

Tema 10: Conflicto y negociación

Dirección y Administración de Empresas

Objetivos

- ▶ Comprender qué es un conflicto en una organización: cuál es su origen, procesos, niveles, formas y perspectivas.
- ▶ Analizar los elementos que intervienen en la resolución de un conflicto, así como una tipología de resoluciones.
- ▶ Analizar y comprender las distintas estrategias y técnicas de negociación.
- ▶ Identificar las habilidades efectivas para enfrentarnos a situaciones de conflicto y negociación en las organizaciones.

Índice del tema

- ▶ La naturaleza del conflicto.
- ▶ Tipos y niveles de conflicto.
- ▶ Perspectivas sobre el papel del conflicto en las organizaciones.
- ▶ El proceso del conflicto.
- ▶ La negociación: concepto y características.
- ▶ Tipos de negociación.
- ▶ La negociación en la práctica.

La naturaleza del 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.

► Aspectos claros:

1. Es un proceso que puede ser explícito o implícito.
2. Es una cuestión subjetiva (basado en la percepción).

Tipos y niveles del conflicto

- ▶ **Conflicto sobre los recursos:**
 - ▶ Recursos materiales: equipamientos, financiación.
 - ▶ Recursos inmateriales: acceso a mejores canales de información, lucha de poder o autoridad.
- ▶ **Conflictos sobre las metas, procesos o tareas:**
 - ▶ Política de promoción interna, orientación estratégica de la organización o procedimientos de un departamento.
- ▶ **Conflictos de relaciones interpersonales:**
 - ▶ Diferencias por los sentimientos, emociones, ideas, valores, opiniones.
 - ▶ Estos conflictos intensifican reacciones emocionales.

Los conflictos, normalmente, participan en mayor o menor grado en estas tres categorías

Tipos y niveles del conflicto

En función de los agentes implicados:

- ▶ **Conflicto intrapersonal:**

- ▶ Tiene lugar en el fuero interno de la persona.
- ▶ Personas dotadas de gran autonomía y flexibilidad en su trabajo son más propensos a sufrir este conflicto.

- ▶ **Conflicto interpersonal:**

- ▶ Dos o más personas perciben que sus actitudes, conducta o metas son antagónicas y se enfrentan en representación de su propio interés.

- ▶ **Conflictos intragrupal:**

- ▶ Las partes implicadas son personas o subgrupos pertenecientes al mismo grupo o unidad.

- ▶ **Conflicto intergrupar:**

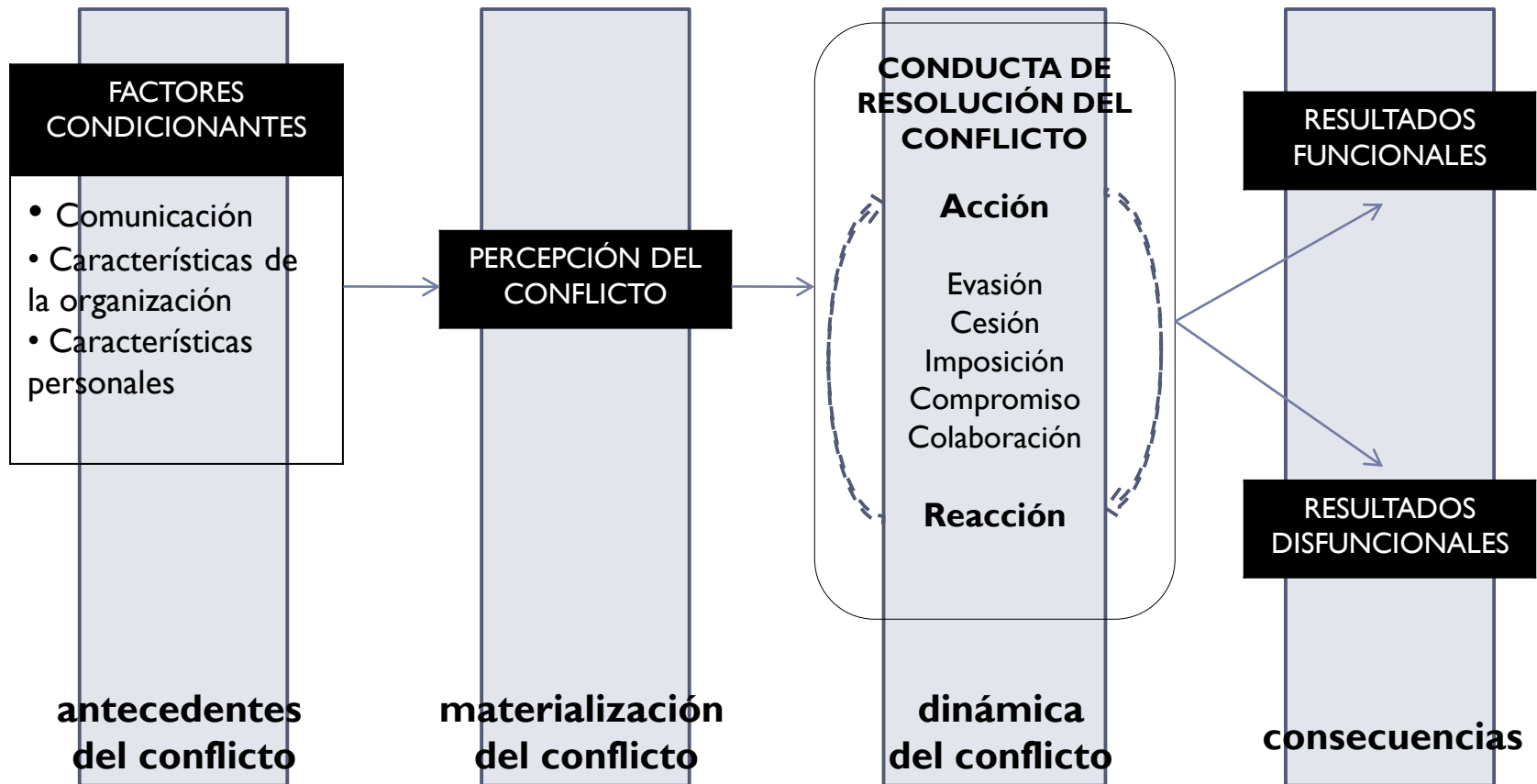
- ▶ Referente a la oposición y choque entre los grupos o equipos de una misma organización.

Perspectivas sobre el papel del conflicto en las organizaciones

- ▶ **Perspectiva tradicional (- años 40):**
 - ▶ El conflicto es siempre negativo para la organización, hay que diagnosticar sus causas y eliminarlo. El conflicto es visto como algo disfuncional para la organización.
 - ▶ Causas: mala comunicación, desconfianza, incompetencia de los gerentes.
- ▶ **Perspectiva de las relaciones humanas (40's – 70's):**
 - ▶ El conflicto es inherente a la dinámica de la organización. Es natural, inevitable y algunos pueden repercutir positivamente en el desempeño de la organización.
 - ▶ Diferencia entre conflictos disfuncionales y funcionales.
 - ▶ Eliminar conflictos disfuncionales e identificar y administrar los funcionales.
- ▶ **Perspectiva interaccionista (70's -):**
 - ▶ El conflicto es inevitable. La organización debe mantener cierto nivel de conflicto e incluso fomentar su existencia.
 - ▶ Cierta nivel de conflicto permite que los grupos sean más creativos, autocríticos y viables.

El proceso del conflicto

- El conflicto es un proceso en el que se identifican 4 etapas:



El proceso del conflicto

▶ Antecedentes del conflicto: Tres factores

▶ Comunicación:

- ▶ Fuente tradicional de conflictos.
- ▶ Ej.: ruido canales comunicación, lenguaje empleado, falta de eficacia de canales formales, control de los canales.

▶ Características organizativas:

- ▶ Incompatibilidad objetivos.
- ▶ Grado de diferenciación vertical y horizontal.
- ▶ Ambigüedad asignación responsabilidades.
- ▶ Interdependencia tareas.
- ▶ Sistema retributivo y de evaluación del desempeño.
- ▶ Factores culturales.

▶ Características personales:

- ▶ Educación, formación, experiencia, religión, etnia, sexo, personalidad.

El proceso del conflicto

► Materialización del conflicto

Un conflicto no se materializa hasta que una de las partes implicadas perciben la situación como una amenaza a sus intereses.

Se definen las cuestiones sobre las que gira el conflicto y su posible evolución y el conjunto de resoluciones posibles.

Campo de conflicto: condiciones o estados posibles hacia lo que un conflicto puede moverse



El proceso del conflicto

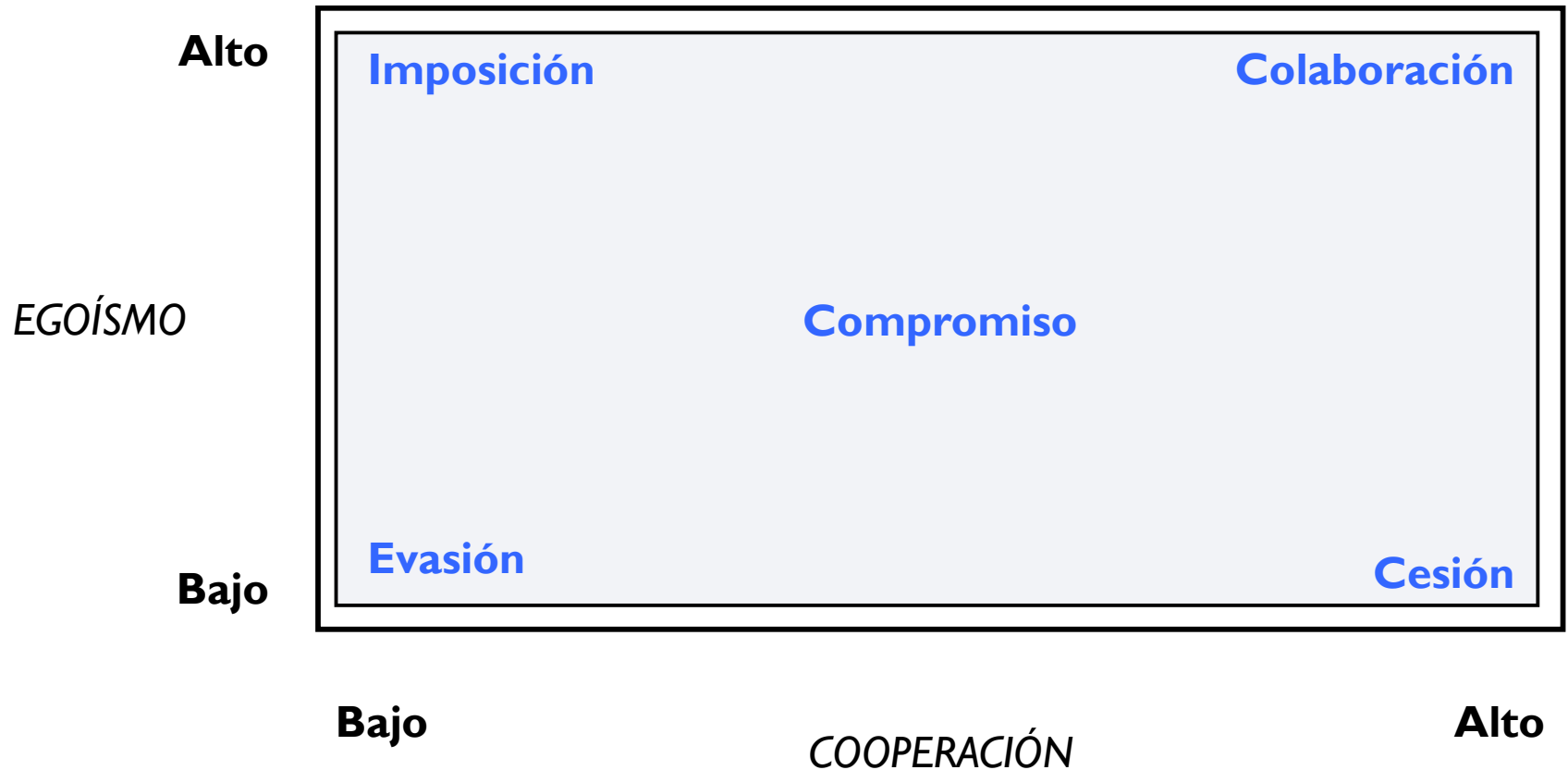
► Dinámica del conflicto:

Las partes exhiben conductas de enfrentamiento y oposición que hacen visible el conflicto. Situaciones Acción-Reacción-Acción. Existen 5 estilos de gestión, basado en 2 dimensiones: grado de egoísmo y cooperación.

- Imposición: Alcanzar las propias metas a costa de los demás
- Cesión: Anteponer necesidades de los demás a la propia
- Evasión: Retirarse o evitar enfrentar el conflicto
- Colaboración: Resolver el conflicto al buscar una solución ventajosa para todas las partes
- Compromiso: Es una solución al conflicto en la que cada parte cede algo de valor

El proceso del conflicto

► Dinámica del conflicto:



El proceso del conflicto

► Consecuencias del conflicto:

Se habla en términos de resultados funcionales y resultados disfuncionales:

► Resultados funcionales:

- Mejora la calidad de las decisiones.
- Estimula la creatividad y la innovación.
- Es una válvula de escape a tensiones y estrés.
- Crea un mapa sobre cuál es la distribución real del poder.
- Los conflictos intergrupales provoca una mayor cohesión de los grupos implicados.
- Estimula la competencia y la mejora del desempeño.

► Resultados disfuncionales:

- Disminuye la cohesión del grupo de las partes implicadas.
- Subordinación de las metas del grupo a deseos de las partes implicadas.
- Aumento de conductas hostiles y agresivas (sentimiento “nosotros-ellos”)
- Disminución de la comunicación entre las partes enfrentadas y sustitución por actitud de vigilancia.

La negociación

- ▶ Es 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.
- ▶ Mientras que el conflicto tiene una connotación negativa, la negociación está asociada a un proceso positivo.
- ▶ Los procesos de negociación están presentes de forma continua en la vida de la organización y privada de las personas. En toda negociación:
 - ▶ Existe un conflicto.
 - ▶ No existen reglas o procedimientos para resolver ese conflicto.
 - ▶ Las partes prefieren lograr el acuerdo.
 - ▶ Las partes negocian de forma voluntaria porque creen que pueden obtener un mejor resultado.
 - ▶ Toda negociación lleva implícito un proceso de “dar y recibir” para lograr dicho acuerdo
 - ▶ Existen factores motivaciones o psicológicos de los negociadores que influyen en el proceso de negociación:
 - ▶ Necesidad de ganar o “no perder” ante la otra parte.
 - ▶ Necesidad de mostrarse firme y competente respecto a la otra parte.
 - ▶ Necesidad de defender unos valores o un principio que se considera importante e irrenunciable
 - ▶ Necesidad de proteger la propia reputación (justicia, honradez).



La negociación

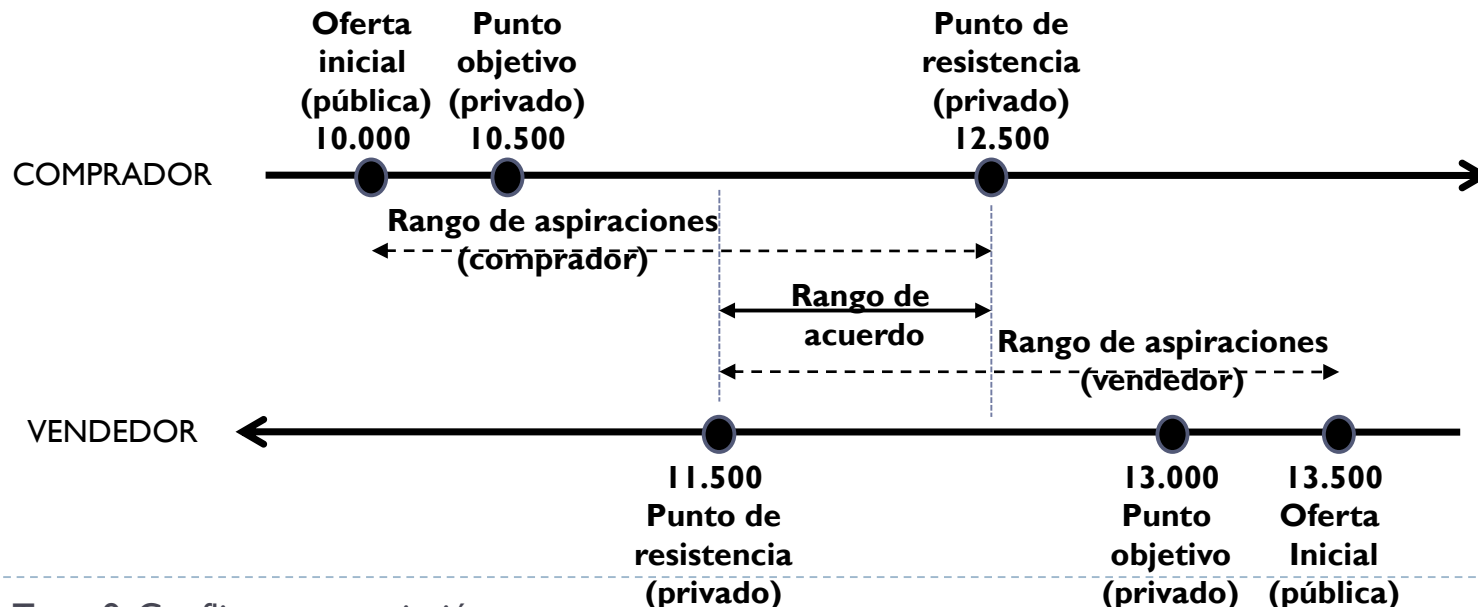
► Negociación distributiva:

- Las partes compiten por una cantidad fija de recursos, por lo que utilizan estrategias al objetivo de maximizar su resultado a expensas de lo que consiga el otro.
- Es un juego de suma cero, negociación de “ganar-perder”.



La negociación

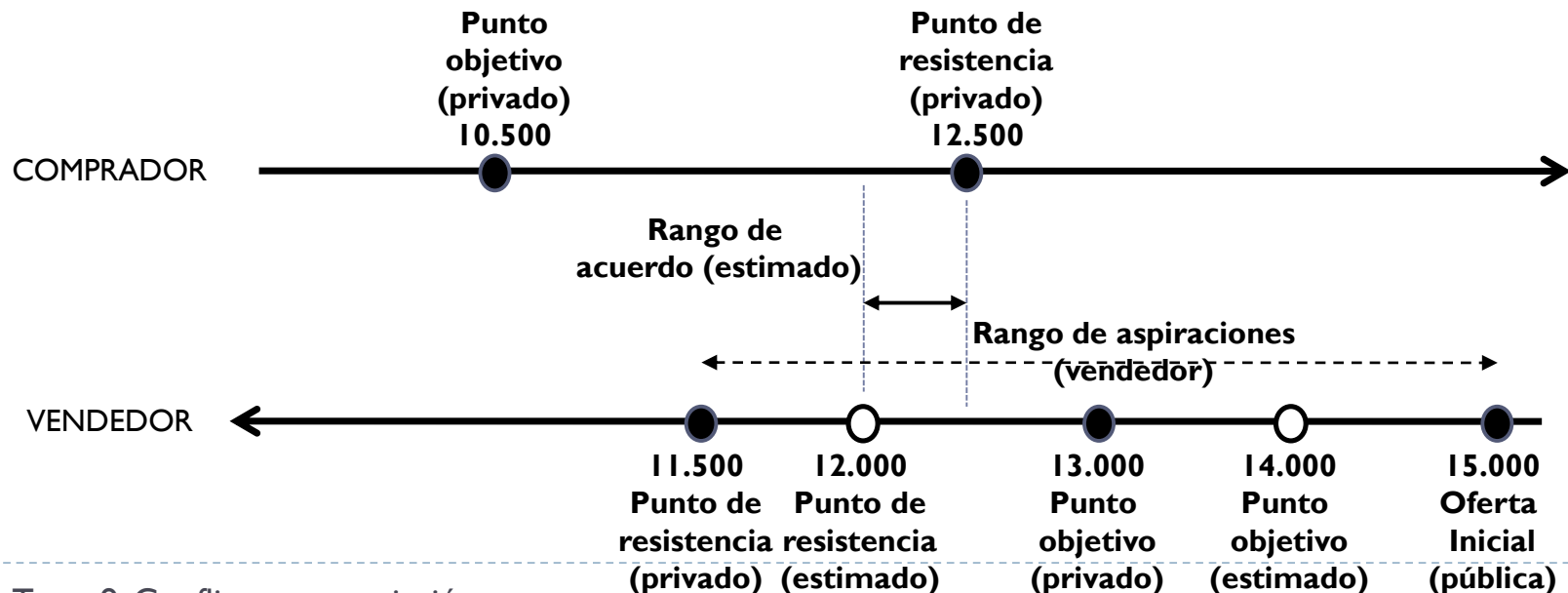
- ▶ **Negociación distributiva. Elementos:**
 - ▶ **El punto objetivo:** Define lo que se quiere alcanzar y es desconocido por la otra parte.
 - ▶ **El punto de resistencia:** Indica el menor resultado admisible.
 - ▶ **El rango de acuerdo:** Define la distancia entre los puntos de resistencia de cada parte. Es la zona donde el acuerdo es posible.
 - ▶ **Oferta o posición inicial:** Indica el punto de partida de la negociación.
 - ▶ **Rango de aspiraciones:** Representa el margen de maniobra del que dispone cada parte para presentar sus ofertas.



La negociación

► Negociación distributiva. Elementos:

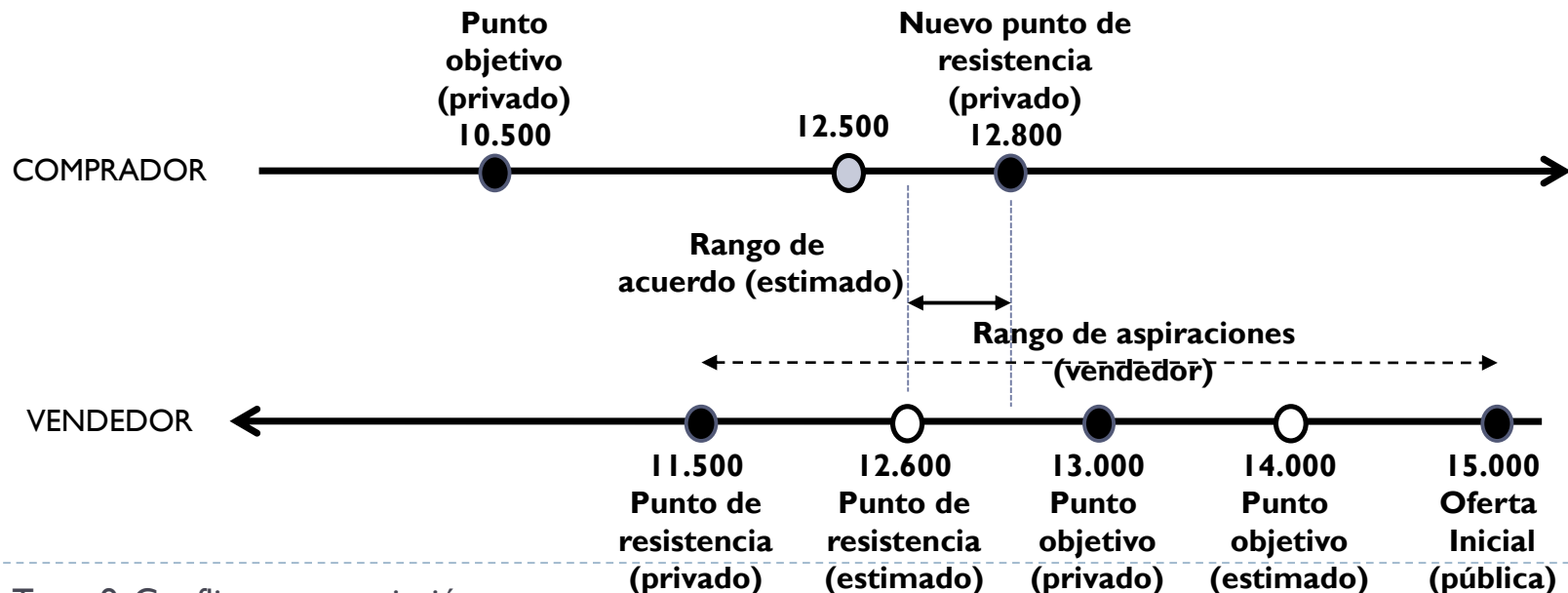
- Puede existir incertidumbre para estimar cuáles son los puntos objetivos y de resistencia. La primera oferta crea el **sesgo de anclaje**.
- La oferta inicial representa una estimación aproximada del valor. Primeras ofertas agresivas crean anclajes favorables que pueden mejorar el resultado de la negociación.



La negociación

► Negociación distributiva.

- Los sesgos de anclaje pueden llegar a crear nuevos puntos de resistencia por una de las partes para poder seguir negociando.



La negociación

► Negociación distributiva. Tácticas:

- Impulsar la negociación lo más cerca posible del punto de resistencia (desconocido) de la otra parte.
- Influir para que la otra parte mueva su punto de resistencia.
- Convencer que un determinado acuerdo es el mejor posible evitando transmitir una sensación de “derrota”.
- La **información** se convierte en un **recurso clave** para emplear la táctica adecuada, y así:
 - Valorar el punto objetivo y de resistencia de la otra parte.
 - Estimar el coste que supone para el oponente un retraso en la finalización.
 - Dirigir las impresiones de la otra parte sobre los propios objetivos.
 - Modificar las percepciones que la otra parte tiene de su punto objetivo y de resistencia.



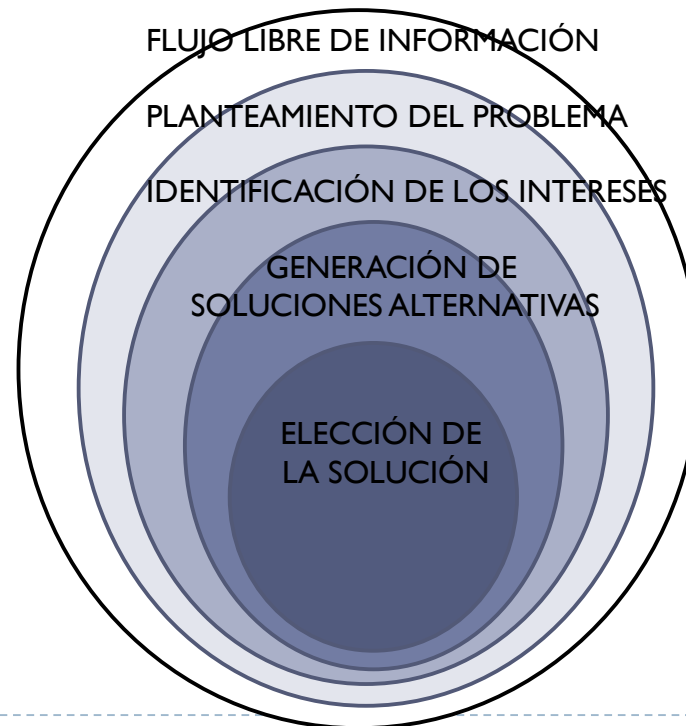
La negociación

- ▶ **Negociación distributiva.** Tácticas de presión más conocidas:
 - ▶ **Policía bueno-policía malo:** Alternancia de negociadores, uno con comportamiento amistoso y otro amenazador.
 - ▶ **Ofertas exageradas:** comenzar con una oferta alta o baja inalcanzable.
 - ▶ **Fingimiento:** Atribuir mucha importancia a una cuestión que no la tiene para obtener concesiones de la otra parte.
 - ▶ **Intimidación y conducta agresiva:** Pedir explicaciones a cada oferta, mostrar enojo, cuestionar la integridad de la otra parte...
 - ▶ **Atosigamiento:** Abrumar a la otra parte con información (p. ej. de carácter técnico), dificultando la capacidad de discernimiento de la otra parte.
 - ▶ **Deformación del tiempo:** Realizar ofertas válidas por un tiempo determinado, presionar para que se acepten fechas tope fijadas de forma arbitraria, e incluso se detiene el proceso de negociación.

La negociación

► Negociación integradora

- Cada parte implicada afronta el proceso negociador con la intención de alcanzar tanto las metas propias como las de la otra parte.
- No hay ganadores-perdedores, en el acuerdo todas las partes ganan. Ganar-ganar.
- Sirve para establecer relaciones a L/P y acuerdos más estables.
- La dinámica del proceso negociador difiere.



La negociación

▶ Negociación integradora:

- ▶ Un flujo de información libre basado en la confianza
 - ▶ Condición necesaria para alcanzar soluciones integradoras.
 - ▶ Los intereses de la otra parte son tan importantes como los nuestros.
- ▶ Planteamiento del problema
 - ▶ Distinguir entre personas y el problema.
 - ▶ Evitar definir soluciones sin haber definido claramente el problema.
 - ▶ El problema es una meta común. Centrarse en los aspectos esenciales.
 - ▶ Ponerse en el lugar de la otra parte.
- ▶ Identificación de los intereses de la otra parte
 - ▶ Hay una parte explícita y otra implícita: deseos, preocupaciones, necesidades. Conocerla y preguntarse el porqué.
- ▶ Generación de soluciones alternativas
- ▶ Selección de la solución
 - ▶ Los criterios de evaluación deben ser objetivos y fijados de antemano. Se pueden recurrir a mediadores que den su visión.

La negociación en la práctica

Recomendaciones para mejorar las habilidades de negociación:

1. Planificar la negociación.
2. Pactar las reglas del juego.
3. Diagnosticar la situación negociadora.
4. Definir el punto de resistencia (y del oponente) y aplicarlo.
5. La “racionalidad”, la “lógica” y la “imparcialidad” son relativas.
6. Tener presente que las motivaciones y los intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación.
7. Buscar aliados (e impedir que los consiga el oponente).
8. Aprender de la experiencia.

Resumen

- ▶ Un conflicto es un proceso que se manifiesta por una confrontación, explícita o tácita, entre dos o más agentes.
- ▶ El conflicto hoy día es inevitable en el mundo organizativo.
- ▶ La perspectiva interaccionista plantea la necesidad de mantener cierto nivel de conflicto funcional para que los grupos se mantengan y mejoren.
- ▶ Los conflictos son funcionales o disfuncionales.
- ▶ La negociación es un proceso para afrontar y resolver un conflicto.
- ▶ Tipos de negociación: distributiva e integradora.
- ▶ Recomendaciones prácticas orientadas a mejorar nuestras habilidades de negociación y encararlos de forma más ordenada, metódica y científica.

Bibliografía

- ▶ Sánchez Vizcaíno et al (2011), *Administración de Empresas*, Madrid: Pirámide.