

La negociació en prevenció de riscos laborals

Jaume Llacuna Morera
Xavier Baraza Sánchez
Juan Francisco de la Fuente

PID_00186722



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. El conflicte en les organitzacions	7
1.1. Introducció	7
1.1.1. Què entenem per conflicte	7
1.1.2. El conflicte en el context actual de les organitzacions	8
1.2. Elements del conflicte	10
1.2.1. Persones	10
1.2.2. Procés	12
1.2.3. Problema. Tipus de conflictes i possibles estratègies de resolució	15
1.3. El conflicte com a eina de millora	19
2. Negociació	24
2.1. Negociació en el marc de les organitzacions	24
2.2. La gestió del conflicte mitjançant la negociació	26
2.3. El procés de negociació	28
2.4. L'estratègia de negociació	30
2.4.1. Estratègia i tàctica de negociació	30
2.4.2. Enfocament a la rivalitat. Tàctiques de pressió	31
2.4.3. Enfocament a la resolució de problemes	32
2.4.4. El mètode Harvard	34
2.5. Resultats de la negociació	37
Activitats	41
Exercicis d'autoavaluació	42
Solucionari	45
Bibliografia	46

Introducció

En aquest mòdul estudiarem els mecanismes que permeten que els diversos elements del grup unifiquin els seus criteris i evitin, amb això, la conflictivitat.

És evident que en el tema de PRL qualsevol tipus de confrontació entre els elements del grup possibilita l'augment de la sinistralitat, no únicament l'augment d'accidents sinó, i especialment, l'augment de la problemàtica d'origen psicosocial, que en aquests moments als països industrialitzats sol ser la principal causa de malaltia laboral.

Objectius

Els objectius fonamentals d'aquest mòdul són:

- 1.** Evidenciar els problemes per a la salut que poden originar els conflictes interpersonals en el marc de les organitzacions.
- 2.** Possibilitar que aquests conflictes es converteixin en positius i permetin recompondre la situació conflictiva envers un grup més sa.
- 3.** Identificar els mecanismes de la negociació en una organització.
- 4.** Analitzar els diversos mecanismes successius que possibiliten la gestió del conflicte.
- 5.** Establir la millor estratègia per a arribar a l'objectiu d'organització estable, productiva i satisfactòria.
- 6.** Analitzar els resultats de la negociació tenint en compte la seva operativitat concreta.

1. El conflicte en les organitzacions

“El conflicte és el pare de totes les coses, el rei de totes les coses. Uns ha fet déus i altres homes; uns els ha fet esclaus i altres els ha fet lliures.”

Heràclit

1.1. Introducció

En aquest apartat analitzarem els conceptes bàsics de conflicte en el marc de les organitzacions.

1.1.1. Què entenem per conflicte

Hi ha una llarga tradició de l'estudi del conflicte des de diferents teories (biològica, psicosociològica, estructuralista) que han aportat visions interessants al concepte de conflicte i que han representat una multiplicitat d'enfocaments i escoles de pensament en el camí envers una teoria general del conflicte. Alguns dels seus autors més rellevants han definit el conflicte en els termes següents:

- **Reial Acadèmia Espanyola:** “El conflicte és la lluita, enfrontament, oposició entre persones o coses”.
- **Morton Deutsch:** “Un conflicte existeix sempre que tenen lloc activitats incompatibles”. Més endavant afegeix que “el conflicte sorgeix a partir de la incompatibilitat de les activitats”.
- **Fisas:** “Conflicte és l'oposició entre grups i individus per la possessió de béns escassos o la realització de valors mútuament incompatibles”.
- **Donoso:** “Els conflictes són situacions en què dues o més persones entren en oposició o desacord d'interessos i/o posicions incompatibles en què les emocions i sentiments tenen un rol important i la relació entre les parts pot acabar enfortida o deteriorada, segons l'oportunitat i procediment que s'hagi decidit per a abordar-lo”.
- **Redorta:** “El conflicte és el procés cognitivoemocional en què dos individus perceben metes incompatibles dins de la seva relació d'interdependència i el desig de resoldre les seves diferències de poder”.

1.1.2. El conflicte en el context actual de les organitzacions

El conflicte forma part de la nostra vida, en tots els àmbits: laboral, familiar i social. Conseqüentment, el conflicte és també consubstancial en la dinàmica de les organitzacions.

Vivim, d'altra banda, en una època d'incerteses. Aquest context no està només determinat per una conjuntura desfavorable, sinó que enllaça amb el fet que estem instal·lats en una transformació estructural, a escala econòmica, social i tecnològica. Un dels principals escenaris d'aquest canvi és el món de les organitzacions empresarials, per la qual cosa afecta de manera directa el treball i les lògiques que el regulen. Canvia, en conseqüència, la manera de relacionar-nos en el treball i, per tant, evoluciona la tipologia i el tractament dels conflictes en l'entorn laboral.

Un altre aspecte que configura el panorama actual és que l'organització s'entén, actualment, com un sistema que interactua amb el seu entorn ambiental i social. Això amplia el radi d'acció: l'organització no és un sistema tancat sinó que és al centre d'un complex sistema influenciat per clients, proveïdors, agents socials i altres grups d'interès. Aquest enfocament i les noves possibilitats d'accés a la informació originen un nou escenari, amb noves oportunitats però també amb més riscos. Des de la perspectiva del conflicte, l'empresa ha de cuidar la relació amb l'entorn per prevenir-los i minimitzar l'impacte sobre la seva reputació en cas que se'n produeixin. Sigui per convenciment o per pressió social, les organitzacions estan destinant recursos a generar una relació positiva amb l'entorn. En aquesta línia, es desenvolupen accions com polítiques ambientals, transparència en la informació i comunicació, implantació de codis ètics i bones pràctiques, etc.

En aquest marc general, hi ha acord a considerar la relació ambivalent entre conflicte i organització.

D'una banda, les relacions conflictives en el treball són considerades un dels estressors de caràcter psicosocial més importants per a la qualitat de vida laboral i la productivitat organitzacional.

Però, d'altra banda, el conflicte es pot considerar un element necessari per a promoure la renovació del coneixement, dinamitzar les relacions i prevenir l'aparició del pensament grupal.

Redorta (2012) resumeix d'aquesta manera els aspectes positius i negatius del conflicte:

Aspectes positius i negatius d'un conflicte

Aspectes positius	Aspectes negatius
És un motor de canvi.	El canvi es rebutja i es produeix una ruptura.

Aspectes positius	Aspectes negatius
Estimula la curiositat i l'interès de les parts, si no és gaire intens.	La intensitat del conflicte pot generar emocions molt intenses i reaccions imprevisibles.
Cohesiona grups enfrontats.	Una vegada cohesionats els grups, es pot iniciar un cicle destructiu d'enfrontament.
La necessitat de resoldre'l estimula la creativitat de les parts.	Es pot generar una actitud hostil que incrementa les diferències i disminueix la consciència de les similituds.
Fomenta la comunicació oberta en temes importants per a les parts.	La comunicació a cert nivell es redueix, i es fa més insegura i distorsionada.
Permet reconèixer com a legítims els interessos d'altres parts.	S'estimula la idea que la solució és una qüestió vinculada a les relacions de poder.
Pot millorar la confiança com a resultat del conflicte si hi ha un consens posterior.	Es produeixen judicis erronis sobre els altres, estrès, tensió, aparició d'estereotips i prejudicis, pensament polaritzat i reduït.

En aquesta taula apareixen molts dels conceptes clau per a entendre i gestionar els conflictes i el paper que aquests tenen en les organitzacions: confiança, comunicació, creativitat, actitud, cohesió, canvi. Al llarg d'aquest mòdul profundirem en aquests aspectes clau, i determinarem els elements del conflicte i en quines condicions aquest pot representar una eina de millora per a les organitzacions.

Cas pràctic 1

La transformació estructural en la qual estem immersos afecta els conflictes en les organitzacions. Busqueu informació sobre models productius basats en el taylorisme, enfront de models productius basats en el toyotisme. Establiu, per mitjà d'una anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) les conseqüències de cada model en relació amb els conflictes en les organitzacions.

Qüestions per a la reflexió

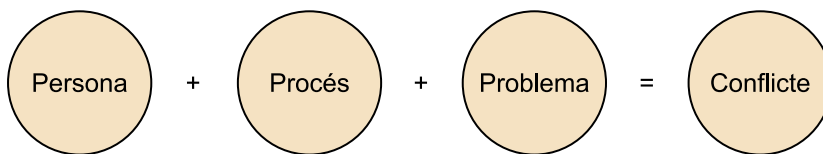
- 1) Les noves formes de treball generen noves tipologies de conflictes però podrien ser també noves maneres de resoldre'ls?
- 2) Podríem considerar que són qüestions rellevants en l'aparició de conflictes en les organitzacions els punts següents?
 - a) La qualitat del lideratge i els estils de comandament.
 - b) Les relacions personals.
 - c) Els sistemes d'informació i comunicació.
 - d) La gestió de la participació.
 - e) La competitivitat interna i la cooperació insuficient.
 - f) L'ambigüitat i conflictes de paper.
 - g) La identificació amb els valors de l'organització.
 - h) Els aspectes vinculats a la relació laboral: jornada, horari, salari, estabilitat en l'ocupació, etc.

3) Els aspectes positius i negatius del conflicte són dues cares de la mateixa moneda? El gran repte de les organitzacions seria transformar els aspectes negatius en positius o, dit d'una altra manera, les amenaces en oportunitats?

1.2. Elements del conflicte

Entendre com es produeixen i desenvolupen els conflictes és un primer pas fonamental per a afrontar-los. En aquest sentit, diferents autors han identificat els elements fonamentals en tot conflicte.

Els elements del conflicte



A continuació tractarem cadascun d'aquests elements.

1.2.1. Persones

En abordar un conflicte, adquireix importància la identificació de les persones o grups implicats, tant de manera directa com indirecta, i l'actitud que adopten davant el conflicte.

Des de la perspectiva de les persones, l'anàlisi dels conflictes es pot fer des de diferents enfocaments:

- Nivells del conflicte
- Les relacions de poder
- Les percepcions de les parts en conflicte
- Les emocions i sentiments
- Les posicions
- Els interessos i necessitats

1) Nivells

Aquests aspectes determinen els diferents nivells en els conflictes. Des de la perspectiva de les persones, es pot parlar de quatre nivells del conflicte:

- A escala **intrapersonal**: l'experimenta una persona amb si mateixa (idees, pensaments, emocions, valors, predisposicions, impulsos, que entren en col·lisió uns amb altres), com per exemple tenir mala consciència després d'haver fet alguna cosa no conforme amb els propis valors.
- A escala **interpersonal**: entre dues o més persones que representen grups d'interessos diferents (per exemple, cap i empleat). La majoria de la teoria

Nivell intergrupal

Un exemple de conflicte intergrupal:
http://www.youtube.com/watch?v=afb2o_R9Fes

sobre negociació i mediació es refereix a la resolució dels conflictes interpersonals.

- A escala **intragrupal**, a l'interior d'un grup, com poden ser les discussions entre els companys d'un mateix equip. En aquest nivell, s'analitza com el conflicte afecta la capacitat del grup per a resoldre les seves disputes i continuar perseguint eficaçment els seus objectius.
- A escala **intergrupal**, entre dos o més grups. Un exemple d'aquest nivell és un conflicte laboral entre patronal i sindicats. En aquest nivell, el conflicte és molt complicat a causa de la gran quantitat de gent implicada i a les interaccions entre ells.

2) Relació de poder

Alguns autors la defineixen com la interdependència, és a dir, la situació en la qual els resultats d'una persona es poden veure potencialment afectats per les accions d'altres. Entès d'una altra manera, és l'habilitat d'una o més persones d'influir sobre la conducta d'altres. Aquest poder pot emanar de diferents àmbits –formals o no formals– i condicionarà el conflicte en funció de la seva intensitat i domini.

3) Les percepcions de les parts en conflicte

En la majoria dels conflictes, cada participant té la seva pròpia perspectiva particular i cap el percep íntegrament. La percepció que cada part té de les altres parts en conflicte repercutirà decisivament en la resolució. Quan la percepció és positiva, es considera que les accions de l'altre poden possibilitar la consecució de les finalitats perseguides per tots dos, el bé comú. En canvi, quan es dóna una percepció negativa, s'entén que les finalitats perseguides per totes dues parts són incompatibles.

4) Les emocions i els sentiments

Sovint les emocions i els sentiments dominen sobre la raó. És per això que en situacions conflictives és determinant la manera com se senten els protagonistes o individus involucrats. És a dir, en quina mesura es veuen influenciades i el grau o intensitat de l'emoció entorn del conflicte.

5) Les posicions

S'ha d'analitzar quina postura ha adoptat cada part implicada en el conflicte (victimisme, superioritat, amenaçadora, etc.).

6) Els interessos i necessitats

Un dels aspectes claus que permetrà una resolució reeixida del conflicte és conèixer els interessos de cadascuna de les parts.

Una vegada esbrinat què és el que demana cada part, s'haurà de passar al pas següent: saber per què és important el que demanen, per a què ho necessiten, i els beneficis que obtindran amb el que demanen. Sovint, la resolució de conflicte no es pot satisfer al cent per cent a les parts, però sí que pot representar un acord acceptable per a totes.

Interessos i necessitats

A un home savi, que vivia en condicions d'extrema pobresa, el seu veí li va dir:

–No has de ser tan savi. Si t'inclinessis davant el rei, no seria necessari que visquessis amb tan poc.

–I si tu visquessis amb poc, li va respondre l'home savi, no seria necessari que t'inclinessis davant el rei.

1.2.2. Procés

El conflicte no apareix sobtadament. Sol passar per diverses etapes per mitjà de les quals es va desenvolupant. Per descomptat que les persones que hi intervenen són decisives per a analitzar com s'ha produït i com es pot solucionar.

1) La dinàmica del conflicte

És la manera en què el conflicte es desenvolupa i les persones el tracten de resoldre. En la dinàmica es veuran influïts aspectes citats anteriorment, com la influència de poder (qui és el subjecte que té més poder i decisió dins de les relacions establertes entre les parts) o el nivell de participació.

2) La relació i la comunicació

La comunicació és l'element més important en el procés. Una bona comunicació és una eina necessària per a arribar a la base dels conflictes i trobar solucions satisfactòries per a les parts. La comunicació, de fet, pot ser l'origen del conflicte, per exemple quan és inexistent, incorrecta o equívoca. No obstant això, també és la que ens permetrà expressar el conflicte o fins i tot transformar-lo fins a arribar a resoldre-ho.

En el procés de comunicació intervenen aspectes com la comunicació verbal, la comunicació no verbal, l'escolta, el nivell de coneixement, les actituds, etc.

Dins d'un conflicte, l'escolta és essencial perquè permetrà fer un diagnòstic de la situació, del context, dels interessos de les parts implicades, i identificar sentiments, interessos, valors, etc. En definitiva, escoltar permet entendre l'altre.

Lectura recomanada

NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social.

Guanyar/escoltar

L'escolta activa permet, entre altres coses, millorar l'alteritat (reconèixer l'altre) i l'empatia (connectar afectivament amb les emocions de l'altre).

Per a poder fer una bona escolta activa hem de preguntar, demanar aclariments, delimitar i contextualitzar tota la informació rebuda.

L'acció d'escolta requereix suspendre tot judici o prejudici que es tingui de la situació i de les parts involucrades i evitar tota distracció, ja que podria representar l'omissió d'informació essencial per a una possible resolució reeixida.

L'escolta activa permet obtenir informació sobre el conflicte i corroborar dades. A un nivell més profund i essencial, serveix per a comprendre les parts implicades en un conflicte. Facilita, en conseqüència, l'alteritat, l'empatia i la superació de prejudicis.

Una altra competència bàsica que condiona la relació i la comunicació en el conflicte és l'assertivitat, entesa com la capacitat d'expressar les necessitats, sentiments o opinions d'una persona respectant els dels altres. Això implica evitar l'agressivitat i el menyspreu, i acceptar altres punts de vista.

3) Estils d'afrontament

És l'esperit amb què s'afronta el conflicte, el paradigma de partida. Aquest paradigma pot ser implícit o explícit. En qualsevol cas, condiona les estratègies i actituds que cada part desplega per a poder transformar els conflictes i resoldre'ls. Es poden trobar dues tipologies d'afrontament:

- **El pensament guanyar/perdre.** Es produeix quan les parts en conflicte, o almenys una, afronta el conflicte amb la mentalitat que és impossible un acord que beneficiï totes les parts. En aquesta situació es tendeix a utilitzar el poder i la posició per a aconseguir inclinar el conflicte cap al benefici propi, sense tenir en compte les conseqüències per a la part oposada. La resolució del conflicte no és impossible, però serà difícil evitar-ne la repetició i les conseqüències a llarg termini.
- **El pensament guanyar/guanyar.** Es produeix quan les parts entenen i procuren el benefici mutu en el procés de resolució del conflicte. Les parts aproven les decisions adoptades i es comprometen amb el pla d'acció consensuat. L'enfocament és més col·laboratiu que competitiu. Aquest principi es basa en la creença que hi ha una tercera alternativa a les parts en conflicte, que pot ser igual o millor que les posicions de partida per a cadascuna de les parts.

Guanyar activa

Guanyar/guanyar significa que els acords o solucions són mútuament beneficiosos, mútuament satisfactoris. Totes les parts se senten bé per la decisió que es prengui, i es comprometen amb el pla d'acció. És veure la vida com un escenari col·laboratiu, no competitiu. Per a més informació podeu veure:

Stephen R. Covey (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Barcelona: Paidós.

4) Cicles del conflicte

El conflicte és considerat un procés que preveu diferents fases, encara que no s'ha de desenvolupar necessàriament de manera lineal. En tot conflicte es produeix una dinàmica d'interacció de les parts implicades que va progressant a mesura que cadascuna pren consciència dels conflictes i interessos.

Les fases que es poden desenvolupar en un conflicte són l'escalada, l'estancament i la desescalada.

Com bé indica el nom, en la fase d'escalada és quan el conflicte assoleix el moment més àlgid. Una vegada el conflicte s'estabilitza podem dir que es troba en la fase d'estancament, i finalment la desescalada és la fase en què el conflicte es redueix gradualment.

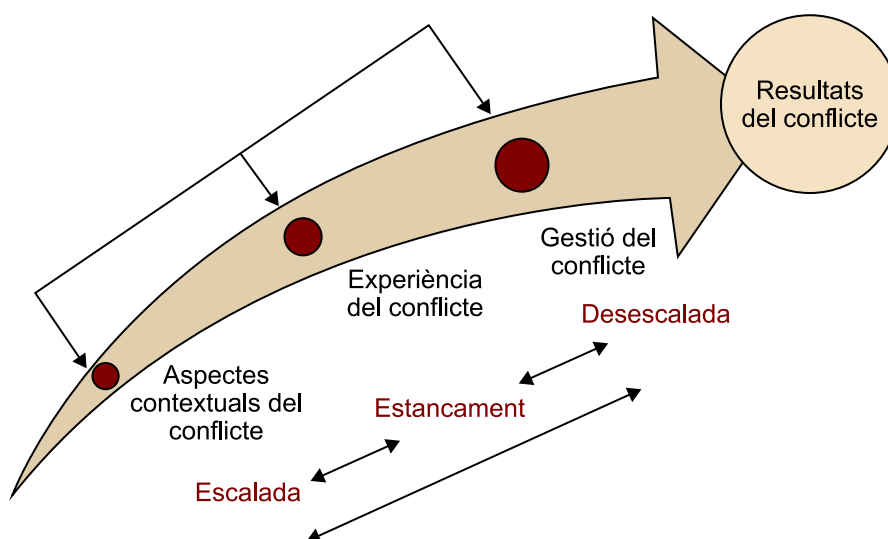
La fase d'escalada s'incrementa en la mesura en què intervinguin els processos perceptius o de maneig de la informació. És en aquest primer moment quan es produeixen efectes com l'ampliació dels problemes, el desplaçament dels problemes cap a les persones, l'increment de la competitivitat i la implicació d'altres individus.

La reducció significa que s'inicia una fase de resolució. El conflicte es redueix, elimina o finalitza.

D'altra banda, trobem altres autors que consideren tres aspectes bàsics en l'estructura del conflicte: els aspectes contextuais del conflicte, l'experiència del conflicte i la gestió del conflicte. Quan es parla dels aspectes contextuais del conflicte, es fa referència a quina és la situació i les condicions en les quals es produeix el conflicte. Quant al segon aspecte, es considera cadascun dels components cognitius, emotius i motivacions que produeix el conflicte. I finalment, el més important i visible és la gestió del conflicte, que és el conjunt de diferents processos i intervencions, és a dir, la conducta o comportament que manifesten les parts, conseqüència de la situació i de les actituds dels individus implicats. Dit d'una altra manera, l'estratègia organitzacional.

A continuació es presenta un gràfic (vegeu la figura 2) en el qual es poden veure les fases del procés del conflicte.

Les fases del procés de conflicte



Lectures recomanades

R. Dominguez; S. García (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid: Servicio de Publicaciones, Universidad Rey Juan Carlos.

Medina, Luque, Cruces (2006). "Gestión del conflicto". A: L. Munduate; F. J. Medina. *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Psicología Pirámide.

1.2.3. Problema. Tipus de conflictes i possibles estratègies de resolució

Així com hi ha definicions i conceptualitzacions variades del terme *conflicte*, no són menys les classificacions i tipologies a les quals ha donat lloc el seu estudi. La gran diversitat i falta d'acord respecte als tipus de conflicte existent es deu, principalment, als diferents enfocaments que cada autor tria per a classificar el conflicte. A continuació es presenta la classificació més coneguda, feta per Moore (1994), que identifica cinc tipus de conflictes en funció de les seves causes:

1) Els conflictes de relació

És quan hi ha una presència elevada d'emocions negatives, percepcions falses o equivocades i fins i tot estereotipades. Això es deu moltes vegades al fet que la comunicació és escassa o nul·la. Es dona un comportament negatiu repetitiu. Aquests problemes porten freqüentment al que s'han anomenat conflictes irrealistes o innecessaris, en els quals es pot incórrer tot i que no estiguin presents les condicions objectives per a un conflicte, com ara a recursos limitats o objectius mútuament excloents. Aquests problemes de relació moltes vegades poden donar lloc a discussions i condueixen a una espiral innecessària d'escalada progressiva del conflicte destructiu.

Causas d'un conflicte i intervencions possibles

Causas
<ul style="list-style-type: none"> • Presència d'una alta intensitat emocional. • Percepcions equivocades o opinions estereotipades. • Comunicació pobre o malentesos. • Comportament negatiu reiterat.
Possibles intervencions
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar l'expressió de les emocions per mitjà del procés, d'acceptació de regles bàsiques, de reunions privades amb les parts, etc. • Promoure l'expressió de les emocions legitimant els sentiments i proveint la via adequada per a això. • Aclarir les percepcions de les parts i construir percepcions positives. • Millorar la qualitat i la quantitat de la comunicació. • Bloquejar els comportaments negatius reiterats, canviant-ne l'estructura. • Incentivar les actituds positives de resolució de problemes.

2) Els conflictes d'informació

Es donen quan les parts implicades en el conflicte tenen una falta d'informació per a poder prendre decisions correctes, és a dir, manca d'informació necessària o estan mal informats. Es produeix també quan hi ha opinions o interpretacions diferents sobre el que és rellevant. Alguns conflictes d'informació es podrien evitar si es donés la informació necessària a cadascuna de les parts. Però altres conflictes es poden considerar autèntics a causa que no són compatibles els punts de vista i interpretacions, o fins i tot els procediments emprats per les persones per a recollir dades.

Causas dels conflictes d'informació i les seves intervencions possibles

Causas

- Manca d'informació.
- Informació defectuosa.
- Opinions diferents sobre el que és rellevant.
- Interpretacions diferents de les dades.
- Diferents procediments de valoració.

Possibles intervencions

- Aconseguir un acord sobre quines dades són les importants per al cas.
- Acordar un procediment per a obtenir dades.
- Desenvolupar criteris comuns per a valorar les dades.
- Remetre's a tercers experts per a obtenir opinions independents o per a sortir de punts morts.

3) Els conflictes d'interessos

Són deguts a l'existència d'una situació de competència entre necessitats que les parts entenen com a incompatibles (si bé pot ser que sigui solament una percepció). Això es dona quan una de les parts considera que per a poder satisfer les seves necessitats han de ser sacrificades les d'un oponent (un altre participant).

Ocorren sobre qüestions relatives a recursos –diners, recursos físics, temps, etc.–, procediments –la manera com s'ha de resoldre una determinada situació–, o psicològics –percepcions de desconfiança, desig de participació, respecte, etc.

Per a poder resoldre un conflicte d'interessos és necessari que s'hagin tingut en compte o satisfet en part els interessos de cadascun dels participants.

Els conflictes d'interessos i les seves intervencions possibles

Causas

- Situació de competència (percebuda o real).
- Interessos substantius en conflicte.
- Interessos procedimentals en conflicte.
- Interessos psicològics en conflicte.

Possibles intervencions

- Centrar-se en els interessos, no en les posicions.
- Buscar criteris de solució objectius.
- Desenvolupar solucions integradores de les necessitats de totes les parts.
- Buscar maneres d'ampliar les opcions o alternatives de solució, i els recursos disponibles.
- Desenvolupar intercanvis o compensacions per a satisfer interessos de diferents intensitats.

4) Els conflictes estructurals

Són causats per estructures opressives de relacions humanes, és a dir, els patrons de comportament o d'interacció són destructius. Aquestes estructures estan configurades moltes vegades per forces externes a la gent en conflicte. Es poden deure a situacions de desigualtat de poder, escassetat de recursos físics o condicionaments geogràfics, entre altres.

Els conflictes estructurals i les seves intervencions possibles

Causas

- Patrons de comportament o d'interacció destructius.
- Desigualtat en el control, la propietat o la distribució de recursos.
- Desigualtat en el poder i en l'autoritat.
- Factors geogràfics, físics o ambientals que impedeixen la cooperació.
- Limitacions temporals.

Possibles intervencions

- Definir clarament i canviar els papers de cadascú.
- Reemplaçar els patrons de comportament destructiu per altres de cooperatius.
- Resituar la propietat o el control dels recursos.
- Establir un procés de presa de decisions imparcial i mútuament acceptable.
- Passar d'una negociació per posicions a una basada en l'anàlisi d'interessos.
- Modificar els mitjans d'influència utilitzats per les parts (menys coerció, més persuasió).
- Modificar les pressions externes sobre les parts.
- Canviar les limitacions temporals (més o menys temps).

5) Els conflictes de valors

Són conflictes deguts a sistemes de creences incompatibles. Els valors són definits com a marc de referència que les persones utilitzem per a donar sentit a les nostres vides, i permeten explicar i diferenciar què és bo o dolent, veritable o fals, just o injust. El fet que hi hagi valors diferents no implica que s'origini un conflicte. Les disputes de valors sorgeixen quan uns intenten imposar per la força un conjunt de valors a altres, o es pretén que tingui vigència exclusiva un sistema de valors que no admet creences divergents.

Els conflictes de valors i les seves intervencions possibles

Causas

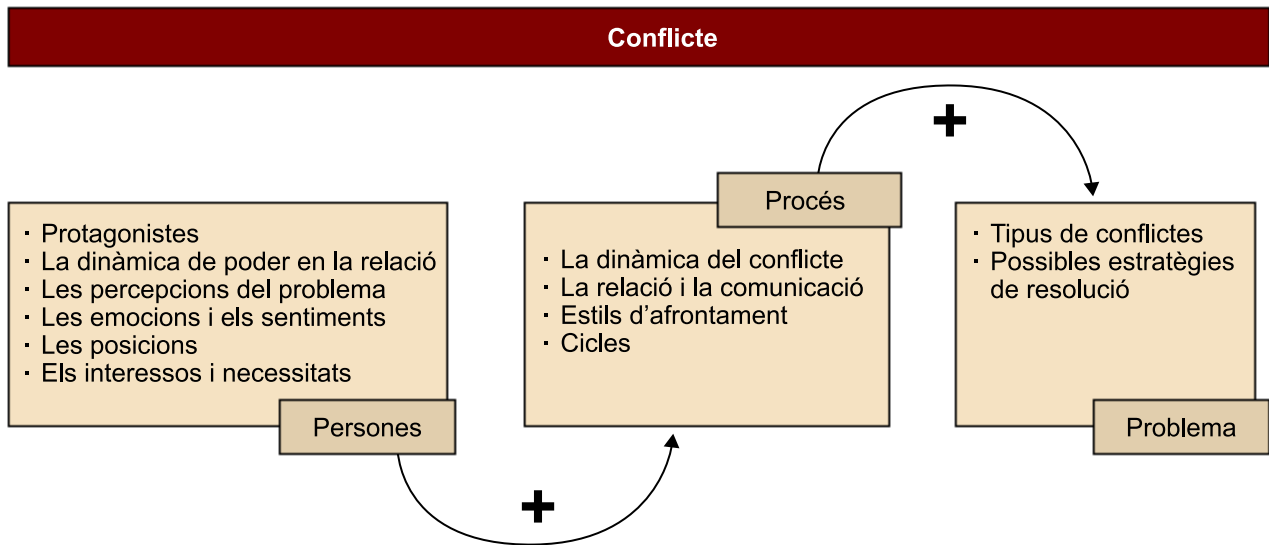
- Diferències de criteri en avaluar les idees o els comportaments.
- Existència d'objectius només avaluables intrínsecament.
- Diferències en les formes de vida, ideologia i religió.

Possibles intervencions

- Evitar definir el problema en termes axiològics
- Permetre a les parts estar d'acord o en desacord.
- Crear esferes d'influència en les quals domina un conjunt de valors.
- Buscar un objectiu jeràrquicament superior que totes les parts comparteixin.
- Bloquejar els comportaments negatius reiterats, canviant l'estructura.
- Incentivar les actituds positives de resolució de problemes.

A continuació es presenta un quadre (vegeu la figura 3) on es resumeixen els diferents elements que configuren el conflicte. Es pot observar els que fan referència a les persones, al procés mateix i al problema.

Persones, procés i problema en un conflicte

**Cas pràctic 2**

Un dels principals errors en la gestió dels conflictes es produeix quan no es tenen en compte tots els elements en l'anàlisi i planificació de la resolució. Busqueu informació relativa al conflicte de l'exemple del vídeo proposat anteriorment (www.youtube.com/watch?v=afb2o_R9Fes) i:

- 1) Desenvolpeu una descripció del conflicte tenint en compte tots els elements descrits en aquest apartat.
- 2) Determineu com s'han tingut en compte els aspectes personals, el procés del conflicte i l'acostament al problema subjacent.
- 3) Definiu aspectes susceptibles de millora en cada àmbit que podrien fer millorar la resolució del conflicte, l'aprenentatge col·lectiu i el clima posterior.

Qüestions per a la reflexió

- 1) Els errors en la gestió de conflictes es deuen, en bona mesura, a l'avaluació incorrecta dels diferents elements que hi intervenen?
 - a) No tenir en compte els valors, les emocions i els sentiments de les persones involucrades.
 - b) Subestimar la importància de la subjectivitat.
- 3) Des de la perspectiva del procés, serien errors comuns els següents?
 - a) No facilitar comunicar i generar retroalimentació contínua amb les parts interessades.
 - b) No tenir en compte els temps i terminis necessaris per a una resolució completa i satisfactòria del conflicte.
- 4) Des de la perspectiva del problema, serien errors comuns els que segueixen a continuació?
 - a) Centrar-nos a buscar culpables en lloc de solucions al problema.
 - b) Fer ús de situació de poder en lloc de buscar solucions consensuades.

5) En qualsevol cas, és important reflexionar sobre la importància d'identificar els elements que hi intervenen i adaptar l'estratègia d'afrontament. Un exemple és la realització de "preguntes poderoses" que generin reflexió, com per exemple:

a) Realment els nostres interessos són incompatibles? (sobre les percepcions de les parts en conflicte).

b) Realment aquestes necessitats són tan importants? Podem compartir una estratègia comuna? (sobre els interessos i necessitats).

1.3. El conflicte com a eina de millora

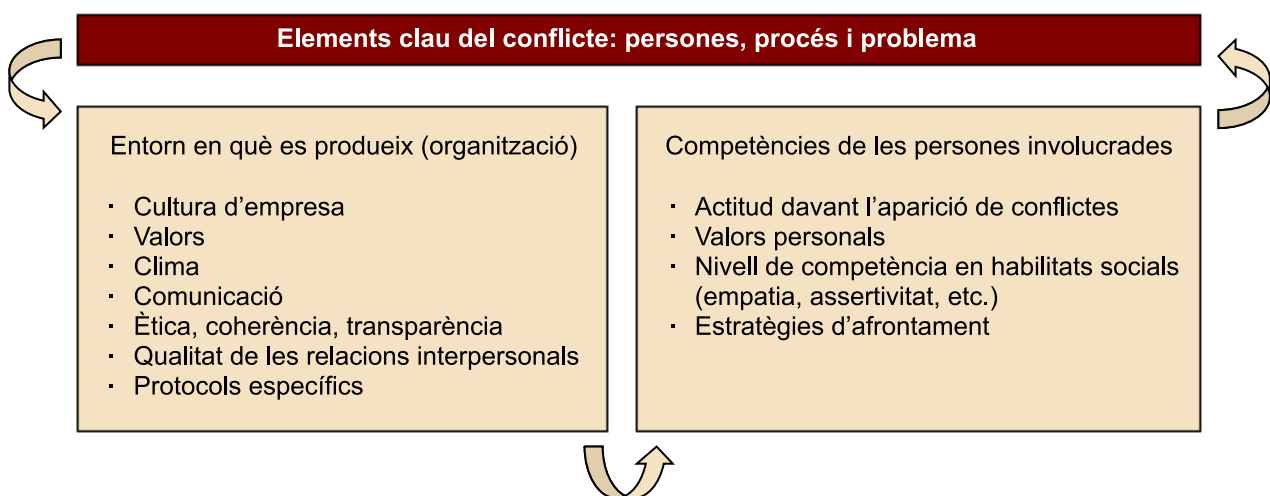
Encara que els conflictes són inevitables en una organització, les seves conseqüències tindran un impacte molt diferent en la mesura en què se'n faci una gestió adequada. Les organitzacions, per tant, no han d'aspirar a eliminar la possibilitat que apareguin conflictes (seria un repte impossible), sinó a establir estratègies perquè els conflictes es canalitzin i resolguin satisfactòriament, i aportin valor a les relacions personals i a la pròpia organització.

Però llavors... **l'organització ha de prevenir o fomentar l'aparició de conflictes?**

La resposta a aquesta pregunta depèn, en gran mesura, d'aspectes situacionals com els elements del conflicte, l'organització i les competències de les persones, grups i equips.

D'entrada, cal ampliar la visió clàssica del conflicte com una situació necessàriament negativa. Cal fer una lectura positiva del conflicte. Un conflicte adequadament gestionat pot dinamitzar processos d'aprenentatge, canvi, millora i innovació.

Elements clau d'un conflicte



1) Des de la perspectiva dels elements que componen el conflicte

En el punt anterior s'han definit els elements decisius en la interpretació d'un conflicte (persones, procés i problema).

Partint d'aquests elements, hi ha diferents situacions en les quals el conflicte pot ser encoratjat, enfront d'altres en les quals l'organització ha d'establir sistemes de gestió que en permetin la prevenció i detecció.

Quan dins d'un grup es genera un conflicte de relació (incompatibilitats interpersonals, tensions entre els components del grup, enveges, molèsties o qualsevol altre aspecte relacionat amb la identitat i els valors) el nivell de tensió entre les diverses parts és elevat, i per tant l'estimulació d'aquest conflicte desembocarà molt possiblement en una pèrdua de la qualitat de la relació entre les persones involucrades. En conseqüència, una organització no hauria d'encoratjar aquest tipus de conflicte, sinó establir estratègies per a canalitzar-lo i afrontar-lo.

No obstant això, quan es genera un conflicte centrat en les tasques (per exemple, quan hi ha desacord sobre com cal planificar un treball) els nivells de tensió són baixos i el conflicte pot promoure i augmentar el rendiment de l'equip. En aquests casos, l'organització pot estimular el conflicte amb l'objecte d'enriquir els nivells de pensament, fomentar la innovació i activar la creativitat.

En aquesta mateixa línia, en grups de persones i equips que es troben en situacions harmonioses o en aquells en què la discussió sigui considerada com a tabú (es reprimeixi), es pot considerar recomanable animar o fins i tot originar conflictes. En aquests entorns, generar desequilibris permetrà:

- Augmentar les competències de les persones (que aprendran diferents estratègies de resolució de conflictes).
- Homogeneïtzar els punts de vista.
- Augmentar la participació.
- Generar confiança.
- Promoure la diversitat.

Tot això permetrà, en definitiva, millorar la relació i la qualitat en els processos de presa de decisions.

Un altre aspecte que s'ha de tenir en compte és la interdependència. Les tasques són interdependents quan cada persona ha de fer la tasca amb ajuda o involucrant altres.

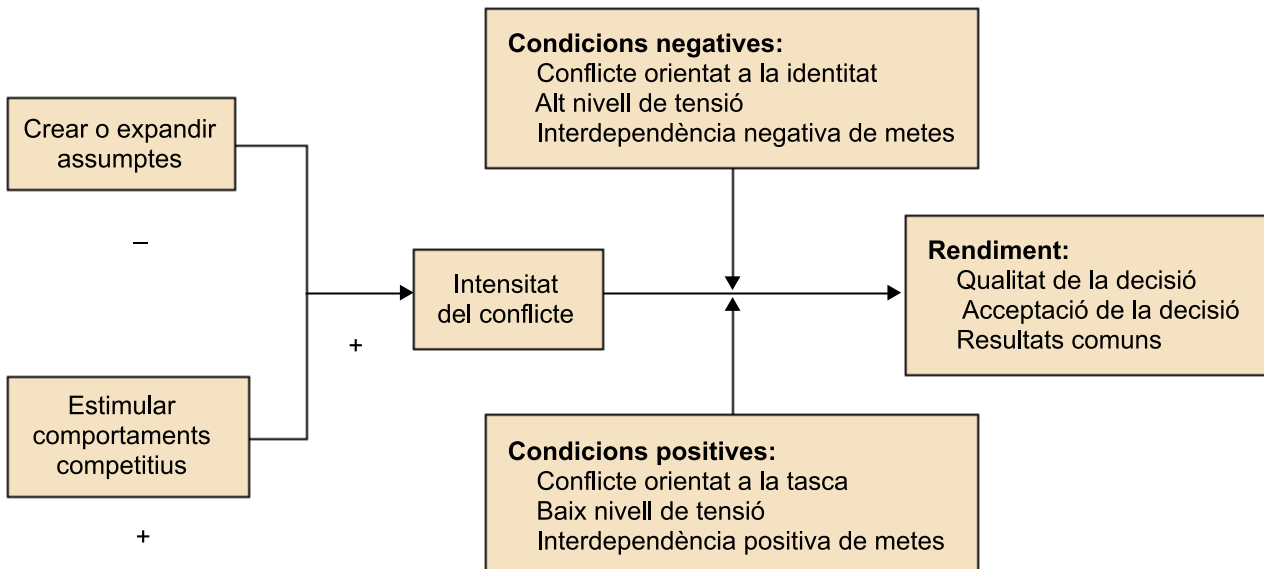
En equips amb interdependència positiva (en què els participants tendeixen a cooperar), es pot fomentar el conflicte, establint –per exemple– objectius i sistemes d'incentius per a competir amb altres grups de treball. El procés tendeix a ser constructiu.

El conflicte com a oportunitat

El conflicte interpersonal o intergrupals pot millorar més que obstaculitzar l'assoliment individual, la qualitat de les decisions del grup o la productivitat de les organitzacions.

En canvi, en equips amb interdependència negativa (els participants tendeixen a competir entre ells), els conflictes s'han d'identificar i reduir, ja que l'aparició d'aquests provoca la deterioració de la relació i en disminueix el rendiment.

L'optimització del rendiment mitjançant l'estimulació del conflicte



Fuente: Vande Vliert i De Dreu, 2006, pàg. 40.

En definitiva, el primer pas ha de ser diagnosticar la situació dels conflictes en l'organització, determinar-ne els elements i prendre les decisions pertinents en relació amb els diferents aspectes crítics.

2) Des de la perspectiva de l'organització

Des d'una perspectiva legal, les organitzacions tenen la responsabilitat de vetllar per les condicions de treball de les persones en tots els aspectes rellevants d'aquest. En conseqüència, la gestió de conflictes en les organitzacions pot i ha de formar part dels aspectes lligats a la salut laboral.

Els aspectes organitzacionals tenen un paper fonamental en l'aparició i evolució dels conflictes, determinats per aspectes com:

- La cultura d'empresa (valors implícits i explícits, comportament ètic, coherència, transparència)
- La qualitat del lideratge
- El clima laboral i la qualitat de les relacions interpersonals
- L'eficàcia dels canals de comunicació i participació

Un primer pas és que les organitzacions estableixin polítiques generals de gestió dels recursos humans, basades en principis d'equitat i sostenibilitat social. S'han de desenvolupar, així mateix, protocols per a la prevenció i la interven-

Aprendre dels conflictes

L'organització intel·ligent gestiona la informació, detecta els problemes i és capaç de resoldre'ls. En relació amb el conflicte, les organitzacions intel·ligents els analitzen i n'aprenen, i generen espais de reflexió personal i grupal.

ció en cas d'aparició d'actituds de discriminació o assetjament psicològic o sexual. El següent pas és, òbviament, implantar aquests protocols i avaluar-ne l'eficàcia.

Una vegada consolidats aquests aspectes, i avançant més enllà de les obligacions legals, algunes organitzacions han sabut generar estratègies que permeten minimitzar les disfuncions que generen els conflictes i augmentar cadascun dels aspectes positius, propiciant un procés d'anàlisi i reflexivitat personal i grupal. Són aquelles que autors com Peter Senge han denominat *organitzacions intel·ligents*.

En definitiva, les organitzacions, una vegada que han consolidat eines per a la prevenció i resolució de conflictes, poden dur a terme processos de millora contínua per mitjà de processos d'aprenentatge i reflexivitat.

3) Des de la perspectiva de les competències de les persones

L'aparició i evolució dels conflictes en les organitzacions dependrà, en una mesura important, de les competències de les persones de l'organització. En parlar de competències s'inclouen els coneixements, habilitats i actituds que conformen l'acompliment professional. Sobre aquestes competències influeixen, de manera decisiva, els valors individuals i grupals.

Una gestió adequada de les competències de les persones pot propiciar no solament la prevenció i minimització dels conflictes sinó l'aprenentatge i creixement per mitjà d'aquests. Això implica:

- Determinar les necessitats de formació, definint les competències clau relacionades amb la gestió de conflictes: sensibilitat organitzacional, lideratge, comunicació, empatia, assertivitat, negociació i estratègies d'afrontament de conflictes, autoregulació, comportament ètic, respecte a la diversitat, resiliència, etc.
- Dissenyar i executar plans de formació.
- Avaluar l'impacte.
- Analitzar resultats i iniciar processos de millora contínua.

La consolidació d'aquestes competències, al costat de les estratègies de desenvolupament organitzatiu del punt anterior, faciliten la construcció d'entorns en què el conflicte pot ser adequadament canalitzat i permet l'aprenentatge continu, la innovació i el creixement personal i col·lectiu.

Cas pràctic 3

Una empresa del sector de l'obra civil, de 75 treballadors, ha detectat un conflicte derivat de la implantació deficient en obra de les normes de seguretat i salut (compliment de protocols i instruccions, ús d'equips de protecció individual, etc.). Aquesta situació ha representat una deterioració important en la relació entre el treballador designat per l'empresa (tècnic superior en prevenció) i els treballadors d'obra. L'empresa ha rebut advertiments successius de coordinadors de seguretat, inspectors i altres parts involucrades.

Davant aquesta situació...

- 1) Identifiqueu les variables del conflicte.
- 2) Partint de la limitada informació disponible, extrapoleu quins aspectes relacionats amb l'organització i la competència de les persones poden estar influïnt en l'aparició i desenvolupament del conflicte.
- 3) Estableix un decàleg d'accions que permetin afrontar aquest conflicte des d'una perspectiva integral d'aquest.

Qüestions per a la reflexió

- 1) Perquè el conflicte anterior acabés essent una oportunitat de millora per a l'organització, s'han de donar una sèrie de condicions adequades, a escala de gestió del conflicte, organització i competències de les persones?
- 2) L'entorn de l'organització (cultura, valors, clima laboral, etc.), té un paper en l'aparició i tractament dels conflictes?
- 3) Diversos autors alineen el conflicte en les organitzacions amb la qualitat del lideratge. Per quina raó?

2. Negociació

“Venceréis pero no convenceréis. Venceréis porque tenéis sobrada fuerza bruta, pero no convenceréis porque convencer significa persuadir.”

Miguel de Unamuno

Després d’analitzar les bases del conflicte resulta lògic abordar els mecanismes de negociació.

2.1. Negociació en el marc de les organitzacions

Com hem vist en l’apartat anterior, el conflicte forma part consubstancial de les organitzacions empresarials. És impensable concebre una organització en la qual no es donin percepcions diferents sobre un determinat assumpte, decisió, orientació o problema. En aquest context, la negociació emergeix com una manera de gestionar els conflictes.

Però, què és negociar?

Negociar és, d’entrada, el procés pel qual dues parts en conflicte amb cert grau d’interdependència decideixen voluntàriament afrontar aquest conflicte amb la voluntat d’arribar a un acord.

I... per què cal negociar?

L’interès creixent per l’eficient gestió dels processos de negociació en les organitzacions es correlaciona amb una manera més rica i complexa d’entendre les relacions laborals. Els estils d’interacció en les organitzacions han evolucionat envers models menys basats en l’autoritarisme i més lligats a habilitats directives (lideratge, assertivitat, comunicació efectiva, etc.). En aquest context, la negociació apareix com un element clau de gestió, i incorpora la participació i el diàleg de les parts per a la cerca d’acords.

Les situacions de negociació posseeixen una sèrie de característiques comunes (Medina i Munduate, 2006):

- 1) Existència de dues o més parts implicades (persones, grups o organitzacions), entre els quals hi ha un cert grau d’interdependència.
- 2) Apareix un conflicte d’interessos subjacent que les parts trien voluntàriament resoldre mitjançant un procés. Si alguna de les parts no té llibertat per a prendre decisions o fer propostes no estariem davant un procés de negociació.

Lectures recomanades

L’aplicació de la negociació en el context de la prevenció de riscos laborals ha estat tractada en diferents publicacions. Vegeu, en aquest sentit:

NTP 453: La negociación en la prevención de riesgos laborales I. Concepto y esquema básico.

NTP 454: La negociación en la prevención de riesgos laborales II. La técnica negociadora.

- 3) Hi ha una certa relació de poder entre les parts. En situacions de desequilibri, és més probable que la part amb elevat poder forci una imposició.
- 4) Hi ha voluntat d'arribar a un acord.
- 5) Es produeix un procés sistemàtic d'ofertes i contraofertes, les quals representen un estira i arronsa entre les parts. En la negociació hi ha una certa modificació de les posicions inicials en cadascun dels negociadors i un acostament envers l'acord.
- 6) Hi ha aspectes tangibles i intangibles. Els aspectes tangibles són, per exemple, els acords econòmics assolits. Els acords intangibles es refereixen als aspectes psicosocials que incideixen en les parts durant la negociació.

Cas pràctic 4

Compareu aquestes dues converses. Feu-ne una valoració des de la perspectiva del conflicte i la negociació.

La situació es genera entre el gerent d'una organització i un tècnic de prevenció, que presenta un informe sobre la situació de la seguretat i salut en l'empresa.

Situació 1

Gerent: El teu informe és una porqueria, el que diu no serveix per a res. És ambigu i inconcret.

Tècnic: Lamento que tinguis aquesta percepció. Em va costar molt esforç obtenir la informació. Què és exactament el que no comprens?

Gerent: No hi ha per on agafar-lo. No val ni el paper on està escrit.

Tècnic: Esperava que et permetés tenir una visió general de la situació de la prevenció en la nostra empresa. Veig que no ho he aconseguit. Em pots dir quines coses podria incloure perquè resultés útil la propera vegada?

Gerent: Ni ho intentis. No val la pena. A més, no m'interessa.

Tècnic: Potser el que no t'interessa és la seguretat dels teus empleats. Suposo que prefereixes continuar tancant els ulls davant la realitat.

Gerent: A mi no em diràs el que haig de fer. Si estàs aquí és perquè és obligatori. Dedicat a la paperassa, que és per a l'única cosa que serveixes. I ni això saps fer bé.

Situació 2

Gerent: T'agraeixo l'esforç fet, però no aconsegueixo extreure informació clara de l'informe.

Tècnic: Ho lamento. Quins aspectes creus que s'haurien d'aclarir?

Gerent: La informació no està ben estructurada, o almenys jo no l'aconsegueixo entendre.

Tècnic: El meu objectiu era donar una visió general de la situació de la prevenció en la nostra empresa. Veig que no ho he aconseguit. Em pots dir quines coses podria incloure perquè resultés útil la propera vegada?

Gerent: Per exemple, no aconsegueixo veure l'anàlisi del retorn de les inversions que hem fet en matèria de seguretat.

Tècnic: D'acord. És cert que m'he cenyit massa a presentar dades i falta una anàlisi de la informació. Si et sembla, podem definir uns indicadors clau que ens ajudin a analitzar les dades d'una manera més àgil i visual.

Gerent: D'acord. Francament no puc dedicar gaire temps a aquest tema, però m'agradaria tenir retroalimentació sobre el nostre acompliment. Ja saps que és un tema clau per a la nostra organització i confiem en tu perquè el lideris.

Qüestions per a la reflexió

1) Les relacions de poder condicionen els processos de negociació. Les negociacions en les organitzacions solen en el marc de relacions de poder.

2) La credibilitat que s'atorguen mútuament els negociadors té un paper decisiu en l'èxit de la negociació. En l'NTP 454 s'aprofundeix en el paper de la credibilitat en els processos de negociació.

2.2. La gestió del conflicte mitjançant la negociació

La negociació és una de les estratègies per a la resolució de conflictes. En els processos de negociació, les parts tracten de gestionar els seus conflictes de manera conjunta.

Una primera anotació important és com afecta al procés la predisposició i actitud amb la qual els participants l'afronten. Es poden produir les situacions següents:

1) **Integració** (alt interès propi i alt interès per l'altra part): implica col·laboració dels subjectes, que intenten buscar una solució acceptable per a totes dues parts. Pot permetre l'obertura, l'intercanvi d'informació i l'anàlisi de les diferències existents entre els participants, que permetrà arribar a la solució. Implica una comunicació directa. **L'enfocament és guanyar/guanyar.**

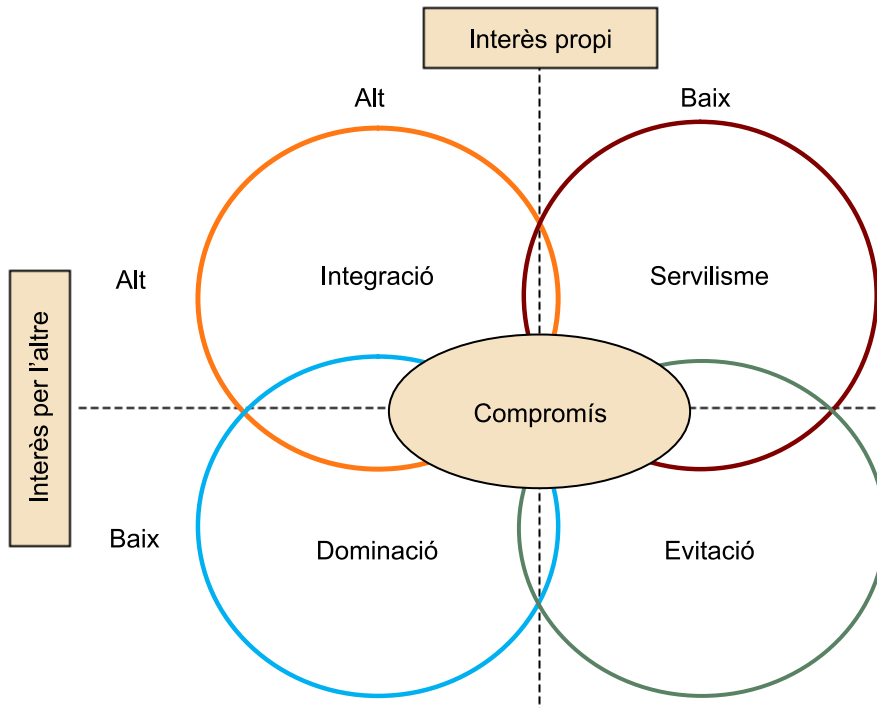
2) **Servilisme** (baix interès propi i alt interès per l'altra part): es prenen en consideració punts comuns per a satisfer l'altre. Es tenen en compte les diferències existents amb les dues parts i s'intenta buscar i donar rellevància als aspectes comuns. Hi ha un cert grau de sacrifici per al participant que adopta aquest estil.

3) **Dominació** (alt interès propi i baix interès pels altres): el subjecte ignora tot el que fa referència a l'altra persona. En aquest estil es troba l'orientació guanyar/perdre. El participant buscarà per tots els mitjans aconseguir el seu objectiu, i per tant, deixarà de costat o ignorarà les necessitats i expectatives de l'altre.

4) **Evitació** (baix interès propi i pels altres): eludeix el problema, d'aquesta manera s'esquiva i no es posposa qualsevol decisió.

5) **Compromís** (intermedi interès propi i pels altres): les parts cedeixen per intentar arribar a un acord acceptable per a totes dues parts. De vegades significa intercanvi de concessions, i altres, la cerca d'una posició intermèdia.

Interacció entre els elements d'un conflicte



En diferents models de negociació s'insisteix en la importància de percebre l'altra part, de "veure" l'altre i tenir en compte els seus interessos. Aquests estils són considerats d'integració enfront dels processos de dominació, basats a fer prevaler situacions de domini o coerció.

Si l'altra part adquireix consciència d'aquesta actitud, l'interès per l'altre és, *per se*, un element que produeix l'atenuació del conflicte.

En els contextos actuals també és habitual recórrer a l'evitació. No obstant això, evitar els conflictes sense resoldre'ls té un impacte negatiu en les relacions interpersonals i en la resolució del conflicte, perquè no aborda els aspectes subjacents.

Segons diversos autors, la dominació i l'evitació són les pitjors estratègies possibles, mentre que el compromís i el servilisme són moderadament efectius, i la integració és l'estil que destaca quant a la seva efectivitat.

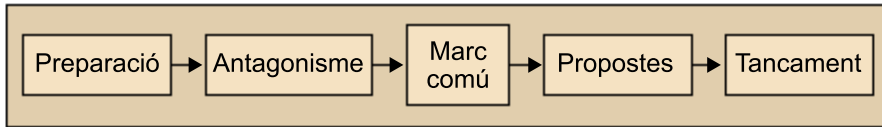
No obstant això, hi ha certes matisacions a aquest model, ja que entre les intencions dels subjectes i la seva conducta real intervenen molts factors culturals i socials (com poden ser les normes de gestió del conflicte imposades per la cultura de l'organització i el paper adoptat per cada individu en el grup) i psicològiques (com el nivell d'autoestima dels individus i l'aprenentatge previ d'aquests en el maneig del conflicte), que poden provocar que la conducta real dels individus en les situacions del conflicte no coincideixi necessàriament amb les seves intencions.

Lectura recomanada

M. C. Saorín-Iborra (2007). "Los comportamientos de negociación, ¿Dicotomía o continuum?" *EsicMarket* (núm. 129, pàg. 153-181).

2.3. El procés de negociació

Fases d'un procés de negociació



A continuació es tracta cadascuna de les fases:

1) Preparació

Per a preparar correctament una negociació les parts hauran de tenir en compte una sèrie d'aspectes:

- Determinar la naturalesa conflictiva en la qual es troben, és a dir, fer un diagnòstic previ.
- Determinar les seves pròpies metes i objectius, en dos termes: nivell d'aspiracions màxim (el punt més favorable) i zona de resistència (fins on esteu disposats a cedir).
- Establir una llista de possibles concessions a l'altra part i la seva ponderació.
- Tenir en compte una sèrie de propostes creatives o innovadores, que poden servir de desbloqueig en un moment crític.
- Desenvolupar un pla estrategicotàctic.
- Determinar quines són les relacions de poder existents entre les parts.
- Tenir en compte com és la temporització òptima per a poder desenvolupar una negociació amb èxit.

2) Antagonisme

En aquesta fase els contendents posen sobre la taula el seu nivell màxim d'aspiracions. L'objectiu és confirmar a l'oponent la fermesa dels nostres posicionaments. Aquesta fase compleix cinc funcions molt importants:

- Salva la imatge del negociador davant aquells que representi.
- Ajuda a aclarir les metes i prioritats pròpies.
- Es tempteja fins a quin punt es pot forçar l'altra part a fer concessions.
- Es demostra fermesa pel que fa als objectius propis.
- S'expliciten les divergències existents.

3) Acceptació del marc comú

Hi ha un moment en el qual les parts han de dilucidar si adopten una postura competitiva, de col·laboració o de cessió unilateral. Atès que la meta de totes dues parts és la d'aconseguir un acord, es poden apropar posicions sempre que es percebin senyals de reciprocitat dels elements en conflicte.

4) Presentació d'alternatives

En aquesta fase es materialitzen les ofertes i contraofertes a l'altra part, fins que s'apropen posicions que permeten l'acord definitiu.

5) Tancament

Una vegada apropiades les posicions, i exposats els acords aconseguits, es dona per concloua la negociació.

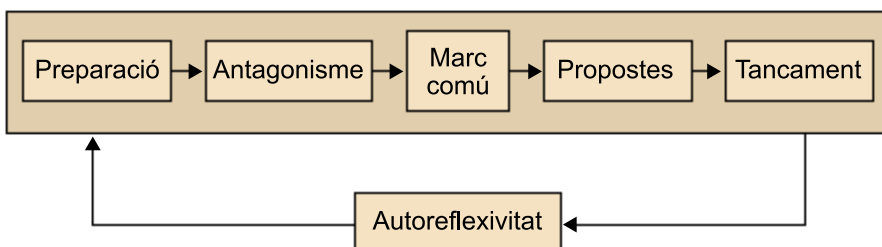
A aquestes cinc fases en podem afegir una sisena: l'autoreflexivitat.

6) Autoreflexivitat

És una de les parts més importants del procés de negociació, però probablement és la menys aplicada. Una vegada finalitzat el procés de negociació és important fer un procés d'autoreflexivitat que permetrà als participants analitzar tot el procés i, d'aquesta manera, detectar quins han estat els aspectes que s'han de millorar o aprendre i interioritzar els passos que han permès fer la negociació de manera reeixida. És la fase que ha de possibilitar la millora contínua dels processos de negociació.

D'aquesta manera, les fases de la negociació adquireixen l'aspecte d'un cicle PDCA (*plan - do - check - act*): planificar, fer, comprovar i actuar, propi dels sistemes de qualitat.

L'autoreflexivitat



Cas pràctic 5

Repasseu un procés de negociació que hàgiu fet últimament (no necessàriament en l'àmbit de les organitzacions). Identifiqueu les fases del procés i la vostra actuació en cadascuna, i també l'actuació de l'altra part.

Establiu un quadre de punts de millora per a futures negociacions i un pla de millora de les vostres habilitats com a negociador.

Qüestions per a la reflexió

- 1) El comportament intuïtiu és suficient? L'eficàcia del procés de negociació depèn de comportaments conscients i sistemàtics?
- 2) La formació en competències de negociació de totes les parts facilita els processos?
- 3) L'autoreflexivitat és un element fonamental de millora i innovació? Dedicar uns minuts a reflexionar sobre els aspectes clau en un procés de negociació ens servirà per a identificar les nostres fortaleses i debilitats i fins i tot orientar possibles necessitats de formació.

2.4. L'estratègia de negociació

2.4.1. Estratègia i tàctica de negociació

L'estratègia és el conjunt d'activitats coherents i integrades dirigides a la consecució dels objectius en la resolució del conflicte, mentre que les tàctiques es refereixen als passos o accions que les parts usen per a obtenir com més rendiment millor de la negociació i fer prevaler les seves condicions. Les tàctiques són, per tant, accions més concretes inspirades en l'estratègia general.

Es consideren generalment quatre estratègies bàsiques en els processos de negociació:

- **Resolució de problemes.** Es caracteritza per l'intent de trobar alternatives acceptables i satisfactòries per a totes dues parts.
- **Rivalitat.** S'intenten aconseguir els objectius propis, i es força o pressiona l'altra part perquè faci concessions.
- **Flexibilitat.** Implica una important reducció d'objectius i aspiracions.
- **Inacció.** L'activitat és mínima, de manera que l'acció dels negociadors queda reduïda substancialment.

La majoria dels autors diferencien entre els dos primers tipus d'estratègies: **enfocament a la rivalitat** i **enfocament a la resolució de problemes**.

De tots, l'enfocament a la rivalitat planteja el debilitament de la posició de l'altra part en negociació. L'enfocament és guanyar la negociació, encara que l'acord pugui tenir alts costos en la part contrària i no tingui sostenibilitat

Estratègia i tàctiques de negociació

En el capítol de *The Simpsons* "Last exit to Springfield" (temporada 4, episodi 17) es mostren diferents factors vinculats a l'estratègia i tàctica de negociació, i també la relació de poder entre les parts en conflicte, entre altres factors. Les referències socials i a successos històrics són innombrables. Una poderosa invitació a la reflexió des de l'humor.

a llarg termini. En contrapartida, l'enfocament a la resolució de problemes planteja la negociació des d'una perspectiva més col·laborativa i partint de la comprensió de l'altra part.

2.4.2. Enfocament a la rivalitat. Tàctiques de pressió

Les tàctiques de pressió tenen com a objectiu incrementar les concessions de l'oponent, fet que es pot aconseguir de diverses maneres:

- Plantejant demandes excessives, o posicionaments inassolibles. Per exemple, la sol·licitud del 90% de la totalitat dels beneficis d'una transacció.
- Utilitzant arguments persuasius, com per exemple intentar convèncer l'oponent que els nostres posicionaments són també beneficiosos per a l'altra part.
- Utilitzant les amenaces. De retirar-se de la negociació, o d'infringir càstigs a l'oponent.
- Manejant la pressió del temps. La utilització del factor temps és fonamental en la negociació, de manera que els negociadors menys preocupats pel factor temps tenen més marge de maniobra.

En l'ús de les tàctiques coercitives o punitives tenen un paper fonamental les relacions de poder com:

- **La coerció:** és la capacitat de reduir els beneficis de l'altra part, bé eliminant els recursos dels quals disposa o produint algun cost. Els negociadors utilitzen la coerció quan castiguen la conducta de l'altre o quan entorpeixen la consecució dels seus objectius.
- **El potencial coercitiu:** és la màxima quantitat de càstig que una part pot imposar a una altra. És un concepte relacional i situacional, perquè una persona pot tenir un alt potencial coercitiu sobre una persona concreta, però no necessàriament sobre un conjunt d'aquestes, i a més aquest poder se circumscriu a un context concret.
- **L'ocupació de la coerció:** és l'exteriorització del potencial coercitiu, la modificació real dels beneficis de l'altra part.

Són tècniques basades en l'ús del potencial coercitiu:

- **L'amenaça.** És la informació de la possibilitat d'infringir un càstig a l'oponent. Està en funció del potencial coercitiu, és a dir, de la capacitat potencial d'una de les parts d'infringir un dany, per la qual cosa la condició indispensable de l'efectivitat de l'amenaça és la credibilitat d'aquesta.

Negociació i conflicte en el cinema

La gestió de conflictes i la negociació estan en el rerefons de moltes pel·lícules.

En la pel·lícula *Billy Elliot* (Stephen Daldry, 2000), per exemple, la trama principal transcorre durant la vaga dels miners de carbó de 1984 a Anglaterra, durant el govern de Margaret Thatcher. S'aprecia l'ús de tàctiques de pressió de les parts en conflicte, des d'un enfocament de màxima rivalitat.

En contrapartida, la pel·lícula *Invictus* (Clint Eastwood, 2009) mostra un enfocament basat en la resolució de problemes.

- **Posicions intransigents.** Quan el nivell d'aspiracions és molt elevat, o quan adoptem una posició ferma i rígida. És una tàctica molt arriscada, ja que està en joc la credibilitat del que la utilitza, i pot ocórrer que el subjecte es quedi entrampat en una posició inacceptable per a l'altra part.
- **Comportaments agressius.** Les tàctiques de pressió com l'hostilitat o la violència verbal trenquen el diàleg, falleixen la confiança i introdueixen nous elements activadors del conflicte.

2.4.3. Enfocament a la resolució de problemes

És una estratègia que persegueix la col·laboració i la conciliació. Aquesta estratègia genera els millors resultats conjunts, permet el compromís amb l'acord i millora les relacions interpersonals. Hi ha diversos moments clau que possibiliten l'aparició de l'estratègia de solució de problemes:

- A l'inici de la interacció, mitjançant la identificació del problema.
- A l'hora de proposar alternatives i solucions al conflicte.
- En la fase final del procés negociador.

1) Moment clau A. Identificació i definició del problema

La definició exacta del problema és un dels punts més difícils en una negociació. Perquè en una negociació sigui factible la utilització de la solució de problemes s'haurien d'aconseguir els aspectes següents:

- Definir el problema d'una manera que sigui acceptable per a totes dues parts, en termes neutrals.
- Fer que el problema sigui entès de manera neta i simple. La falta de claredat en els interessos, objectius i reivindicacions s'utilitza amb l'objectiu de prendre posicions davant una negociació que es percep com a dura i llarga. No obstant això, aquestes accions prèvies de duresa i falta de claredat poden provocar en l'oponent la reciprocitat en les conductes, amb la qual cosa s'aconsegueix, en últim terme, un escalament del conflicte i un estancament molt difícil de solucionar. Si es vol una negociació integrativa, totes dues parts han d'apartar aquest desig de competir i fer una utilització clara i sincera de la informació.
- Definir el problema com una finalitat, i identificar els obstacles que en poden dificultar la consecució. Un bon camí integrador és la definició mútua del problema com una finalitat, i la cerca conjunta del camí per a solucionar-lo, identificant aquells obstacles que dificultin la consecució de l'objectiu conjunt.

- Despersonalitzar el problema. Amb l'anàlisi freda i rigorosa d'un problema es facilita la consecució d'una negociació.
- Separar la definició del problema de la cerca de solucions. En determinades circumstàncies, l'anàlisi ràpida d'un problema ens pot fer arribar a solucions precipitades. En aquests casos és convenient mirar el problema amb perspectiva, intentar comprendre'l en la seva integritat i intentar la cerca de solucions creatives.
- Comprendre el problema de manera integral identificant interessos i necessitats.
- Comprendre l'altre. A l'hora de reflexionar sobre les aspiracions de l'altra part, hem de poder respondre les preguntes següents: quin problema té el meu oponent?, quines necessitats vol satisfer?, en comptes de qüestionar-nos què espera obtenir amb aquesta transacció o quant espera guanyar.

2) Moment clau B. Generació de solucions

És el moment de desplegar les tàctiques de negociació. Les tàctiques estaran basades en dos estils de gestió del conflicte principalment: la integració i el compromís. Mitjançant la integració les persones intenten aconseguir resultats mútuament satisfactoris en què estiguin presents els interessos de les dues parts en conflicte, mitjançant el compromís les persones intenten aconseguir acords satisfactoris mitjançant la reducció mútua de les aspiracions i la realització de concessions. Aquesta doble dialèctica orienta les tàctiques negociadores en dues dimensions: la primera orientada a la generació de solucions noves i alternatives que permetin la integració i la segona envers la cerca d'un compromís acceptable.

La generació de solucions alternatives a les propostes inicialment feta per les parts en conflicte requereix un alt grau de creativitat i un gran compromís de les parts amb el procés negociador. Aquest resultat és possible utilitzant algunes tècniques com **l'ampliació dels elements sobre els quals es negocia** o el **desenvolupament de noves opcions mútuament satisfactòries**. Les tècniques restants estan basades en la cerca d'un compromís mitjançant la utilització del nivell d'aspiracions propi o de l'altra part.

La tècnica basada en **l'ampliació dels elements sobre els quals es negocia** es fonamenta en el fet que els punts que el negociador posa sobre la taula de negociació responen a determinades necessitats subjacents. Quan les persones intenten utilitzar una estratègia de resolució de problemes intenten donar resposta a aquestes necessitats subjacents més que als punts concrets que s'estableixen en l'agenda negociadora. En aquest sentit, és possible que la solució acordada respongui a aquestes necessitats sense quedar necessàriament plasmats en aquesta els punts concrets negociats.

La tècnica basada en el **desenvolupament de noves opcions mútuament satisfactòries** es pot utilitzar en situacions en què no es percep una solució fàcil a un procés negociador, perquè les possibles alternatives d'acord no acaben per satisfer totes dues parts. En aquesta situació, és útil fer aflorar i explicitar els interessos subjacents de les parts, perquè d'aquesta manera apareguin noves alternatives que responguin a aquests interessos, encara que no coincideixin amb els punts abordats *a priori* en el procés de negociació. Es tracta, per tant, de desplaçar el focus des dels punts per negociar als interessos subjacents.

Finalment, **la tàctica de les concessions mínimes** està fonamentada en dos supòsits: el nivell d'aspiracions dels participants en una negociació està inversament relacionat amb el seu nivell de concessions i l'increment en les aspiracions provoca un increment en la resistència.

Les conseqüències d'aquests postulats per a la negociació són dues:

- Un grup pot obtenir més concessions d'un altre grup incrementant el seu nivell d'aspiracions.
- Una postura resistent durant la negociació aconsegueix més concessions de l'altre que les tàctiques toves.

3) Moment clau C. Fase final

En aquesta fase, els negociadors poden desplegar tàctiques com:

Fer concessions que tinguin un valor escàs. Aquesta tàctica és molt recomanable per als moments finals del procés negociador, quan es vol mantenir una relació futura estable amb el nostre oponent. Com sabem, qualsevol procés negociador és una situació de motius mixtos, en què es vol tant competir com cooperar: la competició per a obtenir els millors resultats per a nosaltres mateixos o l'organització a la qual representem, i la cooperació per a establir un clima apropiat i continuar mantenint les relacions amb l'altra part. En algunes circumstàncies, en què hem satisfet àmpliament les nostres aspiracions, pot ser interessant la concessió unilateral d'aquells aspectes poc importants per a nosaltres, amb la finalitat que el nostre oponent pugui defensar els resultats obtinguts davant la seva organització i no quedi incapacitat per a futures negociacions.

2.4.4. El mètode Harvard

Hi ha mètodes de negociació que integren l'estratègia completa i les tàctiques de negociació. Entre els mètodes més populars per a la negociació es troba, sens dubte, el mètode Harvard. Aquest mètode va ser desenvolupat fa més de 20 anys per la Universitat de Harvard i planteja una manera diferent d'abordar la negociació, basant-la en interessos.

El mètode Harvard es basa a aplicar quatre principis durant el procés de negociació:

- 1) Separar les persones del problema.
- 2) Distingir posicions d'interessos.
- 3) Generar opcions creatives.
- 4) Basar les decisions en criteris objectius.

Aquests principis es concreten en determinades maneres d'afrontar un procés de negociació.

D'entrada, tendim a oblidar que les altres parts són persones i no ens abstractes. Per tant, tenen percepcions, sentiments, emocions i maneres de veure i afrontar la vida diferents a la nostra.

A més, cada persona porta amb si experiències de vida i un bagatge cultural que els han atorgat característiques de personalitat diferents. És indispensable tenir en compte que totes les persones són diferents, que travessen situacions diferents i que responen a interessos, en molts casos, contraris als nostres. És per això que resulta fonamental escoltar els altres, i no fer-ho solament sentint el missatge, sinó també fent-los saber que s'ha entès. Sempre s'ha de tractar de ser amable i respectuós amb les persones, no agredir-les, evitar tractar-les malament o ser impacients amb elles, la qual cosa no necessàriament ha d'anar en detriment de mantenir-se ferm en la defensa dels interessos propis.

En un procés de negociació és habitual discutir sobre la base de posicions sense aprofundir en els interessos per a trobar solucions.

Què significa això? Les posicions són aquelles coses que diem que volem, els interessos són subjacents a les posicions i responen a la pregunta *per què ho volem?*

Per il·lustrar la diferència, és habitual recórrer a aquest exemple il·lustratiu:

Dos nens volien una taronja, però solament en quedava una. Tots dos volen la taronja (aquesta és la seva posició), però no han aprofundit en els interessos subjacents. Des d'aquest plantejament, l'èxit de la negociació no és possible amb una perspectiva de benefici mutu, per la qual cosa és possible que es resolgués des d'una perspectiva de dominació.

Imaginem, en canvi, que les persones en conflicte basen la seva negociació en els interessos de cada part. Potser descobririen que una part vol la taronja per aprofitar-ne la pell (per exemple, per a donar gust a un bescuit), mentre que l'altra vol la resta (per exemple, per a fer un suc). En aquesta negociació basada en interessos, l'acord en la negociació no és solament possible sinó que resulta obvi.

En conseqüència, el mètode Harvard recomana indagar sobre els interessos de cadascuna de les parts intervinents. És probable que tinguem interessos diferents que no es contraposen i d'aquesta manera puguem arribar a un acord satisfactori per a totes dues parts.

Una altra aportació del mètode Harvard és generar opcions creatives en els processos de negociació. En aquest sentit, és una bona pràctica plantejar diferents opcions per a trobar una solució, obrint la perspectiva i l'enfocament del conflicte. És molt probable que les parts en conflicte estiguin tancades en una única possibilitat, encara que, molt possiblement, hi hagi altres opcions que satisfacin els interessos de les parts o, almenys, entri dins del seu marge de negociació. Com a eina per a trobar diferents opcions podem utilitzar la tècnica coneguda com a *brainstorming* (pluja d'idees). Per a això s'ha de generar un espai en el qual es puguin escoltar totes les idees que vagin sorgint sense rebutjar-ne cap, ja que fins i tot de coses aparentment sense sentit es poden derivar solucions viables. Una altra opció és comptar amb les opinions de professionals de reconegut prestigi acceptats per les parts, o experts de diferents disciplines, per a trobar altres opcions. I, com a opció menys ortodoxa, hi ha la possibilitat d'aplicar la ludificació, tendència a l'alça consistent a afrontar determinades situacions de l'empresa des de la perspectiva d'un joc. Aplicat a la negociació, permetria afrontar els conflictes amb una perspectiva lúdica. Aquest plantejament possibilita, entre altres coses, una gestió més sana dels aspectes emocionals, augmentar la participació, posar-se en lloc de l'altre i millorar la creativitat en la cerca de solucions.

Finalment, el mètode Harvard aprofundeix en la importància de basar la negociació en criteris objectius, almenys en la mesura del possible. Això facilita que les parts interpretin que s'ha arribat a una solució justa i quedin satisfetes amb el resultat.

Jugar a negociar

La ludificació (en anglès *gamification*) consisteix en el treball per mitjà del joc de determinats aspectes, *a priori* no lúdics.

Hi ha ja certa bibliografia en aquest tema. Per exemple, es poden trobar algunes propostes de jocs visuals en el llibre *Gamestorming* de Dave Gray, Sunni Brown i James Macanuffo.

Cas pràctic 6

Dissenyu activitats, basades en la ludificació, que permetin l'afrontament d'una situació de negociació en els diferents supòsits:

- Per a desbloquejar la negociació sobre la prioritització de les mesures preventives que cal adoptar, en el marc d'un comitè de seguretat i salut.
- Per a determinar les mesures prioritàries que cal incorporar a un conveni col·lectiu, en el marc d'una negociació entre agents socials.

Qüestions per a la reflexió

1) La cultura pot exercir un paper important en els processos de negociació. Alguns articles i treballs especialitzats aprofundeixen en aquesta temàtica. S'adjunta enllaç a un d'aquests articles "Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores interpersonales y culturales" (Lourdes Munduate Jaca; Inmaculada F. J. Cisneros; Miguel A. Dorado Mimbreno; Francisco J. Medina Díaz).

<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=801>

2) Hi ha un corrent de pensament recent (amb implicacions filosòfiques, econòmiques i socials) basat en el bé comú. Una de les seves conclusions és que l'opció més intel·ligent i mútuament beneficiosa és la cooperació.

3) Un exemple de la cooperació com a millor opció és l'anomenat "dilema del presoner", formulat per Albert W. Tucker (se'n pot trobar molta informació a Internet).

2.5. Resultats de la negociació

Una negociació pot finalitzar de maneres molt diverses:

- 1) En una victòria per a una de les parts.
- 2) En un punt mort.
- 3) En un acord integratiu.
- 4) En un acord de compromís en què cadascuna de les parts cedeix una mica en els seus interessos i demandes inicials.

Les solucions integratives són les més desitjades pels negociadors perquè són més estables i duradores en el temps i permeten que les parts en conflicte estiguin més satisfetes.

En definitiva, una bona solució permet satisfer els interessos subjacents de les parts en conflicte. No obstant això, en la majoria de les circumstàncies no està tan clar que l'optimització dels recursos disponibles permeti conjugar els interessos de totes dues parts. En aquests casos els investigadors assumeixen que la qualitat en la resolució d'un determinat conflicte depèn de l'equitat en la distribució dels resultats. La distribució equitativa dels resultats produeix una gran satisfacció entre els negociadors, molt més gran que si els resultats són molt desfavorables per a ells, o, paradoxalment, molt favorables. No obstant això, quan volem conèixer si un determinat resultat és equitatiu, comencem a tenir problemes, perquè l'equitat no sempre és sinònim d'integració i perquè les experiències subjectives que els negociadors tenen del que és o no equitatiu són més importants que la distribució objectiva dels resultats.

Negociació i literatura

En el relat "La immolació", inclòs en el llibre de relats curts *El perquè de tot plegat*, de Quim Monzó, l'autor relata un procés de negociació en la vida quotidiana. La negociació es tanca amb resultats però, de vegades, no tenim prou en compte els sentiments i concessions de l'altra part.

Per aquest motiu els investigadors solen distingir entre **resultats objectius**, quantificables i tangibles, i **resultats subjectius** de la negociació, fruit de la percepció i la valoració dels negociadors: els primers s'anomenen resultats econòmics i els segons resultats psicosocials.

Els resultats econòmics de la negociació se centren en els productes resultants d'aquesta. La base per al càlcul dels resultats econòmics la trobem en la *zona de comú acord*, que està definida pels *punts de reserva* de cadascun dels negociadors.

Aquests punts de reserva representen el nivell mínim d'aspiracions que els negociadors pretenen aconseguir en la transacció. Si aquest punt de reserva és superat, els negociadors poden optar per **la seva millor alternativa** a un acord negociat, o pel manteniment de *l' statu quo*. Si aquestes zones de comú acord se superposen, hi haurà una zona de negociació positiva, mentre que si estan distants, hi haurà una zona de negociació negativa. Per exemple, si volem adquirir un cotxe determinat i el nostre punt de reserva són 2.000 €, mentre que el punt de reserva del venedor és de 2.200 €, ens trobem amb una zona negativa. No ocorre així si el nostre punt de reserva és de 2.300 €.

Els resultats psicosocials de la negociació estan basats en processos de percepció social, els quals inclouen aspectes del món social del que percep: les persones, les conductes i les situacions. Els processos de percepció social es guien per una sèrie de principis clau:

- 1) Les persones percebem de manera activa el món social, seleccionant, categoritzant, interpretant i inferint informació.
- 2) Les persones de vegades no són conscients dels seus interessos i valors, però aquests guien les seves conductes i les seves eleccions.
- 3) Els processos de percepció són constructius i selectius.
- 4) Les percepcions guien les conductes de les persones. En el cas del negociador, els elements més importants de la percepció són: la situació de negociació, l'altra part i la percepció sobre si mateix. La *percepció sobre la situació* negocia-dora implica la valoració del negociador sobre els processos i els resultats de la negociació. La *percepció sobre l'altra part* implica l'avaluació del vincle que s'estableix entre els negociadors, sobre la justícia i neteja de la seva conducta, la inferència sobre els seus trets de personalitat, i les atribucions causals. La *percepció sobre un mateix* representa la valoració dels propis interessos, finalitats, preferències, possibilitats de risc i sobre la comparació social entre un mateix i l'altra part.

La combinació dels aspectes objectius i subjectius de la negociació marcarà, en conseqüència, la percepció sobre els resultats d'una negociació.

Cas pràctic 7

Dissenyeu un sistema d'indicadors per a autoavaluar el vostre acompliment en els processos de negociació, basat en els aspectes clau vistos en els capítols anteriors.

Qüestions per a la reflexió

- 1) La percepció sobre els resultats de l'avaluació no solament es basa en aspectes tangibles (resultats objectius) sinó que tindrà molt a veure amb els resultats objectius, basats en la nostra percepció del procés de negociació.
- 2) Per a establir valoracions entorn dels resultats objectius és imprescindible definir *a priori* el nostre "ideal" i el nostre "límit" en el procés de negociació.
- 3) És important analitzar les pròpies percepcions subjectives després dels processos de negociació. Igualment, té gran valor desgranar el paper que els interessos i valors propis han tingut en el procés negociador.

Activitats

Per mitjà d'un mateix fil conductor, del qual es disposa d'abundant documentació en els mitjans digitals, farem una sèrie d'activitats pràctiques relacionades amb els conflictes i els processos de negociació.

Un dels conflictes laborals més importants dels últims anys va ser el protagonitzat pels controladors aeris i AENA el desembre de 2010. S'hi donen molts dels components bàsics d'un conflicte i les parts implicades van desplegar diferents estratègies de negociació.

Per mitjà de la informació disponible en els diferents mitjans digitals farem un seguiment i valoració d'aquest conflicte, tenint en compte:

1. Anàlisi dels elements del conflicte: persones, procés i problema.

a) Des de la perspectiva de les persones

- Els nivells del conflicte
- Les relacions de poder
- Les percepcions de les parts en conflicte
- Les emocions i sentiments
- Les posicions
- Els interessos i necessitats

b) Des de la perspectiva del procés

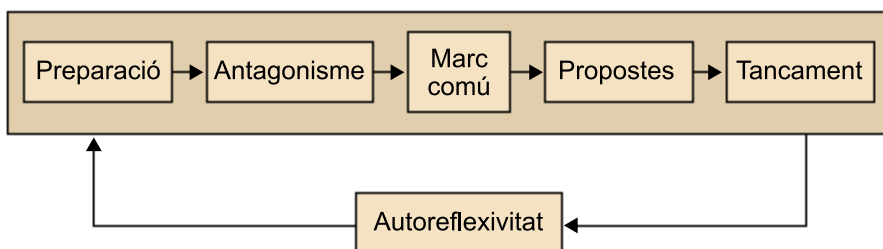
- La dinàmica del conflicte
- La relació i la comunicació entre les parts
- Els estils d'afrontament
- Els cicles del conflicte

c) Des de la perspectiva del problema

- Els conflictes de relació entre les parts
- Els conflictes d'informació
- Els conflictes d'interessos
- Els conflictes estructurals
- Els conflictes de valors

2. A partir de la informació disponible, identifiqueu les parts en el procés de negociació i els elements clau que es van desplegar en cadascuna.

Des de la perspectiva de les dues parts principals en conflicte, incloeu unes reflexions sobre els aspectes millorables en el procés de negociació en cadascuna de les fases.



3. Identifiqueu les tàctiques de negociació utilitzades per cadascuna de les parts en conflicte, classificades en el quadre següent:

Tàctiques de pressió	Enfocament a la resolució de problemes

4. Per mitjà dels principis que proposa el mètode Harvard, reflexioneu entorn de com podria haver contribuït cadascun d'aquests principis en el procés de resolució de conflicte.

- Principi 1: separar les persones del problema.
- Principi 2: distingir posicions d'interessos.
- Principi 3: generar opcions creatives.

- Principi 4: basar les decisions en criteris objectius.
5. Finalment, el procés es va resoldre en gran mesura mitjançant un procés de mediació. Busqueu informació entorn del següent:
- Les competències professionals del mediador i el seu perfil. Per què creieu que es va triar per a aquest procés al Sr. Manuel Pimentel?
 - Les tècniques principals de mediació. Quines tècniques va utilitzar el mediador en aquest conflicte?
6. Plantegeu una sèrie d'estratègies de millora sobre l'organització i les persones, orientades a prevenir la reproducció o un conflicte similar o minimitzar-ne l'impacte (és a dir, evitar postures extremes en el procés del conflicte i la negociació).

Orientacions per a la solució:

Per a resoldre aquestes activitats és necessari que analitzem, com s'indica, els elements del conflicte.

És important que establim les tres parcel·les operatives del conflicte (persones, procés i problema). Notem que en cada situació es donen els aspectes que s'indiquen. És interessant que l'alumne pugui identificar cadascuna de les indicacions que es donen.

En l'apartat segon ens podríem apropar a la concepció que tenien els controladors mateixos del conflicte. Tenien raó els controladors? Podien fer un altre tipus d'activitat que els hagués portat amb més èxit al seu objectiu? Cal parlar en aquests conflictes d'altres parts interessades en el tema que no són pròpiament els actors principals, com per exemple els usuaris?

La proposta 3 fa referència a les pressions exercides per aconseguir aquest objectiu. Vagues, protestes actives, queixes públiques. Són estratègies veritablement operatives? S'oposen amb la pressió exercida a altres col·lectius i, en conseqüència, poden generar l'efecte contrari? Tal vegada l'enfocament hauria hagut de ser parlar, pactar, pròpiament negociar sense arribar a extrems que vinculin altres persones d'una manera dramàtica, per dir-ho en aquests termes. La comunicació entre les parts, que impliqui tots els aspectes emocionals d'aquesta, és el mecanisme més correcte per a solucionar conflictes.

La proposta 4 fa referència a la solució del conflicte. Per a això optem per buscar opcions creatives que, com diem, no alterin de manera contundent el bon funcionament de l'organització. Si bé és innegable que la resolució del conflicte hauria de possibilitar aspectes decidits.

En aquest cas, parlem de la intervenció d'un "mediador". És important, com hem estudiat, el paper del mediador. Notem que l'estratègia utilitzada no margina les parts immiscides en el problema: tant els afectats directament com els afectats indirectament i, a més, possibilita l'acostament al llarg del temps de la solució completa, i es procedeix a una solució gradual que permet arribar a l'objectiu sense traumes manifestos.

Finalment, l'última proposta de l'activitat se centra en la reflexió sobre situacions semblants per a intentar evitar totes les possibilitats de confrontació. Cal dir que la confrontació pròpiament dita en els mecanismes de negociació no és violenta, sinó dialogant, i intenta buscar aquest mecanisme tan conegut (i tan poc usat) que és el que "tots guanyen i ningú no perd". Aquesta seria l'estratègia fonamental en aquesta situació i totes aquelles s'hi puguin assemblar.

Exercicis d'autoavaluació

1. En relació amb el conflicte en les organitzacions...

- minva el rendiment dels equips de treball i les organitzacions.
- millora l'assoliment i la productivitat de les organitzacions.
- contribueix positivament al rendiment col·lectiu.
- el conflicte pot actuar de diferents maneres sobre l'organització i l'acompliment, depenent de diferents variables.

2. Des de la perspectiva de les persones, l'organització pot propiciar un entorn saludable en relació amb l'aparició i resolució de conflictes...

- alineant els seus valors amb els del grup majoritari.
- facilitant polítiques de reclutament de personal que propiciïn l'homogeneïtat.
- fomentant la competitivitat entre els membres i grups de l'organització.

Lectura recomanada

Per a aprofundir en aquest tema, recomanem el llibre *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*, de Carlos Guillén Gestoso i Raúl de Diego Vallejo (Editorial Pirámide, 2010).

d) Cap de les anteriors.

3. Per a valorar els factors personals d'un conflicte s'han de considerar, entre altres ...

- a) la dinàmica del conflicte.
- b) les emocions i els sentiments.
- c) els cicles del conflicte.
- d) Els factors personals no tenen influència en els conflictes.

4. Els conflictes de relació es poden deure a...

- a) l'alta intensitat emocional de les relacions personals.
- b) interpretacions diferents de les dades.
- c) opinions estereotipades sobre altres persones.
- d) Les respostes a i c són certes.

5. En relació amb els conflictes de valors...

- a) l'organització pot intervenir sobre els conflictes de valors creant objectius superiors que totes les parts puguin compartir.
- b) l'organització no hi ha d'intervenir, ja que no es deuen a aspectes vinculats a l'entorn laboral.
- c) la intervenció s'ha de fer sempre per mitjà de mediadors externs.
- d) una organització ha de minimitzar la influència dels valors sobre el seu acompliment.

6. Els elements lligats a les competències de les persones que poden influir en l'evolució i l'impacte d'un conflicte són...

- a) la cultura de l'organització.
- b) el clima laboral.
- c) els nivells de competència en habilitats socials.
- d) Totes les anteriors.

7. Els conceptes d'*organització intel·ligents* i *organitzacions que aprenen* són aportacions de...

- a) Howard Gardner.
- b) Peter Senge.
- c) Antonio Damasio.
- d) Zygmunt Bauman.

8. En relació amb les situacions de negociació, no és cert que...

- a) impliquin l'existència de dues o més parts implicades.
- b) hi ha una certa relació de poder entre les parts.
- c) es pot donar el cas que una de les parts no vulgui arribar a un acord.
- d) hi ha factors tangibles i intangibles.

9. En relació amb la comunicació en els processos de negociació...

- a) el to distès dificulta la negociació.
- b) la tensió comunicativa interna de l'emissor dificulta la negociació.
- c) disposar d'arguments contundents significa que aquests repercuteixen en el receptor.
- d) Totes són correctes.

10. Una fase que facilita la millora contínua dels processos de negociació és...

- a) la preparació.
- b) l'autoreflexivitat.
- c) l'oratòria.
- d) Totes són correctes.

11. No és un principi de negociació en el mètode Harvard...

- a) integrar les persones i el problema.
- b) distingir posicions d'interessos.
- c) generar opcions creatives.
- d) basar les decisions en criteris objectius.

12. Enfocar la negociació des d'un enfocament guanyar/guanyar...

- a) es contraposa al concepte guanyar/perdre, que defensen autors com Stephen R. Covey.
- b) implica un alt interès d'almenys una de les parts que negocien.
- c) es basa en una situació de compromís.
- d) es basa en una situació d'integració.

13. Són tàctiques de pressió en una negociació...

- a) el plantejament de demandes excessives.
- b) la utilització d'amenaçes.
- c) pressionar amb el temps.
- d) Totes són correctes.

14. En un enfocament de negociació basat en la resolució de problemes, són moments clau...

- a) Identificació del problema / Generació de solucions / Fase final.
- b) Comprensió del problema / Despersonalització / Resolució.
- c) Ampliació d'opcions / Anàlisi / Cerca de la zona comuna.
- d) Cap no és correcta.

**15. Els resultats psicosocials de la negociació estan basats en processos de percepció social.
No és un principi clau de percepció social...**

- a) les persones guien les seves conductes i eleccions per mitjà d'interessos i valors conscients.
- b) les persones percebem de manera activa el món social.
- c) les percepcions guien les conductes de les persones.
- d) Tots els anteriors són principis de percepció social.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. d

2. d

3. b

4. d

5. a

6. c

7. b

8. c

9. b

10. b

11. a

12. d

13. d

14. a

15. a

Bibliografia

- Covey, S. R.** (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. R.** (2012). *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.
- De Diego Vallejo, R.; Guillén Gestoso, C.** (2012). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- DeBono, E.** (2010). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós plural.
- Deutsch, M** (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: CT: Yale University Press.
- Donoso, R.** (2006). *Conceptos claves para la resolución pacífica de conflictos, en el ámbito escolar*. Unidad de apoyo a la transversalidad: Ministerio de Educación de Chile. Disponible en: http://www.educarchile.cl/UserFiles/P001/File/CR_Articulos/resolucion%20pacifica%20de%20conflictos.pdf
- Fisher, R.; Ertel, D.** (2004). *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso, ante cualquier situación*. Gestión 2000.
- Fisas, V.** (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Ediciones Unesco.
- Gardner, H.** (2011). *Mentes flexibles. El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás*. Madrid: Paidós.
- Goleman, D.** (2007). *Intel·ligència social. La nova ciència de les relacions humanes*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D.; Cherniss, C.** (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- Gray, D.; Brown, S.; Macanuffo, J.** (2012). *Gamestorming*. Barcelona: Deusto.
- Kofman, F.** (2008). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Munduate Jaca, L.; Medina Díaz, F. J.** (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Munduate, L.; Martínez, J. M.** (2004). *Conflicto y Negociación* (2a. ed.). Madrid: Pirámide.
- Redorta, J.** (2012). *No más conflictos*. Barcelona: Paidós.
- Senge, P.** (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.