

Conflicto y Negociación

Contenido

1. El conflicto
2. Tipos de conflicto
3. Métodos para la resolución o supresión del conflicto
4. La negociación como medio de superación del conflicto



El conflicto

¿Qué es?

Situación donde dos o más personas o grupos se enfrentan por tener intereses, necesidades, deseos o valores diferentes e incompatibles.

Características

- Inherente a la vida de toda organización e individuo.
- Inevitable.
- Interno y externo a la persona y a la organización.
- Se maneja utilizando estrategias adecuadas.
- Detectable.
- Puede ayudar a alcanzar los objetivos.

¿Por qué aparecen los conflictos en la empresa?

- Cambios en la estructura organizativa.
- Falta de coordinación entre personas o grupos que dependen entre sí.
- Percepciones y puntos de vista contrarios.
- Objetivos y posiciones diferentes entre departamentos de la organización.
- Choque entre objetivos, perspectivas, valores e intereses de trabajadores y empresa.
- Recursos limitados e insuficientes para desempeñar el trabajo.
- Aspiraciones de los trabajadores por mejorar sus condiciones laborales.
- Procesos de cambio social violentos o no-violentos.
- Problemas en las relaciones interpersonales.
- Incapacidad de llegar a un acuerdo.
- Grupos de presión.
- Problemas de comunicación.
- Estilo de liderazgo ineficaz.
- Desconfianza entre la gente.

Consecuencias del conflicto

Manejar del conflicto es importante para su resolución

Las relaciones personales pueden salir fortalecidas si se gestiona adecuadamente o en caso contrario deteriorarse

¿Cuáles son las consecuencias?

Positivas



- Estimula la creatividad.
- Afloran los problemas para afrontarlos y resolverlos.
- Aumenta su esfuerzo y destreza.
- Fortalece la identidad y pertenencia al grupo.
- Pone a prueba las estructuras de poder.
- Motor de cambio, de crecimiento y aprendizaje.
- Involucra a la gente en la solución de conflictos.
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- Contribuye a conocer mejor a las personas.
- Comunicación más auténtica.

Negativas



- Deterioro de la cooperación y el trabajo en equipo.
- Aumento del interés personal a costa del general.
- Polariza a la gente o a los grupos.
- Socava la moral o la autopercepción.
- Descenso de la motivación laboral.
- Disminución del rendimiento y pérdida de tiempo.
- Tensión en las relaciones interpersonales.
- Deterioro de la salud física y mental.
- Problemas de sabotaje, robo, daño.
- Gastos jurídicos.
- Desperdicio de recursos.

Fases del conflicto

- Fase inicial
- Fase de toma de conciencia del conflicto
- Fase del manejo del conflicto
- Fase final



Fase inicial

Un equipo sin conflictos no existe como tal, más aún, un equipo sin preparación para gestionar positivamente sus conflictos es un equipo condenado a morir.

¿Cómo se identifica la fase inicial?

- Existe una situación conflictiva latente que no se ha manifestado.
- Las personas se sienten incómodas.
- No reconocer el conflicto puede producir una crisis grave.

Fase de toma de conciencia del conflicto

El conflicto se manifiesta, se vuelve agresivo y su existencia es evidente.

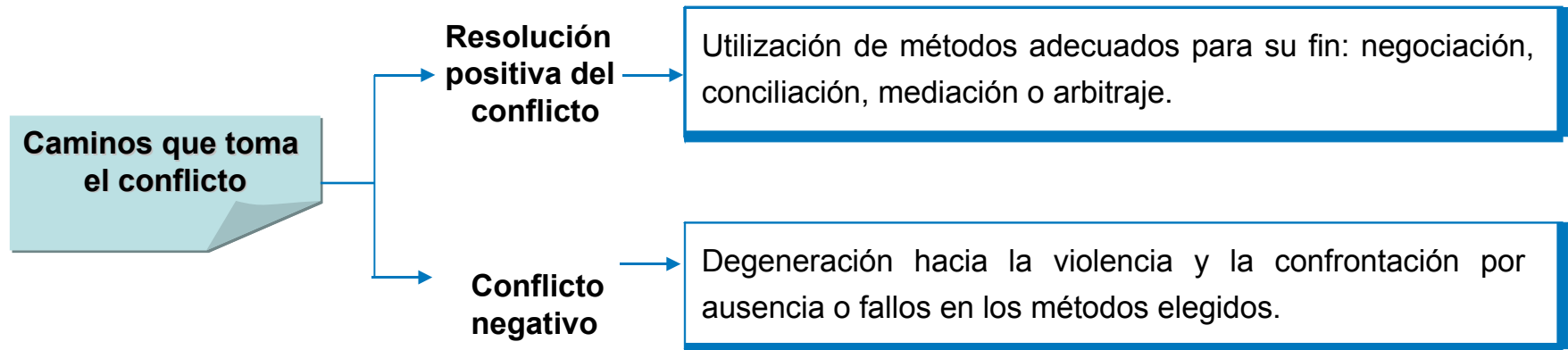
Posibles situaciones que se producen

- Síntomas de tensión y hostilidades mutuas.
- Toma de posiciones de las partes.
- Surgen roles típicos del conflicto (agresor o víctima).
- Deterioro de la comunicación.
- Distorsión de situaciones.
- Se subestiman las coincidencias y se sobrevaloran las diferencias.
- Conductas que dificultan las relaciones personales: autoritarismo, descalificación, discriminación y sentimientos de superioridad/inferioridad.

Fase del manejo del conflicto

Momento de **actuar y elaborar estrategias de intervención**. Esto supone:

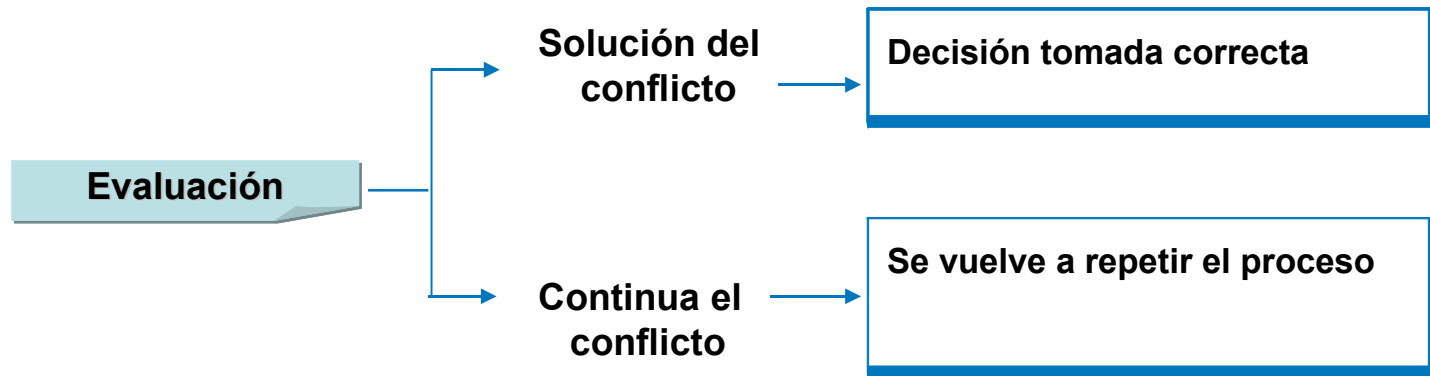
- Analizar la situación conflictiva.
- Formular los objetivos.
- Proponer distintas alternativas y soluciones.



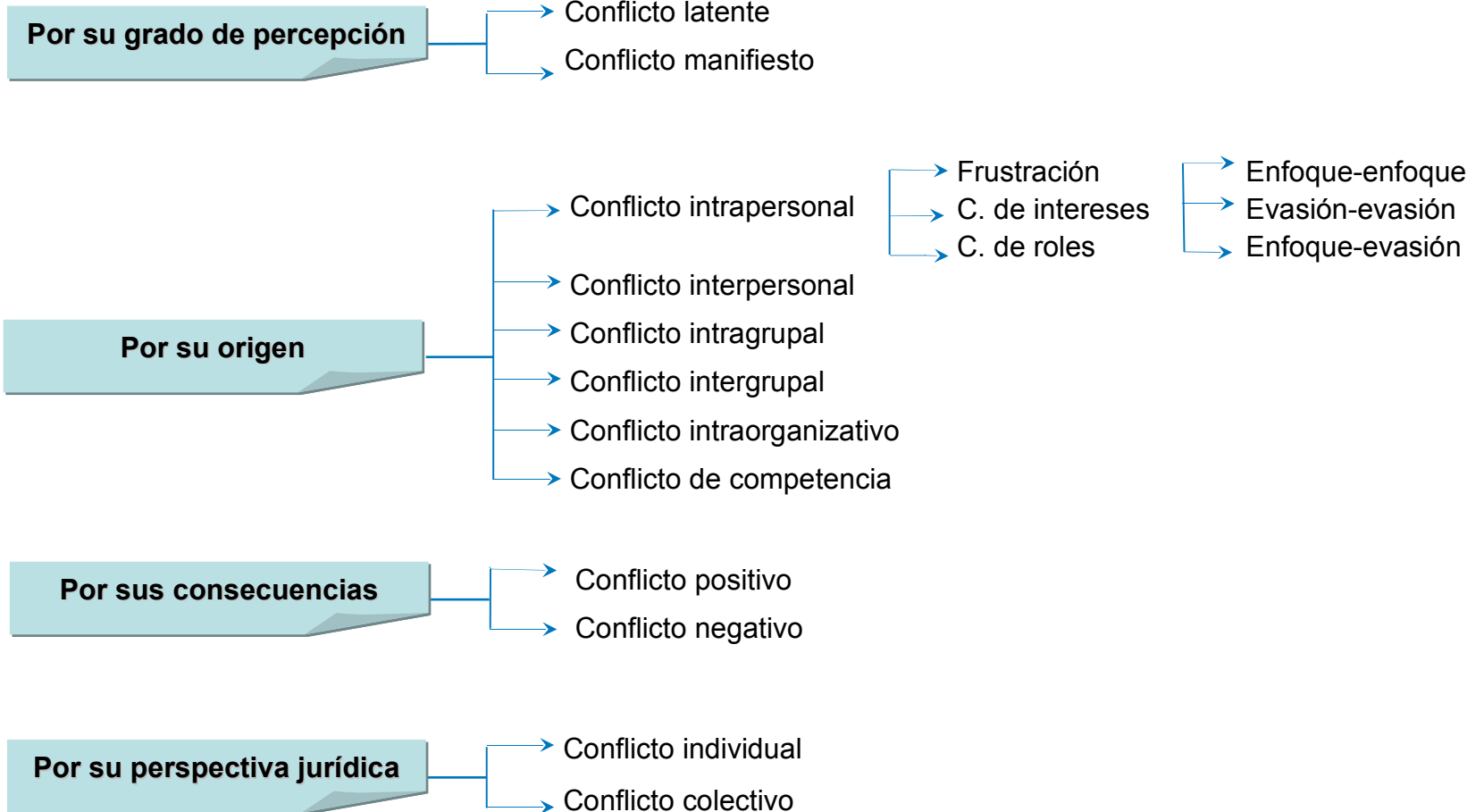
Fase final

Entre todas las alternativas propuestas, se tiene que poner en práctica aquella que se considere más oportuna.

Después se deben evaluar los resultados para:



Tipos de conflicto



Métodos para resolver el conflicto

Métodos entre las partes implicadas



Confrontación: Se rige por la ley del más fuerte, donde siempre hay un ganador y un perdedor. Provoca conflictos futuros.

Negociación: Dos o más partes con diferencias percibidas de intereses se disponen a dialogar, influenciándose de forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.

Métodos con terceros neutrales



Conciliación: El conciliador ni resuelve ni propone una solución, solo invita a hacerlo.

Mediación: El mediador presenta informaciones y propuestas de solución para facilitar el acuerdo.

Arbitraje: El árbitro, tras oír a las partes, tiene la obligación de resolver el conflicto.

Justicia: Se soluciona el conflicto a través del litigio en los tribunales.

La negociación medio para superar conflictos

La **negociación** es el proceso de resolución de conflictos entre dos o más partes; no es un acto único, sino una sucesión de acciones que se desarrollan en un espacio de tiempo mediante el cual las partes van modificando sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos

Condiciones para que exista negociación

- Existencia de un conflicto.
- Intención por las partes implicadas de llegar a un acuerdo.
- Efectuar «movimientos de piezas» para avanzar hasta el encuentro de posiciones entre los negociadores.
- Equilibrio de fuerzas, nunca un poder absoluto de una parte.

Pautas para una negociación eficaz

- Preparar la negociación.
- Separar las personas del problema.
- Centrarse en los intereses y necesidades y no en las posiciones.
- Utilizar criterios objetivos, independientemente de la voluntad de las partes.
- Ceder ante las razones, no ante las presiones.
- Alcanzar el mejor acuerdo de todas las opciones posibles.
- Unas buenas relaciones entre las partes ayuda a aumentar su compromiso.
- Cuantos más negociadores haya, más complicada será y más tiempo ocupará.
- A mayor frecuencia en la negociación mayores concesiones.
- Manejar adecuadamente el tiempo.

Cualidades básicas de un buen negociador

- Es flexible y sabe escuchar.
- Se informa correctamente acerca de los aspectos que estima serán relevantes a la hora de resolver un conflicto o cerrar un acuerdo.
- No confía y chequea permanentemente los datos que se manejan.
- Sabe seducir, establecer límites claros y utilizar el humor como elemento de comunicación y otros factores relacionados con las emociones de la otra parte.

Fase del proceso de negociación

Fase 1. **P**lanificación

Fase 2. **T**oma de contacto

Fase 3. **D**iscusión

Fase 4. **A**cercamiento de las posturas y cierre

Fase 1. Planificación

¿QUÉ HACER?

- Definir el conflicto con concisión.
- Obtener información sobre los otros negociadores y su empresa.
- Descubrir los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la parte contraria.
- Elegir la estrategia, tácticas y argumentos.
- Determinar las concesiones a realizar y todas las alternativas. Diseñar Plan A y B.
- Preparar el escenario de la reunión. Incluye:
 - ✓ Elección del lugar de celebración (terreno propio, campo ajeno y lugar neutral)
 - ✓ Disposición de las mesas y asientos
 - ✓ Condiciones ambientales
 - ✓ Orden del día
 - ✓ Organización del tiempo

Fase 2. Toma de contacto

¿EN QUÉ CONSISTE?

- Se produce el primer contacto cara a cara de los negociadores.
- Momentos de tanteo y búsqueda de información para:
 - ✓ Conocer en profundidad las posiciones de la otra parte.
 - ✓ Escuchar activamente, prestar atención al lenguaje verbal y no verbal, hablar lo justo y plantear las preguntas.
 - ✓ Dar la información justa y recabar del otro la mayor información posible.
 - ✓ Matizar nuestras posiciones o planteamientos iniciales, en función de las planteadas por la otra parte y de las estrategia diseñadas.

Fase 3. Discusión

¿EN QUÉ CONSISTE?

- Parte central y más difícil de la negociación.
- Se intenta que el acuerdo final se acerque lo más posible a nuestra posición.
- Se discute y utilizan diferentes tipos de tácticas.
- Los negociadores deciden si es recomendable seguir negociando o romperla.
- Ante los bloqueos o puntos muertos, se pueden utilizar tácticas como:
 - ✓ Realizar una pausa o aplazamiento.
 - ✓ Mantener sobre la mesa la mejor oferta, resaltando las ventajas del acuerdo.
 - ✓ Recurrir a un intermediario.
 - ✓ Cambiar de aires, continuando la negociación en un lugar más distendido.

Fase 4. Acercamiento de posturas y cierre

¿EN QUÉ CONSISTE?

- El proceso entra en su recta final, se produce un intercambio de concesiones, se acercan las posturas y se materializan propuestas.
- Parte más intensa de la negociación donde se intenta cerrar un acuerdo y donde se presupone que las partes han conseguido llegar a una solución aceptable para todos, consiguiendo sus máximos beneficios.
- Para evitar futuros conflictos, conviene establecer algunas fórmulas de control en el momento de redactar el acuerdo final para que se cumpla, como son:
 - ✓ Cláusulas de protección
 - ✓ Procedimientos para resolver conflictos en caso de incumplimiento
 - ✓ Pliego de condiciones
 - ✓ Hacerlo público

Tipos de negociación

Negociación competitiva o distributiva

Obtener una posición dominante frente al adversario, no aceptando proposiciones de acuerdos que no supongan una ganancia.

Negociación de colaboración

Alcanzar un resultado beneficioso y aceptable para todas las partes, donde todos los negociadores deben colaborar.

Negociación de subordinación

Subordinar los intereses propios a los del adversario con el fin de evitar conflictos.

¿Qué es la estrategia?

Conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados

Características de la estrategia

- Da respuesta a la pregunta QUÉ se hará.
- Es un plan de acción que utiliza un conjunto de tácticas.

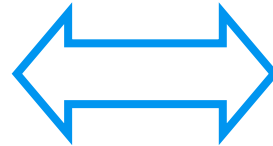
Límites en la negociación

ZONA DE OBJETIVOS

Márgenes para cerrar el acuerdo situada **entre el objetivo mínimo y máximo.**
En ella está el objetivo real.

LÍMITE DE SALIDA

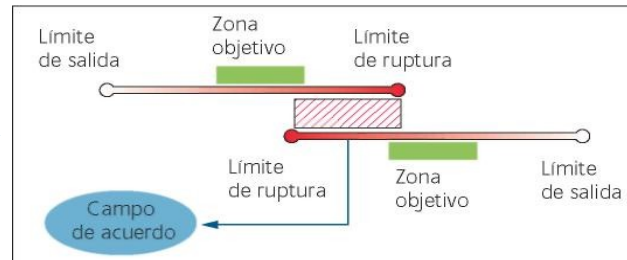
Objetivo máximo a conseguir.
No situarlo cerca del objetivo real, para realizar concesiones.



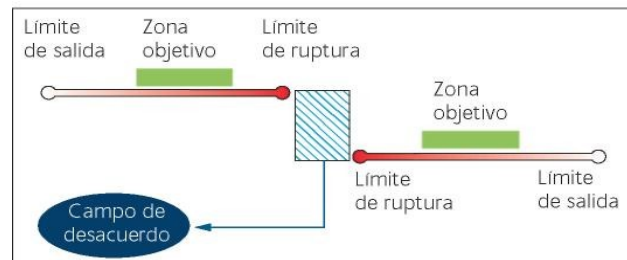
LÍMITE DE RUPTURA

Objetivo mínimo a alcanzar.
Si se sobrepasa es mejor romper la negociación.

Hay posibilidad de acuerdo →



No hay posibilidad de acuerdo →



Estrategias negociadoras habituales

IMPOSICIÓN (gano yo-pierde él) Ganar a toda costa, sin interesarse por la otra parte. Daña las relaciones futuras.		COLABORACIÓN (gano yo-gana él) Acuerdos dialogados, que buscan intereses comunes y favorece relaciones futuras.
	COMPROMISO O TRANSACCIÓN (pierdo yo-pierde él) Todos ceden a partes iguales. Se utiliza en conflictos simples.	
EVASIÓN Salida airosa para no cerrar en ese momento algún aspecto.		ACOMODACIÓN (pierdo yo-gana él) Dar prioridad a los intereses de la otra parte, a costa de los propios.

Tácticas negociadoras

Las tácticas son:

- Maniobras enfocadas al corto plazo para alcanzar las metas.
- Indica CÓMO se realizará la estrategia y son una opción dentro de la misma.

Tipos de tácticas

TÁCTICAS PARA PREPARAR INFORMACIÓN Y ARGUMENTOS

TÁCTICAS PARA ARGUMENTAR

TÁCTICAS PARA SITUACIONES DIFÍCILES

Tácticas para preparar información y argumentos

Carta secreta

Tener argumentos de reserva, para poder ser imprevisible.

Puesta en remojo

Hacer dudar al oponente acerca de las intenciones reales generándole inquietud.

Explorador

Enviar «exploradores» para conseguir concesiones parciales, ganar tiempo y recabar información.

Pista falsa

Comunicar al otro la imposibilidad de negociar un tema o punto concreto.

Guerra psicológica

Poner nervioso al otro con la intención de que ceda.

Anclaje

Lanzar la primera oferta para negociar alrededor de la misma.

Asalto directo

Utilizar argumentos poderosos y contrastados, para intimidar e incomodar al adversario, de manera que se sienta debilitado o desorientado.

Tácticas para argumentar

Salami

Lograr poco a poco un objetivo, hasta conseguirlo todo.

Concertación

Buscar acuerdos justos y satisfactorios para todos.

Compromiso

Hacer concesiones importantes para el oponente, para obtener así del otro algo importante para nosotros.

Nada sin nada

Ceder a cambio de algo, es decir, si la otra parte cede.

Regateo

Pujar progresivamente con una oferta, hasta llegar al límite de ruptura.

El bueno y el malo

El «malo» realiza propuestas desfavorables, expuestas inadecuadamente. Luego, «el bueno» interviene con una actitud más cordial, pero todavía desfavorable.

Parto sin dolor

«Empujar» hacia la solución para que se vean las ventajas del acuerdo.

Tácticas para situaciones difíciles

Cambio de tema

Ante el rechazo enérgico de una propuesta, pasar a un tema más cómodo.

Evitación

Negarse a responder o hacer como que no se ha oído y hablar de otra cosa.

Señuelo falaz

Atraer o despistar al oponente con argumentos falsos, para que ceda.

El edredón

Rechazar la discusión con respuestas que muestran cierta indiferencia, para protegernos del otro y centrar la negociación en los temas que nos interesan.

La esfinge

Permanecer lo más silencioso e impenetrable posible, provocando desconcierto.

Disco rayado

Exponer incansablemente y prácticamente de la misma forma, un argumento o postura, sin agresividad ni ironía, con calma y resolución.

El judo

Empujar al oponente a las consecuencias más extremas de su postura.

El bulldog

Insistir incansablemente sobre un asunto para conocer toda la información posible.

El receso

Pedir un aplazamiento corto para reconsiderar algunos aspectos negociados.

Escasez de recursos

Anunciar limitaciones no reales para forzar al otro a rebajar sus pretensiones.