocasiones, tergiversar la información, por lo que será necesario verificarla con la fuente primaria (la que lo ha dicho).

Asimismo, se debe tener en cuenta el momento adecuado para la negociación que siempre será cuando la otra parte tenga más necesidad de un acuerdo: los empleados de hostelería o de transportes suelen presionar o negociar cuando se encuentra próxima una temporada de vacaciones.

4. FASES DE UN PROCESO NEGOCIADOR

El proceso o procedimiento de toda negociación debe incluir en general, según Kaufmann:

4.1. Obtención de información

Siempre se ha dicho que quien tiene la información tiene el poder.

Los Estados tienen unos servicios de inteligencia que se encargan de recoger información relevante para su seguridad.

Los ejércitos, antes de plantear una estrategia, una táctica, o incluso una acción concreta, utilizan los servicios de inteligencia para saber lo que tienen enfrente.

La sabiduría popular utiliza el dicho de hombre precavido vale por dos; y la ancestral sabiduría china dice que quien se conoce a sí mismo y al enemigo, siempre gana.

Hemos visto que en la toma de decisiones, la primera fase es, también, la recogida de información.

En definitiva, el conocer lo que verdaderamente quiere la otra parte de la negociación, lo máximo que está dispuesta a dar y lo mínimo que desea conseguir, es fundamental para lograr nuestros objetivos.

Por otra parte, cuanta más información tengamos sobre el contrario, tanto si es un individuo, un grupo dentro de la empresa, un cliente, un proveedor, etc., ... , más posibilidades tendremos de conseguir un mejor acuerdo.

4.2. Diagnóstico de la situación

Una vez que hemos recogido toda la información pertinente, es necesario realizar un balance o diagnóstico de la situación:

- ¿cuáles son nuestros puntos fuertes?
- ¿cuáles son nuestros puntos débiles?
- ¿cuáles son los puntos fuertes del contrario?
- ¿cuáles son los puntos débiles del contrario?
- ¿cuáles es el contexto en que se desarrolla la negociación?
- ¿a quién es favorable el contexto? (si ha trascendido a la opinión pública o al entorno ¿a favor de quién están?)

4.3. Valoración del poder de negociación

En función de los aspectos anteriores se ha de realizar una valoración del poder de negociación y de qué posición se parte:

- ¿de una posición fuerte o de una posición débil?
- ¿cómo de altas pueden ser las exigencias?, etc., ...

Nunca debemos mostrarnos inferiores o el oponente nos engullirá. John F. Kennedy proponía para superar el sentimiento de inferioridad: cuando te sientes al lado de alguien importante, imagínatelo en calzoncillos.

4.4. Fijación de objetivos

En función de la valoración del poder de negociación se fijarán los objetivos que se pretenden conseguir (lo que se quiere lograr).

Se ha de distinguir entre los objetivos que se plantean abiertamente al contrario y los objetivos que se estaría dispuesto a aceptar.

Estos últimos objetivos deben tener claros:

- unos límites superiores o máximos respecto a lo que estamos dispuestos a dar.
- unos límites inferiores o mínimos respecto a lo que estamos dispuestos a aceptar o conseguir.

Se ha de tener en cuenta el primer proceso y evitar a toda costa que el adversario conozca nuestros objetivos mínimos o desde el principio los planteará si los considera dentro de sus límites.

Se ha de ser muy realista en la fijación de objetivos. Si son descabellados, pueden:

- romper la negociación.

Se supone que ambas partes quieren y necesitan llegar a un acuerdo, por lo que ambas pierden si se rompe la negociación.

- crear agresividad.

Si la otra parte considera que estamos intentando burlarnos de ellos.

- Plantear otros problemas u otros conflictos sobre la base de la agresividad anterior.

4.5. Primeros pasos

El primer paso consistirá en crear un ambiente agradable y apropiado para la discusión.

Determinadas culturas consideran de mal tono comenzar directamente a hablar de negocios.

En cualquier caso, el charlar distendidamente ayuda a crear un ambiente de confianza que ayudará al desarrollo de las negociaciones.

Una vez que comienza la negociación como tal, cada parte expone sus reivindicaciones, quejas, objetivos, etc., ... , y contesta los del otro.

Es necesario tener en cuenta que:

- una negociación no es una pelea,
- un ambiente distendido ayuda a la negociación,
- es preciso escuchar al otro, y
- es más positivo plantear las propuestas como positivas para ambos lados: al yo conseguir esto, tú consigues esto otro, ...

Desde el comienzo de las sesiones de negociación es conveniente llevar un acta de las reuniones, donde se recojan las diferentes propuestas.

Cada nueva sesión debe comenzar con la lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.

4.6. Avance y afianzamiento

El desarrollo de las negociaciones mostrará si se va avanzando en el sentido previsto y hasta qué punto las posiciones están afianzadas e inmóviles.

Los negociadores pueden basar su comportamiento en:

- poner de manifiesto hechos y cifras exactas,
- guardar memoria de todo lo que se dice,
- razonar y extraer conclusiones de hechos,
- sopesar el pro y el contra de las propuestas,
- descubrir contradicciones en su interlocutores,
- juzgar los hechos con relación al punto de vista personal,
- apelar a emociones y sentimientos,
- poner en juego la autoridad,
- saltar de un asunto a otro para despistar o confundir al contrario, y
- buscar varias soluciones posibles y nuevas, etc., ...

Es necesario conocer cómo se puede comportar la otra parte para contrarrestarla o rebatirla o, por lo menos, no caer en las trampas.

Por otro lado, también puede interesar utilizarlas como táctica o como arma.

4.7. Replanteamiento de los objetivos

En ocasiones puede ser necesario replantear los objetivos que se persiguen porque éstos sean irreales o desmesurados, o porque la debilidad de la posición los revele imposibles.

En otras ocasiones se llega a un punto muerto en que no se puede avanzar si las partes no replantean sus objetivos o demandas.

El replanteamiento de objetivos es una buena oportunidad para dar pruebas de buena voluntad negociadora y pedir cosas a cambio.

También puede formar parte de una jugada táctica prevista de antemano ofreciendo cesiones que teníamos previsto ofrecer desde el principio.

Charles Karras, un experto en negociaciones, propone: no hagas ninguna proposición cerrada y definitiva antes de haber determinado con precisión cómo la formularás y cuáles serán las consecuencias si es rechazada.

La solución puede ser lanzar globos sonda del tipo: "... qué les parece si ...", o la vinculación, condicionando unos acuerdos a otros: acepto aumentar la producción si fulanito vuelve al departamento, o si nos proporcionan tal equipamiento...; les puedo pagar el producto X a 25, (esta cantidad, es la que internamente y desde el principio estaba dispuesto a pagar), pero sólo si me dejan el artículo Y a 12.

4.8. Zona de entendimiento

Se denomina así a la situación donde las propuestas se encuentran ya cercanas o la diferencia de criterios o propuestas es poca y está situada en unos márgenes precisos.

Ambas partes saben que el acuerdo estará dentro de esos márgenes y sólo quedan por discutir flecos o asuntos accesorios al tema principal.

4.9. Acuerdo

Se denomina así a la situación en donde las propuestas se encuentran ya cercanas o la diferencia de criterios o propuestas es poca y está situada en unos márgenes precisos.

El acuerdo final puede ser más o menos satisfactorio, pero permite conocer cuál es la nueva situación y a qué han de atenerse cada una de las partes negociadoras.

Se pueden distinguir tres tipos generales de acuerdos:

- De sumisión-dominación: cuando una de las partes, en estado claro de inferioridad, es obligada a aceptar las condiciones del otro.

Desde un punto de vista estricto no podría ser considerado como una negociación verdadera.

- De compromiso: cuando cada adversario ha cambiado su actitud y punto de vista, más o menos voluntariamente, para lograr una solución satisfactoria para todos.
- De acuerdo propiamente dicho: cuando cada parte reconoce al otro, existe un diálogo fructífero y se comprenden las posiciones del otro.

4.10. Documentación del acuerdo

Es la expresión escrita de un acuerdo y tiene valor jurídico.

Se puede preparar sobre la base de un canje de notas (lo que ambas partes han anotado) entre las partes o en base a las actas ya aprobadas de las sucesivas reuniones, sesiones o rondas.

La documentación de un acuerdo puede revestir diferentes formas en función del asunto tratado, pero siempre es necesario, si es de cierta entidad, realizarlo por escrito y firmado por las diferentes partes negociadoras.

5. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES

En una negociación, cada parte pone toda la carne en el asador, pero es conveniente conocer ciertos factores que pueden ayudar.

5.1. La asertividad

La comunicación humana puede estar basada en tres posibles tendencias:

- La agresión, característica de la persona que tiende a atacar a los demás o manipularlos.
- La huida o sumisión, característica de la persona que no afronta los problemas o prefiere huir o dejarlos de lado antes que enfrentarse a ellos.
- La asertividad o característica de la persona que dice lo que piensa y mantiene sus principios, sin por ello atacar al otro.

La comunicación humana en general, y la negociación en particular, deben estar basadas en la asertividad y es conveniente aprender a comunicarse asertivamente.

5.2. El autoconocimiento

El conocimiento profundo de sí mismo facilita el reaccionar adecuadamente a la situación cuando ésta pueden desbordarnos, e incluye:

- por qué hacemos las cosas,
- qué cosas solemos hacer de las que luego nos arrepentimos,
- qué cosas deseo de verdad, independientemente de lo que voy diciendo por ahí ...
- ¿cómo me considero que soy?

5.3. La autoestima y la seguridad personal

La autoestima, el tener un concepto positivo de nosotros mismos, es algo necesario para sentirse a gusto consigo mismo y proporciona una seguridad necesaria a la hora de relacionarse con los demás en situaciones difíciles.

Por desgracia, muchos padres y educadores no fomentan la autoestima, valorando negativamente a la persona en su totalidad en lugar de valorar conductas concretas o realizando críticas constructivas que intenten dar una salida al problema.

Una persona que posee autoestima y seguridad personal puede permitirse ceder o transigir, porque las cesiones no atacan su ya escasa autoestima y seguridad.

En estos casos será necesario intentar contrarrestar su deficiencia mediante mensajes positivos que, por lo menos momentáneamente, la aumenten. Ello significa transmitir mensajes positivos que ayudan a crear una buena relación:

- se nota que eres un tío inteligente ...
- no cometas la tontería de no aceptar ...

Por otra parte, el salvar la cara de un contrario, el no dejarle en ridículo en público, siempre ayudará a conseguir un mejor acuerdo.

5.4. Las buenas maneras

Sin llegar a comportamientos rígidos y demasiado formales, propios del protocolo oficial y la diplomacia, las buenas maneras, la educación, la afabilidad y ciertas dosis de humor, ayudan a suavizar las discusiones.

El no cumplir un horario previsto, el enfadarse, el montar el número, dirá muy poco en favor nuestro en una negociación.

En situaciones de tensión puede ser muy positivo tomarse unos segundos o minutos para respirar profundamente y relajarse. Ello ayudará a ser más dueño de uno mismo.

Por otra parte, si la situación llega a un momento de tensión, suele ser una buena medida el aplazar la discusión para otro momento, lo que permitirá que los ánimos se aplaquen y distienda.

5.5. Las pequeñas cesiones

El conseguir que el otro ceda en algo pequeño (siempre que no sea una cesión táctica y premeditada) es positivo, ya que es como una cabeza de puente que predispone a otras cesiones.

Si una persona cede algo, normalmente opera el mecanismo de pensar:

- Si lo he hecho es porque merece la pena hacerse, si no yo, una persona realmente inteligente, no lo habría hecho; y el otro, en definitiva, se lo merece.

6. CONFLICTOS Y MEDIACIÓN

Se supone que la empresa es la cooperación de los diferentes factores que intervienen en ella para lograr el objetivo perseguido.

Se pueden plantear problemas de suministro, de funcionamiento de las máquinas, etc., ..., pero estos factores no plantean conflictos, son problemas técnicos.

Los conflictos únicamente pueden darse entre personas, entre la dirección y los empleados, entre diferentes niveles de empleados o, incluso, entre empleados de un mismo nivel cuando un grupo o individuo considera que otros no cumplen sus obligaciones o compromisos.

La palabra conflicto, según el Diccionario de la Real Academia Española, tiene distintas acepciones o significados:

1. Combate, lucha, pelea (úsase también en sentido figurado).
2. Enfrentamiento armado.
3. (Figurado) Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
4. (Figurado) Problema, cuestión, materia de discusión.
5. (Desusado) Momento en que la lucha es más dura y violenta.
6. (Psicología) Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos// colectivo. El de orden laboral, que enfrenta a trabajadores y empresarios.

La primera y segunda acepción la podemos aceptar en su sentido figurado, aunque en ocasiones los conflictos en el entorno de trabajo lleguen a peleas y agresiones físicas, pero, afortunadamente, son la excepción y surgen debido a otros factores más profundos o personales, como es la agresión, que también estudiaremos.

En la tercera acepción se habla de apuro o situación desesperada.

Se suele considerar el conflicto como algo negativo y lo es, en cuanto que suele ser una situación tensa y de difícil salida o solución. Pero, como veremos, puede haber conflictos positivos y negativos.

Por tanto, el conflicto es una situación apurada y normalmente de difícil salida, pero no tiene por qué ser necesariamente una situación desgraciada.

Si nos fijamos en la cuarta y sexta acepción, ya que la quinta está en desuso o sería asimilable a las primeras, vemos que la primera de ellas se refiere a problema, cuestión o materia de discusión, por lo que nos puede servir para el concepto de conflicto. La sexta acepción distingue entre conflicto psicológico o interno o intrapersonal y la expresión usual conflicto colectivo.

Podemos definir el conflicto de una manera general como desacuerdos entre personas o dentro de una misma.

Caser, por su parte, lo definió como lucha sobre valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales.

Thomas lo define como el proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses.

6.1. Causas de los conflictos

- Nivel individual:

A nivel individual, los conflictos pueden surgir por una contradicción entre las motivaciones del individuo. No siempre tenemos claro lo que deseamos.

Según Lewin, en el hombre pueden coexistir distintas valencias, que, a la vez, atraen y alejan al hombre de sus objetivos y pueden dar lugar a distintas situaciones conflictuales.

Dentro del nivel individual, son varios los tipos de conflictos:

1. Conflicto de atracción-atracción

En este caso, la persona se siente atraída a la vez por dos objetivos y le cuesta decidirse: dos empleos, dos parejas, etc., ...

En el momento de tomar la decisión, lo elegido se convierte en más atractivo y lo desechado se llena de defectos por el mecanismo de la disonancia cognitiva: si lo he elegido es porque soy inteligente.

Se pueden dar casos de personas que no son capaces de decidirse y dejan que el medio decida por ellas.

2. Conflicto de repulsión-repulsión:

La persona siente repulsión a la vez, al mismo tiempo, por dos objetivos o situaciones, normalmente desabradables y le cuesta decidirse: trabajar o estudiar,

servicio militar o prestación social, levantarse u oír una bronca, etc., ...

El decidirse por una situación puede volverla aún más desagradable o, por el contrario, al ver la realidad, se puede comprobar que no es para tanto.

Existen personas incapaces de afrontar la realidad desagradable y pueden tratar de escapar mediante el alcohol y las drogas, etc., ...

3. Conflicto atracción-repulsión

La persona se ve ante una situación que, a la vez, le atrae y le desagrada.

El sujeto debe realizar un gran esfuerzo para superar los aspectos negativos y poder conseguir los positivos; por ejemplo, ir al dentista para librarse de un dolor, no comer determinado alimento para no sufrir consecuencias desagradables, no robar para no ser castigado, o sentirse mal, etc., ...

4. Doble conflicto atracción-repulsión

El sujeto se siente atraído a la vez por dos objetivos, cada uno de los cuales tiene, a su vez, aspectos positivos y negativos: elegir entre dos trabajos cada uno de los cuales tiene aspectos positivos y negativos.

Su resolución es aún más difícil que los anteriores por su doble complejidad.

- Nivel grupal:

A nivel grupal o social, los conflictos pueden surgir por las mismas causas.

Así, una organización o empresa:

- puede desear dos objetivos contrapuestos a la vez,
- tiene dos situaciones difíciles que solucionar, y,
- un objetivo le supone costes excesivos, etc., ...

Por otra parte, un empleado puede tener unas necesidades u objetivos que coinciden con las de la empresa, fuerzas de integración; y otros que no, fuerzas de desintegración.

Si estos últimos predominan es muy probable la aparición de conflictos.

Asimismo, el autoritarismo excesivo, con un control muy estrecho, rígido o formal, puede ser percibido como una agresión o amenaza.

Por tanto, es mejor proponer, aconsejar, advertir y solicitar que ordenar y amenazar.

La mayoría de la gente funciona mejor con esos planteamientos.

El porcentaje que no funciona así, probablemente tampoco lo hará aunque se le ordene de una forma tajante y se intente controlarlo estrechamente.

En cualquier caso, siempre es mejor comenzar intentando convencer para, si no funciona, pasar a ordenarlo directamente y, si tampoco tiene efecto, pasar a las medidas disciplinarias previstas, que deben ser advertidas y conocidas.

Según Deusthc, los conflictos pueden surgir por:

- diferencias de información o creencias,
- diferencias de intereses, deseos o valores,
- escasez de algún recurso necesario para la actividad: tiempo, espacio, dinero, etcétera, ...
- rivalidad personal, y
- competición en lugar de cooperación.

Este último aspecto es de capital importancia en la aparición de conflictos.

En la cooperación, ambas partes desean alcanzar el mismo objetivo de una forma no excluyente, y es necesario que todas las partes o integrantes lo consigan (o todos nadan o todos se hunden).

En la competición, ambas partes desean alcanzar el mismo objetivo de una forma excluyente, y su consecución por parte de uno implica la no consecución por parte del otro (si uno nada, el otro se ahoga).

Está claro que la competición puede, fácilmente, dar lugar a conflictos por los efectos de la misma que suele producir:

- escasez de comunicación entre las partes o individuos implicados,
- escasez de confianza,
- aumento de las posibilidades de error en la percepción del otro,
- dicotomía ganador-perdedor,
- intento de minimizar el poder de la otra parte,
- aumento de sensibilidad respecto a las diferencias,
- minimización de las similitudes, y,
- normas de conducta y moralidad específicas para la otra parte.

- Frustración y conflicto:

La frustración es el sentimiento de incapacidad y disminución de la autoestima debido a un obstáculo que nos impide alcanzar una meta u objetivo.

Puede ocurrir tanto a nivel individual como grupal.

El obstáculo puede ser por un lado, algo externo (distancia, fuerza, etc., ...); por otro, moral (valores creencias, normas de conducta, etc. , ...), por otro, personal (capacidades, aptitudes, valor, estado de ánimo, personalidad, etc., ...).

Cuando se produce una situación frustrante podemos reaccionar de diferentes maneras, en función del momento o de la personalidad del sujeto:

- Perseveración, es importante seguir intentando superar el obstáculo como sea. A veces intentamos compensar nuestras deficiencias precisamente en ellas.

Demóstenes, que fue un filósofo griego tartamudo, luchó tanto por superar su deficiencia que lo consiguió y terminó por convertirse en un gran orador.

- Sustitución, es cuando cambiamos el objetivo que no podemos alcanzar por otro más asequible o le quitamos valor (mecanismo de defensa de la racionalización).
- Agresión y conflicto, en el caso de no ser capaces de utilizar ninguno de los mecanismos anteriores, se producirá una agresión que puede ir dirigida:

- a) A sí mismo, autpunitiva, culpabilizándose, en este caso, de la incapacidad para superar el obstáculo cuando quizás el objetivo era demasiado elevado o el obstáculo demasiado grande.

En este caso, se origina un conflicto interno de insatisfacción o de motivación (algo me agrada pero no me atrevo a intentar conseguirlo, es difícil, etc., ...), que de algún modo, saldrá al exterior y dificultará las relaciones del sujeto.

En el caso de que una persona esté molesta y enfadada, con sentimientos de cólera e irritación frecuentes y se lo

guarde para sí mismo, puede, incluso, llegar a sufrir problemas físicos: estrés, úlcera, cardiopatías, asma, impotencia, etc., A esta influencia de los aspectos psíquicos en el organismo, se denomina medicina psicosomática.

- b) A los demás casos, se les denomina extrapunitiva, es cuando se culpabiliza a los demás de la aparición del obstáculo o de su no superación (me han hecho trampa, han ido por mí, están contra mí, etc., ...).

La culpabilización a los demás puede ser algo objetivo que ha ocurrido realmente o algo inventado inconscientemente por el sujeto para justificarse.

En cualquier caso provoca agresividad que se puede manifestar:

- físicamente, agrediendo al otro,
- verbalmente o simbólicamente, insultándolo, despreciándolo, etc.,
- directamente, en presencia del otro y siendo actor de la agresión,
- indirectamente, en su ausencia, por medio de otros (meter cizaña) o agrediendo a otros más sequebles (desplazamiento).

La agresividad nunca soluciona un problema o conflicto, al contrario, añade nuevos problemas o aumenta el conflicto, produciéndose una cadena de agresiones.

6.2. Tipos de conflictos

Los tipos de conflictos se encuentran muchas veces ligados a las causas que los provocan y se clasifican atendiendo a diversos factores:

En función de los contrarios

Los podemos clasificar en:

- Intrapersonales: son los que se producen dentro de la persona y sería el caso de los conflictos motivacionales vistos anteriormente.
- Interpersonales: son los que se producen entre personas. Se les denomina también, conflictos individuales. Puede ser el conflicto entre un empleado y un jefe, o la empresa como tal.

Puede tratarse de algo objetivo (pagas, condiciones laborales, etc., ...), y ser solucionado legalmente; o tratarse de algo subjetivo (malestar, desagrado, etc., ...), y ser de solución más difícil por la complejidad de la detección y del reconocimiento.

- Intragrupo: son los que se producen entre miembros de un mismo grupo. Sería el caso de conflictos entre compañeros de un mismo departamento y nivel (competencia, competición, envidias, traiciones, chivateo, etc., ...).
- Intergrupo: son los que se producen entre distintos trupos, escalafones, partes, etc., ... Sería el caso de empleados contra directivos o dirección, funcionarios contra administración, estudiantes contra dirección o profesores.

En función de su manifestación

Los podemos clasificar en:

- Manifiesto: cuando el conflicto se saca a la luz mediante protestas escritas u orales explícitas y claras: reivindicaciones, protestas, huelgas, etc., ...
- Latente: cuando no se manifiesta abiertamente sino a través de medios simbólicos: absentismo, baja productividad, excusas, etc., ... Bien porque no se ha asumido la existencia de conflicto o por no poder manifestarlo abiertamente: falta de cauces o temor.

En ocasiones es mucho más perjudicial que el manifiesto, pues si no se detecta y se enfrenta en cuanto conflicto no puede solucionarse y la única posibilidad es esperar a que estalle.

En función de los medios utilizados

Los podemos clasificar en:

- Violentos: cuando se producen situaciones de violencia o agresión, sean estos conflictos explícitos o implícitos, verbales o físicos, contra las personas o contra las cosas, etc., ...
- No violentos: cuando las reivindicaciones o argumentos se producen basándose en los medios legales existentes: tribunales, mediación, arbitraje, negociación, etc., ...

Respecto a este apartado es necesario señalar que de la misma manera que el estar en una situación de ayuda se ve influido por actuar individual o colectivamente; en las situaciones de agresión ocurre lo contrario: una persona que no sería capaz de realizar una agresión individualmente, al encontrarse arropada dentro de un grupo (skins, forofos, manifestación, etc., ...) o masa, se envalentona y es capaz de realizar conductas agresivas importantes.

En función de su utilidad

Los podemos clasificar, según Deustsch, en:

- Conflictos destructivos: cuando tiende a expandirse, intensificarse y agravarse, llegando a independizarse de sus causas originales debido a su propia dinámica, que hace surgir nuevas diferencias y hechos conflictivos.

La expansión del conflicto implica aumentar:

- el número de temas o asuntos por resolver,
- el tamaño o importancia de las diferencias o motivos,
- el número de participantes implicados,
- el costo que los participantes están dispuestos a pagar,
- la permisividad en cuanto a las normas de relación con la otra parte, y
- la intensidad de las actitudes negativas hacia la otra parte.

Y suele producir:

- Alejamiento de la estrategia de persuasión, de las tácticas de conciliación, mutua comprensión y buenos deseos y maximización de las diferencias.
 - Presión creciente en cada parte para conseguir uniformidad de opinión y control de los elementos más conciliadores de cada parte.
- Conflicto productivo: el conflicto puede ser productivo y tener consecuencias positivas si se evita su expansión y:
- evita el estancamiento,
 - estimula el interés y la curiosidad,
 - se buscan soluciones,
 - es base de cambio social y personal,
 - permite ponerse a prueba y medirse uno mismo,
 - el conflicto externo favorece la cohesión interna, y
 - motiva para resolver un problema que, de otro modo, se quedaría sin solucionar.

El conflicto externo puede favorecer la cohesión interna mediante la aparición de un enemigo exterior que obligue a juntar todas las fuerzas.

Es un recurso utilizado a veces por los gobernantes cuando tienen graves problemas internos. El buscar un agresor exterior hace olvidar las rencillas internas.

En algunos casos da resultados por lo menos a corto plazo. Pero, muchas veces, el nuevo conflicto puede agravar la situación social (guerra) o las diferencias vuelven a surgir cuando se acaba el problema externo si no se han buscado metas comunes o supraordinadas que domenten la cooperación y el alcanzar una solución mutuamente satisfactoria.

7. LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Etapas en la solución de conflictos:

Una posible estructuración de las etapas de solución de un conflicto o problema pasaría por los siguientes estadios o etapas:

- Revelación o manifestación del conflicto:

En primer lugar, es necesario hacer manifiestos los conflictos o problemas latentes que, como vimos, son más difíciles de controlar.

La parte contraria puede alegar que no pasa nada, porque, por su parte, no se encuentra con fuerzas para enfrentarse abiertamente y prefiere una guerra de guerrillas.

La primera tarea consistirá en hacerle ver que algo va mal, que ambas partes están descontentas y resultan perjudicadas, que es necesario hablar las cosas y buscar una solución.

Este apartado, por tanto, incluirá el reconocimiento o aceptación, por ambas partes, de que existe un conflicto.

En ocasiones ninguna de las partes lo quiere aceptar, en otras es sólo una de ellas la que se opone. el decir yo tengo toda la razón es una forma de no reconocer o aceptar el conflicto. El mantener que los demás se deben regir por mis conceptos, normas y valores e intereses también los es.

De la misma manera que una enfermedad se manifiesta externamente a través de síntomas o signos más o menos claros, un conflicto o problema se revela también a través de ellos.

En cualquier caso, los síntomas no son el problema y su simple tratamiento no lo soluciona.

- Clasificación o definición del conflicto:

Será necesario, en función de los datos que se posean, clasificar el conflicto dentro de una de las entidades estudiadas para, en función del tipo de conflicto, poder estudiar más detenidamente sus características, tener más datos e información y poder, así, solucionarlo mejor.

El estudio profundo de los datos puede implicar descubrir que el problema no es el que pensábamos sino otro y será necesario redefinir el problema.

- Análisis o evaluación del conflicto:

Una vez que el conflicto o problema se ha manifestado y ha sido aceptado como tal por ambas partes, se tratará de analizarlo. Lo mismo ocurre en un conflicto intrapersonal, en cuyo caso se trata de ser capaz de decir estoy hecho un lío, voy a pedir consejo o voy a analizar los pros y los contras.

Este análisis debe incluir:

- Analizar la situación o contexto en que se produce el conflicto: presupuesto limitado o exiguo.
- Analizar las posibles causas del conflicto, por ejemplo, estrés: salto por nada, mejor me calmo y pido excusas.
- Analizar los objetivos que deseo alcanzar y los que quiere alcanzar la otra parte: conseguir algo o simplemente molestar.

En esta etapa es conveniente:

- Reunir toda la información posible sobre todo lo relativo al conflicto, sus partes, etcétera, ...
- Tomarse el tiempo necesario para aplacar los ánimos y evaluar objetivamente la situación.
- Valorar los objetivos de la propia parte y de la contraria.
- Determinar la estrategia a seguir.

- Tratar de ser objetivo evitando los estereotipos y los prejuicios.
- Mantener una actitud flexible y abierta.

Siguiendo a Bradford, se tratará de:

- **Averiguar:**
 1. Qué debería suceder y qué está sucediendo en realidad.
 2. Cómo era la situación satisfactoria anterior al problema.
 3. ¿Por qué se da la situación insatisfactoria?
 - 4.Cuál es la diferencia entre la situación deseada y la real.
 5. Cómo nos sentiremos satisfechos.
- **Determinar:**
 1. Qué desviación/es han producido la insatisfacción.
 2. La gravedad de la desviación.
 3. La tendencia o aumentar o disminuir.
 4. Identificar la causa específica.
 5. Establecer prioridades a la hora de atajarlas, ya que una puede causar otra.
- Una vez identificada la desviación, estudiar: dónde aparece, cuándo aparece y su magnitud.
- **Intentar soluciones:**
 - Clarificando los puntos con los que no se está dispuesto a ceder bien por imposibilidad, bien por interés público, valores, etc., para evitar perderse en batallas inútiles.
 - Aclarando las informaciones que se han utilizado por una y otra parte, pues muchas veces los conflictos surgen de informaciones falsas, rumores, datos inexactos, dobles informaciones, etc., ...
 - Realizando los cambios necesarios: estructura, métodos, técnicas de gestión, procesos de trabajo, etc., ...
 - Satisfacer las necesidades demandadas por la otra parte sin gran perjuicio de las propias.
 - Etcétera, ...

En esta etapa, según Kaufmann, sería necesario:

- Controlar el vocabulario evitando herir al contrario.
 - Vigilar la comunicación no verbal.
 - Escuchar y mostrar al otro que se escucha y confirmar la información cuando sea necesario.
 - Observar cómo se comunica la otra parte tanto a nivel verbal como no verbal.
 - Atenerse a los problemas planteados sin salirse por la tangente.
 - No prometer lo que no se puede cumplir.
 - No presentar las cosas como si tuviera que surgir un ganador y un perdedor.
 - Mostrarse sincero y digno de confianza.
- **Recapitulación y evaluación posterior:**

Una vez llegados a una solución, es necesario:

- Asegurarse de que no hay ni vencedores ni vencidos.
- Resumir, aclarar y redactar, si es necesario, las decisiones y procedimientos para los cambios o acuerdos alcanzados.
- Firmarlos y sellarlos por el procedimiento la caso en función de la entidad del conflicto, del acuerdo y de la normativa legal vigente sobre el asunto del conflicto: convenio, acuerdo marco, sentencia, apretón de manos, etc.
- Controlar el desarrollo de la solución elegida y de los resultados.

En la solución de un conflicto se debe evitar siempre la dicotomía ganador-perdedor que tiene efectos negativos, tanto para unos como para otros.:

El grupo o individuo vencedor se centra en la satisfacción de la victoria y pierde interés en la tarea.

El grupo o individuo perdedor sigue su lucha y prepara la revancha en lugar de centrarse en la tarea o busca a quien culpar.

8. CUALIDADES DEL MEDIADOR

La agresividad nunca soluciona un problema o conflicto al contrario, añade nuevos problemas o aumenta el conflicto produciéndose una cadena de agresiones.

Si percibimos una conducta como agresión (daño fortuito, empujón, pisotón, mirada, accidente de tráfico, etc., ...), podemos tender a contestar con otra agresión. El que la percibamos como tal dependerá de:

- si se interpreta como un ataque deliberado,
- las características del agresor: tamaño, aspecto, estereotipo, etc., ...,
- la situación: estoy solo, acompañado, en lugar público, etc., ...,
- la conducta posterior del agresor.

En muchos casos, si nos peleamos es más debido al depósito de agresión que llevamos lleno de frustraciones no solucionadas que por la situación en si misma.

En la actividad laboral es muy frecuente recibir quejas miradas de clientes o usuarios encolerizados o, incluso, de compañeros enfadados.

Si en la vida privada es conveniente mantenerse sereno, en la vida profesional es un deber, pues incluso, muchos convenios colectivos lo consideran como falta grave.

Ante alguien encolerizado, en una situación laboral, debemos:

- mantener la calma ante todo,
- no responder a sus agresiones en el momento: denunciar posteriormente, si es preciso,
- decirle que comprendemos que esté enfadado, pero que se abstenga de faltar al respecto (con toda educación y tranquilidad),
- explicarle los cauces o procedimientos legales o usuales de protesta: libro de reclamaciones, denuncia, supervisor, etc., ...
- escucharle y demostrarle que se le escucha,
- repetirle los cauces y procedimientos, si es necesario, si es preciso,
- respirar pausada y profundamente, relajarse.