

# La negociación en prevención de riesgos laborales

Jaume Llacuna Morera  
Xavier Baraza Sánchez  
Juan Francisco de la Fuente

PID\_00186743



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. El conflicto en las organizaciones</b> .....	7
1.1. Introducción .....	7
1.1.1. Que entendemos por conflicto .....	7
1.1.2. El conflicto en el contexto actual de las organizaciones .....	8
1.2. Elementos del conflicto .....	10
1.2.1. Personas .....	10
1.2.2. Proceso .....	12
1.2.3. Problema. Tipos de conflictos y posibles estrategias de resolución .....	15
1.3. El conflicto como herramienta de mejora .....	19
<b>2. Negociación</b> .....	25
2.1. Negociación en el marco de las organizaciones .....	25
2.2. La gestión del conflicto mediante la negociación .....	27
2.3. El proceso de negociación .....	29
2.4. La estrategia de negociación .....	31
2.4.1. Estrategia y táctica de negociación .....	31
2.4.2. Enfoque a la rivalidad. Tácticas de presión .....	32
2.4.3. Enfoque a la resolución de problemas .....	33
2.4.4. El método Harvard .....	36
2.5. Resultados de la negociación .....	38
<b>Actividades</b> .....	41
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	42
<b>Solucionario</b> .....	45
<b>Bibliografía</b> .....	46



## **Introducción**

En este módulo vamos a estudiar los mecanismos que permiten que los diversos elementos del grupo unifiquen sus criterios y eviten con ellos la conflictividad.

Es evidente que en tema de PRL cualquier tipo de confrontación entre los elementos del grupo posibilita el aumento de la siniestralidad, no únicamente el aumento de accidentes, sino, y especialmente, el aumento de la problemática de origen psicosocial, que en estos momentos en los países industrializados suele ser la principal causa de patología laboral.

## Objetivos

Los objetivos fundamentales de este módulo son:

- 1.** Evidenciar los problemas para la salud que pueden originar los conflictos interpersonales en el marco de las organizaciones.
- 2.** Posibilitar que dichos conflictos se conviertan en positivos y permitan recomponer la situación conflictiva hacia un grupo más sano.
- 3.** Identificar los mecanismos de la negociación en una organización.
- 4.** Analizar los diversos mecanismos sucesivos que posibilitan la gestión del conflicto.
- 5.** Establecer la mejor estrategia para llegar al objetivo de organización estable, productiva y satisfactoria.
- 6.** Analizar los resultados de la negociación a la luz de la operatividad concreta de la misma.

# 1. El conflicto en las organizaciones

“El conflicto es el padre de todas las cosas, el rey de todas las cosas. A unos ha hecho dioses y a otros hombres; a unos ha hecho esclavos y a otros ha hecho libres”.

Heráclito

## 1.1. Introducción

En este apartado analizaremos los conceptos básicos de conflicto y de este en el marco de las organizaciones.

### 1.1.1. Que entendemos por conflicto

Existe una larga tradición del estudio del conflicto desde distintas teorías (biológica, psicossociológica, estructuralista) que han aportado visiones interesantes al concepto de conflicto y que han supuesto una multiplicidad de enfoques y escuelas de pensamiento en el camino hacia una teoría general del conflicto. Algunos de sus autores más relevantes han definido el conflicto en los siguientes términos:

- **Real Academia Española:** “El conflicto es la lucha, enfrentamiento, oposición entre personas o cosas”.
- **Morton Deutsch:** “Un conflicto existe siempre que tienen lugar actividades incompatibles”. Más tarde añade que “el conflicto surge a partir de la incompatibilidad de las actividades”.
- **Fisas:** “Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”.
- **Donoso:** “Los conflictos son situaciones en que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo de intereses y/o posiciones incompatibles donde las emociones y sentimientos juegan un rol importante y la relación entre las partes puede terminar robustecida o deteriorada, según la oportunidad y procedimiento que se haya decidido para abordarlo”.
- **Redorta:** “El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder”.

### 1.1.2. El conflicto en el contexto actual de las organizaciones

El conflicto forma parte de nuestra vida, en todos los ámbitos: laboral, familiar y social. Consecuentemente, el conflicto es también consustancial en la dinámica de las organizaciones.

Vivimos, por otro lado, en una época de incertidumbres. Este contexto no viene solo determinado por una coyuntura desfavorable, sino que enlaza con el hecho de que estamos instalados en una transformación estructural, a nivel económico, social y tecnológico. Uno de los principales escenarios de este cambio es el mundo de las organizaciones empresariales, por lo que afecta de manera directa al trabajo y a las lógicas que lo regulan. Cambia, en consecuencia, la forma de relacionarnos con y en el trabajo y, por lo tanto, evoluciona la tipología y el tratamiento de los conflictos en el entorno laboral.

Otro aspecto que configura el panorama actual es que la organización se entiende actualmente, como un sistema que interactúa con su entorno ambiental y social. Esto amplía el radio de acción: la organización no es un sistema cerrado sino que está en el centro de un complejo sistema influenciado por clientes, proveedores, agentes sociales y otros grupos de interés. Este enfoque y las nuevas posibilidades de acceso a la información originan un nuevo escenario, con nuevas oportunidades pero también con mayores riesgos. Desde la perspectiva del conflicto, la empresa debe cuidar la relación con el entorno para prevenirlos y minimizar el impacto sobre su reputación en caso de que se produzcan. Sea por convencimiento o por presión social, las organizaciones están destinando recursos a generar una relación positiva con el entorno. En esta línea, se desarrollan acciones como políticas ambientales, transparencia en la información y comunicación, implantación de códigos éticos y buenas prácticas, etc.

En este marco general, hay acuerdo en considerar la relación ambivalente entre conflicto y organización.

Por un lado, las relaciones conflictivas en el trabajo son consideradas uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional.

Pero, por otro lado, el conflicto puede considerarse un elemento necesario para promover la renovación del conocimiento, dinamizar las relaciones y prevenir la aparición del pensamiento grupal.

Redorta (2012) resume de esta manera los aspectos positivos y negativos del conflicto:

## Aspectos positivos y negativos de un conflicto

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Es un motor de cambio.	El cambio se rechaza y se produce una ruptura.
Estimula la curiosidad y el interés de las partes, si no es muy intenso.	La intensidad del conflicto puede generar emociones muy intensas y reacciones imprevisibles.
Cohesiona grupos enfrentados.	Una vez se cohesionen los grupos, puede iniciarse un ciclo destructivo de enfrentamiento.
La necesidad de resolverlo estimula la creatividad de las partes.	Se puede generar una actitud hostil que incrementa las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes.
Fomenta la comunicación abierta en temas importantes para las partes.	La comunicación a cierto nivel se reduce, haciéndose más insegura y distorsionada.
Permite reconocer como legítimos los intereses de otras partes.	Se estimula la idea de que la solución es una cuestión vinculada a las relaciones de poder.
Puede mejorar la confianza como resultado del conflicto si hay un consenso posterior.	Se producen juicios erróneos sobre los otros, estrés, tensión, aparición de estereotipos y prejuicios, pensamiento polarizado y reducido.

Aparecen en este cuadro muchos de los conceptos clave para entender y gestionar los conflictos y el papel que estos juegan en las organizaciones: confianza, comunicación, creatividad, actitud, cohesión, cambio. A lo largo de este módulo ahondaremos en estos aspectos clave, determinando los elementos del conflicto y en qué condiciones puede suponer una herramienta de mejora para las organizaciones.

### Caso práctico 1

La transformación estructural en la que estamos inmersos afecta a los conflictos en las organizaciones. Buscad información sobre modelos productivos basados en el "taylorismo", frente a modelos productivos basados en el "toyotismo". Estableced, a través de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) las consecuencias de cada modelo con relación a los conflictos en las organizaciones.

#### Cuestiones para la reflexión

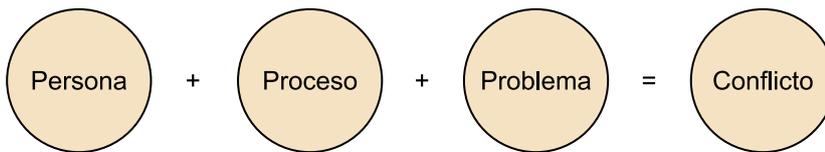
- 1) Las nuevas formas de trabajo generan nuevas tipologías de conflictos pero ¿podrían ser también nuevas formas de resolverlos?
- 2) ¿Se podrían considerar cuestiones relevantes en la aparición de conflictos en las organizaciones los siguientes puntos?
  - a) La calidad del liderazgo y los estilos de mando.
  - b) Las relaciones personales.
  - c) Los sistemas de información y comunicación.
  - d) La gestión de la participación.
  - e) La competitividad interna y la cooperación insuficiente.
  - f) La ambigüedad y conflictos de rol.
  - g) La identificación con los valores de la organización.
  - h) Los aspectos vinculados a la relación laboral: jornada, horario, salario, estabilidad en el empleo, etc...

3) Los aspectos positivos y negativos del conflicto ¿son dos caras de la misma moneda? El gran reto de las organizaciones ¿sería transformar lo negativo en lo positivo o, dicho de otra manera, las amenazas en oportunidades?

## 1.2. Elementos del conflicto

Entender cómo se producen y desarrollan los conflictos es un primer paso fundamental para afrontarlos. En este sentido, diferentes autores han identificado los elementos fundamentales en todo conflicto.

Los elementos del conflicto



A continuación trataremos cada uno de estos elementos.

### 1.2.1. Personas

Al abordar un conflicto, adquiere importancia la identificación de las personas o grupos implicados, tanto de manera directa como indirecta, y la actitud que adoptan ante el conflicto.

Desde la perspectiva de las personas, el análisis de los conflictos puede realizarse desde diferentes enfoques:

- Niveles del conflicto.
- Las relaciones de poder.
- Las percepciones de las partes en conflicto.
- Las emociones y sentimientos.
- Las posiciones.
- Los intereses y necesidades.

#### 1) Niveles

Estos aspectos determinan los diferentes niveles en los conflictos. Desde la perspectiva de las personas, se puede hablar de cuatro niveles del conflicto:

- A nivel **intrapersonal**: lo experimenta una persona consigo misma (ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros), como por ejemplo, tener mala conciencia tras haber hecho algo no conforme con los propios valores.
- A nivel **interpersonal**: entre dos o más personas que representan grupos de intereses distintos (por ejemplo, jefe y empleado). La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.
- A nivel **intragrupal**, en el interior de un grupo, como pueden ser las discusiones entre los compañeros de un mismo equipo. En este nivel, se analiza cómo el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- A nivel **intergrupal**, entre dos o más grupos. Un ejemplo de este nivel es un conflicto laboral entre patronal y sindicatos. En este nivel, el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos.

#### Nivel intergrupal

Un ejemplo de conflicto intergrupal:

[http://www.youtube.com/watch?v=afb2o\\_R9Fes](http://www.youtube.com/watch?v=afb2o_R9Fes)

## 2) Relación de poder

Algunos autores la definen como la interdependencia, es decir, la situación en la cual los resultados de una persona se pueden ver potencialmente afectados por las acciones de otros. Entendido de otra forma, es la habilidad de una o más personas para influir sobre la conducta de otros. Este poder puede emanar de diferentes ámbitos -formales o no formales- y condicionará el conflicto en función de su intensidad y dominio.

## 3) Las percepciones de las partes en conflicto

En la mayoría de los conflictos, cada participante tiene su propia perspectiva particular y ninguno lo percibe en su totalidad. La percepción que cada parte tiene de las otras partes en conflicto repercutirá decisivamente en su resolución. Cuando la percepción es positiva, se considera que las acciones del otro pueden posibilitar la consecución de los fines perseguidos por ambos, el bien común. En cambio, cuando se da una percepción negativa, se entiende que los fines perseguidos por ambas partes son incompatibles.

## 4) Las emociones y los sentimientos

A menudo las emociones y los sentimientos dominan sobre la razón. Es por esto por lo que en situaciones conflictivas es determinante la manera como se sienten los protagonistas o individuos involucrados. Es decir, en qué medida se ven influenciadas y el grado o intensidad de la emoción en torno al conflicto.

## 5) Las posiciones

Se debe analizar qué postura ha adoptado cada parte implicada en el conflicto (victimismo, superioridad, amenazante, etc.).

## 6) Los intereses y necesidades

Uno de los aspectos clave que permitirá una resolución exitosa del conflicto es conocer los intereses de cada una de las partes.

Una vez averiguado qué es lo que pide cada parte, se deberá pasar al siguiente paso: saber por qué es importante lo que piden, para qué lo necesitarán, y los beneficios que obtendrán con lo que piden. En no pocas ocasiones, la resolución de conflicto no se puede satisfacer al cien por cien a las partes, pero sí puede suponer un acuerdo aceptable para todas ellas.

### Intereses y necesidades

A un hombre sabio, que vivía en condiciones de extrema pobreza, su vecino le dijo:

- No debes ser tan sabio. Si te inclinas ante el rey, no sería necesario que vivieras con tan poco.

- Y si tú vivieras con poco, le respondió el hombre sabio, no sería necesario que te inclinas ante el rey.

### 1.2.2. Proceso

El conflicto no aparece repentinamente. Suele pasar por varias etapas a través de las que se va desarrollando. Por supuesto que las personas que intervienen en él son decisivas para analizar cómo se ha producido y cómo puede solucionarse.

#### Lectura recomendada

*NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social.*

#### 1) La dinámica del conflicto

Es la manera como el conflicto se desarrolla y las personas tratan de resolverlo. En la dinámica se verán influenciados aspectos citados anteriormente, como la influencia de poder (quién es el sujeto que tiene mayor poder y decisión dentro de las relaciones establecidas entre las partes) o el nivel de participación.

#### 2) La relación y la comunicación

La comunicación es el elemento más importante en el proceso. Una buena comunicación es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes. La comunicación, de hecho, puede ser el origen del conflicto, por ejemplo cuándo es inexistente, incorrecta o equívoca. Sin embargo, también es la que nos permitirá expresar el conflicto o incluso transformarlo hasta llegar a resolverlo.

### **Ganar/Escuchar**

La escucha activa permite, entre otras cosas, mejorar la alteridad (reconocer al otro) y la empatía, conectar afectivamente con las emociones del otro.

Para poder realizar una buena escucha activa debemos preguntar, pedir aclaraciones, acotar y contextualizar toda la información recibida.

En el proceso de comunicación intervienen aspectos como la comunicación verbal, la comunicación no verbal, la escucha, el nivel de conocimiento, las actitudes, etc.

Dentro de un conflicto, la escucha es esencial porque permitirá realizar un diagnóstico de la situación, del contexto, de los intereses de las partes implicadas, e identificar sentimientos, intereses, valores, etc. En definitiva, escuchar permite entender al otro.

La acción de escucha requiere suspender todo juicio o prejuicio que se tenga de la situación y de las partes involucradas y evitar toda distracción, ya que podría suponer la omisión de información esencial para una posible resolución exitosa.

La escucha activa permite obtener información sobre el conflicto y corroborar datos. A un nivel más profundo y esencial, sirve para comprender a las partes implicadas en un conflicto. Facilita, en consecuencia, la alteridad, la empatía y la superación de prejuicios.

Otra competencia básica que condiciona la relación y la comunicación en el conflicto es la asertividad, entendida como la capacidad de expresar los necesidades, sentimientos u opiniones de una persona respetando los de los demás. Esto implica evitar la agresividad y el menosprecio, aceptando otros puntos de vista.

### **3) Estilos de afrontamiento**

Es el espíritu con que se afronta el conflicto, el paradigma de partida. Este paradigma puede ser implícito o explícito. En cualquier caso, condiciona las estrategias y actitudes que cada parte despliega para poder transformar los conflictos y resolverlos. Se pueden encontrar dos tipologías de afrontamiento:

- **El pensamiento ganar/perder.** Se produce cuando las partes en conflicto, o al menos una de ellas, afronta el conflicto con la mentalidad de que es imposible un acuerdo que beneficie a todas las partes. En esta situación, se tiende a utilizar el poder y la posición para conseguir inclinar el conflicto hacia el beneficio propio, sin tener en cuenta las consecuencias para la parte opuesta. La resolución del conflicto no es imposible, pero será difícil evitar su repetición y las consecuencias a largo plazo.
- **El pensamiento ganar/ganar:** Se produce cuando las partes entienden y procuran el beneficio mutuo en el proceso de resolución del conflicto. Las

partes aprueban las decisiones adoptadas y se comprometen con el plan de acción consensuado. El enfoque es más colaborativo que competitivo. Este principio se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa para las partes en conflicto, que puede ser igual o mejor que las posiciones de partida para cada una de las partes.

#### **Ganar activa**

Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente beneficiosos, mutuamente satisfactorios. Todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Es ver la vida como un escenario colaborativo, no competitivo. Para más información podéis ver:

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

#### **4) Ciclos del conflicto**

El conflicto es considerado un proceso que contempla diferentes fases, aunque no tiene por qué desarrollarse de manera lineal. En todo conflicto se produce una dinámica de interacción de las partes implicadas que va progresando a medida que cada una de ellas toma conciencia de los conflictos e intereses.

Las fases que se pueden desarrollar en un conflicto son la escalada, el estancamiento y la desescalada.

Como bien indica el nombre, en la fase de escalada es cuando el conflicto alcanza el momento más álgido. Una vez el conflicto se estabiliza, podremos decir que se encuentra en la fase de estancamiento y finalmente la desescalada es la fase en que el conflicto se reduce paulatinamente.

La fase de escalada se incrementa en la medida en que intervengan los procesos perceptivos o de manejo de la información. Es en este primer momento cuando se producen efectos, como la ampliación de los problemas, el desplazamiento de los problemas hacia las personas, el incremento de la competitividad y la implicación de otros individuos.

La reducción significa que se inicia una fase de resolución. El conflicto se reduce, elimina o finaliza.

Por otro lado encontramos a otros autores que consideran tres aspectos básicos en la estructura del conflicto: los aspectos contextuales del conflicto, la experiencia del conflicto y la gestión del conflicto. Cuando se habla de los aspectos contextuales del conflicto, se hace referencia a cuál es la situación y las condiciones en las que se produce el conflicto. En cuanto al segundo aspecto se considera cada uno de los componentes cognitivos, emotivos y motivaciones que produce el conflicto. Y por último, lo más importante y visible es la gestión del conflicto, que es el conjunto de diferentes procesos e intervenciones, es

#### **Lecturas recomendadas**

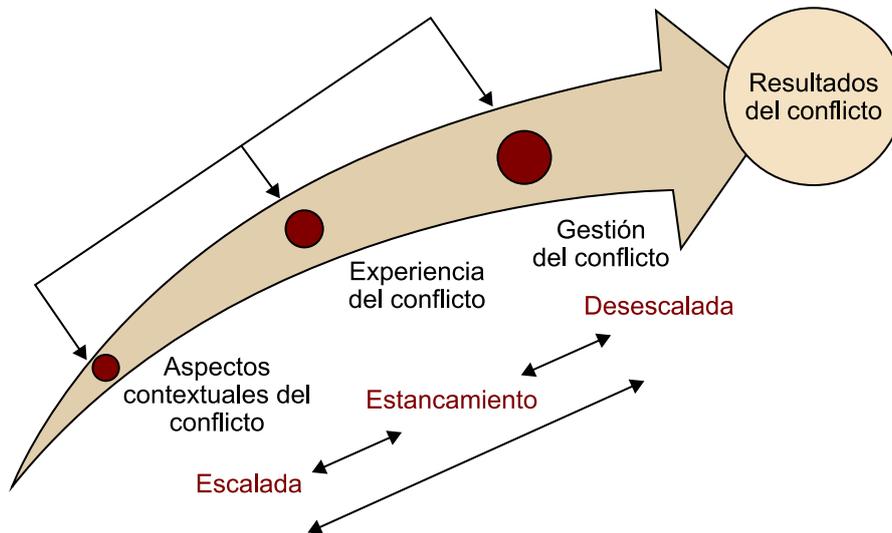
**Dominguez, R.; García, S.** (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones, Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

**Medina, Luque, Cruces** (2006). *Gestión del conflicto*. Capítulo 2. Munduate, L.; et Medina, F.J. *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Psicología Pirámide.

decir, la conducta o comportamiento que manifiestan las partes, consecuencia de la situación y de las actitudes de los individuos implicados. Dicho de otra manera, la estrategia organizacional.

A continuación se presenta un gráfico (ver figura 2) en el que se puede ver las fases del proceso del conflicto.

Las fases del proceso de conflicto



### 1.2.3. Problema. Tipos de conflictos y posibles estrategias de resolución

Así como existen variadas definiciones y conceptualizaciones del término *conflicto*, no son menos las clasificaciones y tipologías a las que ha dado lugar su estudio. La gran diversidad y falta de acuerdo respecto a los tipos de conflicto existente se debe, principalmente, a los distintos enfoques que cada autor elige para clasificar el conflicto. A continuación se presenta la clasificación más conocida, realizada por Moore (1994), que identifica cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

#### 1) Los conflictos de relación

Es cuando hay una presencia elevada de emociones negativas, percepciones falsas o equivocadas e incluso estereotipadas. Esto se debe muchas veces a que la comunicación es escasa o nula. Se da un comportamiento negativo repetitivo. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales o innecesarios, en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Estos problemas de relación muchas veces pueden dar lugar a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

### Causas de un conflicto y posibles intervenciones

#### Causas

- Presencia de una alta intensidad emocional.
- Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- Comunicación pobre o malentendidos.
- Comportamiento negativo reiterado.

#### Posibles intervenciones

- Controlar la expresión de las emociones a través del proceso, de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes, etc.
- Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.
- Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas.
- Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación.
- Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura.
- Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.

## 2) Los conflictos de información

Se dan cuando las partes implicadas en el conflicto tienen una falta de información para poder tomar decisiones correctas, es decir, falta información necesaria o están mal informados. Se produce también cuando existen opiniones o interpretaciones diferentes acerca de lo que es relevante. Algunos conflictos de información se podrían evitar si se diera la información necesaria en cada una de las partes. Pero otros conflictos pueden considerarse auténticos debido a que no son compatibles los puntos de vista e interpretaciones, o incluso los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

### Causas de los conflictos de información y sus posibles intervenciones

#### Causas

- Carencia de información.
- Información defectuosa.
- Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- Interpretaciones diferentes de los datos.
- Diferentes procedimientos de valoración.

#### Posibles intervenciones

- Alcanzar un acuerdo acerca de qué datos son los importantes para el caso.
- Acordar un procedimiento para obtener datos.
- Desarrollar criterios comunes para valorar los datos.
- Remitirse a terceros expertos para obtener opiniones independientes o para salir de puntos muertos.

## 3) Los conflictos de intereses

Son debidos a la existencia de una situación de competencia entre necesidades que las partes entienden como incompatibles (si bien puede ser que sea solamente una percepción). Esto se da cuando una de las partes considera que para poder satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente (otro participante).

Ocurren acerca de cuestiones relativas a recursos -dinero, recursos físicos, tiempo, etc.-, procedimientos -la manera como debe ser resuelta una determinada situación-, o psicológicos -percepciones de desconfianza, deseo de participación, respeto, etc.

Para poder resolver un conflicto de intereses es necesario que se hayan tenido en cuenta y/o satisfacer en parte los intereses de cada uno de los participantes.

Los conflictos de intereses y sus posibles intervenciones

#### **Causas**

- Situación de competencia (percibida o real).
- Intereses substantivos en conflicto.
- Intereses procedimentales en conflicto.
- Intereses psicológicos en conflicto.

#### **Posibles intervenciones**

- Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Buscar criterios de solución objetivos.
- Desarrollar soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes.
- Buscar maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles.
- Desarrollar intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.

#### **4) Los conflictos estructurales**

Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas, es decir, los patrones de comportamiento o de interacción son destructivos. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Pueden deberse a situaciones de desigualdad de poder, escasez de recursos físicos o condicionamientos geográficos, entre otros.

Los conflictos estructurales y sus posibles intervenciones

#### **Causas**

- Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- Limitaciones temporales.

#### **Posibles intervenciones**

- Definir claramente y cambiar los roles de cada uno.
- Reemplazar los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos.
- Resituarse la propiedad o el control de los recursos.
- Establecer un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable.
- Pasar de una negociación por posiciones a una basada en el análisis de intereses.
- Modificar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión).
- Modificar las presiones externas sobre las partes.
- Cambiar las limitaciones temporales (más o menos tiempo).

### 5) Los conflictos de valores

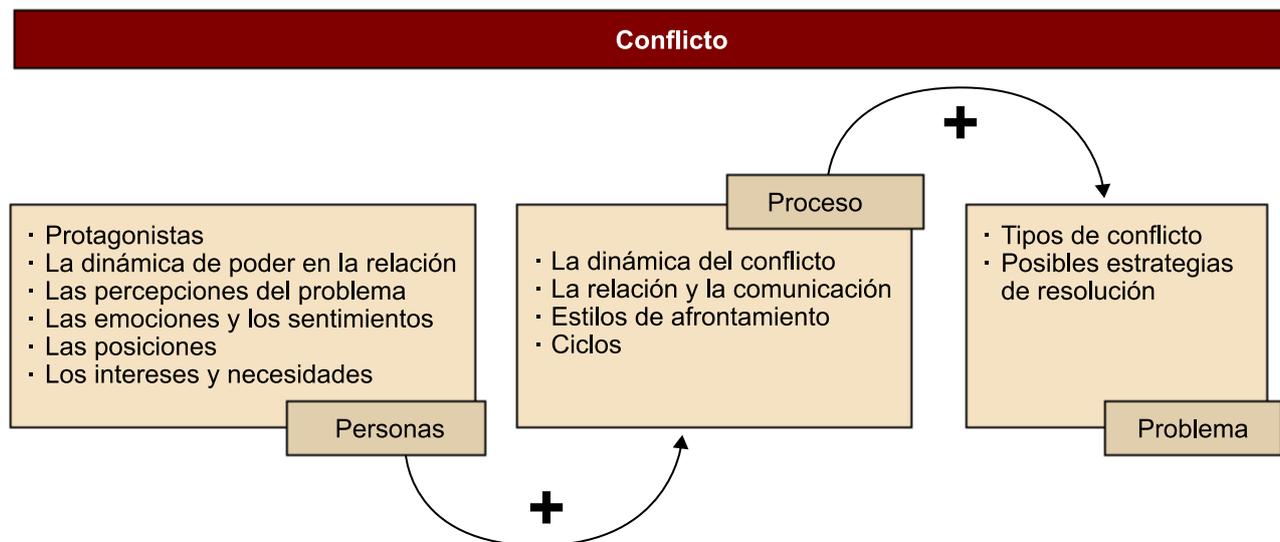
Son conflictos debidos a sistemas de creencias incompatibles. Los valores son definidos como marco de referencia que las personas utilizamos para dar sentido a nuestras vidas, permitiendo explicar y diferenciar qué es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. El hecho de que haya valores diferentes no implica que se origine un conflicto. Las disputas de valores surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Los conflictos de valores y sus posibles intervenciones

Causas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.</li> <li>• Existencia de objetivos solo evaluables intrínsecamente.</li> <li>• Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.</li> </ul>
Posibles intervenciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar definir el problema en términos axiológicos.</li> <li>• Permitir a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo.</li> <li>• Crear esferas de influencia en las que domina un conjunto de valores.</li> <li>• Buscar un objetivo jerárquicamente superior que todas las partes compartan.</li> <li>• Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura.</li> <li>• Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.</li> </ul>

A continuación se presenta un cuadro (ver figura 3) donde se resumen los diferentes elementos que configuran el conflicto. Se puede observar los que hacen referencia a las personas, al propio proceso y al problema.

Personas, proceso y problema en un conflicto



#### Caso práctico 2

Uno de los principales errores en la gestión de los conflictos se produce cuando no se tienen en cuenta todos los elementos en el análisis y planificación de la resolución.

Buscad información relativa al conflicto del ejemplo del vídeo propuesto anteriormente ([www.youtube.com/watch?v=afb2o\\_R9Fes](http://www.youtube.com/watch?v=afb2o_R9Fes)) y:

- 1) Desarrollad una descripción del conflicto teniendo en cuenta todos los elementos descritos en este apartado.
- 2) Determinad cómo se han tenido en cuenta los aspectos personales, el proceso del conflicto y el acercamiento al problema subyacente.
- 3) Definid aspectos susceptibles de mejora en cada ámbito que podrían haber mejorado la resolución del conflicto, el aprendizaje colectivo y el clima posterior.

#### Cuestiones para la reflexión

- 1) ¿Los errores en la gestión de conflictos se deben, en buena medida, a la incorrecta evaluación de los diferentes elementos que intervienen?
  - a) No tener en cuenta los valores, las emociones y los sentimientos de las personas involucradas.
  - b) Subestimar la importancia de la subjetividad.
- 3) Desde la perspectiva del proceso, ¿serían errores comunes los siguientes?
  - a) No facilitar comunicar y generar *feedback* continuo con las partes interesadas.
  - b) No tener en cuenta los tiempos y plazos necesarios para una resolución completa y satisfactoria del conflicto.
- 4) Desde la perspectiva del problema, ¿serían errores comunes los que siguen a continuación?
  - a) Centrarse en buscar culpables en lugar de soluciones al problema.
  - b) Hacer uso de situación de poder en lugar de buscar soluciones consensuadas.
- 5) En cualquier caso, es importante reflexionar sobre la importancia de identificar los elementos que intervienen y adaptar la estrategia de afrontamiento. Un ejemplo es la realización de “preguntas poderosas” que generen reflexión, por ejemplo:
  - a) ¿Realmente los intereses de las personas en general son incompatibles? (sobre las percepciones de las partes en conflicto)
  - b) ¿Realmente estas necesidades son tan importantes? ¿Se puede compartir una estrategia común? (sobre los intereses y necesidades)

### 1.3. El conflicto como herramienta de mejora

Aunque los conflictos son inevitables en una organización, sus consecuencias tendrán un impacto muy diferente en la medida en que se realice una adecuada gestión de los mismos. Las organizaciones, por lo tanto, no deben aspirar a eliminar la posibilidad de que aparezcan conflictos (sería un reto imposible), sino a establecer estrategias para que los conflictos se canalicen y resuelvan satisfactoriamente, aportando valor a las relaciones personales y a la propia organización.

Pero entonces... ¿debe la organización prevenir o fomentar la aparición de conflictos?

La respuesta a esta pregunta depende, en gran medida, de aspectos situacionales como los elementos del conflicto, la organización y las competencias de las personas, grupos y equipos.

De entrada, debe ampliarse la visión clásica del conflicto como una situación necesariamente negativa. Cabe realizar una lectura positiva del conflicto. Un conflicto adecuadamente gestionado puede dinamizar procesos de aprendizaje, cambio, mejora e innovación.

Elementos clave de un conflicto



### 1) Desde la perspectiva de los elementos que componen el conflicto

En el punto anterior se han definido los elementos decisivos en la interpretación de un conflicto (personas, proceso y problema).

Partiendo de estos elementos, existen diferentes situaciones en las que el conflicto puede ser alentado, frente a otras en las que la organización debe establecer sistemas de gestión que permitan su prevención y detección.

Cuando dentro de un grupo se genera un conflicto de relación (incompatibilidades interpersonales, tensiones entre los componentes del grupo, envidias, molestias o cualquier otro aspecto relacionado con la identidad y los valores) el nivel de tensión entre las diversas partes es elevado, y por consiguiente la estimulación de este conflicto desembocará muy posiblemente en una pérdida de la calidad de la relación entre las personas involucradas. En consecuencia, una organización no debería alentar este tipo de conflicto, sino establecer estrategias para canalizarlo y afrontarlo.

#### **El conflicto como oportunidad**

El conflicto interpersonal o intergrupal puede mejorar más que obstaculizar el logro individual, la calidad de las decisiones del grupo o la productividad de las organizaciones.

Sin embargo, cuando se genera un conflicto centrado en las tareas (por ejemplo, cuando existe desacuerdo sobre cómo planificar un trabajo) los niveles de tensión son bajos y el conflicto puede promover y aumentar el rendimiento

del equipo. En estos casos, la organización puede estimular el conflicto con el objeto de enriquecer los niveles de pensamiento, fomentar la innovación y activar la creatividad.

En esta misma línea, en grupos de personas y equipos que se encuentran en situaciones armoniosas o en aquellos en que la discusión sea considerada como tabú (se reprima), se puede considerar recomendable animar o incluso originar conflictos. En estos entornos, generar desequilibrios permitirá:

- Aumentar las competencias de las personas (que aprenderán diferentes estrategias de resolución de conflictos).
- Homogeneizar los puntos de vista.
- Aumentar la participación.
- Generar confianza.
- Promover la diversidad.

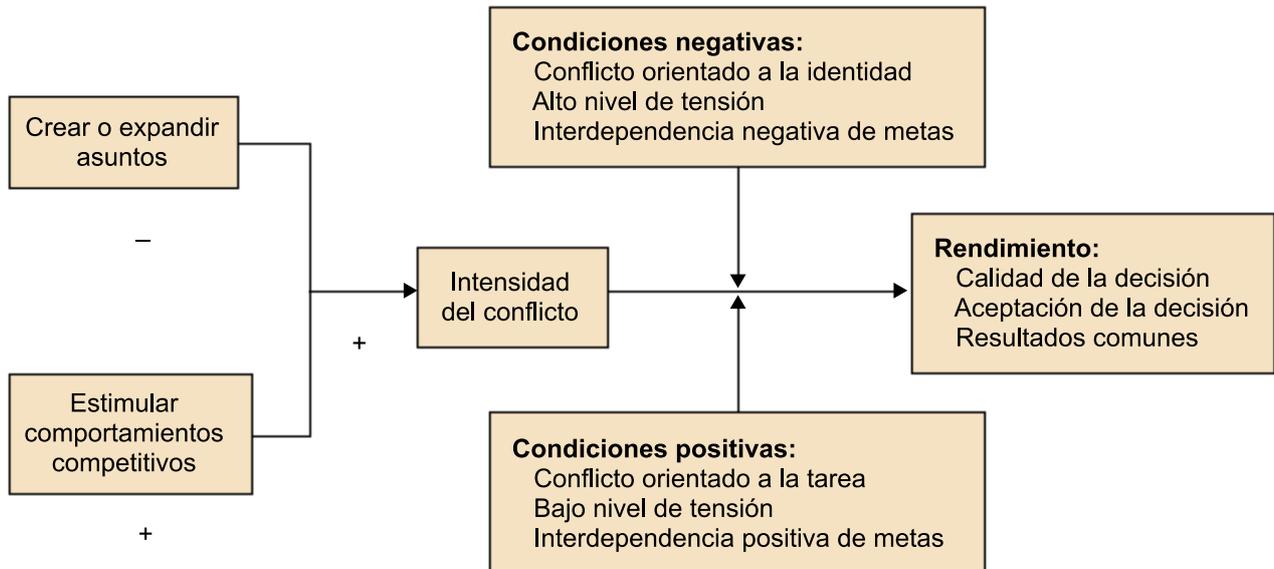
Todo ello permitirá, en definitiva, mejora la relación y la calidad en los procesos de toma de decisiones.

Otro aspecto a tener en cuenta es la interdependencia. Las tareas son interdependientes cuando cada persona debe realizar la tarea con ayuda o involucrando a otros.

En equipos con interdependencia positiva (los participantes tienden a cooperar), se puede fomentar el conflicto, estableciendo -por ejemplo- objetivos y sistemas de incentivos para competir con otros grupos de trabajo. El proceso tiende a ser constructivo.

En cambio, en equipos con interdependencia negativa (los participantes tienden a competir entre sí), los conflictos deben identificarse y reducirse, ya que la aparición de los mismos provoca el deterioro de la relación y disminuir el rendimiento.

La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto



Fuente: Vande Vliert; De Dreu, 2006, pág. 40.

En definitiva, el primer paso debe ser diagnosticar la situación de los conflictos en la organización, determinar sus elementos y tomar las decisiones pertinentes con relación a los diferentes aspectos críticos.

## 2) Desde la perspectiva de la organización

Desde una perspectiva legal, las organizaciones tienen la responsabilidad de velar por las condiciones de trabajo de las personas en todos los aspectos relevantes del mismo. En consecuencia, la gestión de conflictos en las organizaciones puede y debe formar parte de los aspectos ligados a la salud laboral.

Los aspectos organizacionales juegan un papel fundamental en la aparición y evolución de los conflictos, determinados por aspectos como:

- La cultura de empresa (valores implícitos y explícitos, comportamiento ético, coherencia, transparencia)
- La calidad del liderazgo
- El clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales
- La eficacia de los canales de comunicación y participación

Un primer paso es que las organizaciones establezcan políticas generales de gestión de los recursos humanos, basadas en principios de equidad y sostenibilidad social. Se deben desarrollar, asimismo, protocolos para la prevención y la intervención en caso de aparición de actitudes de discriminación, *mobbing* o acoso sexual. El siguiente paso es, obviamente, implantar estos protocolos y evaluar su eficacia.

### Aprender de los conflictos

La organización inteligente gestiona la información, detecta los problemas y es capaz de resolverlos. Con relación al conflicto, las organizaciones inteligentes analizan y aprenden de ellos, generando espacios de reflexión personal y grupal.

Una vez consolidados estos aspectos, y avanzando más allá de las obligaciones legales, algunas organizaciones han sabido generar estrategias que permiten minimizar las disfunciones que generan los conflictos y aumentar cada uno de los aspectos positivos, propiciando un proceso de análisis y reflexividad personal y grupal. Son aquellas que autores como Peter Senge han denominado organizaciones inteligentes.

En definitiva, las organizaciones, una vez se han consolidado las herramientas para la prevención y resolución de conflictos, pueden llevar a cabo procesos de mejora continua a través de procesos de aprendizaje y reflexividad.

### 3) Desde la perspectiva de las competencias de las personas

La aparición y evolución de los conflictos en las organizaciones dependerá, en una medida importante, de las competencias de las personas de la organización. Al hablar de competencias se incluyen los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman el desempeño profesional. Sobre estas competencias influyen, de manera decisiva, los valores individuales y grupales.

Una gestión adecuada de las competencias de las personas puede propiciar no solo la prevención y minimización de los conflictos, sino el aprendizaje y crecimiento a través de los mismos. Esto pasa por:

- Determinar las necesidades de formación, definiendo las competencias clave relacionadas con la gestión de conflictos: sensibilidad organizacional, liderazgo, comunicación, empatía, asertividad, negociación y estrategias de afrontamiento de conflictos, autorregulación, comportamiento ético, respeto a la diversidad, resiliencia, etc.
- Diseñar y ejecutar planes de formación.
- Evaluar el impacto.
- Analizar resultados e iniciar procesos de mejora continua.

La consolidación de estas competencias, junto a las estrategias de desarrollo organizativo del punto anterior, facilitan la construcción de entornos donde el conflicto puede ser adecuadamente canalizado y permite el aprendizaje continuo, la innovación y el crecimiento personal y colectivo.

#### **Caso práctico 3**

Una empresa del sector de la obra civil, de 75 trabajadores, ha detectado un conflicto derivado de la deficiente implantación en obra de las normas de seguridad y salud (cumplimiento de protocolos e instrucciones, uso de equipos de protección individual, etc.). Esta situación ha supuesto un deterioro importante en la relación entre el trabajador designado por la empresa (técnico superior en prevención) y los trabaja-

dores de obra. La empresa ha recibido sucesivas advertencias por parte de coordinadores de seguridad, inspectores y otras partes involucradas.

Ante esta situación...

1) Identificad las variables del conflicto

2) Partiendo de la limitada información disponible, extrapolad qué aspectos relacionados con la organización y la competencia de las personas pueden estar influyendo en la aparición y desarrollo del conflicto

3) Estableced un decálogo de acciones que permitan afrontar este conflicto desde una perspectiva integral del mismo

#### **Cuestiones para la reflexión**

1) Para que el conflicto anterior acabara siendo una oportunidad de mejora para la organización ¿deben darse una serie de condiciones adecuadas, a nivel de gestión del conflicto, organización y competencias de las personas?

2) El entorno de la organización (cultura, valores, clima laboral, etc.) ¿juega un papel en la aparición y tratamiento de los conflictos?

3) Diversos autores alinean el conflicto en las organizaciones con la calidad del liderazgo. ¿Por qué razón?

## 2. Negociación

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

Miguel de Unamuno

Después de analizar las bases del conflicto resulta lógico abordar los mecanismos de negociación.

### 2.1. Negociación en el marco de las organizaciones

Como hemos visto en el apartado anterior, el conflicto forma parte consustancial de las organizaciones empresariales: Es impensable concebir una organización en la que no se den percepciones diferentes acerca de un determinado asunto, decisión, orientación o problema. En este contexto, la negociación emerge como una forma de gestionar los conflictos.

#### Pero, ¿qué es negociar?

Negociar es, de entrada, el proceso por el cual dos partes en conflicto con cierto grado de interdependencia deciden voluntariamente afrontar este conflicto con la voluntad de llegar a un acuerdo.

#### Y... ¿por qué negociar?

El interés creciente por la eficiente gestión de los procesos de negociación en las organizaciones correlaciona con una manera más rica y compleja de entender las relaciones laborales. Los estilos de interacción en las organizaciones han evolucionado hacia modelos menos basados en el autoritarismo y más ligados a las habilidades directivas (liderazgo, asertividad, comunicación efectiva, etc.). En este contexto, la negociación aparece como un elemento clave de gestión, incorporando la participación y el diálogo de las partes para la búsqueda de acuerdos.

Las situaciones de negociación poseen una serie de características comunes (Medina y Munduate, 2006):

1) Existencia de dos o más partes implicadas (personas, grupos u organizaciones), entre las cuales existe cierto grado de interdependencia.

#### Lecturas recomendadas

La aplicación de la negociación en el contexto de la prevención de riesgos laborales ha sido tratada en diferentes publicaciones. Ver, en este sentido:

*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.*

- 2) Aparece un conflicto de intereses subyacente que las partes eligen voluntariamente resolver mediante un proceso. Si alguna de las partes no tiene libertad para tomar decisiones o realizar propuestas, no estaríamos ante un proceso de negociación.
- 3) Existe una cierta relación de poder entre las partes. En situaciones de desequilibrio, es más probable que la parte con elevado poder fuerce una imposición.
- 4) Existe voluntad de llegar a un acuerdo.
- 5) Se produce un proceso sistemático de ofertas y contraofertas, las cuales suponen un toma y daca entre las partes. En la negociación existe una cierta modificación de las posiciones iniciales en cada uno de los negociadores y un acercamiento hacia el acuerdo.
- 6) Existen aspectos tangibles e intangibles. Los aspectos tangibles son, por ejemplo, los acuerdos económicos alcanzados. Los acuerdos intangibles se refieren a los aspectos psicosociales que inciden en las partes durante la negociación.

#### **Caso práctico 4**

Comparar estas dos conversaciones. Realizar una valoración de las mismas desde la perspectiva del conflicto y la negociación.

La situación se genera entre el gerente de una organización y un técnico de prevención que presenta un informe sobre la situación de la seguridad y salud en la empresa.

##### **Situación 1**

Gerente: Tu informe es una porquería, lo que dice no sirve para nada. Es ambiguo e inconcreto.

Técnico: Lamento que tengas esa percepción. Me costó mucho esfuerzo obtener la información. ¿Qué es exactamente lo que no comprendes?

Gerente: No hay por donde cogerlo. No vale ni el papel donde está escrito.

Técnico: Esperaba que te permitiera tener una visión general de la situación de la prevención en nuestra empresa. Veo que no lo he conseguido. ¿Puedes decirme qué cosas podría incluir para que resultara útil la próxima vez?

Gerente: Ni lo intentes. No vale la pena. Además, no me interesa.

Técnico: Quizás lo que no te interesa es la seguridad de tus empleados. Supongo que prefieres seguir cerrando los ojos ante la realidad.

Gerente: A mí no me vas a decir lo que tengo que hacer. Si estás aquí es porque es obligatorio. Dedícate al papeleo que es para lo único que sirves. Y ni eso sabes hacer bien.

##### **Situación 2**

Gerente: Te agradezco el esfuerzo realizado, pero no consigo extraer información clara del informe.

Técnico: Lo lamento ¿Qué aspectos crees que deberían aclararse?

Gerente: La información no está bien estructurada, o al menos yo no consigo entenderla.

Técnico: Mi objetivo era dar una visión general de la situación de la prevención en nuestra empresa. Veo que no lo he conseguido. ¿Puedes decirme qué cosas podría incluir para que resultara útil la próxima vez?

Gerente: Por ejemplo, no consigo ver el análisis del retorno de las inversiones que hemos realizado en materia de seguridad.

Técnico: De acuerdo. Es cierto que me he ceñido demasiado en presentar datos y falta un análisis de la información. Si te parece, podemos definir unos indicadores clave que nos ayuden a analizar los datos de una manera más ágil y visual.

Gerente: De acuerdo. Francamente no puedo dedicar mucho tiempo a este tema, pero me gustaría tener *feedback* acerca de nuestro desempeño. Ya sabes que es tema clave para nuestra organización y confiamos en ti para que lo lideres.

#### Cuestiones para la reflexión

1) Las relaciones de poder condicionan los procesos de negociación. Las negociaciones en las organizaciones suelen darse en el marco de relaciones de poder.

2) La credibilidad que se otorgan mutuamente los negociadores juega un papel decisivo en el éxito de la negociación. En la NTP 454 se profundiza en el papel de la credibilidad en los procesos de negociación.

## 2.2. La gestión del conflicto mediante la negociación

La negociación es una de las estrategias para la resolución de conflictos. En los procesos de negociación, las partes tratan de gestionar sus conflictos de forma conjunta.

Un primer apunte importante es cómo afecta al proceso la predisposición y actitud con la que los participantes lo afrontan. Se pueden producir situaciones de:

1) **Integración** (alto interés propio y alto interés por la otra parte): implica colaboración de los sujetos, que intentan buscar una solución aceptable por ambas partes. Puede permitir la apertura, el intercambio de información y el análisis de las diferencias existentes entre los participantes que permitirá llegar a la solución. Implica una comunicación directa. **El enfoque es ganar - ganar.**

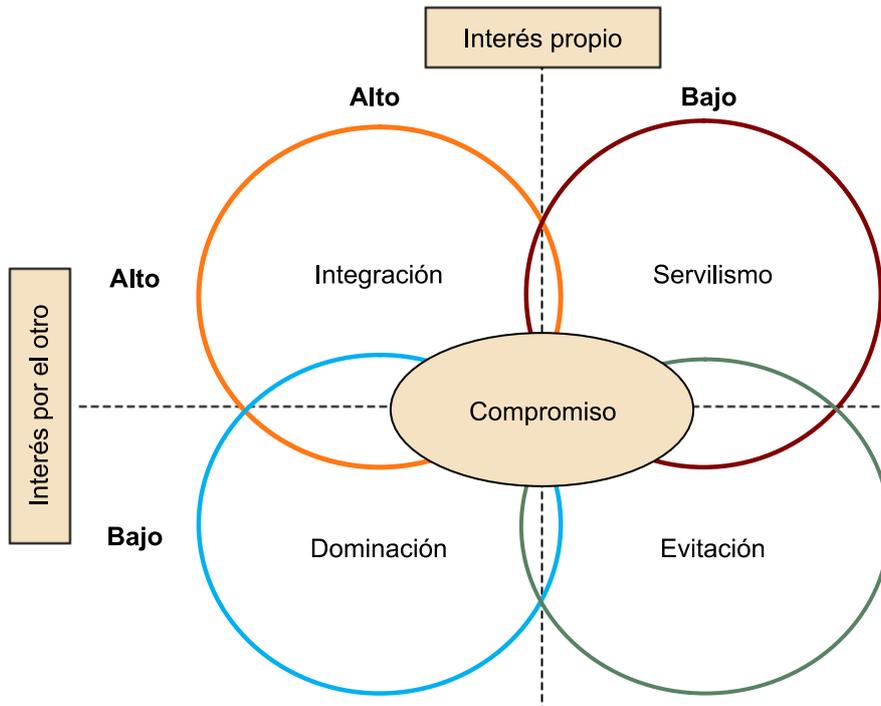
2) **Servilismo** (bajo interés propio y alto interés por la otra parte): se toman en cuenta puntos comunes para satisfacer al otro. Se tiene en cuenta las diferencias existentes con las dos partes y se intenta buscar y dar relevancia a los aspectos comunes. Existe un cierto grado de sacrificio para el participante que adopta este estilo.

3) **Dominación** (alto interés propio y bajo interés por los demás): el sujeto ignora todo lo concerniente a la otra persona. En este estilo se encuentra la orientación ganar-perder. El participante buscará por todos los medios lograr su objetivo, y por consiguiente, dejará de lado o ignorará las necesidades y expectativas del otro.

**4) Evitación** (bajo interés propio y por los demás): Elude el problema, de esa manera se esquiva y no se pospone cualquier decisión.

**5) Compromiso** (intermedio interés propio y por los demás): las partes ceden para intentar llegar a un acuerdo aceptable por ambas partes. A veces significa intercambio de concesiones y otras, la búsqueda de una posición intermedia.

Interacción entre los elementos de un conflicto



En diferentes modelos de negociación se insiste en la importancia de percibir a la otra parte, de “ver” al otro y tener en cuenta sus intereses. Estos estilos son considerados de integración frente a los procesos de dominación, basados en hacer prevalecer situaciones de dominio o coerción.

Si la otra parte adquiere conciencia de esta actitud, el interés por el otro es, *per se*, un elemento que produce la atenuación del conflicto.

En los contextos actuales también es habitual recurrir a la evitación. Sin embargo, evitar los conflictos sin resolverlos tiene un impacto negativo en las relaciones interpersonales y en la resolución del conflicto, porque no aborda los aspectos en subyacentes.

Según diversos autores, la dominación y la evitación son las peores estrategias posibles, mientras que el compromiso y servilismo son moderadamente efectivos, siendo la integración el estilo que destaca en cuanto a su efectividad.

No obstante, caben ciertas matizaciones a este modelo, ya que las intenciones de los sujetos y su conducta real intervienen muchos factores culturales y sociales (como pueden ser las normas de gestión del conflicto impues-

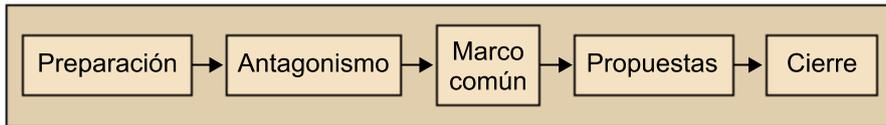
#### Lectura recomendada

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

tas por la cultura de la organización y el papel adoptado por cada individuo en el grupo) y psicológicas (como el nivel de autoestima de los individuos y el aprendizaje previo de estos en el manejo del conflicto), que pueden provocar que la conducta real de los individuos en las situaciones del conflicto no coincida necesariamente con sus intenciones.

### 2.3. El proceso de negociación

Fases de un proceso de negociación



A continuación se tratan cada una de ellas:

#### 1) Preparación

Para preparar correctamente una negociación las partes deberán tener en cuenta una serie de aspectos:

- Determinar la naturaleza conflictiva en la que se encuentran, es decir, hacer un diagnóstico previo.
- Determinar sus propias metas y objetivos, en dos términos: nivel de aspiraciones máximo (el punto más favorable) y zona de resistencia (hasta donde estoy dispuesto a ceder).
- Establecer una lista de posibles concesiones a la otra parte y su ponderación.
- Tener en cuenta una serie de propuestas creativas o innovadoras, que pueden servir de desbloqueo en un momento crítico.
- Desarrollar un plan estratégico-táctico.
- Determinar cuáles son las relaciones de poder existentes entre las partes.
- Tener en cuenta cuál es la temporalización óptima para poder desarrollar una negociación con éxito.

#### 2) Antagonismo

En esta fase los contendientes ponen sobre la mesa su nivel máximo de aspiraciones. El objetivo es confirmar al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. Esta fase cumple cinco funciones muy importantes:

- Salva la imagen del negociador ante aquellos a quienes represente.
- Ayuda a clarificar las metas y prioridades propias.
- Se tantea hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones.
- Se demuestra firmeza con respecto a los propios objetivos.
- Se explicitan las divergencias existentes.

### 3) Aceptación del marco común

Existe un momento en el que las partes deben dilucidar si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. Dado que la meta de ambas partes es la de lograr un acuerdo, se pueden acercar posiciones siempre que se perciban señales de reciprocidad por parte de los elementos en conflicto.

### 4) Presentación de alternativas

En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, hasta que se acercan posiciones que permiten el acuerdo definitivo.

### 5) Cierre

Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

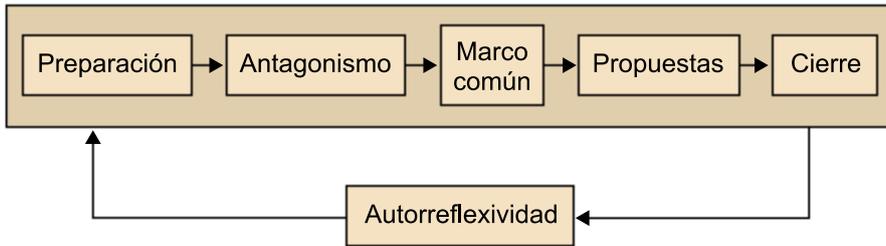
A estas cinco fases podemos añadir una sexta: la autorreflexividad.

### 6) Autorreflexividad

Es una de las partes más importantes del proceso de negociación, pero probablemente es la menos aplicada. Una vez finalizado el proceso de negociación es importante realizar un proceso de autorreflexividad que permitirán a los participantes analizar todo el proceso y, de esta manera, detectar cuáles han sido los aspectos a mejorar o aprender e interiorizar los pasos que han permitido realizar la negociación de manera exitosa. Es la fase que tiene que posibilitar la mejora continua de los procesos de negociación.

De esta manera, las fases de la negociación adquieren el aspecto de un ciclo PDCA (*plan – do – check – act*): planificar, chequear y actuar propio de los sistemas de calidad.

## La autorreflexividad

**Caso práctico 5**

Repasad un proceso de negociación que hayáis realizado últimamente (no necesariamente en el ámbito de las organizaciones). Identificad las fases del proceso y su actuación en cada una de ellas, así como la actuación de la otra parte.

Estableced un cuadro de puntos de mejora para futuras negociaciones y un plan de mejora de vuestras habilidades como negociador.

**Cuestiones para la reflexión**

- 1) El comportamiento intuitivo ¿es suficiente? La eficacia del proceso de negociación ¿depende de comportamientos conscientes y sistemáticos?
- 2) La formación en competencias de negociación de todas las partes ¿facilita los procesos?
- 3) La autorreflexividad ¿es un elemento fundamental de mejora e innovación? Dedicar unos minutos a reflexionar sobre los aspectos clave en un proceso de negociación no servirá para identificar nuestras fortalezas y debilidades e incluso orientar posibles necesidades de formación.

**2.4. La estrategia de negociación****2.4.1. Estrategia y táctica de negociación**

La estrategia son el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de los objetivos en la resolución del conflicto, mientras que las tácticas se refieren a los pasos o acciones que las partes usan para obtener el mayor rendimiento posible de la negociación y hacer prevalecer sus condiciones. Las tácticas son, por lo tanto, acciones más concretas inspiradas en la estrategia general.

**Estrategia y tácticas de negociación**

En el capítulo de Los Simpson “Last exit to Springfield” (temporada 4, episodio 17) se muestran diferentes factores vinculados a la estrategia y táctica de negociación, así como la relación de poder entre las partes en conflicto, entre otros factores. Las referencias sociales y a sucesos históricos son innumerables. Una poderosa invitación a la reflexión desde el humor.

Se consideran generalmente cuatro estrategias básicas en los procesos de negociación:

- **Resolución de problemas.** Se caracteriza por el intento de encontrar alternativas aceptables y satisfactorias para ambas partes.
- **Rivalidad.** Se intentan conseguir los objetivos propios, forzando a la otra parte o presionándola para que realice concesiones.
- **Flexibilidad.** Implica una importante reducción de objetivos y aspiraciones.
- **Inacción.** La actividad es mínima, de forma que la acción de los negociadores queda reducida sustancialmente.

La mayor parte de los autores diferencian entre los dos primeros tipos de estrategias: **enfoque a la rivalidad** y **enfoque a la resolución de problemas**.

De ellos, el enfoque a la rivalidad plantea el debilitamiento de la posición de la otra parte en negociación. El enfoque es ganar la negociación, aunque el acuerdo pueda tener altos costes en la parte contraria y no tenga sostenibilidad a largo plazo. En contrapartida, el enfoque a la resolución de problemas plantea la negociación desde una perspectiva más colaborativa y partiendo de la comprensión de la otra parte.

#### **2.4.2. Enfoque a la rivalidad. Tácticas de presión**

Las tácticas de presión tienen como objetivo incrementar las concesiones del oponente, hecho que se puede conseguir de diversas formas:

- Planteando demandas excesivas, o posicionamientos inalcanzables. Por ejemplo, la solicitud del 90% de la totalidad de los beneficios de una transacción.
- Utilizando argumentos persuasivos, por ejemplo, intentar convencer al oponente de que nuestros posicionamientos son también beneficiosos para la otra parte.
- Utilizando las amenazas. De retirarse de la negociación, o de infringir castigos al oponente.
- Manejando la presión del tiempo. La utilización del factor tiempo es fundamental en la negociación, de forma que los negociadores menos preocupados por el factor tiempo tienen un mayor margen de maniobra.

#### **Negociación y conflicto en el cine**

La gestión de conflictos y la negociación están en el trasfondo de muchas películas.

En la película *Billy Elliot* (Stephen Daldry, 2000), por ejemplo, la trama principal transcurre durante la huelga de los mineros de carbón de 1984 en Inglaterra, durante el Gobierno

de Margaret Thatcher. Se aprecia el uso de tácticas de presión por las partes en conflicto, desde un enfoque de máxima rivalidad.

En contrapartida, la película *Invictus* (Clint Eastwood, 2009) muestra un enfoque basado en la resolución de problemas.

En el uso de las tácticas coercitivas o punitivas tienen un papel fundamental las relaciones de poder como:

- **La coerción:** Es la capacidad de reducir los beneficios de la otra parte, bien eliminando los recursos de los que dispone o produciendo algún coste. Los negociadores utilizan la coerción cuando castigan la conducta del otro o cuando entorpecen la consecución de sus objetivos.
- **El potencial coercitivo:** Es la máxima cantidad de castigo que una parte puede imponer a otra. Es un concepto relacional y situacional, porque una persona puede tener un alto potencial coercitivo sobre una persona concreta, pero no necesariamente sobre un conjunto de ellas, y además, dicho poder se circunscribirá a un contexto concreto.
- **El empleo de la coerción.** Es la exteriorización del potencial coercitivo, la modificación real de los beneficios de la otra parte.

Son técnicas basadas en el uso del potencial coercitivo:

- **La amenaza.** Es la información de la posibilidad de infringir un castigo al oponente. Está en función del potencial coercitivo, es decir, de la capacidad potencial de una de las partes de infringir un daño, por lo que la condición indispensable de la efectividad de la amenaza es la credibilidad de la misma.
- **Posiciones intransigentes.** Cuando el nivel de aspiraciones es muy elevado, o cuando adoptamos una posición firme y rígida. Es una táctica muy arriesgada ya que está en juego la credibilidad del que la utiliza, pudiendo ocurrir que el sujeto se quede atrapado en una posición inaceptable para la otra parte.
- **Comportamientos agresivos.** Las tácticas de presión como la hostilidad o la violencia verbal rompen el diálogo, quiebran la confianza e introducen nuevos elementos activadores del conflicto.

### 2.4.3. Enfoque a la resolución de problemas

Es una estrategia que persigue la colaboración y la conciliación. Esta estrategia genera los mayores resultados conjuntos, permite el compromiso con el acuerdo y mejora las relaciones interpersonales. Existen varios momentos claves que posibilitan la aparición de la estrategia de solución de problemas:

- Al inicio de la interacción, mediante la identificación del problema.
- A la hora de proponer alternativas y soluciones al conflicto.
- En la fase final del proceso negociador.

### 1) Momento clave A. Identificación y definición del problema

La definición exacta del problema es uno de los puntos más difíciles en una negociación. Para que en una negociación sea factible la utilización de la solución de problemas se deberían conseguir los siguientes aspectos:

- Definir el problema de una manera que sea aceptable para ambas partes, en términos neutrales.
- Hacer que el problema sea entendido de forma limpia y simple. La falta de claridad en los intereses, objetivos y reivindicaciones se utiliza con el objetivo de tomar posiciones ante una negociación que se percibe como dura y larga. No obstante, estas acciones previas de dureza y falta de claridad pueden provocar en el oponente la reciprocidad en las conductas, con lo que se consigue, en último término, un escalamiento del conflicto y un estancamiento muy difícil de solucionar. Si se desea una negociación integrativa, ambas partes deben apartar ese deseo de competir y hacer una utilización clara y sincera de la información.
- Definir el problema como una finalidad, e identificar los obstáculos que pueden dificultar su consecución. Un buen camino integrador es la definición mutua del problema como una finalidad, y la búsqueda conjunta del camino para solucionarlo, identificando aquellos obstáculos que dificulten la consecución del objetivo conjunto.
- Despersonalizar el problema. El análisis frío y riguroso de un problema facilita la consecución de una negociación.
- Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones. En determinadas circunstancias, el análisis rápido de un problema nos puede hacer llegar a soluciones precipitadas. En estos casos es conveniente mirar el problema con perspectiva, intentar comprenderlo en su integridad e intentar la búsqueda de soluciones creativas.
- Comprender el problema de forma integral identificando intereses y necesidades.
- Comprender al otro. A la hora de reflexionar sobre las aspiraciones de la otra parte, debemos poder responder a las siguientes preguntas: ¿qué problema tiene mi oponente? ¿qué necesidades desea satisfacer?, en vez de cuestionarnos qué espera obtener con esta transacción o cuánto espera ganar.

## 2) Momento clave B. Generación de soluciones

Es el momento de desplegar las tácticas de negociación. Las tácticas estarán basadas en dos estilos de gestión del conflicto principalmente: la integración y el compromiso. Mediante la integración las personas intentan conseguir resultados mutuamente satisfactorios donde estén presentes los intereses de las dos partes en conflicto, mediante el compromiso las personas intentan conseguir acuerdos satisfactorios mediante la reducción mutua de las aspiraciones y la realización de concesiones. Esta doble dialéctica orienta las tácticas negociadoras en dos dimensiones: la primera orientada a la generación de soluciones nuevas y alternativas que permitan la integración y la segunda hacia la búsqueda de un compromiso aceptable.

La generación de soluciones alternativas a las propuestas inicialmente por las partes en conflicto requiere un alto grado de creatividad y un gran compromiso de las partes con el proceso negociador. Este resultado es posible utilizando algunas técnicas como **la ampliación de los elementos sobre los que se negocia** o el **desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias**. Las restantes técnicas están basadas en la búsqueda de un compromiso mediante la utilización del nivel de aspiraciones propios o de la otra parte.

La técnica basada en la **ampliación de los elementos sobre los que se negocia** se fundamenta en que los puntos que el negociador pone sobre la mesa de negociación responden a determinadas necesidades subyacentes. Cuando las personas intentan utilizar una estrategia de resolución de problemas, intentan dar respuesta a esas necesidades subyacentes más que a los puntos concretos que se establecen en la agenda negociadora. En este sentido, es posible que la solución acordada responda a dichas necesidades sin quedar necesariamente plasmados en ella los puntos concretos negociados.

La técnica basada en el **desarrollo de nuevas opciones mutuamente satisfactorias** se puede utilizar en situaciones donde no se percibe una solución fácil a un proceso negociador, porque las posibles alternativas de acuerdo no terminan por satisfacer a ambas partes. En esta situación, es útil hacer aflorar y explicitar los intereses subyacentes de las partes, para que de esta manera aparezcan nuevas alternativas que respondan a estos intereses, aunque no coincidan con los puntos abordados *a priori* en el proceso de negociación. Se trata, por lo tanto, de desplazar el foco desde los puntos a negociar a los intereses subyacentes.

Por último, **la táctica de las concesiones mínimas** está fundamentada en dos supuestos: el nivel de aspiraciones de los participantes en una negociación está inversamente relacionado con su nivel de concesiones y el incremento en las aspiraciones provoca un incremento en la resistencia.

Las consecuencias de estos postulados para la negociación son dos:

- Un grupo puede obtener más concesiones de otro grupo incrementando su nivel de aspiraciones.
- Una postura resistente durante la negociación consigue mayores concesiones del otro que las tácticas blandas.

### 3) Momento clave C. Fase final

En esta fase, los negociadores pueden desplegar tácticas como:

Hacer concesiones que tengan un valor escaso. Esta táctica es muy recomendable para los momentos finales del proceso negociador, cuando se desea mantener una relación futura estable con nuestro oponente. Como sabemos, cualquier proceso negociador es una situación de motivos mixtos, donde se desea tanto competir como cooperar, la competición para obtener los mejores resultados para nosotros mismos o la organización a la que representamos, y la cooperación para establecer un clima apropiado y seguir manteniendo las relaciones con la otra parte. En algunas circunstancias, donde hemos satisfecho ampliamente nuestras aspiraciones, puede ser interesante la concesión unilateral de aquellos aspectos poco importantes para nosotros, con el fin de que nuestro oponente pueda defender los resultados obtenidos ante su organización y no quede incapacitado para futuras negociaciones.

#### 2.4.4. El método Harvard

Existen métodos de negociación que integran la estrategia completa y las tácticas de negociación. Entre los métodos más populares para la negociación se encuentra, sin duda, el método Harvard. Este método fue desarrollado hace más de 20 años por la Universidad de Harvard y plantea una manera diferente de abordar la negociación, basándola en intereses.

El Método Harvard se basa en aplicar 4 principios durante el proceso de negociación:

- 1) Separar a las personas del problema.
- 2) Distinguir posiciones de intereses.
- 3) Generar opciones creativas.
- 4) Basar las decisiones en criterios objetivos.

Estos principios se concretan en determinadas maneras de afrontar un proceso de negociación.

De entrada, tendemos a olvidar que las otras partes son personas y no entes abstractos. Por lo tanto, tienen percepciones, sentimientos, emociones y maneras de ver y afrontar la vida diferentes a la nuestra.

Además, cada persona trae consigo experiencias de vida y un bagaje cultural que les han otorgado características de personalidad diferentes. Es indispensable tener en cuenta que todas las personas son diferentes, que atraviesan situaciones distintas y que responden a intereses, en muchos casos, contrarios a los nuestros. Es por ello por lo que resulta fundamental escuchar a los otros, y no hacerlo solamente oyendo el mensaje, sino también haciéndoles saber que se ha entendido. Siempre se debe tratar de ser amable y respetuoso con las personas, no agredirlas, evitar tratarlas mal o ser impacientes con ellas, lo cual no tiene por qué ir en detrimento de mantenerse firme en la defensa de los propios intereses.

En un proceso de negociación es habitual discutir en base a posiciones sin ahondar en los intereses para encontrar soluciones.

¿Qué significa esto? Las posiciones son aquellas cosas que decimos que queremos, los intereses son subyacentes a las posiciones y responden a la pregunta ¿por qué lo queremos?

Para ilustrar la diferencia, es común recurrir a este ilustrativo ejemplo:

Dos niños querían una naranja, pero solamente quedaba una. Los dos quieren la naranja (esta es su posición), pero no han ahondado en los intereses subyacentes. Desde este planteamiento, el éxito de la negociación no es posible con una perspectiva de mutuo beneficio, por lo que es posible que se resolviera desde una perspectiva de dominación.

Imaginemos, en cambio, que las personas en conflicto basan su negociación en los intereses de cada parte. Quizás descubrirían que una parte quiere la naranja para aprovechar su piel (por ejemplo, para dar sabor a un bizcocho), mientras que la otra quiere el interior (por ejemplo, para hacer un zumo). En esta negociación basada en intereses, el acuerdo en la negociación no es solo posible sino que resulta obvio.

En consecuencia, el método Harvard recomienda indagar sobre los intereses de cada una de las partes intervinientes. Es probable que tengamos intereses distintos que no se contraponen y de esa manera podamos llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

### **Jugar a negociar**

La “gamificación” (del término inglés *game*) consiste en el trabajo a través del juego de determinados aspectos, *a priori* no lúdicos.

Existe ya cierta bibliografía en este tema. Por ejemplo, se pueden encontrar algunas propuestas de juegos visuales en el libro *Gamestorming* de Dave Gray, Sunni Brown y James Macanufo.

Otra aportación del método Harvard es generar opciones creativas en los procesos de negociación. En este sentido, es una buena práctica plantear distintas opciones para encontrar una solución, abriendo la perspectiva y el enfoque del conflicto. Es muy probable que las partes en conflicto estén cerrados en una única posibilidad, aunque muy posiblemente existan otras opciones que satisfagan los intereses de las partes o, por lo menos, entre dentro de su margen de negociación. Como herramienta para encontrar diferentes opciones, podemos utilizar la técnica conocida como *brainstorming* (lluvia de ideas), para

lo cual se debe generar un espacio en el que se puedan escuchar todas las ideas que vayan surgiendo sin desechar ninguna, ya que incluso de detalles aparentemente sin sentido, pueden derivarse soluciones viables. Otra opción es contar con las opiniones de profesionales de reconocido prestigio aceptados por las partes, o expertos de distintas disciplinas, para encontrar otras opciones. Y, como opción menos ortodoxa, existe la posibilidad de aplicar la “gamificación”, tendencia al alza consistente en afrontar determinadas situaciones de la empresa desde la perspectiva de un juego. Aplicado a la negociación, permitiría afrontar los conflictos con una perspectiva lúdica. Este plantenamiento posibilita, entre otras cosas, una gestión más sana de los aspectos emocionales, aumentar la participación, ponerse en lugar del otro y mejorar la creatividad en la búsqueda de soluciones.

Por último, el método Harvard ahonda en la importancia de basar la negociación en criterios objetivos, al menos en la medida de lo posible. Esto facilita que las partes interpreten que se ha llegado a una solución justa y queden satisfechas con el resultado.

### **Caso práctico 6**

Diseña actividades, basadas en la gamificación, que permita el afrontamiento de una situación de negociación en los diferentes supuestos:

- Para desbloquear la negociación sobre la priorización de las medidas preventivas a adoptar, en el marco de un comité de seguridad y salud.
- Para determinar las medidas prioritarias a incorporar a un convenio colectivo, en el marco de una negociación entre agentes sociales.

### **Cuestiones para la reflexión**

1) La cultura puede desempeñar un papel importante en los procesos de negociación. Algunos artículos y trabajos especializados ahondan en esta temática. Se adjunta un enlace a uno de estos artículos “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 Mímbrero y Francisco J. Medina Díaz).

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

2) Existe una reciente corriente de pensamiento (con implicaciones filosóficas, económicas y sociales) basada en el bien común. Una de sus conclusiones es que la opción más inteligente y mutuamente beneficiosa es la cooperación.

3) Un ejemplo de la cooperación como mejor opción es el llamado “dilema del prisionero”, formulado por Albert W. Tucker (se puede encontrar amplia información sobre el mismo en internet).

## **2.5. Resultados de la negociación**

Una negociación pueden finalizar de muy diversa forma:

- 1) En una victoria para una de las partes.
- 2) En un punto muerto.

3) En un acuerdo integrativo.

4) En un acuerdo de compromiso donde cada una de las partes cedan un poco en sus intereses y demandas iniciales.

Las soluciones integrativas son las más deseadas por los negociadores porque son más estables y duraderas en el tiempo y permiten que las partes en conflicto estén más satisfechas.

### **Negociación y literatura**

En el relato "La inmolación", incluido en el libro de relatos cortos *El por qué de las cosas* de Quim Monzó, el autor relata un proceso de negociación en la vida cotidiana. La negociación se cierra con resultados pero, en ocasiones, no tenemos suficientemente en cuenta los sentimientos y concesiones de la otra parte.

En definitiva, una buena solución permite satisfacer los intereses subyacentes de las partes en conflicto. No obstante, en la mayor parte de las circunstancias no está tan claro que la optimización de los recursos disponibles permita conjugar los intereses de ambas partes. En estos casos los investigadores asumen que la calidad en la resolución de un determinado conflicto depende de la equidad en la distribución de los resultados. La distribución equitativa de los resultados produce una gran satisfacción entre los negociadores, mucho mayor que si los resultados son muy desfavorables para ellos, o, paradójicamente, muy favorables. No obstante, cuando queremos conocer si un determinado resultado es equitativo, comenzamos a tener problemas, porque la equidad no siempre es sinónimo de integración y porque las experiencias subjetivas que los negociadores tienen de lo que es o no equitativo son más importantes que la distribución objetiva de los resultados.

Por este motivo los investigadores suelen distinguir entre **resultados objetivos**, cuantificables y tangibles y **resultados subjetivos** de la negociación, fruto de la percepción y la valoración de los negociadores, a los primeros se les otorga resultados económicos y a los segundos, resultados psicosociales.

Los resultados económicos de la negociación se centran en los productos resultantes de la misma. La base para el cálculo de los resultados económicos la encontramos en la *zona de común acuerdo*, que está definida por los *puntos de reserva* de cada uno de los negociadores.

Dichos puntos de reserva representan el nivel mínimo de aspiraciones que los negociadores pretenden conseguir en la transacción. Si ese punto de reserva es superado, los negociadores pueden optar por su **mejor alternativa** a un acuerdo negociado, o por el mantenimiento del *statu quo*. Si dichas zonas de común acuerdo se solapan, existirá una zona de negociación positiva, mientras que si están distantes, existirá una zona de negociación negativa. Por ejemplo, si deseamos adquirir un coche determinado y nuestro punto de reserva son

2.000 €, mientras que el punto de reserva del vendedor es de 2.200 €, nos encontramos con una zona negativa. No ocurre así si nuestro punto de reserva es de 2.300 €.

Los resultados psicosociales de la negociación están basados en procesos de percepción social, los cuales incluyen aspectos del mundo social del que percibe: las personas, las conductas y las situaciones. Los procesos de percepción social se guían por una serie de principios clave:

- 1) Las personas percibimos de forma activa el mundo social, seleccionando, categorizando, interpretando e infiriendo información.
- 2) Las personas a veces no son conscientes de sus intereses y valores, pero estos guían sus conductas y sus elecciones.
- 3) Los procesos de percepción son constructivos y selectivos.
- 4) Las percepciones guían las conductas de las personas. En el caso del negociador, los elementos más importantes de la percepción son: la situación de negociación, la otra parte y la percepción sobre sí mismo. La *percepción sobre la situación* negociadora implica la valoración del negociador sobre los procesos y los resultados de la negociación. La *percepción sobre la otra parte* implica la evaluación del vínculo que se establece entre los negociadores, sobre la justicia y limpieza de su conducta, la inferencia sobre sus rasgos de personalidad, y las atribuciones causales. La *percepción sobre uno mismo* supone la valoración de los propios intereses, fines, preferencias, posibilidades de riesgo y sobre la comparación social entre uno mismo y la otra parte.

La combinación de los aspectos objetivos y subjetivos de la negociación marcará, en consecuencia, la percepción sobre los resultados de una negociación.

### **Caso práctico 7**

Diseñar un sistema indicadores para autoevaluar nuestro desempeño en los procesos de negociación, basados en los aspectos clave vistos en los capítulos anteriores.

#### **Cuestiones para la reflexión**

- 1) La percepción sobre los resultados de la evaluación no solo se basa en aspectos tangibles (resultados objetivos), sino que tendrá mucho que ver con los resultados objetivos, basados en nuestra percepción del proceso de negociación.
- 2) Para establecer valoraciones en torno a los resultados objetivos, es imprescindible definir *a priori* el propio "ideal" y el propio "límite" en el proceso de negociación.
- 3) Es importante analizar las propias percepciones subjetivas tras los procesos de negociación. Igualmente, tiene gran valor desgranar el papel que los intereses y valores propios han jugado en el proceso negociador.

## Actividades

A través de un mismo hilo conductor, del que se dispone de abundante documentación en los medios digitales, realizaréis una serie de actividades prácticas relacionadas con los conflictos y los procesos de negociación.

Uno de los conflictos laborales más importantes de los últimos años fue el protagonizado por los controladores aéreos y AENA en diciembre del 2010. En él se dan muchos de los componentes básicos de un conflicto y se desplegaron diferentes estrategias de negociación por parte de las partes implicadas.

A través de la información disponible en los diferentes medios digitales se hará un seguimiento y valoración de este conflicto, teniendo en cuenta:

1. Análisis de los elementos del conflicto: personas, proceso y problema.

a) Desde la perspectiva de las personas

- Los niveles del conflicto
- Las relaciones de poder
- Las percepciones de las partes en conflicto
- Las emociones y sentimientos
- Las posiciones
- Los intereses y necesidades

b) Desde la perspectiva del proceso

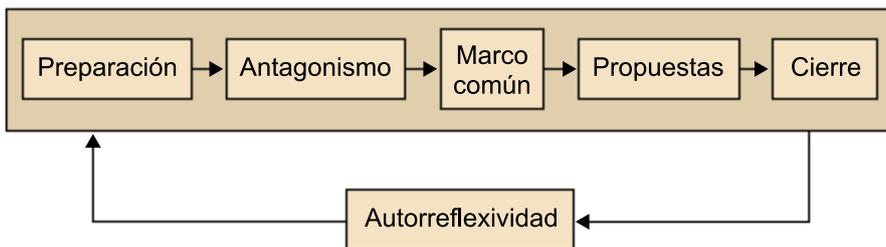
- La dinámica del conflicto
- La relación y la comunicación entre las partes
- Los estilos de afrontamiento
- Los ciclos del conflicto

c) Desde la perspectiva del problema, identificad

- Los conflictos de relación entre las partes
- Los conflictos de información
- Los conflictos de intereses
- Los conflictos estructurales
- Los conflictos de valores

2. A partir de la información disponible, identificad las partes en el proceso de negociación y los elementos clave que se desplegaron en cada una de ellas.

Desde la perspectiva de las dos principales partes en conflicto, incluid unas reflexiones sobre los aspectos mejorables en el proceso de negociación en cada una de las fases.



3. Identificad las tácticas de negociación utilizadas por cada una de las partes en conflicto, clasificadas en:

Tácticas de presión	Enfoque a la resolución de problemas

4. A través de los principios que propone el método Harvard, reflexionad en torno a cómo podría haber contribuido cada uno de estos principios en el proceso de resolución de conflicto.

- Principio 1: Separar a las personas del problema
- Principio 2: Distinguir posiciones de intereses

- Principio 3: Generar opciones creativas
- Principio 4: Basar las decisiones en criterios objetivos

5. Finalmente, el proceso se resolvió en gran medida mediante un proceso de mediación. Buscad información en torno a:

- Las competencias profesionales del mediador y su perfil. ¿Por qué creéis que se eligió para este proceso al Sr. Manuel Pimentel?
- Las principales técnicas de mediación. ¿Qué técnicas utilizó el mediador en este conflicto?

6. Plantead una serie de estrategias de mejora sobre la organización y las personas, orientadas a prevenir la reproducción o un conflicto similar o minimizar su impacto (es decir, evitar posturas extremas en el proceso del conflicto y la negociación).

#### Orientaciones para la solución:

Para resolver estas actividades es necesario que analicéis, como se indica, los elementos del conflicto.

Es importante que se establezcan las tres parcelas operativas del conflicto (personas, proceso y problema). Notemos que en cada situación se dan los aspectos que se indican. Es interesante que el alumno pueda identificar cada una de las indicaciones que se dan.

En el apartado segundo, podríamos acercarnos a la concepción que del conflicto tenían los propios controladores. ¿Tenían razón los controladores? ¿Podían realizar otro tipo de actividad que les hubiera llevado con más éxito a su objetivo? ¿Debe hablarse en estos conflictos de otras partes interesadas en el tema que no son propiamente los actores principales, por ejemplo los usuarios?

La propuesta 3 hace referencia a las presiones ejercidas para lograr ese objetivo. Huelgas, protestas activas, quejas públicas. ¿Son estrategias verdaderamente operativas? ¿Se oponen con la presión ejercida a otros colectivos y, en consecuencia, pueden generar el efecto contrario? Tal vez el enfoque hubiera debido ser hablar, pactar, propiamente negociar sin llegar a extremos que vinculen a otras personas de una manera dramática, por decirlo en estos términos. La comunicación entre las partes, implicando todos los aspectos emocionales de la misma, es el mecanismo más correcto para solucionar conflictos.

La propuesta 4 hace referencia a la solución del conflicto. Para ello optamos por buscar opciones creativas que, como decimos, no alteren de manera contundente el buen funcionamiento de la organización. Si bien es innegable que la resolución del conflicto debería posibilitar aspectos decididos.

En este caso, hablamos de la intervención de un “mediador”. Es importante, como hemos estudiado, el papel del mediador. Notemos que la estrategia utilizada no margina las partes inmiscuidas en el problema: tanto los afectados directamente como los afectados indirectamente y, además, posibilita el acercamiento a lo largo del tiempo de la solución completa, procediéndose a una solución gradual que permite llegar al objetivo sin traumas manifiestos.

Finalmente, la última propuesta de la actividad se centra en la reflexión sobre situaciones parecidas intentando evitar todas las posibilidades de confrontación. Cabe decir que la confrontación propiamente dicha en los mecanismos de negociación no es violenta, sino dialogante, e intenta buscar ese mecanismo tan conocido (y tan poco usado) que es el que “todos ganan y nadie pierde”. Esta sería la estrategia fundamental en esta situación y todas aquellas que puedan parecersele.

## Ejercicios de autoevaluación

1. Con relación al conflicto en las organizaciones...

- a) merma el rendimiento de los equipos de trabajo y las organizaciones.
- b) mejora el logro y la productividad de las organizaciones.
- c) contribuye positivamente al rendimiento colectivo.
- d) el conflicto puede actuar de diferentes maneras sobre la organización y el desempeño, dependiendo de diferentes variables.

2. Desde la perspectiva de las personas, la organización puede propiciar un entorno saludable con relación a la aparición y resolución de conflictos...

- a) alineando sus valores con los del grupo mayoritario.
- b) facilitando políticas de reclutamiento de personal que propicien la homogeneidad.

#### Lectura recomendada

Para profundizar en este tema, recomendamos el libro **Mediación: proceso, tácticas y técnicas**, de Carlos Guillén Gestoso y Raúl de Diego Vallejo (Editorial Pirámide, 2010).

- c) fomentando la competitividad entre los miembros y grupos de la organización.
- d) Ninguna de las anteriores.

3. Para valorar los factores personales de un conflicto, se deben considerar, entre otros...

- a) la dinámica del conflicto.
- b) las emociones y los sentimientos.
- c) los ciclos del conflicto.
- d) los factores personales no tienen influencia en los conflictos.

4. Los conflictos de relación pueden deberse a...

- a) alta intensidad emocional de las relaciones personales.
- b) interpretaciones diferentes de los datos.
- c) opiniones estereotipadas sobre otras personas.
- d) A y C son ciertas.

5. Con relación a los conflictos de valores...

- a) la organización puede intervenir sobre los conflictos de valores creando objetivos superiores que todas las partes puedan compartir.
- b) la organización no debe intervenir, ya que no se deben a aspectos vinculados al entorno laboral.
- c) la intervención debe realizarse siempre a través de mediadores externos.
- d) una organización debe minimizar la influencia de los valores sobre su desempeño.

6. Los elementos ligados a las competencias de las personas que pueden influir en la evolución y el impacto de un conflicto son...

- a) la cultura de la organización.
- b) el clima laboral.
- c) los niveles de competencia en habilidades sociales.
- d) Todas las anteriores.

7. Los conceptos de “organización inteligentes” y “organizaciones que aprenden” son aportaciones de...

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

8. Con relación a las situaciones de negociación, no es cierto que...

- a) suponen la existencia de dos o más partes implicadas.
- b) existe una cierta relación de poder entre las partes.
- c) puede darse el caso de que una de las partes no quiera llegar a un acuerdo.
- d) Existen factores tangibles e intangibles.

9. Con relación a la comunicación en los procesos de negociación...

- a) el tono distendido dificulta la negociación.
- b) la tensión comunicativa interna del emisor dificulta la negociación.
- c) disponer de argumentos contundentes significa que estos repercuten en el receptor.
- d) Todas son correctas.

10. Una fase que facilita le mejora continua de los procesos de negociación es...

- a) la preparación.
- b) la autoreflexividad.
- c) la oratoria.
- d) Todas son correctas.

11. No es un principio de negociación en el método Harvard...

- a) integrar las personas y el problema.
- b) distinguir posiciones de intereses.
- c) generar opciones creativas.

**d)** basar las decisiones en criterios objetivos.

**12.** Enfocar la negociación desde un enfoque ganar-ganar...

- a) se contrapone el concepto ganar-perder, que defienden autores como Stephen R. Covey.
- b) implica un alto interés por al menos una de la partes que negocian.
- c) se basa en una situación de compromiso.
- d) se basa en una situación de integración.

**13.** Son tácticas de presión en una negociación...

- a) el planteamiento de demandas excesivas.
- b) la utilización de amenazas.
- c) presionar con el tiempo.
- d) Todas son correctas.

**14.** En un enfoque de negociación basado en la resolución de problemas, son momentos clave...

- a) identificación del problema / generación de soluciones / fase final.
- b) comprensión del problema / despersonalización / resolución.
- c) ampliación de opciones / análisis / búsqueda de la zona común.
- d) Ninguna es correcta.

**15.** Los resultados psicosociales de la negociación están basados en procesos de percepción social. NO es un principio clave de percepción social...

- a) las personas guían sus conductas y elecciones a través de intereses y valores conscientes.
- b) las personas percibimos de forma activa el mundo social.
- c) las percepciones guían las conductas de las personas.
- d) Todos los anteriores son principios de percepción social.

## **Solucionario**

### **Ejercicios de autoevaluación**

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

## Bibliografía

- Covey, S.R.** (2000). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. R.** (2012). *La 3.ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D.; Cherniss, C.** (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D.** (2007). *Inteligencia social. La nova ciencia de les relacions humanes*. Barcelona: Kairos.
- 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 línea en: [http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR\\_Articulos/resolucion%20pacifica%20de%20conflictos.pdf](http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/resolucion%20pacifica%20de%20conflictos.pdf).
- Fisas, V.** (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Ediciones Unesco.
- Fisher, R.; Ertel, D.** (2004). *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso, ante cualquier situación*. Gestión 2000.
- Gardner, H.** (2011). *Mentes flexibles. El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás*. Madrid: Paidós.
- 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, 2ªedn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Redorta, J.** (2012). *No más conflictos*. Barcelona: Paidós.
- Senge, P.** (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.