

Esquema de contenidos:

INTRODUCCIÓN

1. Concepto y caracteres del conflicto
2. Tipos de conflictos laborales
3. Medios de solución pacífica: Conciliación, mediación y arbitraje
4. La negociación:
 4. a. Concepto
 4. b. Elementos básicos: Objeto, sujetos, influencia, capacidad de maniobra y acuerdo.
 4. c. Tipos de negociación
 4. d. Estilos de negociación: Actitud intransigente
Actitud conciliadora
 4. e. Fases de un proceso negociador:
 - Preparación: -Objetivos
-Plan estratégico. Roles
-Tácticas
-Organización de la sesión
 - Tanteo
 - Propuestas
 - Discusión, contrapartida y consenso
 - Acuerdos: -De sumisión-dominación
-De compromiso
-De acuerdo propiamente dicho
 4. f. Recursos psicológicos de negociación

ACTIVIDADES INICIALES:

- Recoge información sobre algún conflicto laboral vigente en tu pueblo o ciudad, ¿cuáles son las causas?, ¿cómo podría evitarse?
- ¿Crees que la negociación es importante y eficaz?
- ¿Con qué intención se deben iniciar los procesos negociadores?
- ¿Se puede negociar todo en esta vida?

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales son organismos dinámicos en los que coinciden elementos materiales y multitud de sujetos con intereses contrapuestos. Ambos grupos de factores, materiales y humanos, pueden

presentar durante su relación con la empresa diferentes problemas a los que habrá que dar respuesta.

Esta U.D. pretende que el alumno/a tome conciencia de la conflictividad que puede existir en el entorno laboral, al mismo tiempo, se trabajarán las estrategias que se deben utilizar para resolver, o al menos atenuar, todas aquellas situaciones difíciles que se pueden presentar en el ámbito laboral, centrándonos en la habilidad negociadora, como capacidad necesaria para integrarse en un equipo de profesionales.

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

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

Como dialogar de forma constructiva.

Biblioteca Deusto de Desarrollo Personal.

1. CONCEPTO Y CARACTERES DEL CONFLICTO:

El conflicto es la situación de confrontación entre ideas o posiciones opuestas en las que se ven inmersas varias personas o grupos de personas. También puede originarse en la mente de una persona individual que tiene que decidir entre dos o más situaciones distintas; éstos se conocen con el nombre de **dilemas**.

Podemos señalar como **caracteres** básicos de todo conflicto los siguientes:

➤ En todo conflicto o controversia existe un **asunto o motivo** sobre el que se discute. La relación de cada persona respecto a este asunto genera posiciones encontradas.

➤ El conflicto se desarrolla porque confluyen dos o más **personas** con diferentes perspectivas de las cosas, tienen ideas diferentes respecto al asunto o desean soluciones distintas.

➤ El conflicto surge y normalmente las partes tratan de solucionarlo o poner fin al mismo por medio de diversos **acuerdos**. En el ámbito laboral los conflictos entre trabajadores y empresarios pueden resolverse bien a través de medios pacíficos o bien, a través de medios que ejercen fuerte presión como la huelga o el cierre patronal.

Actividad de aplicación:

Buscad en la prensa diaria artículos en los que se presenten diferentes conflictos. Una vez seleccionadas las noticias cada alumno/a comentará a sus compañeros cuál es la base del conflicto en cuestión e identificará los elementos que forman parte de ese conflicto (sujetos, objeto o asunto y posibles vías de solución).



2. TIPOS DE CONFLICTOS LABORALES:

Son muchas las clasificaciones efectuadas sobre los conflictos laborales, por su importancia, destacaremos las siguientes:

➤ Una diferenciación clásica en el ámbito del Derecho Laboral distingue entre conflicto individual de trabajo y conflicto colectivo de trabajo:

El **conflicto individual de trabajo** surge entre un trabajador y un empresario. Su objeto es el reconocimiento de un derecho subjetivo de carácter individual. Su solución afecta de forma exclusiva a quienes han sido partes en él. Por ejemplo, no conceder vacaciones a un trabajador, o la realización de funciones de inferior categoría a la pactada en el contrato

puede generar un conflicto entre trabajador y empresario, sin necesidad de que afecte al resto de trabajadores de la empresa.

El **conflicto colectivo de trabajo** es el que surge o se produce entre un colectivo de trabajadores en su conjunto y la empresa.

Su objeto es un interés que está atribuido a un grupo de trabajadores entendido como colectividad. Por ello, el sujeto interesado será la organización sindical de trabajadores. Su solución afecta a todas las personas que forman parte del colectivo, y a aquellas que puedan serlo en el futuro.

➤ Otra tipología también clásica en el ámbito del Derecho, distingue entre el conflicto jurídico y el conflicto económico.

El **conflicto jurídico** es el que surge de la diferente interpretación o de la aplicación de una norma.

El **conflicto económico** es aquel que se produce entre diferentes personas o colectivos que tienen intereses económicos enfrentados.

Sólo el conflicto jurídico puede resolverse por vía judicial, el económico no, porque el juez no puede suplantar la voluntad de las partes.

3. MEDIOS DE SOLUCIÓN PACÍFICA:

Los conflictos individuales de trabajo pueden solucionarse con la negociación entre el trabajador y el empresario. Si con ello ambas partes no logran un acuerdo, podrán recurrir a los tribunales para solventarlos.

Los conflictos colectivos pueden solucionarse por vía judicial, pero también cabe la negociación colectiva como medio para encontrar una solución.

Junto a los instrumentos tradicionales de solución de situaciones de litigio, en el Derecho Laboral se regulan los llamados medios de solución pacífica de conflictos. Son medios que suelen utilizarse si falla la negociación colectiva y presentan una menor formalidad que las soluciones jurisdiccionales. Analicemos las características de cada uno de ellos:

➤ La conciliación:

Es un medio de solución de conflictos a través del cual se pretende conseguir un acuerdo entre las partes. Las partes inician un proceso de diálogo o negociación y se encargan de lograr el acuerdo. La persona que interviene como conciliador no será quien resuelva el conflicto y ni siquiera tiene la obligación de proponer una solución.

En el Derecho Laboral español está establecida la obligación de intentar una conciliación previa a la vía judicial, en casi todos los procesos.

➤ **La mediación:**

Es un sistema de solución de conflictos en el que interviene una persona diferente a las partes y ajena al conflicto, que puede presentar informaciones y propuestas de solución. No resuelve el conflicto, sino que sólo media para solventarlo con sus propuestas.

➤ **El arbitraje:**

Se caracteriza porque interviene un tercero, llamado árbitro, que será la persona que tenga la obligación de resolver el problema dictando un laudo o fallo.

Esta última fórmula se acerca a la solución judicial de conflictos, puesto que será el tercero quien, tras oír a las partes implicadas en la contienda, resuelva la disputa.

4. LA NEGOCIACIÓN:

4.a Concepto de negociación:

La negociación es un proceso por el cual dos partes, con posturas y objetivos diferentes, tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos los implicados.

De esta afirmación podemos deducir dos conclusiones fundamentales:

-La negociación **es un proceso**, por tanto, no podemos considerar negociación a una reunión puntual.

-Debe terminar con un **acuerdo satisfactorio** (todos ganan) o **sin acuerdo** (todos pierden).

El análisis de estas conclusiones pone de relieve, claramente, los **objetivos** que persigue una negociación:

- **Acercar posturas,**

- **Obtener resultados** "razonablemente" satisfactorios para todas las partes.

Para conseguir estos objetivos los negociadores deben estar dispuestos a ceder en alguna de las condiciones y preparados para influir, en lo posible, sobre la otra parte.

4.b Elementos básicos de la negociación:

➤ **Objeto:** Resolver un conflicto. Su complejidad e importancia condicionará el proceso negociador determinando el esfuerzo y el tiempo que se deberá dedicar.

➤ **Sujetos:** Son personas o grupos que tienen posiciones contrapuestas. Pueden actuar como negociadores directamente o delegar en otras personas que los representen.

➤ **Influencia:** Es la autoridad (moral, económica, social o intelectual) que tiene o puede tener, una de las partes para ejercer su poder sobre la otra. En toda negociación las partes ejercerán su influencia para obtener una mejor posición de partida o concluir con un mejor acuerdo.

➤ **Capacidad de maniobra:** Está determinada por las bases sobre las que se establece el campo de discusión. En ellas cada una de las partes delimita en qué está dispuesta a ceder y en qué no. Dichas bases no permanecen fijas durante todo el proceso, sino que varían a tenor de su desarrollo.

➤ **Acuerdo:** Es el resultado de la negociación. Debe ser satisfactorio para todos. Si las partes no logran acercar sus posturas y no llegan a un acuerdo, la negociación se rompe y es necesario buscar otro tipo de soluciones al conflicto (arbitraje, proceso judicial...).

4.c Tipos de negociación:

Los tipos de negociación que se ofrecen a continuación no se presentan de forma aislada. Cada proceso negociador tendrá características de varios y, además, puede que a lo largo de todo el tiempo que dure el proceso algunos de sus rasgos tipológicos se modifiquen.

SEGÚN EL ...	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CARACTERÍSTICAS
OBJETO	De organización y gestión	Se ocupa de las relaciones internas de la empresa y de los posibles problemas entre departamentos.
	Comercial	Se establece entre varias empresas para impulsar relaciones de compra-venta de bienes y servicios.
	Legal	Se realiza para intentar solventar conflictos normativos.
	Social	Es la negociación entre empresarios y trabajadores sobre condiciones de trabajo y posibles beneficios sociales que puede prestar la empresa.
SUJETO	Interpersonal	Se establece la negociación entre dos personas en conflicto.
	Intergrupar	La negociación se realiza entre grupos.
	Directa	Las personas inmersas en el proceso negociador defienden personalmente sus propios intereses.
	Delegada	Las personas inmersas en el proceso negociador defienden los intereses de los grupos a los que representan o del colectivo al que pertenecen.
	Con la intervención de un tercero	Las partes solicitan la intervención de una persona neutral: conciliador, mediador o árbitro.

SEGÚN EL...	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CARACTERÍSTICAS
CAPACIDAD DE INFLUENCIA Y MANIOBRA	COMPETITIVA	Los negociadores buscan permanecer firmes en su postura con ánimo de salir vencedores.
	INTEGRADORA	La negociación se establece en términos de colaboración. Las partes están dispuestas a ceder en su posición inicial.
ACUERDO	INTERCAMBIO EQUILIBRADO	Todas las partes ceden en alguna de sus pretensiones, de forma razonable y equilibrada para alcanzar el acuerdo.
	INTERCAMBIO DESEQUILIBRADO	Una de las partes tiene que ceder en sus pretensiones para poder alcanzar una solución ya que la otra permanece inamovible.
	SIN INTERCAMBIO	No hay acuerdo, se rompe la negociación. En los casos en que el conflicto no se resuelva por medio del arbitraje puede ser el punto de partida de un nuevo proceso negociador.

4.d Estilos de negociación:

No es lo mismo tipo que estilo de negociación.

El **tipo** de negociación viene determinado por la propia naturaleza del proceso y por las características que presentan cada uno de sus elementos.

El **estilo** de negociación lo determinan las **distintas actitudes que muestran los sujetos negociadores a lo largo del proceso y que variarán según el desarrollo de la negociación.**

Los tipos de negociación se pueden relacionar con los estilos; así, una negociación competitiva se asentará en estilos intransigentes y una integradora en estilos conciliadores.

Los principales estilos de negociación son los siguientes:

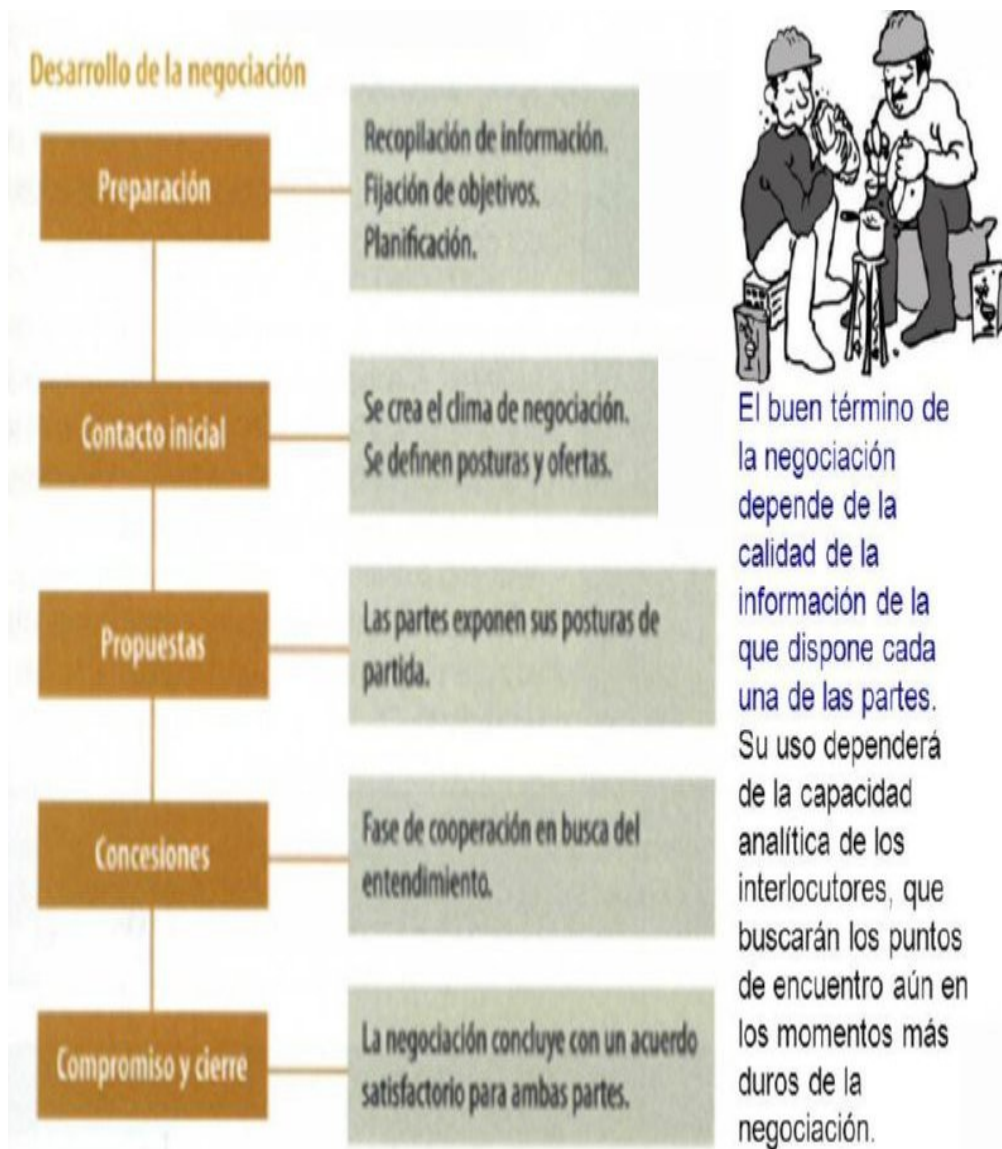
➤ **Actitud intransigente:** Las partes en conflicto mantienen posturas inamovibles. Los negociadores no atienden a las argumentaciones de la otra parte. Cada bando piensa que lo que uno gana lo pierde el otro, y nadie quiere perder nada. Puede llevar a situaciones tensas y al uso de tácticas intimidatorias inapropiadas como amenazas, coacciones o insultos. No suelen terminar en acuerdo, por lo que son conocidas como **negociaciones competitivas y sin acuerdo**.

➤ **Actitud conciliadora:** Las partes buscan puntos en común para poder avanzar hacia una solución equilibrada. Están dispuestos a ceder en una porción considerable de sus posiciones para llegar a un acuerdo en el que todos puedan ganar. Se genera una situación de colaboración sin presiones y con búsqueda de intereses comunes, que suelen llevar a un acuerdo. Son conocidas como **negociaciones integradoras y de intercambio equilibrado**.

Estos dos estilos de negociación no son situaciones inamovibles durante el proceso de negociación; dependerá del desarrollo de la negociación el que las partes adopten un estilo u otro.

En la mayoría de los casos debido a que los conflictos suelen ser complejos y con múltiples aspectos se aplicará un **estilo mixto**.

4.e Fases de un proceso negociador:



El proceso negociador debe ordenarse en las siguientes fases:

Preparación → Tanteo → Propuestas → Discusión, contrapartidas y consenso → Acuerdo

➤ **Preparación**, comprende las siguientes etapas: Definición de objetivos, diseño del plan estratégico, elección de tácticas y organización de la sesión.

- **Definición de objetivos**, la preparación de la negociación comienza con la definición de los objetivos que queremos alcanzar. Estos objetivos pueden situarse a tres niveles distintos:

Primero, todos los objetivos previstos antes de generarse el conflicto que da lugar a la negociación (**óptimos**).

Segundo, deben marcarse unos objetivos razonables abandonándose aquellos más ambiciosos (**posibles**).

Tercero, tienen que fijarse los objetivos básicos que se quieren lograr (mínimos).

- **Diseño del plan estratégico**, es el conjunto de acciones que se diseñan para asegurar el logro de los objetivos previstos de una forma coherente, lógica y flexible, para adaptarse a los cambios que suelen producirse durante el proceso negociador. Las actividades que forman el plan estratégico han de tener un orden coherente que puede estructurarse en las siguientes fases:

FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO	
ORDEN	DESCRIPCIÓN
Reunir datos	Hay que saber quien es el oponente y reunir la mayor información posible sobre él. Es muy importante conocer con anterioridad el lugar donde se celebrarán las sesiones. Además se deben reunir todos los datos posibles sobre las cuestiones que son objeto del proceso negociador.
Preparar un argumento lógico	Las posturas deben ser firmes aunque flexibles. Para ello es imprescindible que los argumentos estén bien contruidos y apoyados en datos correctos. Así serán difícilmente rebatibles.
Definir alternativas	A lo largo del proceso de negociación es probable que los objetivos marcados deban modificarse según como modifique los suyos la otra parte. Estas posibles alternativas deben estar definidas para que los negociadores sepan qué hacer en cualquier momento del proceso y en cualquier circunstancia que se pueda presentar.
Decidir las concesiones	Los negociadores deben decidir previamente cuáles son las prioridades, en qué aspectos están dispuestos a ceder y a cambio de qué.
Prever suspensiones	Cuando en un proceso de negociación se plantean cuestiones nuevas o totalmente imprevistas se debe detener la sesión. A continuación, fijar un plazo que permita, antes de la siguiente, estudiar la nueva situación y modificar el plan estratégico si es necesario.
Asignar papeles	Cuando las negociaciones se llevan a cabo en grupos es necesario realizar una sesión previa de ensayo en la que se deben asignar los roles a los miembros del equipo negociador.

Los **roles** básicos de los negociadores son:

-**El blando (o bueno)**: Aparenta falta de seguridad, se muestra muy comprensivo con su oponente.

-**El duro**: Utiliza técnicas dilatorias para alargar las reuniones, sus posturas son muy firmes, prácticamente inamovibles.

-**El cooperador:** Utiliza técnicas cooperadoras para salir de los puntos muertos que se puedan producir en el proceso de negociación, reconduce la discusión hacia el tema central corrigiendo las posibles desviaciones hacia temas sin interés.

-**El conflictivo:** Utiliza técnicas coercitivas, rechaza con manifiesto desprecio y excesiva firmeza cualquier oferta que le parezca insuficiente.

Un equipo negociador completo que tenga todos los roles debe ponerlos en escena, como si de una obra teatral se tratase, de una forma lógica:

El **líder** en el centro, a su lado el **duro** y el **blando**, que intervendrán con mucha frecuencia mostrando siempre su apoyo al líder.

El **conflictivo** y el **conciliador** se sitúan en los extremos de la mesa; su misión es observar a la otra parte e intervenir de forma puntual cuando el líder se lo demande.

Elección de tácticas, esto es, de métodos que se emplean para conseguir objetivos. Las posibles tácticas que se emplean derivan de los estilos de negociación.

Estilo de negociación CONCILIADOR → Tipo de táctica: COOPERADORA

Objetivo: Persigue un punto de encuentro equilibrado que satisfaga a las dos partes.

Ejemplo: Hacer concesiones esperando respuestas positivas, en forma de concesiones, por parte del oponente.

Ventajas: Se alcanzan acuerdos equilibrados cuando son utilizados por las dos partes.

Inconvenientes: Cuando sólo una parte utiliza esta táctica, la otra puede considerarlo como signo de debilidad.

Estilo de negociación INTRANSIGENTE → Tipo de táctica: COERCITIVA

Objetivo: Persigue distraer a la parte contraria para obtener situaciones de dominio. De este modo se manipula al oponente para que consiga los mínimos objetivos posibles al cerrar la negociación.

Ejemplo: Insultar y despreciar, introducir elementos de división entre los miembros del equipo oponente, magnificar los propios sacrificios...

Ventajas: Si se aplican en momentos claves, de forma muy controlada y puntual, pueden utilizarse como respuesta a las estrategias del oponente.

Inconvenientes: Generan excesiva presión que suele derivar en hostilidad y agresividad entre las partes. Esta situación degradará las relaciones, ya sean laborales, comerciales o personales, con las consecuencias negativas que ello conlleva.

Tácticas dilatorias: Sirven para alargar de forma artificial cualquier asunto. En una negociación las más utilizadas son:

- Interrumpir las argumentaciones de la otra parte con todo tipo de preguntas y cuestiones,
- Contestar a las preguntas de forma poco clara para que se tengan que formular nuevas cuestiones,
- Suspender la sesión con la disculpa de consultar con expertos en la materia.

-Organización de la sesión, se debe determinar el lugar de la celebración, el tiempo máximo de duración de la sesión, la preparación del orden del día, la disposición de los asientos...

➤ **Tanteo,** es la primera fase de la negociación una vez que se ha iniciado la sesión.

La función principal del tanteo es **descubrir el estado de ánimo del oponente**, para ello lo más importante es observar con atención.

Se debe observar cómo son los miembros de la otra parte y cómo se relacionan entre ellos. Atender a lo que dicen y a cómo lo dicen.

También es muy importante interpretar el **lenguaje no verbal**. Los gestos, la forma de sentarse...nos ofrecen información sobre si se sienten seguros, ansiosos, cohibidos, irascibles...

Detectar el estado de ánimo de la otra parte es fundamental para poder desarrollar la estrategia que se tenía prevista o para variarla en el sentido que más interese.

➤ **Propuestas:**

El plan estratégico tiene previstas las propuestas que se deben hacer respetando los objetivos mínimos que nos hemos marcado y las propuestas que debemos aceptar para conseguir que la negociación termine con un acuerdo satisfactorio.

Según como se haya desarrollado el tanteo, habrá que decidir si se efectúa alguna propuesta o bien se espera a que sea la otra parte la que dé el primer paso.

CÓMO DEBE ACTUAR QUIEN LANZA LA PROPUESTA:

-Presentar la propuesta en el momento oportuno, cuando se haya detectado la actitud del oponente,

-Hacer una propuesta clara que no de lugar a interpretaciones interesadas por la otra parte y que no condicione una contrapropuesta,

-Presentarla de la forma más fría posible, que no puedan detectar hasta que punto nos interesa que la acepten o no,

- Presentar propuestas que no lleven a un callejón sin salida al quedarnos sin margen de actuación,
- Plantear la propuesta de forma hipotética tanteando a ver qué pasa.

CÓMO DEBE ACTUAR QUIEN LA RECIBE:

- Anotar el contenido de forma precisa para poder estudiarlo si fuera necesario,
- Escuchar atentamente,
- No debe dejar ver al oponente hasta qué punto le interesa la oferta,
- No dar una respuesta tajante hasta haber analizado su contenido con el detenimiento oportuno,
- No despreciar las ideas de la otra parte,
- Si la primera propuesta es satisfactoria para las dos partes debe aceptarse sin ningún tipo de complejos.

► Discusión, contrapartida y consenso:

En esta fase, la más delicada de la negociación, se inicia la discusión de las propuestas. También se van a poner de manifiesto las tácticas escogidas, las posibles conductas inadecuadas de los negociadores...Para ello puede optarse por diferentes situaciones:

-Si se utilizan **tácticas cooperadoras** se plantean las siguientes cuestiones:

Establecer una posición firme:

Presentar argumentos muy sólidos apoyados con mucha información que abrumen a la otra parte, tomar la iniciativa, ensalzar las ventajas de las propias propuestas, mantener la posición de ventaja ejercitando el poder de influencia...

Debilitar la posición contraria:

Rebatir los argumentos con datos; descubrir los errores que haya podido cometer la otra parte; magnificar las desventajas de sus propuestas; aprovechar la bajada de ánimo de la otra parte para imponernos...

Buscar una zona de entendimiento:

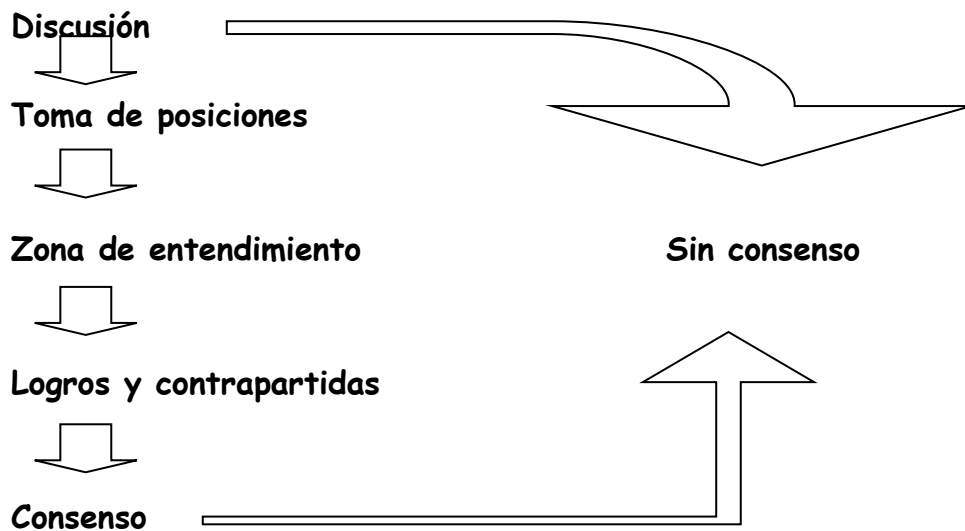
Buscar los puntos de coincidencia de la argumentación de las dos partes y potenciarlos; comparar las propuestas e integrar en una conjunta los intereses comunes; a partir de un consenso general sobre lo más importante, discutir, punto por punto, los asuntos accesorios, condicionándolos de forma que no rompan el consenso general.

-Si se usan **tácticas coercitivas** lo que se pretende es reforzar la propia posición debilitando la de la otra parte por medio de **estratagemas** y **argucias**.

Una vez definidas o defendidas las posiciones de cada una de las partes, a través de las propuestas, ha llegado el momento de tomar **decisiones**, es decir, de aceptar parte de las propuestas.

Ambas partes **deben ceder en sus objetivos** y aceptar que el oponente consiga parte de los suyos. Este proceso se llama **aceptar contrapartidas**.

SECUENCIA DE LA FASE DE DISCUSIÓN, CONTRAPARTIDA Y CONSENSO:



➤ Acuerdos:

Se denomina así a la situación en que ambas partes aceptan unas determinadas condiciones.

Se pueden distinguir tres tipos generales de acuerdos:

-**De sumisión-dominación**, cuando una de las partes, en clara posición de inferioridad, es obligada a aceptar las condiciones de la otra. Desde un punto de vista estricto no puede considerarse una verdadera negociación.

-**De compromiso**, cuando cada adversario ha cambiado su actitud y punto de vista, más o menos voluntariamente, para lograr una solución satisfactoria para todos.

-**De acuerdo propiamente dicho**, cuando cada parte reconoce a la otra, existe un diálogo fructífero y se comprenden las posiciones del otro.

La **fase de cierre** es el momento de **poner los acuerdos por escrito**, firmarlos por parte de las personas que tengan capacidad para ello y definir un sistema de seguimiento del cumplimiento puntual de los acuerdos.

4.f Recursos psicológicos de negociación:

Es conveniente conocer ciertos factores “psicológicos” que pueden ayudar al negociador.

➤ **La asertividad:**

La comunicación humana puede estar basada en tres posibles tendencias:

La **agresión**, característica de la persona que tiende a atacar a los demás o a manipularlos.

La **huída o sumisión**, característica de la persona que no afronta los problemas o prefiere huir o dejarlos de lado antes que enfrentarse a ellos.

La **asertividad** o característica de la persona que dice lo que piensa y mantiene sus principios sin por ello atacar al otro.

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

➤ **El Autoconocimiento:**

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

- Por qué hacemos las cosas
- Qué cosas solemos hacer de las que luego nos arrepentimos
- Qué cosas deseo de verdad, independientemente de lo que voy diciendo por ahí...

➤ **La autoestima y la seguridad personal:**

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

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

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

Por el contrario, ante una persona con baja autoestima o seguridad, será necesario contrarrestar su deficiencia mediante mensajes positivos que ayuden a crear una buena relación.

Hay actitudes como **no dejar en ridículo en público al contrario** que siempre ayudarán a conseguir un mejor acuerdo.

➤ **Las buenas maneras:**

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

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

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

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

➤ **Las pequeñas cesiones:**

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

Si una persona cede algo, normalmente opera el mecanismo de pensar: si lo he hecho es porque merece la pena hacerlo, si no, yo, una persona inteligente, no lo habría hecho; y el otro, en definitiva, se lo merece.

- Conductas inapropiadas -

Están muy relacionadas con la personalidad de los negociadores, las más frecuentes son las siguientes:

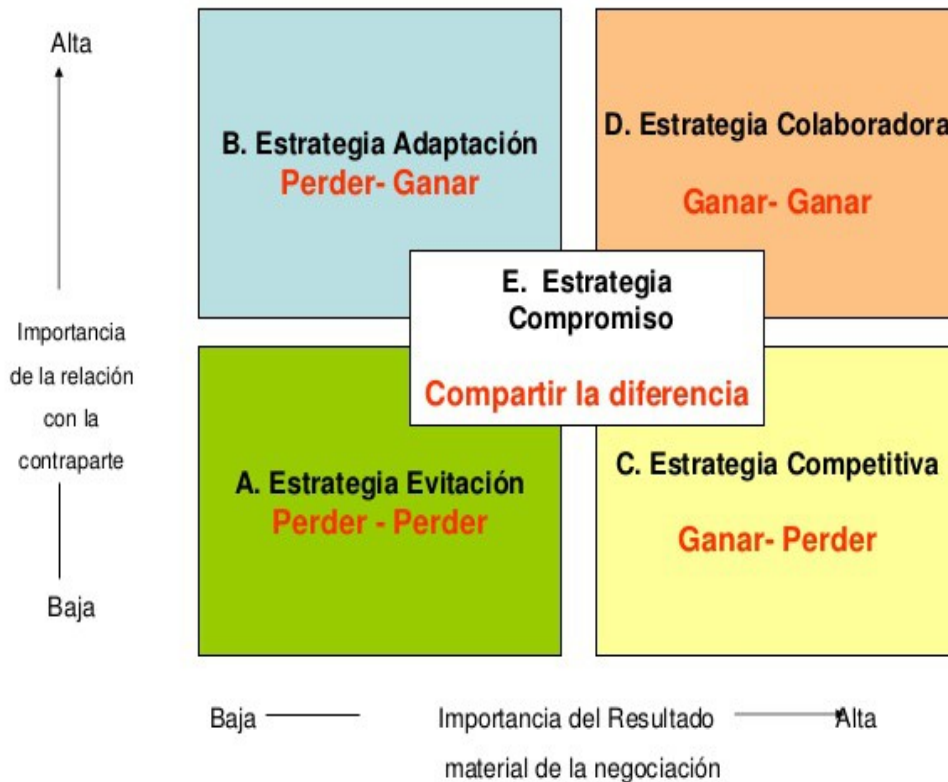
.El irascible: Pierde los nervios y se comporta de forma agresiva.
Solución: Suspender la sesión hasta que recupere la calma.

.El indeciso: No es capaz de tomar una decisión definitiva por miedo a equivocarse. Solución: Revisión de los temas con el apoyo de otras personas.

.El sensiblero: Cede con facilidad al chantaje emocional derrumbándose. Solución: Cuestionarse de forma racional la situación o suspender la sesión hasta que recupere la normalidad.

.El confundido: Se pierde en los temas complejos, no interpreta bien los contenidos de las sesiones. Solución: Escribir las propuestas con oraciones cortas y claras.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN



ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

1. Explica qué caracteres básicos tienen los conflictos.
2. Indica por qué la diferencia de valores entre las personas puede generar un conflicto en un entorno laboral. Pon algún ejemplo.
3. Señala las diferencias entre la mediación, el arbitraje y la conciliación como medios de solución pacífica de conflictos.
4. Los trabajadores de la empresa "X", dedicada a la fabricación de cable eléctrico, plantean un conflicto colectivo. Las reivindicaciones de los trabajadores son:
 - .Una subida salarial del 8%,
 - .Aumento de tres días anuales de vacaciones,
 - .Utilización de medidas adicionales de seguridad.
 Las ofertas de la empresa son:
 - .Una subida salarial del 3%,
 - .Disminución de una hora diaria de trabajo,
 - .No quiere invertir en seguridad ya que se cumple la Ley en materia de prevención de riesgos laborales.

Después de varias reuniones entre los representantes de los trabajadores y la empresa, se llega a firmar el convenio colectivo con el siguiente acuerdo:

- .Una subida salarial del 5%,
- .Aumento de un día más de vacaciones,
- .Creación de una comisión mixta empresa-trabajadores que estudie la posibilidad de ampliar las medidas de seguridad.

Cuestiones:

- .Esta situación, ¿puede considerarse como una negociación?**
- .En caso de que la respuesta sea afirmativa, identifica en la situación anterior los elementos del proceso de negociación,**
- .Determina el tipo de negociación según los distintos criterios de clasificación.**

5. La Dirección del Hotel "Y" ha recibido quejas de la Asociación de Consumidores por el mal servicio que presta el comedor.

La Dirección convoca una reunión con los responsables de Sección. En dicha reunión, la responsable del comedor plantea la necesidad de aumentar la plantilla para atender adecuadamente el considerable volumen de clientes. La Dirección argumenta que no puede contratar más empleados y pide un esfuerzo al personal: que trabajen un par de horas más al día durante esta temporada. Los trabajadores se niegan rotundamente y exigen a la Dirección que contrate más trabajadores.

Cuestiones:

- .Indica los procesos de negociación presentes, identificando en cada uno: los elementos de cada proceso, los tipos de negociación y los estilos de cada proceso negociador.**

6. El próximo puente quieres hacer un viaje con tu grupo de amigos. Una parte del grupo, más o menos la mitad, quiere ir a la playa. La otra parte, en la que estás tú, quiere ir a una reserva natural. Se ha planteado un conflicto y tenéis que negociar.

.Explica cómo elaborarías un Plan Estratégico para llevar a término esta negociación.

.Analiza qué consecuencias podría tener el uso de tácticas como tachar de ignorante a la otra parte y amenazar con no hacer más viajes con ellos.

7. ¿Qué objetivos persigue una negociación?

8. Indica cuáles son las fases de un proceso negociador.

9. Indica, en un proceso negociador, qué es un Plan Estratégico y cuáles son sus fases.

10. ¿Por qué definimos la negociación como "proceso"?

11. Explica las características que debe tener una buena propuesta.

12. Indica qué tipo de funciones debe tener el líder en un proceso negociador.