

TEMA 10: CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

LA NATURALEZA DEL CONFLICTO

Concepto de conflicto

Un conflicto es un proceso que se manifiesta por una confrontación, explícita o tácita, entre dos o más agentes que surge cuando uno de ellos percibe que la otra parte se opone a sus intereses o trata de perjudicarlos.

En la definición destacan los siguientes aspectos:

- El conflicto es un proceso y, por tanto, tiene un origen, una dinámica de desarrollo y una posible resolución.
- La visibilidad del enfrentamiento implica un conflicto abierto en el que las partes muestran conductas o actitudes de oposición claramente beligerantes. Por otro lado, el conflicto puede estar latente, oculto bajo actitudes de bloqueo muy sutiles y a la espera de aflorar de forma visible en un determinado momento.
- El conflicto es un proceso social protagonizado por personas o grupos.
- El conflicto sólo existe si las partes implicadas perciben que una situación determinada es conflictiva.
- El conflicto supone una lucha u oposición de una parte contra otra por alcanzar o mantener sus intereses.

Conflicto, poder y política

Ante un acto de poder caben dos tipos de respuestas: la subordinación o la obediencia y la otra opción es la resistencia (conflicto). El conflicto es una consecuencia o resultado del poder.

Por otra parte, la dinámica del proceso del conflicto conlleva una confrontación que las partes implicadas procuran resolver en base a sus expectativas. Esto implica que intentarán influir en el comportamiento y las acciones de la otra parte, es decir, que utilizarán el poder. Así pues, el conflicto también puede considerarse como una manifestación del poder.

El último concepto relacionado con el conflicto es el de la política. La política engloba todas aquellas actividades desarrolladas por individuos o grupos para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos que les permitan alcanzar los resultados deseados en situaciones de incertidumbre o falta de acuerdos sobre las opciones disponibles.

TIPOS Y NIVELES DEL CONFLICTO

- **Conflictos sobre los recursos.** Las desavenencias pueden referirse a la asignación de los recursos materiales. Éste sería el caso del enfrentamiento entre las distintas unidades de un departamento de investigación y desarrollo por conseguir un equipamiento más moderno o la clásica reivindicación salarial de los trabajadores, entre otros. El enfrentamiento también puede orientarse hacia la obtención de recursos inmateriales, como el acceso a canales de información más rápidos, veraces y exclusivos.
- **Conflictos sobre metas, procesos o tareas.** Discrepancias sobre los objetivos, estrategias, políticas y procedimientos a seguir. Se puede entrar en conflicto a causa de la política de promoción interna, de la orientación estratégica o del procedimiento de vender.
- **Conflicto de relaciones interpersonales.** Se trata de enfrentamientos marcados por diferencias de personalidad, tanto en el ámbito de los sentimientos y emociones como en el de las ideas, valores u opiniones. En este tipo de conflicto se intensifican las respuestas emocionales de los individuos.

Normalmente, todos los conflictos en las organizaciones participan en mayor o menor grado de las tres categorías debido al carácter dinámico del proceso.

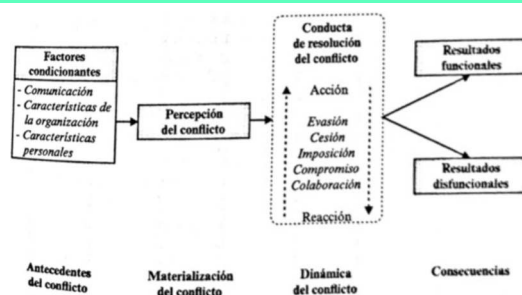
El conflicto implica el enfrentamiento de dos o más agentes que pueden ser personas, grupos u organizaciones. En función de esto se identifican distintos niveles de conflicto:

1. **Conflicto intrapersonal.** Tiene lugar en el fuero interno de una persona. Consiste en alguna forma de contraposición de motivaciones o metas. El individuo puede entrar en una situación de conflicto intrapersonal ante la actividad o comportamiento que la organización espera de él. Las personas de gran autonomía y flexibilidad en el desempeño de su trabajo son más propensas a sufrir este tipo de conflicto.
2. **Conflicto interpersonal.** Se produce cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas son antagónicas y se enfrentan en representación de sus propios intereses y no de los intereses de un grupo.
3. **Conflicto intragrupal.** Las partes implicadas son personas o subgrupos pertenecientes al mismo grupo o unidad.
4. **Conflicto intergrupual.** Hace referencia a la oposición y los choques entre los grupos o equipos de una misma organización.

PERSPECTIVAS SOBRE EL PAPEL DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

- **Perspectiva tradicional.** El conflicto es siempre negativo para la organización y, por tanto, hay que diagnosticar sus causas y eliminarlo. Se corresponde con la visión sobre la conducta grupal de los enfoques clásicos de la administración. Se considera al conflicto como algo destructivo, perjudicial, irracional y disfuncional para la organización. Entre las causas que los originan se destacan: la baja calidad en las comunicaciones, falta de confianza entre individuos y el fracaso de los gerentes a la hora de interpretar y responder a las necesidades de los empleados.
- **Perspectiva de las relaciones humanas.** El conflicto es inherente a la dinámica de las organizaciones y, por tanto, hay que aceptar que siempre estará presente y que no se puede eliminar de forma absoluta. Se distinguen entre:
 - *Conflictos disfuncionales:* hay que eliminarlos, pues entorpecen o perjudican la consecución de los objetivos de la organización.
 - *Conflictos funcionales:* deben ser identificados y administrados de forma que su dinámica y resolución contribuyan a mejorar el desempeño de los grupos o de la organización.
- **Perspectiva interaccionista.** El conflicto es inevitable pero se centra más en los efectos positivos que en los negativos, por lo que la organización debe mantener cierto nivel de conflicto e incluso fomentar su existencia. Esta visión del conflicto se apoya en la creencia de que los equipos obedientes pueden devenir en apáticos, conformistas y estáticos. Es por esto por lo que la gerencia debe mantener un nivel de conflicto suficiente para que los grupos se mantengan o lleguen a ser más creativos, autocríticos y viables.

EL PROCESO DEL CONFLICTO



Antecedentes

El análisis del proceso del conflicto debe comenzar por la identificación de su origen. Los factores antecedentes del conflicto se han agrupado en tres categorías generales:

- **Comunicación.** Es una fuente tradicional de conflictos. Los ruidos en el canal de comunicación o el empleo de jergas o lenguajes especializados, son algunos de los factores que actúan como una barrera para la comunicación eficaz entre grupos o individuos y que pueden originar situaciones conflictivas.
- **Características organizacionales:**
 - *Incompatibilidad en los objetivos.* La posibilidad de conflicto aumenta cuando la consecución de las metas de un grupo interfiere en el logro de los objetivos de otro.
 - *Grado de diferenciación vertical y horizontal.* Un mayor número de niveles jerárquicos y de departamentos especializados conlleva a una proliferación de objetivos diferenciados y la posibilidad de la incompatibilidad entre ellos.
 - *Ambigüedad en la asignación de responsabilidades.* La falta de claridad a la hora de hacer responsable a una persona o grupo de una tarea aumenta la aparición de conflictos.
 - *Interdependencia de tareas.* Cuando los grupos dependen unos de otros en el desarrollo de su actividad, en la asignación de los recursos o en el uso de la información, la probabilidad de aparición de conflictos se incrementa.
 - *Sistemas de retribuciones y de evaluación del desempeño.* La ambigüedad en estos fomenta la aparición de conflictos, sobre todo si los individuos o grupos se sienten perjudicados o discriminados.
 - *Factores culturales.* Los factores relacionados con la cultura del grupo pueden ser el origen del conflicto cuando entra en oposición con los valores y normas que forman la cultura de otro grupo.
- **Perspectiva interaccionista.** Una mayor heterogeneidad de los individuos en cuanto a su nivel de educación, formación, experiencia, sexo, etc. puede contribuir a la aparición de determinados conflictos. Asimismo, algunos rasgos de la personalidad pueden actuar como detonantes de una situación de conflicto.

Materialización del conflicto

El conflicto no se materializará hasta que una o más de las partes implicadas perciban tal situación como una amenaza a sus intereses y estén dispuestos a involucrarse emocional y activamente en el conflicto.

La importancia de esta fase está en que es en dónde se definen las cuestiones sobre las que gira el conflicto, su posible evolución y el conjunto de resoluciones posibles. Esto es lo que se denomina campo de conflicto, es decir, las condiciones o estados posibles hacia los que un conflicto podría moverse.

Dinámica del conflicto

En esta fase las partes exhiben conductas de enfrentamiento y oposición que hacen visible el conflicto. Al comienzo de esta etapa, una de las partes realiza una acción deliberada orientada a frustrar los intentos de la otra de alcanzar sus intereses. A partir de ese momento a cada comportamiento o acción de una de las partes sucede una reacción de la otra que a su vez provoca una nueva acción de la primera. El círculo acción-reacción-acción describe una dinámica del conflicto en la que cada parte va ajustando sus respuestas de un modo que cree congruente con las de su oponente.

Las acciones emprendidas por las partes en esta etapa del proceso delimitan la forma en que cada una de ellas afronta o maneja el conflicto. Aunque estos comportamientos para gestionar el conflicto pueden empezar a manifestarse en la etapa de materialización, es ahora cuando el conflicto se hace visible y el enfrentamiento es abierto, cuando tales conductas alcanzan su razón de ser.

Se pueden identificar cinco estilos para gestionar o afrontar el conflicto, cada uno de ellos es el resultado de la influencia del grado de egoísmo y el grado de cooperación.



- **Imposición.** Se caracteriza por un alto grado de egoísmo y un bajo interés por los deseos de la otra parte. Este comportamiento implica alcanzar las propias metas a costa de las de los demás, por lo que el individuo que sigue este estilo tiene el convencimiento de que una parte tiene que ganar y la otra tiene que perder.
- **Cesión.** Estilo caracterizado por un bajo grado de interés por las metas propias y un alto grado de cooperación con la otra parte. La cesión es una forma de resolver conflictos anteponiendo las necesidades e intereses de la otra parte por encima de las propias.
- **Evasión.** Se caracteriza por un bajo nivel de egoísmo y un bajo interés por la cooperación. Representa un intento de retirada o de evitar afrontar el conflicto, al menos en ese momento.
- **Colaboración.** Caracterizado por un elevado grado de egoísmo y un elevado interés por la cooperación. Implica afrontar el conflicto de tal forma que su resolución satisfaga los objetivos propios y los de la otra parte. Se trata de actuar buscando una solución ventajosa para todas las partes y con la que todos se sientan ganadores.
- **Compromiso.** Hace referencia a comportamientos caracterizados por un nivel intermedio de cooperación y egoísmo. Implica que las partes tienen que ceder o hacer concesiones, al objeto de lograr una solución aceptable para todos.

Consecuencias del conflicto: resultados funcionales y resultados disfuncionales

El proceso de interacción dinámica del conflicto acción-reacción-acción provoca una serie de consecuencias que pueden ser positivas o negativas para el desempeño de las personas, de los grupos y de la organización, y en base a ello se puede hablar de resultados funcionales y disfuncionales del conflicto.

- **Efectos positivos o funcionales**
 - Mejora la calidad de las decisiones.
 - Estimula la creatividad y la innovación.
 - Proporciona una válvula de escape a tensiones y estrés acumulado entre los miembros del grupo ayudando a estabilizar e integrar las relaciones.

- El conflicto proporciona un mapa sobre cuál es la distribución real del poder en la organización o en el grupo.
- En un conflicto intergrupal, la amenaza externa materializada en la otra parte provoca una mayor cohesión de los grupos implicados.
- El conflicto también estimula la competencia y una mayor inclinación hacia el desempeño de las tareas por parte de los miembros de cada una de las partes.
- **Consecuencias negativas o disfuncionales**
 - Hace disminuir la cohesión del grupo al que pertenecen las partes implicadas.
 - Conlleva la subordinación de las metas del grupo a los deseos y prioridades de las partes.
 - Puede derivar hacia un aumento de las conductas hostiles y agresivas entre los grupos enfrentados.
 - Las actitudes y percepciones negativas conducen a una disminución, a veces de la comunicación entre las partes enfrentadas.

LA NEGOCIACIÓN. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La negociación se puede definir como un proceso para afrontar y resolver un conflicto en el que las partes implicadas interactúan durante un tiempo determinado en una dinámica de ofertas y contraofertas, al objeto de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas.

Características:

- Existencia de un conflicto.
- Se carece de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto.
- Las partes prefieren llegar a un arreglo antes que sea de forma violenta, agresiva o llevar la disputa.
- Las partes negocian de forma voluntaria porque están convencidas de que al negociar pueden obtener un mejor resultado.
- Toda negociación lleva implícito un proceso de <<dar y recibir>> para poder alcanzar un acuerdo.
- En el proceso intervienen una serie de factores motivacionales o psicológicos que actúan al margen del objeto formal de negociación y pueden tener una gran influencia.
 - La necesidad de ganar o no perder ante la otra parte.
 - La necesidad de mostrarse firme y competente ante las personas a las que representa.
 - La necesidad de defender unos valores o un principio que se considera importante e irrenunciable.
 - La necesidad de proteger la propia reputación pareciendo justo y honrado.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

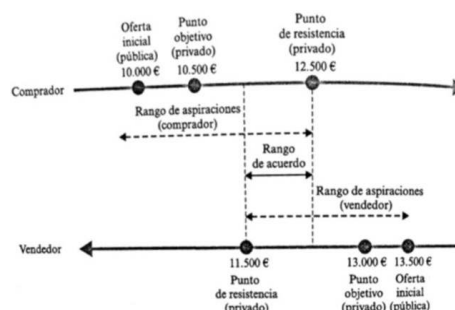
La negociación distributiva

Las partes compiten por una cantidad fija de recursos de modo que utilizará una serie de estrategias al objeto de maximizar su resultado a expensas de lo que consiga el otro. A este tipo de negociación también se le suele denominar como de <<ganar – perder>>.

La situación de la negociación distributiva

Está caracterizada por una serie de elementos que delimitan el punto de partida y el desarrollo del proceso negociador.

- *El punto objeto.* Define lo que se quiere alcanzar y es desconocido para la otra parte.
- *El punto de resistencia.* Indica el menor resultado admisible, es decir, el límite por debajo del cual no se está dispuesto a aceptar un acuerdo.
- *El rango de acuerdo.* Se define como la distancia entre los puntos de resistencia de cada parte y representa la zona en donde el acuerdo es posible.
- *Oferta oposición inicial.* Indica el punto de partida de la negociación, suele ser más favorable que el punto objetivo.
- *Rango de aspiraciones.* Representa el margen de maniobra del que dispone cada parte para presentar sus ofertas.



• Estrategias y técnicas de negociación

- Impulsar la negociación lo más cerca posible del punto de resistencia de la otra parte para situar el rango de acuerdo en posiciones más cercanas a los objetivos propios.
- Convencer o influir en la otra parte para que desplace su punto de resistencia hacia el propio objetivo.
- Convencer a la otra parte para que crea que un determinado acuerdo es el mejor posible, evitando, al mismo tiempo, transmitir que dicho acuerdo es lo máximo que puede obtener.

Disponer de una información precisa permite al negociador emplear una serie de tácticas encaminadas a alguna de las estrategias fundamentales anteriores.

- Valorar el punto objetivo y el punto de resistencia de la otra parte.
- Estimar el coste que supone para el oponente un retraso en la finalización de la negociación.
- Dirigir las impresiones de la otra parte sobre los propios puntos objetivo y de resistencia hacia unas estimaciones que convengan al negociador.
- Modificar las percepciones de que la otra parte tiene sus propios puntos objetivo y de resistencia intentando demostrar que los resultados derivados parecen menos atractivos.

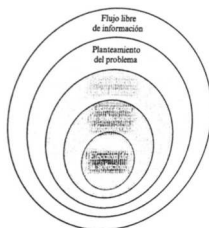
En el desarrollo de un proceso de negociación distributiva, el negociador puede recurrir a una serie de técnicas de presión orientadas a vencer la resistencia de la otra parte.

- *Policía bueno-policía malo.* La parte negociadora que emplea esta técnica realiza un reparto de papeles entre dos de sus negociadores, asignando a un comportamiento agresivo y amenazador y a otro un comportamiento conciliador y amistoso.
- *Ofertas exageradas.* Comenzar la negociación con una oferta ridículamente alta o baja que se sabe inalcanzable para forzar a la otra parte a modificar su objetivo y su punto de resistencia.
- *Fingimiento.* Consiste en atribuir mucha importancia a una cuestión que en realidad no la tiene.
- *Intimidación y conducta agresiva.* Comprende una serie de comportamientos encaminados a presionar a la otra parte mediante conductas agresivas.
- *Atosigamiento.* Consiste en abrumar a la otra parte con una cantidad ingente de información de forma que le sea complicado discernir lo auténticamente relevante de lo que se ofrece tan solo como distracción.
- *Deformación del tiempo.* Realizar ofertas válidas solamente por un tiempo determinado, presionar para que se acepten fechas topes fijadas de forma arbitraria o detener o demorar el proceso de negociación.

La negociación integradora

En esta negociación cada parte implicada afronta el proceso negociador con la intención de alcanzar tanto las metas propias como las de la otra parte. Se la suele denominar también negociación de cooperación y colaboración de *ganar-ganar*, de ganancias mutuas o de solución de problemas.

La negociación integradora es preferible a la distributiva, porque establece relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos hacia una solución y acuerdos más estables.



Un flujo libre de información basado en la confianza. Los negociadores deben de estar dispuestos a revelar sus verdaderos objetivos e intereses y para ello deben propiciar un entorno adecuado para una comunicación libre y abierta. En la colaboración los intereses del otro son tan importantes como los propios.

Planteamiento del problema. Es preciso que todas las partes implicadas estén de acuerdo en el cual es el problema a tratar y por tanto, deben trabajar estrechamente para definirlo desde su punto de vista común. Aspectos a tener en cuenta:

- Distinguir entre las personas y el problema.
- Evitar definir la solución antes de haber definido completamente el problema.
- Plantear el problema como una meta.
- Ver el problema desde el punto de vista de la otra parte.

Identificación de los intereses de la otra parte. Los intereses son lo que hay detrás de la posición explícita del negociador. Las partes deben preguntarse mutuamente el porqué de sus posiciones para indagar y comprender sus intereses.

Generación de soluciones alternativas. Las partes interactúan para encontrar una serie de soluciones que garanticen una ganancia mutua, seleccionando después la mejor alternativa para ambos.

Selección de la solución. Entre las soluciones generadas las partes han de elegir aquella que cumpla ciertos estándares de calidad y aceptabilidad.

LA NEGOCIACIÓN EN LA PRÁCTICA

- 1. Planificar.** Es necesario reflexionar para poder determinar de forma clara cuál es la naturaleza del conflicto sobre el cual se va a negociar. Así mismo, es preciso definir las metas e intereses propios asignando las prioridades e intentar evaluar lo que persigue el oponente. Además, habrá que planificar cuál va a ser nuestra primera oferta, para ello resultará imprescindible una recopilación de información, tanto cualitativa como cuantitativa.
- 2. Pactar las reglas del juego.** Antes del inicio de la negociación es necesario acordar con la otra parte el objeto principal y los temas secundarios hacer tratados. Es recomendable fijar de antemano el lugar de las reuniones, quiénes serán los participantes y cuál será el plazo de negociación.
- 3. Diagnosticar la situación negociadora.** Es necesario que el negociador asuma de forma consciente si va a afrontar la negociación desde una u otra perspectiva.
- 4. Definir el punto de resistencia y aplicarlo.** Es muy importante tenerlo siempre en mente para evaluar las ofertas del oponente y compararlo con el posible acuerdo a los que se puede llegar.
- 5. La <<racionalidad>>, la <<lógica>> y la <<imparcialidad son relativas>>.** Ante esta situación, el negociador debe replantearse sus propias percepciones sobre lo justo o lo racional, al tiempo que procurar ver el problema desde la perspectiva del oponente.
- 6. Tener presente que las motivaciones e intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación.**
- 7. Buscar aliados (e impedir que los consiga el oponente).** El negociador puede llegar a acuerdos con otro grupo de individuos con intereses similares, al objeto de formar coaliciones que dejen a su oponente en una situación de inferioridad.
- 8. Aprender de la experiencia.** Hay que aprender de negociaciones pasadas, aunque no todas las negociaciones sean iguales