

## EL CONFLICTO

“Ni un individuo ni un pueblo pueden vivir sin problemas; al contrario, todo individuo, todo pueblo vive precisamente de sus problemas” **José Ortega y Gasset.**

“En mi civilización, aquel que es diferente de mi no me empobrece; me enriquece” **Antoine de Saint Exupéry.**

### Fundamentación Teórica

**Julián Freund**, ha sido quien encontró el universo que nos permite identificar la especie “conflicto”, ya que presenta al mismo como una relación social. Para lograrlo plantea un conjunto imaginario de opciones que se ofrecen a un mismo individuo y las presenta como “deseos concurrentes. A renglón seguido propone la elección entre las mismas opciones. Pero no ya como opciones dentro de la conciencia de un mismo individuo (conflicto interno), sino como la elección a efectuar entre objetivos incompatibles de distintos integrantes de una familia. El autor conduce a su lector a comparar ese enfrentamiento de pretensiones antagónicas con una eventual relación de acuerdo entre dos individuos, como si, por ejemplo, dos familiares hubiesen coincidido en ver el mismo programa de televisión. Freund llama la atención sobre la diferencia entre **conflicto consigo mismo** y **conflicto con otro** y excluye de su problemática al enfrentamiento de dos opciones que provocan una elección dentro de la conciencia de un mismo sujeto. El autor concluye que la otra situación, la de enfrentamientos de objetivos o pretensiones incompatibles, constituye una de las formas posibles de **relación social** y partiendo del pensamiento de Max Weber, muestra la relación social como el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros, con lo que dan sentido a sus actos (Weber, 1977).

Para entender bien este concepto, hay que advertir que en realidad los miembros de una relación social no solo realizan conductas recíprocas que de alguna manera tienen en cuenta a los otros miembros. También ejecutan conductas independientes, que son concebidas y resueltas sin tomar en cuenta las conductas de los demás integrantes del grupo. Por ello, tales conductas que llamo independientes no definen la existencia de una relación social. Las conductas recíprocas que nos interesan son las que se condicionan entre ellas.

¿Con qué criterio distinguimos las relaciones de conflicto de otras que no lo son? ¿Y cómo llamamos a éstas últimas?

El criterio a utilizar será de la índole de los objetivos que cada miembro de la relación intenta alcanzar con las conductas recíprocas que realiza o se propone realizar. Serán relaciones de conflicto cuando sus objetivos sean incompatibles, cuando los objetivos no sean total o parcialmente incompatibles tendremos relaciones de acuerdo que en lugar de conductas conflictivas, generarán conductas cooperativas o conductas coincidentes que pueden ser individuales o colectivas (Elster, 1997, 1996).

Podemos decir del conflicto en general que “es una especie o clase de relación social en que hay objetivos de distintos miembros de la relación social que son incompatibles entre sí”. Esta definición de conflicto nos sirve para tratar cualquier especie que nos interese, sea éste un conflicto internacional, familiar, societario, comunitario o uno que tiene solución jurídica. Y esto es posible porque esta definición

sólo denota las características del género supremo “conflicto en general” sin incluir las notas definidoras de ninguna clase, especie o subespecie de conflicto.

### **Caracterización:**

Las ideas que aquí presentamos se basan sobre una proposición concluyente: el conflicto no siempre tiene una connotación negativa; por el contrario, generalmente es positivo y puede servir para fortalecer relaciones. En un mundo en donde el conflicto es inconscientemente equiparado a cuestiones destructivas, resulta importante distinguirlas a fin de rescatar las oportunidades que la situación nos presenta. Cuando la violencia emerge, aquellas oportunidades se pierden; es crucial destacar los aspectos positivos del conflicto y presentarlos como forma de desarrollar habilidades esenciales para la convivencia.

La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad es parte de la vida en comunidad. Estas diferencias motivan discrepancias y pueden, si no son manejadas correctamente, derivar en conflictos. Por ello también puede decirse que el conflicto está presente en la actividad diaria de personas e instituciones que interactúan y se relacionan.

Si logramos comprender lo que realmente significa el conflicto, dejándolo de las culturalmente tradicionales connotaciones negativas, en lugar de producir sentimientos encontrados, servirá para crecer en nuestras relaciones, tanto interpersonales como interinstitucionales.

El *conflicto* **no es un concepto objetivo** sino, más bien, **subjetivo**: en general, es aquello que los individuos perciben como tal. Surgen en la vida diaria y demuestra lo que las personas consideran importante y relevante para ellas. Se produce a causa de **diferencias** sobre **recursos, necesidades o valores** entre individuos o grupos. En general los mensajes que hemos recibido y asimilado en nuestra formación y experiencia han moldeado una idea negativa del conflicto. En un sentido corriente lo relacionamos con: lucha, violencia, ira, enojo, tensión, incertidumbre, hostilidad, rivalidad, pugna, contienda, roces, competencia, odio, rencor, antagonismo, en otras palabras, como un antónimo de paz.

Como consecuencia de esa herencia cultural, el conflicto es considerado como algo malo, que causa dolor angustia, inquietud, temor, desaliento, prevención, desconfianza y que perjudica las relaciones.

En sentido psicológico, la **conducta** como respuesta a un conflicto muestra la faceta externa de un proceso interno mucho más complejo; **muchos conflictos se encuentran encubiertos en otros que son aparentes.**

El conflicto en sí mismo no puede valorarse negativamente, ya que es propulsor del desarrollo del individuo, quien puede transitar dentro de la normalidad, o pase a un estado patológico. La diferencia estará marcada según la manera de resolverlo o dirigirlo.

Puede afirmarse, entonces, que el conflicto en sí mismo no es negativo o positivo:

será **destructivo** si no es resuelto y escala en una confrontación hostil o directamente en **violencia**, y **constructivo** si permite canalizar las diferencias y actuar hacia una **solución**.

Un conflicto, entonces, producirá tanto **sensaciones** de *frustración, pérdida, y amenaza*, como oportunidades de *poner fin a situaciones de paralización, planteando y resolviendo los problemas a través de un intercambio productivo mediante una comunicación fluida*.

Además puede producir oportunidades de cambio y mejoras sociales y personales si estas diferencias son abordadas creativamente con la intención de resolverlas convenientemente.

Conflicto lo podríamos definir como una “percibida divergencia de intereses” divergencia                    distintos modos de ver las cosas.

Esta percibida divergencia de intereses puede encontrar sus **RAÍCES** en diferentes cuestiones, tales como:

- **Malos Entendidos**: cuando el receptor del mensaje lo interpreta de manera distinta a la intención del emisor.
- **Deshonestidad**: mentiras, ocultamientos, verdades parciales.
- **Negligencia**: promesas, obligaciones y responsabilidades incumplidas.
- **Intención**: causar daño físico o emocional.
- **Defensa de opiniones y creencias**: intransigencia frente a valoramientos filosóficos, políticos, morales, religiosos, etc.
- **Falta de Límites preestablecidos**: la ausencia de fijación de claros límites personales puede provocar la intromisión ajena.
- **Motivaciones ocultas, conscientes o inconscientes**: intenciones distintas de las expresadas.
- **Temor**: temor a verse perjudicado, es habitual crear barreras defensivas y no abrirse a la comunicación.
- **Ausencia de interés o habilidad para manejar situaciones de conflicto**: mayor fuente de conflictos.

Es necesario analizar el conflicto para buscar la manera más racional y conveniente de manejarlo. *Es el propio conflicto el que nos proporcionará la información necesaria para definir la estrategia de gestión y el método más apropiado para intentar resolverlo*. De manera que *los elementos para lograr un acuerdo pacífico deberán ser buscados y encontrados en el conflicto mismo*. Una de las cualidades principales que se requieren para ser un buen “gestor de conflictos”, es saber leer el conflicto, buscando en él lo que pueda facilitar el camino a una solución.

De este proceso de *manejo de las diferencias* pueden surgir valores realmente positivos, como *mayor cohesión entre los grupos, una estimulación de la actividad creativa* por parte de los individuos, una *creciente percepción de uno mismo y de los demás* y un *fortalecimiento de la interacción*. A la vez, ese proceso puede evitar valores negativos como la *intolerancia*, el *egoísmo* y la *violencia*. El riesgo de no intervenir con realismo y creatividad en estas situaciones es, precisamente, que se produzca su escalada hacia formas más graves.

El *punto de inicio* en la búsqueda de *soluciones*, es la *activa participación de los involucrados*.

A fin de resolver una disputa resulta crucial una buena comunicación entre los afectados. De esta manera, se podrá establecer el grado de *importancia del problema*, cual es el *significado que el mismo tiene para cada una de las partes*, que *tipo de emociones* ha generado, que *temores y enojo han surgido*, y que *actitudes e*

*impresiones cada una de las partes tiene del otro.* Se aprenderá algo acerca del problema desde el punto de vista del otro, viendo como pudieron haber surgido erróneas interpretaciones respecto de las acciones, motivos e intenciones de cada uno.

La mayoría de las disputas no emerge entre desconocidos sino entre *personas que se conocen*, o entre *grupos relacionados* por actividades comunes. De allí que nuestro **interés en la relación** es crucial para que las *diferencias se expresen y superen SIN DAÑO* permanente para el **VÍNCULO**.

El ciudadano que aprende el valor de asumir cooperativamente la solución de sus problemas contribuye no sólo a pacificar su propia existencia sino también a mantener la **cohesión del tejido social**.

### **Estática del conflicto**

La expresión “Estatica del Conflicto” parece contradictoria si se refiere a la descripción de un objeto, el conflicto, que hemos definido como una especie del género relación social, es decir, como una secuencia de conductas recíprocas, cuya diferencia con ese género reside en la incompatibilidad de los objetivos de los actores que las realizan. Tal sucesión de conductas es, un proceso dinámico, pero la utilización de éste término responde a un afán pedagógico. Lo usamos en el mismo sentido figurado en que puede hablarse del análisis estático de una secuencia fílmica o de video.

El conflicto es parte del programa oculto en todas nuestras instituciones. Es un hecho básico de la vida y una oportunidad constante de aprender. Hacerse cargo del aprendizaje que se da a partir de los conflictos que nos rodean, es una responsabilidad importante y crucial de todos los ciudadanos.

Nuestros sentimientos, pensamientos, reacciones físicas y conductas en torno al conflicto surgen, de las creencias, supuestos y experiencias con los que fuimos criados. Saber que el conflicto es normal y potencialmente beneficioso, no es suficiente para cambiar la creencia de toda una vida acerca de que el conflicto es peligroso, ni para alterar una respuesta incorporada y establecida de evitar el conflicto.

¿Cómo aprendemos a ver el conflicto con profundidad y con perspectiva y de maneras que lleven a experiencias positivas?

Las disciplinas de resolución ofrecen una variedad de lentes a través de las cuales mirar el conflicto.

Estas lentes se convierten en herramientas para aprender a abandonar antiguas creencias, ideas y hábitos y ver con ojos renovados. La conciencia de que existen distintas maneras de ver un conflicto puede evitar que nos quedemos trabados en una sola visión improductiva. Hay cinco maneras de ver un conflicto que llamamos Orígenes, Fuentes, Tipos, Creencias y posturas.

### **Orígenes**

¿Quiénes son las partes de un conflicto dado y cómo se las puede caracterizar?

El conflicto puede darse en un individuo (interpersonal); entre dos o más individuos (interpersonal); dentro de un grupo, organización, institución o nación

(intergrupar). El conflicto puede involucrar varios niveles de orígenes. Ej. Universidad, 2 docentes de 2 departamentos.

El conflicto también puede darse dentro de una sola cultura o atravesando dos o más culturas.

### **Definición de Cultura**

“La cultura es aquella parte de las interacciones y experiencias humanas que determina como uno se siente, piensa y actúa. Es a través de la propia cultura como uno sienta pautas para distinguir el bien del mal, la belleza y la verdad y para hacer juicios sobre uno mismo así como de los demás. Es la cultura la que determina el sentido mismo de la visión que tiene el individuo de la realidad”.

Cultura es un término cuyo significado ha sufrido un cambio sustancial en las últimas décadas. Las nociones clásicas de cultura surgieron del estudio de sociedades homogéneas muy cohesionadas. En nuestro mundo global y complejo, tendemos a usar el vocablo de un modo más amplio. Se considera que la raza, la etnia y la religión definen a grupos culturales, pero también el sexo, el estado civil, la orientación sexual, la ocupación, la profesión, edad, región geográfica y el estatus socioeconómico. Esta definición de cultura sugiere que cada persona pertenece a y es influenciada por muchas culturas.

Qué grupo cultural es primordial para un individuo, puede cambiar en un día determinado al cambiar él o ella de ámbito y actividad y a lo largo de la vida al cambiar sus necesidades e intereses básicos.

La cultura es dinámica y el grado en que los elementos culturales son similares o diferentes tendrá un impacto sobre el conflicto.

Las percepciones, expectativas, conductas y pautas de comunicación tienen raíz en la cultura.

Sin embargo, la cuestión no es si los factores culturales intervienen en un conflicto, sino cómo afectan las diferencias culturales. Comprender los códigos culturales del otro (lenguaje, arte, tradiciones y conductas) es un paso esencial tanto para la prevención como la resolución de conflictos.

### **Fuentes**

¿Cuál es el motivo de éste conflicto? ¿Cómo se lo puede caracterizar?

El objetivo de ésta lente no es capturar los detalles de la historia de cada una de las partes sino ver la categoría amplia en la que entra el conflicto.

Muchos autores en el campo de la resolución de conflictos ofrecen marcos para una mayor categorización de los conflictos.

Christopher Moore sugiere que los conflictos se dividen en:

- Conflicto por Relaciones.
- Conflicto por Valores.
- Conflicto por Datos.
- Conflicto por Intereses o Estructuras.

Schrumpt, Crawford y Usadel tras un marco psicológico se apoyan en la teoría de control de Glasser y los categoriza con relación a cuatro necesidades psicológicas:

- Necesidad de pertenecer.
- Necesidad de tener poder.
- Necesidad de libertad.
- Necesidad de divertirse.

Tichy sugiere éstos tres centros de conflicto:

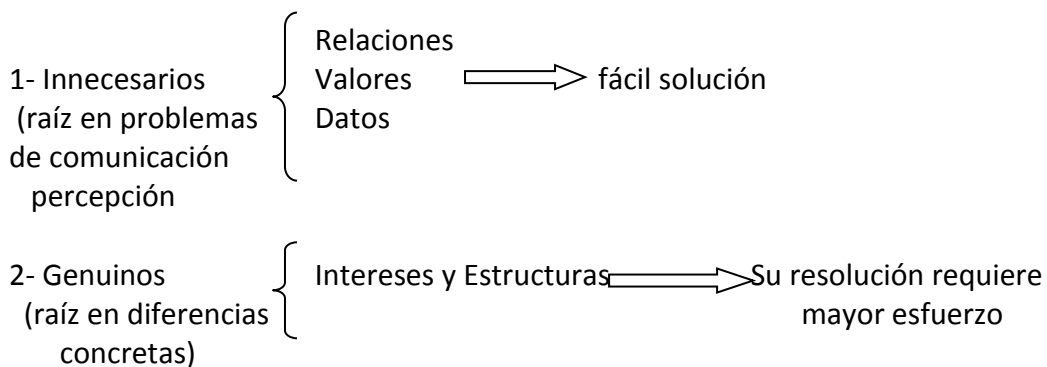
- Técnico (conflictos por diseño).
- Político (conflicto por premios y castigos).
- Cultural (conflictos por normas y valores supuestos).

No hay un solo marco de categorización “correcto”. Todos tienen sus beneficios.

### **Tipos**

¿Qué tipo de conflicto es éste en términos de donde es más probable que se dé un avance hacia su resolución? Facilidad potencial de resolución.

Moore sugiere que hay dos tipos básicos de conflictos:



Deutsch ofrece una tipología más detallada que abarca 6 categorías:

1. Verídico ¿el conflicto existe objetivamente? ¿Es improbable que se resuelva con facilidad?
2. Contingente ¿el conflicto depende de circunstancia que se pueden cambiar fácilmente?
3. Desplazado ¿el conflicto expresado es distinto al conflicto central?
4. Mal Atribuido ¿el conflicto se expresa entre partes que no corresponden?
5. Latente ¿el conflicto está sumergido, aún no ocurre?
6. Falso ¿el conflicto se basa en una mala interpretación o una mala percepción?

Las preguntas y tipologías como éstas nos ayudan a aproximarnos a tener noción de dónde se puede dar un avance: cambiando una circunstancia externa, involucrando a otras partes o cuestiones, clarificando las comunicaciones previas o examinando normas y valores.

### **Creencias**

¿Qué creen las partes en relación con los objetivos y los resultados de la resolución de conflictos? ¿Qué piensan que puede ocurrir?

Saber lo que cada persona involucrada en un conflicto cree acerca de cómo pueden terminar los conflictos, sugiere puntos y estrategias de intervención. Como ven las posibilidades de resolver conflictos a menudo depende de nuestras creencias y actitudes sobre las relaciones, la fuerza con que nos concentramos en nuestras metas, nuestras características personales y lo cómodo que nos sentimos con la asertividad y la agresividad.

Es probable que la cultura sea una variable importante, que afecte la visión de las partes del conflicto y sus metas generales para la resolución. Conceptos culturales como el honor, la vergüenza, la lealtad, la privacidad, la autoridad, pueden tener una influencia importante en lo que constituirá un resultado satisfactorio para cada parte. Lo que es una solución en una cultura, no necesariamente es una solución en otra.

Las escuelas, las organizaciones, y los grupos desarrollan culturas propias. Cada uno desarrolla y comunica una visión a sus miembros una visión del conflicto. Cuando una organización o un grupo son parte de un conflicto la cultura de esa organización o grupo es un factor importante para determinar como responderá.

Ej. En las organizaciones se entiende la resolución de un conflicto como obediencia a una autoridad superior. Esta visión puede no ser coherente con la cultura primaria, la cultura de los pares, o de la familia de un miembro de la comunidad organizacional.

### **Postura**

¿Qué dará satisfacción a las partes en conflicto? ¿Cómo podemos caracterizar lo que dicen que quieren?

Analizaremos tres factores que contribuyen a su postura general:

- Sus posiciones.
- Sus intereses.
- Sus necesidades.

Comprender si una parte habla a partir de una posición, de una necesidad o de un interés, ayuda a encontrar maneras de penetrar y atravesar un conflicto.

- Posiciones → definen lo que las partes creen que quieren. El problema es que las posiciones pueden ser cuestionadas y confrontadas. Las posiciones no dejan mucho espacio para explorar y resolver problemas: se obtiene lo que se quiere, se concede lo que uno quiere o no se consigue lo que uno quiere.
- Intereses → representan el contexto en el que puede existir una posición. Los intereses están menos sujetos a debate. Los intereses pueden converger. Avanzar más allá de las posiciones abre paso al descubrimiento de intereses comunes que pueden ser satisfactorios plenamente.
- Necesidades → representan el contexto más amplio dentro del preexistente, los intereses. Las necesidades físicas y psicológicas no satisfechas subyacen en casi todos los conflictos. Aun cuando tales necesidades no se expresen, su satisfacción puede ser esencial para una plena resolución del conflicto. Lo

podemos ver desde el marco de la teoría del control de Glasser; necesidad de poder, necesidad de pertenecer, de libertad y de dirección.

Comprender el papel y la naturaleza de las necesidades, los intereses y las posiciones es un componente importante del análisis.

Es más probable que se dé una resolución satisfactoria de un conflicto dado cuando:

1. Los involucrados comprenden las necesidades subyacentes a las que hay que dar respuesta.

2. Se pone el centro en explorar los intereses de todos.

3. Se distinguen las posiciones de los intereses.

4. Los intereses más que suponerse se definen.

5. Los intereses y no las posiciones son el centro de discusión y de respuesta.

6. Se considera a los intereses en el conflicto como un problema compartido a ser resuelto en común.

7. Se reconocen y entienden las diferencias culturales.

Además de conocer maneras de mirar el conflicto, debemos aceptar la noción que el conflicto está en todas partes, existen en todas las edades, en todos los ámbitos, en todas las culturas.

Así como debemos adquirir nuevas capacidades de resolución de conflicto para responder a nuestras necesidades de desarrollo cambiante, también debemos desarrollar nuevas estrategias de resolución de conflictos, adecuar a una sociedad cada vez más multicultural. Debemos reconocer que no hay respuestas simples, no hay correcto o incorrecto, cuando chocan valores y normas culturales. En ausencia de respuestas generalizadas, la resolución de conflictos ofrece procedimientos para reflexionar y dialogar que son esenciales para la comprensión y el diálogo entre culturas.

La disciplina de la resolución de conflictos ofrece una variedad de herramientas para tomar distancia de un conflicto y examinarlo más objetivamente.

### **Dinámica del conflicto**

El conflicto se produce en las relaciones interpersonales, y como estas relaciones son dinámicas y cambiantes, las situaciones de conflicto también lo son. Así el conflicto no debe ser considerado como algo estático (como una fotografía) sino como una concatenación de momentos. La situación de conflicto va mutando, según como sus protagonistas responden a ella.

En ese sentido, el conflicto y sus actores están envueltas en una dinámica que comprende:

- La escalada del conflicto.
- El espectro del conflicto.
- El ciclo del conflicto.
- El compromiso irracional.

### **Escalada del conflicto**



Las respuestas y actitudes frente a situaciones de conflicto tienen dos tipos de efectos: aumentar su volumen y alcance o bien bajar su intensidad.

Al efecto de aumento de intensidad, de carga negativa, lo llamamos escalada.

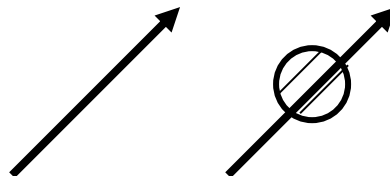
Al analizar el desenvolvimiento de situaciones encontradas en las cuales las partes accionan y reaccionan escalando la intensidad del diferendo, es dable observar un proceso circular: el comportamiento de una parte refuerza la hostilidad consecuente de la otra, en un círculo sin fin. Adicionalmente, este círculo facilita la permanente inclusión de nuevos reclamos, distintos del tema original. Vemos entonces que, además de la disputa originaria, se ha creado otra nueva: el objetivo es ganarle al adversario y no dejarse vencer.

A este nuevo enfrentamiento se lo llama “metadisputa”, (una disputa diferente dentro de la original).

A modo ilustrativo, la escalada es habitualmente representada con una semirrecta o espiral ascendente. Sin embargo las relaciones humanas no se dan en un único plano sino en tres: **inteligencia, voluntad y emociones o sentimientos**, ya que los actores son seres humanos y estos están integrados por esas tres potencias. Por ende, los conflictos interpersonales, también se manifiestan en estos tres planos a través de diferentes comportamientos:

- En el de la **inteligencia: acuerdos y desacuerdos.**
- En el de la **voluntad: actitudes positivas y negativas.**
- En el **emocional: tratamiento amistoso y hostilidad.**

#### Representación del conflicto en escalada



Un eficiente operador en disputas, deberá ser capaz de identificar en cual de estos tres planos recae el mayor peso y actuar a tiempo en consecuencia.

#### Espectro del Conflicto

El amplio espectro de situaciones y comportamientos en las cuales las personas difieren de otras, esta compuesto básicamente por seis estadios:

1. Leves diferencias → limitada colisión de interés.
2. Desacuerdos → leves diferencias irresueltas.
3. Disputa → deberá haber un ganador.
4. Campaña → se expande el conflicto y se intenta involucrar más participantes, no hay comunicación.
5. Litigios → deciden o forzados por la ley a derivar la solución en un tercero.
6. Peleas o guerra → violencia física o psicológica.

Cada uno de ellos, mal manejado, inadecuadamente resuelto, puede escalar en el siguiente, o saltar etapas, hasta llegar al último escalón.

## Ciclo del Conflicto

El ciclo esta compuesto por tres etapas:

- Escalada
- Estancamiento.
- Desescalada.

## Compromiso Irracional

Es un tipo de escalada pacífica y unilateral, relacionada con las decisiones que deben tomar las partes respecto de continuar invirtiendo recursos o no para conseguir el objetivo deseado.

Cuando mayor es la inversión, mayor será la eventual pérdida y más dispuestos estaremos a continuar invirtiendo para revertir la situación para evitar esto se debe:

- Evaluar la situación desde varias perspectivas.
- Considerar nuestros límites y alternativas.
- Evitar confiar en la propia suerte.
- Redefinir la situación.
- Tratar el problema como uno distinto del original.

## Actitudes frente al conflicto

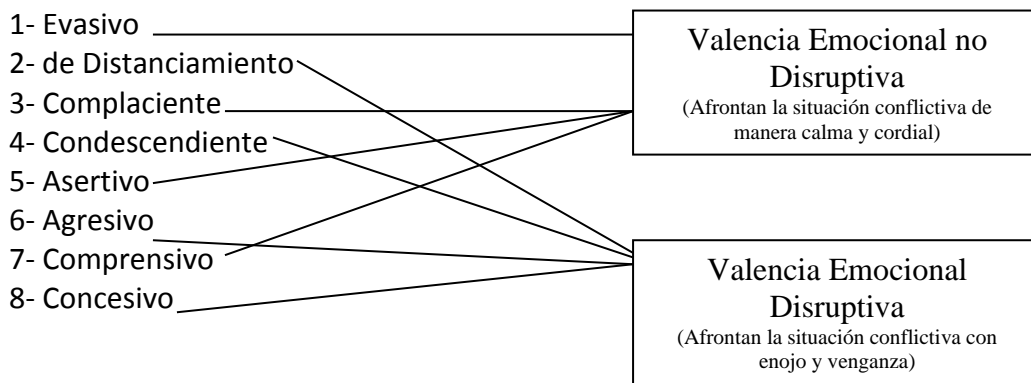
### 1. Conflictos Interpersonales

Las **actitudes** de las personas protagonistas del conflicto, sus **estilos** (predisposición de los actores), **estrategias** (intenciones y elecciones predeterminadas) y **tácticas** (conductas comunicativas) han sido objetos de numeroso estudios en psicología. Estos trabajos de investigación determinaron que existe un modelo de comportamiento, basado en **cinco patrones**:

- 1) Transigir, Convenir.
- 2) Suavizar, Ceder.
- 3) Imponer o Forzar, Confrontar.
- 4) Evitar la Acción o retirarse.
- 5) Soluciones al Problema, Colaborar.

Adoptar uno u otro estilo dependerá de las circunstancias y de **las condiciones** particulares del conflicto, lo cual exige una evaluación precisa de la situación a fin de seleccionar la actitud más adecuada para **abordarlo** y resolverlo.

Este modelo original fue reafirmado y ampliado por muchos estudios e investigaciones. Se concluyó que los comportamientos individuales en situaciones conflictivas comprenden ocho estilos:



Por lo general los individuos no adoptan actitudes o estilos puros, únicos; por lo general, como el conflicto es una situación en permanente cambio y evolución, los protagonistas si bien estratégicamente adoptan un estilo inicial, van variando de comportamiento según el desenvolvimiento de las circunstancias particulares.

## **2. Conflictos en Organizaciones**

Las actitudes y comportamientos frente a conflictos en organizaciones pueden ser catalogados en siete tipos:

- 1) Evasión
- 2) Conciliación
- 3) Venganza Encubierta
- 4) Disciplina
- 5) Venganza Manifiesta
- 6) Movilización
- 7) Tolerancia

Esta teoría se basa en que los desacuerdos interpersonales son un factor desencadenantes de conflictos dentro de organizaciones. Estos desacuerdos interpersonales afectan no sólo a los protagonistas directos, sino además a la organización que integran. Es importante que las organizaciones contemplen vías de canalización de conflictos interpersonales y sistemas de manejo eficiente de este tipo de conflictos para evitar perjuicios a la convivencia en el grupo y hacer más difícil el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **EL PODER**

### **Dinámica del Poder en la Resolución de Conflictos**

La importancia del poder: quien lo tiene, quien no y como afecta los procesos de resolución de conflicto, es uno de los conceptos fundamentales en la teoría y la práctica de la resolución de conflictos. Tener conciencia de las fuentes de poder y las maneras en que el poder influye en los procesos de resolución de conflictos es crucial para los individuos que trabajan como negociadores y mediadores. La idea es reducir los efectos negativos potenciales del poder sobre los procesos de resolución de conflictos.

## **Comprender el Poder en el Conflicto**

Al igual que la palabra conflicto, el término poder generalmente provoca una cantidad de asociaciones comunes, tales como jugadas de poder, político de poder, dominación de alguien o algo, fuente de poder, tácticas de mano dura, autoridad e influencia. A menudo se equipara poder con coerción, injusticia y fuerza. También este término expresa la creencia de que el poder generalmente es negativo y a menudo significa que un individuo domina a otro.

El poder no tiene por que ser equiparado con la posibilidad de hacer daño; también puede significar la capacidad de influir en las decisiones de los demás, de maneras que sean positivas para las dos partes. Este es un enfoque integrador donde todos ganan. Cuando las partes adoptan una postura en la que todos son ganadores, es menos probable que usen el poder en beneficio de uno y es más probable que creen maneras de satisfacer las necesidades de todas las partes.

## **Fuentes de Poder**

Todo individuo que participa de un conflicto tiene poder. Pero a menudo sólo se reconocen las fuentes más obvias de poder: dinero, gran tamaño físico, saber como manejar una computadora, etc. Una de las cuestiones claves es ser capaz de reconocer todas las fuentes de poder y todos los que tienen poder en una situación de conflicto dada.

Una fuente particular de poder equivale a poder real sólo si los demás participantes de un conflicto dado lo ven como importante. Ej. Basquetbolista que ingresa a una banda de música. El poder no es un atributo que la gente posea sino que es fruto de relaciones sociales. El poder no puede existir al menos que alguien valore un atributo particular.

Clasificación de las fuentes según Mayer:

1. Autoridad formal: poder derivado de una posición formal (un puesto público, el rol de padre, un puesto de jefe, etc.).
2. Poder basado en los conocimientos o la información: conocimiento en determinada área o de la posesión de información que otros no tienen.
3. Poder asociativo: poder derivado de los vínculos con personas poderosas (amigo de).
4. Poder basado en los recursos: derivado del control de recursos valorados, como también la capacidad de negar tales recursos a los demás.
5. Poder de procedimiento: control sobre los procedimientos por los que se toman decisiones.
6. Poder de sanción: derivado de la capacidad de hacer daño o de impedir a otra persona dar respuestas a sus propios intereses.
7. Poder de molestar: derivado de la capacidad de causar incomodidad (desinterés, falta de respeto o desacuerdo).
8. Poder habitual: no podemos cambiarlo porque las cosas siempre se hacen así.
9. Poder moral: surge de apelar valores comunes a mucha gente.
10. Poder personal: derivado de atributos personales que magnifican otras fuentes de poder.

En la mayoría de los casos, los individuos tienen varias de éstas fuentes de poder a su disposición. Lo importante del análisis de cualquier conflicto es comprender que clases de poder están al alcance de la gente y que individuos están usando varios tipos de poder.

### **Equilibrar el Poder**

La función del negociador y mediador es actuar para lograr un equilibrio relativo de poder para la resolución productiva de conflictos.

Las partes están demasiado ocupadas tratando de conservar el poder que creen tener, o tratando de conseguir más poder. La gente que tiene siempre mayor poder corre el riesgo de corromperse, aislarse y centrarse en sí misma.

La gente que se siente importante tiende a recurrir a la apatía, la agresión y la violencia.

En situaciones de conflicto, hay tres acciones que podemos concretar para equilibrar el poder en forma productiva e intencional:

- B. Contención.
  - C. Potenciación.
  - D. Trascendencia.
- 
- A. Partes con gran poder pueden contener su poder, negando usar la fuente de poder que tienen. Ej. El gerente de una fábrica puede elegir no suspender un obrero, un comerciante puede elegir no embargar a un cliente, etc. La contención puede cambiar la espiral ascendente de los eventos.
  - B. Potenciar es algo que podemos hacer para nosotros mismos o para los demás, o algo que los demás puedan hacer para nosotros. Una manera de dar poder a un individuo con menor poder es darle nuevos conocimientos, nuevas relaciones o control de más recursos. Se da poder a una persona de menos poder a través de la relación con personas de mayor poder.
  - C. Trascender una estructura de ganadores y perdedores y acordar trabajar para mejorar la relación tanto antes como durante el conflicto. Se pone énfasis en la relación donde las partes quieren encontrar una solución que sea positiva para ambas.

Los desequilibrios de poder que duran mucho tiempo dañan las relaciones y hacen difícil la resolución de conflictos.

### **El valor de la comunicación**

Vamos a hablar de comunicación en términos de negociación, cambiando la interpretación de esta palabra, ya que generalmente cuando se habla de negociación se piensa en una transacción comercial. Ahora bien, en la medida en que no nos podemos comunicar, o estamos permanentemente en interrelación, toda demanda, todo requerimiento, se negocia en todos los campos de nuestra vida.

Si lo pensamos un momento, se darán cuenta que negociamos prácticamente todos los días: ¿Dónde pasaremos nuestras vacaciones?, ¿Adónde vamos a comer? ¿Vas a festejar en casa tu cumpleaños?, etc.

Negociamos también en el plano profesional: ¿Quién se hace cargo de éste trabajo?, ¿Quién se responsabiliza de entregarlo a tiempo y forma?, ¿Qué aumentos pedimos y cómo lo solicitamos? O sea, negociamos cada vez que se trata de hacer una elección, tomar decisiones con uno mismo, con una o varias personas.

Hemos visto en el módulo anterior los conceptos básicos del conflicto, hemos realizado un análisis del mismo y hemos visto como se estructura el conflicto, y conocemos los resultados desastrosos por no revertir a tiempo una situación de crisis. Nos imaginamos obviamente que esto es pasible de solución, ahora bien: ¿Cómo pedir para obtener una satisfacción?, ¿Cómo sentirse ganador, sin por ello confinar al otro en el rol de perdedor? Negociar o Mediar ¿significa sacar ventaja?

El hombre es un ser esencialmente social que a menudo ignora el poder de su influencia sobre los demás y sobre los hechos. Influidos a prior a nuestros interlocutores por medio de la dimensión no verbal expresada por nuestros movimientos, por nuestro cuerpo, dimensión que escapa a nuestra conciencia y que merece ser observada.

Además, el poder inductor de las palabras, palabras que la mayoría de las veces usamos sin saber demasiado por qué y que provoca reacciones favorables o desfavorables en las personas a quienes están dirigidas.

¿Qué palabras elegimos en una negociación? ¿Cómo las elegimos, con qué criterios?

En la actualidad, el poder de la comunicación es unánimemente reconocido. Es un poder fácil de compartir desde el momento en que ponemos nuestra atención en los procesos de comunicación.

Saber negociar, en toda circunstancia, y tener éxito en nuestras negociaciones, significa, en principio, tener una aptitud para procesar las informaciones aportadas por lo verbal, y por la percepción del mundo de nuestro interlocutor, la que nos llega en su lenguaje. Aprendemos desde muy pequeños en la escuela primaria, secundaria y luego en la universidad a hablar bien, a manejar las técnicas de la expresión verbal, pero **nadie nos enseña a escuchar bien.**

Son enseñanzas útiles, sin embargo, la verdadera eficacia de la comunicación encuentra sus recursos en la *escucha* y en la *flexibilidad* del comportamiento del intercambio.

## **CÓMO PRACTICAR UNA ESCUCHA ACTIVA**

Seguimos avanzando en busca de las herramientas que nos allanen el camino para una comunicación eficaz, y una de las maneras de crear y mantener un clima de confianza reside en la práctica de la **escucha activa**. Saber escuchar de verdad exige también un entrenamiento permanente.

En general, cuando un interlocutor hace una proposición verbal, en la tercera parte de su frase, ya tenemos formulada la respuesta en nuestra mente, le cortamos la palabra pensando que ya hemos comprendido, y él nos interrumpe a su vez, porque hemos mal interpretado su pensamiento.

Cada uno sigue su idea en lo que todos denominamos un diálogo de sordos. No hay manera de llegar a un final exitoso, a partir de una comunicación tan defectuosa.

Es imprescindible que nos situemos en un principio de realidad encontrando a nuestro interlocutor en su propio terreno, esto supone que no interpretemos sus

palabras, que no prejuzguemos antes de tener todas las informaciones, todos los elementos de su modelo de mundo.

**Escuchar es la piedra angular de una comunicación eficaz, que descansa sobre varios pilares.**

### **El primer pilar: el silencio.**

Cuando las dejamos hablar sin interrumpirlas, escuchando en silencio, la mayoría de las personas dan naturalmente un cúmulo de informaciones sobre ellas mismas.

Un buen negociador/mediador debe centrarse poniendo toda la atención a su interlocutor cuando éste habla. Debiendo utilizar únicamente, mientras escucha fórmulas como: bien, entiendo o comprendo, ¿me puede repetir?, etc. que demuestre claramente a su interlocutor que sigue sus palabras. Este último se siente entonces tenido en cuenta, escuchado.

Cuando está en silencio, en escucha total, el negociador solo tiene dos razones para tomar la palabra.

- Hacer saber que comprende bien.
- Pedir una aclaración cuando no comprende algo: en este caso, de modo no verbal está indicando que va a tomar la palabra.

### **El segundo pilar: las preguntas**

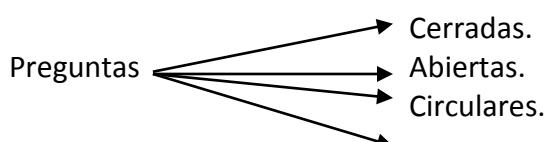
¿Qué es una pregunta? ¿Representan las preguntas la intersección entre el lenguaje y el aprendizaje? ¿Es posible que las preguntas constituyan parte de un programa mental definitivo?

Las preguntas impulsan la comunicación: es evidente que tienen una importancia crítica, y sin embargo en una sala llena de personas instruidas, si nos dedicamos a preguntar a cada una de ellas cuánta formación ha recibido en lo tocante a formular preguntas, encontraremos que la respuesta más frecuente es que uno o dos días, y la distinción más habitual que han aprendido entre preguntas abiertas y cerradas.

Dentro del marco general de la formación pueden ustedes hacer preguntas con distintos propósitos. Puede formularlas para despertar interés e incitar a los alumnos a pensar. Puede utilizarlas para capacitar a las personas para que accedan a sus propios recursos y estados de aprendizaje. Las preguntas pueden modificar los puntos de vista de los alumnos y ofrecer nuevas maneras de pensar. Bien utilizadas las preguntas suscitan la curiosidad de la gente, y la curiosidad es uno de los estados de aprendizaje más poderosos.

Las preguntas también sirven para evaluar la comprensión, pero recuerden que es posible tener una buena comprensión a nivel intelectual y sin embargo, ser incapaz de utilizar el material.

La evidencia más valiosa de que los alumnos han comprendido es que sean capaces de utilizar el material con el que han trabajado. Aunque todavía no lo comprendan de manera consciente.



## Parafraseo o Reformulación.

**Preguntas cerradas:** son aquellas que cierran posibilidades, que están encuadradas, formuladas de tal manera que sólo permiten como respuesta un “sí” o “no”. Por ejemplo: ¿Alguna pregunta?, ¿Quedó claro?, ¿Tienes hambre?, ¿Están de acuerdo? Son útiles para confirmar alguna información obtenida con anterioridad, pero hay que utilizarlas con precaución ya que muchas veces resultan coercitivas y pueden generar una reacción en el destinatario. En general, si usted se desea comunicar, deben evitar las preguntas cerradas, porque se convierte en un interrogatorio, y descartan las preguntas que sugieren u orientan las respuestas.

**Preguntas abiertas:** las preguntas abiertas son aquellas que no pueden ser contestadas por sí o por no. Se formulan desde la curiosidad, para buscar información y sí son útiles en mediación/negociación para un primer momento de exploración cuando necesitamos que las personas den razones de sus dichos, para ampliar nuestro campo de trabajo y redefinir el problema. Estas preguntas pretenden abrir, explorar nuevos caminos.

Suelen comenzar por “cómo”, “qué”, “adónde”, “cuándo”, “quién”, y no se las puede contestar con una simple afirmación o negación. De esta manera se puede activar una conversación utilizando preguntas abiertas que favorecen la expresión de su interlocutor con una libertad total.

Por ejemplo: ¿Qué piensa Ud. de esto? ¿Qué significa para vos...? ¿Cómo piensas que se puede hacer? ¿Cómo resolverías este problema?

Las preguntas abiertas son facilitadoras de la comunicación y contribuyen a que las personas puedan salir de las posiciones rígidas mostrando otros intereses que los meramente opuestos a la contraparte.

**Preguntas circulares:** las preguntas circulares son una metodología con fundamentos en las teorías que entienden la comunicación no como un proceso lineal, sino como un proceso circular donde los significados dependen de múltiples interacciones, relaciones y causas diferentes.

La gente llega a la negociación/mediación con una historia extremadamente lineal, siempre existe **sólo una causa** que determinó el efecto presente que se traduce en el conflicto. Para poder mover a las personas de esa causalidad lineal es que utilizamos las preguntas circulares.

Estas tienen como objetivo que las personas piensen en relaciones antes que en posiciones, intereses o necesidades. Esto se obtiene incluyendo en su formulación más de un personaje o más de una dimensión temporal.

No son preguntas que inducen a una respuesta, requiere que quien las formule esté situado en un lugar de curiosidad.

El objetivo de estas preguntas no es descubrir la verdad, o descubrir que el otro no miente, sino intentar que piense en significados que hasta el momento no tuvo presentes en sus propias opiniones, para compararlos con los de los otros.

Estas preguntas operan sobre el supuesto de que actuamos con opiniones acerca de las opiniones de los otros. Los conflictos muchas veces se sustentan en estas bases fantasiosas acerca de las percepciones que el otro tiene de situaciones que pueden no haber sido cotejadas. Por ejemplo: ¿Cuál cree Ud. que es la opinión de su ex mujer, respecto de lo que el día de la discusión dijo frente a sus hijos?



No nos interesa saber que piensa el de su mujer, sino que reflexione acerca de lo que a él le parece que su mujer opina acerca de algún acontecimiento. Su opinión de la opinión de ella es muy valiosa para que él vea que son cosas muy diferentes lo que ella opina no siempre es lo que él cree que ella opina (aquí se produce la circularidad).

A partir de estas nuevas reflexiones, de su explicación e incorporación al relato original, es posible modificar la historia sobre la cual se había construido el conflicto atribuyendo nuevos significados. ¿Qué cree Ud. que sintió su esposa cuando sintió por terceros de los negocios que estaba realizando y que ponía en peligro todo su patrimonio?

### **La técnica de la pregunta circular**

Con estas preguntas como se ha visto, intentamos inducir a la gente a reflexionar a través de generar “diferencias”, pensando en otros tiempos y en otras personas. Desde estas diferencias es posible efectuar comparaciones, para probar nuevos significados que vayan desarticulando las narrativas polarizadas.

En la terminología del modelo narrativo de Sara Cobb, estas preguntas, “abren perspectivas para facilitar la construcción de una alternativa al desestabilizar la historia original con que las partes se han presentado”.

La historia alternativa es el resultado de ese camino que permite que las personas se muevan de un encuadre a otro gracias a los nuevos significados. En efecto, a medida que se introducen nuevos significados, las historias cambian, y con el cambio de las historias también cambian los patrones de interacción: acusaciones, defensas o justificaciones, que son la base de una dinámica confrontativa y que se utiliza en dos sentidos:

1. Para crear conexiones entre la gente.
2. Para crear conexiones en el tiempo.

Al generar información novedosa, estas preguntas también provocan el efecto de que las personas concienticen las consecuencias de la interacción.

No les preguntamos al señor: “Dígame, ¿qué quiere su hija? Para que opere el efecto deseado decimos: ¿Qué cree Ud. que quiere su hija? Son las dos caras de la moneda, lo hacemos protagonista pero también responsable de su propia construcción y actuamos en consecuencia.

También podrá pensar desde él, en las razones que puede tener su hija para querer tal o cual cosa y que puede tener que ver él, en que ella se incline por esa decisión.

Los problemas se dan en determinados contextos y generalmente en cómo los actores interactúan y han interactuado, contribuye a que el conflicto sea lo que es. Estas preguntas ayudan a interrumpir las escaladas de acusaciones recíprocas y son muy útiles cuando hay relaciones en juego, es decir, son una buena técnica para que las partes puedan ponerse en los zapatos del otro cuando se ven obligados a reflexionar respecto de las relaciones y las opiniones de los demás.

### **El tercer pilar: Parafraseo o Reformulación**

Cuando planteamos en el primer pilar de la mediación/negociación, la importancia del silencio y la escucha activa, decíamos que el interlocutor debe sentirse escuchado, tenido en cuenta. Una de las formas más usadas en la mediación es el parafraseo o reformulación que consiste en repetir de manera más concisa o más explícita lo que el interlocutor acaba de decir, a partir de sus palabras sensoriales significativas, de modo que se sienta comprendido y animado a continuar en su discurso con confianza.

Parafrasear o reformular, implica decir de otro modo algo que fue expresado con anterioridad. Las personas cuentan su historia, formulan relatos desde determinados encuadres personales que definen sus posiciones a modo de ver los problemas.

Al formular una expresión de las partes de otro modo, el mediador/negociador tiene la oportunidad de reencuadrar los hechos narrados en un contexto nuevo y más adecuado para que ellas puedan ver el problema desde otro ángulo y, por ende, cambiar la percepción que traían del conflicto o de sus actores.

“Entonces, usted dice...”. “Dicho de otro modo...”. “Veamos si entendí bien...” son las formas de comenzar a relatar lo mismo que nos está diciendo nuestro interlocutor, pero con ciertas ventajas:

a) En primer lugar, demostramos que estamos escuchando atenta y activamente el relato.

b) En segundo término, nos permite “limpiar” el relato, es decir sacarle todas las connotaciones que este trae implícito: rabia, odio, venganza, amor, desesperación, angustia, etc.

c) Al repetir la historia que nos es contada, de alguna manera “obligamos” a nuestro interlocutor a que se escuche a sí mismo y esto muchas veces produce un efecto de shock, que los hace reaccionar y suavizar las posiciones.

#### **Cuarto pilar: el resumen**

Deben tener en cuenta que regularmente se deben resumir los puntos de avance de la discusión:

- Los primeros son aquellos sobre los cuales las partes ya están de acuerdo, demostrándoles de esta manera lo importante de los logros alcanzados y alentándolos a seguir.
- Luego, aquellos sobre los cuales aún no están de acuerdo.
- Finalmente de los que aún quedan por negociar.

Haciendo finalmente un balance positivo de la gestión, estimulando el clima de confianza y de seguridad que debe reinar en todo momento para todas las partes.

### **LAS HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN**

La buena comunicación surge de una buena sintonía y de apreciar la realidad singular de la otra persona. La sintonía puede lograrse adaptando el lenguaje corporal, el tono y las palabras a los de otra persona.

Dada una sintonía inicial, la PNL tiene un modelo sencillo en el núcleo de la buena comunicación:

- 1) Sepa lo que quiere, cuál es su objetivo en cualquier situación, de manera que la comunicación tenga un propósito.
- 2) Esté alerta a las respuestas que recibe. Manténgase atento para ver, oír y sentir como reaccionan las otras personas.
- 3) Tenga la flexibilidad necesaria para ir cambiando lo que hace o lo que dice hasta conseguir lo que se propuso inicialmente.

### **Las distintas perspectivas**

Adoptar distintas perspectivas, es una manera muy eficaz de pensar con flexibilidad. En el caso de la formación, por ejemplo, está el punto de vista de la organización, la formación para un trabajo en particular, o lo que la formación significa para un individuo. Según la manera en que lo enfoque habrá que tener en cuenta distintas ideas y prioridades. Cuantos más puntos de vista puedan Uds. considerar, más rica será la información recibida y más fácil le resultará averiguar cuál es la acción más útil que pueda realizar a continuación.

Existen tres puntos de vista básicos, tres maneras de contemplar cualquier comunicación:

1. Su propia realidad, lo que usted piensa como individuo en función de su experiencia personal. Denominada **primera posición**.
2. Luego se trata de situarse en el lugar de la otra persona, o **segunda posición**. A mucha gente esto le resulta incómodo, porque supone que la comprensión o el asentimiento son lo mismo; es decir que si usted contempla algo desde el punto de vista de otra persona tiene necesariamente que estar de acuerdo con ella. Sin embargo aunque es necesario que comprenda el punto de vista del otro, no es obligatorio que esté de acuerdo con él. Por lo demás si no lo comprende no puede saber si está de acuerdo con él o no.
3. Finalmente, está la denominada **tercera posición**. Es la perspectiva sistémica que contempla la relación desde lo externo, desde “afuera”.

Veamos un ejemplo relacionado con la formación. Usted acaba de desarrollar un tema nuevo, lo expuso de manera detallada, con gráficos, y poniendo sumo cuidado en cada uno de los puntos desarrollados.

Un alumno levanta la mano y formula una pregunta. Desde su punto de vista de formador (**primera posición**), la respuesta es tan evidente que no alcanzan a figurarse por qué demonios el alumno se molestó en hacer semejante pregunta. Esta situación la incomoda, la pone de mal humor, y de buena gana le respondería con lo primero que se le cruce por la cabeza.

Sin embargo, si se toma unos instantes para ponerse en el lugar del alumno (**segunda posición**) se dará cuenta que al mismo se le debe haber escapado un punto clave de su explicación que lo lleva a hacer esa pregunta o estaba en otra sintonía o canal de comunicación, de manera que usted busque la mejor manera de responder a sus inquietudes.

Finalmente, se disocia mentalmente de usted mismo (**tercera posición**) y advierte si el alumno ha quedado satisfecho con la respuesta, reforzando de esa manera la sintonía del grupo.

## **CREATIVIDAD**

### **EL CEREBRO HUMANO, SUS HEMISFERIOS SUS POSIBILIDADES CREATIVAS**

El Dr. Roger Sperry, investigador del comportamiento de los hemisferios del cerebro, dio fundamento biológico a una intuición del sabio Ivan Pavlov, quien estableció que nuestros dos hemisferios cerebrales tienen funciones sustancialmente diferentes.

El hemisferio izquierdo tiene un comportamiento racional, automático, lógico analítico, de rápida capacidad de respuesta y repetitivo; por el contrario el hemisferio derecho es imaginativo, alógico, intuitivo, innovador y creativo.

Ahora bien ¿qué utilidad tiene todo esto? Sucede que los individuos tienen en principio desde su nacimiento desarrollado totalmente el hemisferio derecho, ya que el izquierdo se va desarrollando y nutriendo paulatinamente con la acumulación de información que vamos registrando en nuestra memoria. Ej.: niño imaginación.

Así el individuo incorpora una forma de comer, de sentarse, de comunicarse, de sumar, de restar, etc., que va desarrollando su hemisferio izquierdo y quitando lugar y motivación al derecho.

Esto hace que actúe en forma rutinaria, repetitiva y programada y que ante determinadas preguntas tengamos incorporadas determinadas respuestas.

### **Ejercicios**

1. Con cuatro nueve trate de armar el número 100, puede con ellos efectuar cualquier operación matemática.

2. Con tres líneas trazadas sin levantar el lápiz debe unir los nueve círculos dibujados:

0 0 0

0 0 0

0 0 0

Si logramos potenciar a nuestro hemisferio derecho se adquiere una mayor gama de opciones y se rompe con el modelo de los reflejos condicionados por las recetas del pasado.

Esto se consigue a través del pensamiento lateral, además de métodos y técnicas específicas.

### **TORMENTA DE IDEAS**

La regla de oro de este método es la eliminación de todo tipo de bloque que limite la producción de ideas. Por tal motivo, en una primera etapa está prohibida la crítica; el único objetivo será generar la mayor cantidad de ideas. Todas las ideas que van surgiendo deben ser tomadas en cuenta, por más absurdas que parezcan. Además,

las partes pueden basarse en la ideas de la otra para crear nuevas, modificando, superando, dando un nuevo giro o enfocando de manera diferente a las ideas anteriores.

Las ideas que no sean factibles serán dejadas de lado y las que si serán las opciones viables para la solución del conflicto.

### **Técnicas Creativas**

**a) Relaciones Forzadas:** consiste en forzar la relación entre dos o más ideas para obtener otras nuevas.

El procedimiento creativo es la relación de cosas o ideas que nunca antes habían sido relacionadas.

¿Si combinaras éstas ideas cual nueva se habría generado?

Ej.: Reloj digital, multiprocesadora, etc.

Variante para llevar a cabo la técnica de las relacione forzadas:

1) Elegir una palabra representativa del problema planteado.

2) Confeccionar una lista de palabras elegidas al azar, que no estén en relación directa con la palabra anterior.

3) Elegir un conjunto de cualidades o rasgos característicos de cada palabra.

4) Se intenta conseguir nuevas ideas a partir de la combinación de la palabra inicial con cada una de las cualidades.

**b) Verbos Manipulativos:** esta técnica se basa en una lista de control compuesta por nueve verbos que implican cierta modificación. Se trata de aplicar estos verbos a cada una de las ideas para obtener otras nuevas.

Ej.:

- Agrandar
- Utilizar de otro modo
- Adaptar
- Modificar
- Disminuir
- Sustituir
- Invertir
- Combinar
- Reestructurar

### **c) Análisis de Categorías**

Esta técnica propone identificar posibles categorías entre las ideas y luego dedicarse a cada una de las categorías en particular.

Ej.: Libro Utilización - Volumen Peso - Valor cultural

### **La negociación como instrumento de gestión de conflictos**

La gran mayoría de empresarios y profesionales, consideran que por el simple hecho de intentar o lograr un arreglo con la otra parte son negociadores. Comunicarse con la otra parte para lograr un resultado no siempre es negociar, ni tampoco cualquier solución será un acuerdo negociado.

La confusión apuntada tiene su origen en **cuestiones culturales** en general, razón por la cual se ve afectado el modo de encarar y manejar los conflictos.

La sociedad no está conforme con las respuestas y soluciones que habitualmente se dan a sus disputas, por lo que es oportuno un cambio respecto del núcleo principal, del centro de la cuestión: el **concepto de conflicto y los modos apropiados de gestión y resolución** en forma **directa entre los individuos**, lo que no es otra cosa que negociar en el sentido real y no en el erróneamente percibido.

La búsqueda de acuerdos eficientes está ligada a conseguir **“el mejor resultado posible”**, evaluándolo sin limitarse a la mayor cantidad de dinero obtenido, sino en términos más generales y abarcativos, incluyendo los costos, el tiempo, la oportunidad y la posibilidad de cumplimiento.

¿Cuáles son los factores culturales que afectan a la percepción, de lo que significa negociar? ¿Qué es lo que hace pensar que se está negociando, cuando en realidad se está haciendo algo diferente? En ello pueden ser identificados cuatro factores principales, íntimamente relacionados.

- 1) Mitos sobre el conflicto.
- 2) Modos de gestión de conflictos.
- 3) Orientación hacia el conflicto.
- 4) Estilos personales de negociar.

Esta concatenación de factores, invariablemente conduce a un determinado tipo de resultados: a la victoria sobre el adversario o imponiendo el poder, adoptando para ello un estilo francamente confrontativo. Ello no es negociar por más que el resultado sea logrado sentándonos a una mesa con la otra parte.

### **Factores que Condicionan la Negociación**

#### **1) Mitos sobre el Conflicto:**

Son tres las erróneas creencias acerca del conflicto, que influyen en la elección de los modos de resolverlos:

a) El conflicto es **negativo** → lo negativo no es el conflicto sino la manera en que se responde a esa situación

b) El conflicto se resuelve **confrontando** → cuando se trata de relaciones humanas u organizaciones en las que existen **interdependencia**, ésta es el principal factor que hace aconsejable una gestión no confrontativa. Cuando todas las partes en el conflicto se necesitan mutuamente se corre el riesgo de ser vencidos, lo que significa la imposibilidad de obtener la satisfacción de los propios intereses.

c) La solución del conflicto **no es responsabilidad de las partes** → las únicas personas capaces resolver el conflicto son las propias partes.

#### **2) Los modos de gestión del conflicto**

Los mitos expuestos condicionan la elección de la vía, del modo de gestionar los conflictos; se tiende a usar un **modo adversarial**, recurriendo al uso **del poder o a la autoridad formal**.

¿Cómo podemos gestionar un conflicto?

Existen tres modos de manejar un conflicto:

- a) Intentar su solución por **la fuerza** → contienda de suma cero.

b) **Evitarlo**, eludirlo, abandonar → dejar pasar los problemas, esconder desacuerdos, a provocar distanciamiento físico o psicológico.

c) Intentar superarlo por medio de la **negociación** → enfrentar al conflicto para buscar **acuerdos y beneficios mutuos**.

Es evidente, pues, que cuando el operador identifique que existe interdependencia entre las partes, deberá recurrir a la negociación.

En consecuencia, cuando las partes son interdependientes, el resultado no debería ser cualquiera, sino un **acuerdo**: un resultado mutuamente satisfactorio y con la expectativa probable de su cumplimiento espontáneo.

Es preferible ceder algo para que la otra parte vea satisfechos sus intereses y así le convenga también; **ceder** en éste contexto no significa una pérdida, sino una contribución necesaria para obtener lo que necesita, para ganar lo que pretende. La ganancia no debe medirse con relación a la otra parte sino a la propia escala: se consigue un beneficio cuando el resultado es satisfactorio, aunque también convenga a la otra parte.

### 3) Orientación hacia el Conflicto

Dos orientaciones radicalmente diferentes pueden ser identificadas:

(a) **Adversarial**: en la cual el operador está estructurado mentalmente para maximizar su posición, adoptando para ello un **comportamiento competitivo** → se encuadra dentro del modo de gestión por la fuerza, ya sea que se recurra al poder o la autoridad formal.

(b) **Negocial**: el operador apunta a maximizar la satisfacción de los **intereses propios** y reconociendo la interdependencia, también trabajará para conformar los de **la otra parte** → el objetivo es procurar un **resultado mutuamente satisfactorio**.

Ej. : Dilema del prisionero

	C	1	15
Calla		1	0
NC	0	5	
No calla		15	5

### 4) Estilos personales del operador

Según la orientación adoptada, el comportamiento y el estilo del agente operador del conflicto podrá ser:

(a) **Gestor confrontativo** → se orienta adversarialmente y distribuirá con la mente puesta en maximizar la obtención de su posición, en un juego que es claramente de **suma cero**.

(b) **Gestor no confrontativo** → **cooperativo** → concesión recíproca (justo y razonable)  
→ **integrativo** → agrandar la **torta**

Orientación	Estructura Mental	Compartimiento	Resultado - Distribución
Adversarial	Maximizar Posición	Confrontamiento	Imposición - G-P - Torta fija
Negocial	Satisfacer Interés	No Confrontar	Acuerdo - G-G
		Cooperativo – Torta fija Integrativo – Torta Aumentada	

### **Definición de Negociación**

“Ciencia y arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados comprendiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados; buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método”.

Se distinguen en esta definición los elementos distintivos de lo que significa realmente negociar:

- 1ero** Interdependencia.
- 2do** Elección del modo de gestionar el conflicto.
- 3ero** Orientación acorde al resultado apuntado.
- 4to** Ausencia de confrontación.
- 5to** Resultado mutuamente satisfactorio.

Nuestra tarea como gestores de conflictos incluye:

- a) Diagnosticar: luego de analizado el caso.
- b) Evaluar: la interdependencia de las partes, los riesgos y las ventajas de cada modo de gestión.
- c) Identificar: el modo de gestión que brinde el mejor resultado.
- d) Seguir: orientación acorde con la identificada.

La negociación debería ser el mecanismo natural y habitual de superar diferendos. Un verdadero proceso de negociación reconoce la interdependencia de los actores y por ello, propende necesariamente a la obtención de beneficios mutuos.

### **Estrategias de Negociación**

No existen recetas mágicas que ofrezcan una garantía absoluta del éxito, sino habilidades y herramientas tendientes a aumentar las probabilidades.

Una metodología adecuada puede acercar a una solución en la que se obtenga la satisfacción de la mayor parte de los intereses a cambio de concesiones que no representen demasiado sacrificio para quien las hace y reporten satisfacción.

### **Preparación de la Negociación**

“Si tuviese ocho horas para cortar un árbol, invertiría seis en afilar el hacha”.

Abraham Lincoln.



Una de las razones por la cual la negociación suele ser ineficiente es por haberle dedicado poco tiempo a la preparación. En general se presta escasa atención a la preparación y es habitual sentarse a la mesa sin tener idea preconcebida del modo de conducirse durante el proceso. Frecuentemente se confía demasiado en la experiencia o en la institución. Se arriba a una negociación “para escuchar” improvisando sobre la marcha. La fuerza o el poder de negociación no provienen tanto de la habilidad personal o de los recursos económicos, cuanto de una cuidadosa **preparación**.

### **Cuestiones a Considerar**

**1ero** Comprender la dinámica del conflicto e intentar establecer a priori cuál es la importancia que el problema tiene para cada una de las partes → Intereses.

**2do** Conocer quien negociará por la otra parte y que poder tiene sobre los temas en discusión.

**3ero** El proceso de creación de opciones y la atención que los negociadores presten a éste aspecto.

**4to** Conviene en la etapa de preparación comenzar a delinear **opciones** de posible concreción, que luego podrán ser confirmadas durante la negociación.

**5to** Estas ideas deberán ser confrontadas con las **alternativas** existentes fuera de la negociación ¿Qué haremos si la negociación se frustra? ¿Qué hará la otra parte sino llega a un resultado satisfactorio?

**6to** Conocidas las alternativas de ambas partes y mejoradas las propias o disminuidas las de la otra parte, resultara de gran utilidad definir cual de ellas es mejor. Esto determina el punto de inflexión estableciendo un piso en la negociación: no será aceptable una opción que sea peor que la mejor alternativa. Conocer la alternativa de la otra parte, a la vez que permite evaluar el poder de negociación que tiene, impone al negociador la necesidad de crear mejores opciones, pues de otra manera no serán aceptadas.

El conocimiento de la mejor alternativa (MAAN) permitirá establecer el límite de las concesiones necesarias ya que si las opciones que se ofrecen son inferiores a esa mejor alternativa, resulta conveniente abandonar la negociación y buscar la satisfacción de los intereses a través de aquella.

### **Preparación de la Fase Distributiva**

La dinámica de la fase distributiva dependerá de una buena preparación.

Existen cuatros elementos:

a) Determinar como operan los principales factores de los que pueden surgir ventajas y desventajas. Ellos son:

- Necesidad de celebrar el acuerdo.
- Deseo de celebrarlo.
- Urgencia para celebrarlo.
- La competencia de terceros que quieran celebrar el mismo acuerdo.

b) Determinar nuestra **expectativa realista** → imaginar un buen resultado. Esta determinación preeliminar se realiza confrontando dos elementos:

- Nuestras aspiraciones.

- Su factibilidad.

c) Determinar un **punto apropiado de partida**. Si no nos toca abrir la negociación emitiendo la primera oferta es conveniente que ésta:

- Sea mejor a nuestra expectativa, para poder permitirnos luego hacer concesiones (para acordar, la otra parte deberá sentir que “algo nos ha sacado” durante el proceso de la negociación).

- Vaya acompañada de una **explicación racional** de sus fundamentos, de manera que se pueda demostrar su legitimidad y sirve además para forzar a la otra parte a utilizar **criterios objetivos** en su contra-oferta. Conviene que esta explicación se comunique antes de formular la oferta concreta por dos razones:

1. Demostrar que no es caprichoso.
2. Mejor el nivel de atención al principio lo que asegura ser escuchado.

- Se ubique en una **zona no ofensiva** que permita y estimule la contra - oferta.

d) Diseñar un **“patrón de concesiones”**

Se trata del camino que necesariamente debe recorrerse para alcanzar un acuerdo.

### **Negociación Propiamente Dicha**

#### **Método de Negociación según Principios**

Consiste básicamente en decidir los problemas según sus méritos en lugar de gestionarlos exclusivamente mediante un proceso de regateo en el cual las partes intentan imponer a la otra sus propias exigencias.

Este método se basa en cuatro principios:

1. Separar el problema de las personas.
2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Generar opciones satisfactorias para todas las partes.
4. Discutir sobre la base de criterios objetivos.

#### **1) Separar las personas del problema**

En general es común considerar que el problema y la persona son una sola cosa; que quien trae el conflicto es, en realidad, el inconveniente a enfrentar y superar. Desde luego, esto no es necesariamente así: el objetivo por atacar es el conflicto, con la finalidad de procurar una solución, lo que es sólo posible mediante la acción de ambas partes. Lo esencial es tratar a las personas como seres humanos y a los problemas según sus méritos. Según este método debemos ser amables y considerados con las personas, pero firmes con el problema. El negociador tiene dos ámbitos de intereses: interés en la sustancia e interés en la relación, ambos niveles de intereses se deben mantener separados.

El conflicto y la actuación de las partes reconocen cierta carga psicológica, la que se manifiesta en tres aspectos básicos:

- Percepción.

- Emoción.
- Comunicación.

### **Percepción**

“El horizonte está lejos en los ojos y no en la realidad”

A. Gavinet.

La percepción apunta a la necesidad de comprender cómo piensa y aprecia las cosas cada una de las partes.

Para comprender las percepciones de la otra parte resultará útil, en primer lugar, ejercitar la empatía, el ponerse en el lugar, en los zapatos del otro, e intentar apreciar la situación tal como la apreciaría la otra parte.

Otra actitud positiva para tener en cuenta es evitar culpar a la otra parte por el problema y analizarlo objetivamente, pues en caso contrario se correrá el riesgo de ponerla a la defensiva. Si esto sucede, dejará de escuchar y atacará, lo que producirá una escalada del conflicto. Un negociador eficiente deberá dar participación en el proceso y en el diseño de la solución a la otra parte, de manera tal que no es percibida como un intento de supremacía.

Por último, conviene desmitificar la habitual idea de que “ceder” significa perder o retroceder. Por el contrario, aceptar una propuesta que satisface a las necesidades propias no significa ceder frente al contrario, sino más bien, obtener lo que se estaba buscando.

### **Emociones**

Las emociones juegan un importante rol en las negociaciones, pues son fuentes condicionantes de las acciones y actitudes.

Decisiones tomadas sin evaluar sus consecuencias futuras, conllevan el riesgo de atrapar al operador en un compromiso irracional con el curso de acción elegido inicialmente.

Es conveniente reconocer y comprender las emociones propias y de la otra parte, permitir ventilarlas a fin de que se canalicen productivamente.

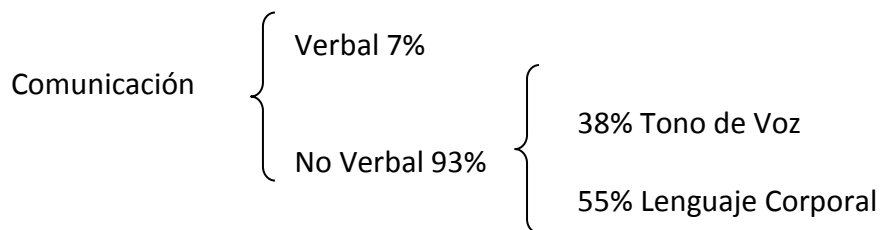
### **Comunicación**

La comunicación es clave para la negociación; existe una tendencia inconsciente de utilizar el tiempo que dura la exposición de la otra parte en el armado de los argumentos propios para rebatirla; se pierde de vista que el problema es común y el esfuerzo se concreta en demostrar que la otra parte está equivocada, en lugar de persuadir con inteligencia para solucionar el problema.

Para evitar malos entendidos, resulta necesario ejercitar una exposición clara y una escucha atenta, reformulando lo que se dice para asegurar que se ha comprendido correctamente. La comunicación debe tener un sentido determinado y un propósito claro.

Es preferible hablar sobre uno mismo en lugar de hacerlo sobre la otra parte.

El lenguaje no verbal (tono de voz, expresión oral y los sonidos sin significado preciso) y los movimientos, el contacto visual y la posición del cuerpo, son agentes importantes en todo proceso de comunicación.



### FORMULARIOS PARA FACILITAR LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Intereses 1: Identificar las partes pertinentes

Negociador:

La otra parte:

Asunto:

Personas de mi lado a quienes puede importarles el resultado	Personas de su lado a quienes puede importarles el resultado
<u>Ej.</u> : Amigos?   Familia?   Jefe?  Otros?	<u>Ej.</u> : Amigos?   Familia?   Jefe?  Otros?

Intereses 2: Aclarar los intereses

<b>MÍOS</b> ¿Qué me Importa a mí?	<b>Importancia</b> Relativa (Distribuya 100 puntos)	<b>De Ellos</b> Si yo estuviera en su lugar ¿Qué me importaría o me preocuparía?	<b>De Otros</b> ¿Cuáles son las preocupaciones de otras personas que pueden verse afectadas de manera
--------------------------------------	---	--	--

			significativa?

Opciones 1: Crear Opciones para satisfacer intereses

<u>Mis Intereses</u> Orden de Importancia Relativa	Opciones Posibles	<u>Intereses de Ellos</u>

Opciones 2: Encontrar formas de aumentar el máximo las ganancias conjuntas.

<u>Inventario de habilidades y recurso</u>	<u>Combine recursos similares para generar valor</u>	<u>Combine recursos diferentes para generar valor</u>

ALTERNATIVAS

¿Qué voy hacer si no nos ponemos de acuerdo?

Alternativa 1: Pensar en alternativas que tengo a un acuerdo negociado.

Mis Intereses Claves:

¿Qué podría hace para satisfacer mis Intereses sino llegamos a un acuerdo?

Alternativas Posibles	Pros	Contra

Alternativa 2: Seleccionar mi MAN.

Entre mis alternativas ¿Qué haré, realmente, sino llegamos a un acuerdo? ¿Por qué?

Alternativa 3: Identificar las alternativas abiertas a la otra parte.

Intereses Claves de la otra Parte:

¿Qué podría hacer la otra parte para satisfacer sus intereses sino llegamos a un acuerdo?

Alternativas Posibles	Pros	Contra

Alternativa 4: Hacer una estimación de MAN de la otra parte.

¿Qué haría yo, si tuviera en lugar de la otra parte?

Comunicación:

¿Estoy preparado para escuchar y hablar eficazmente?

Relaciones: ¿Estoy preparado para manejar la relación de trabajo?

Relaciones 1: Separar los temas de la gente de los temas esenciales.

Describa su relación (utilice adjetivos).

Separe la relación de lo esencial

Temas y problemas esenciales:

Temas y problemas de la relación

(dinero, términos, fechas y condiciones)

(fiabilidad, aceptación  
emociones, etc.)

Opciones y remedios esenciales  
(intereses y opciones)

Formas de mejorar la relación  
(no son concesiones esenciales)

## Relaciones 2: Prepararse para construir una buena relación de trabajo.

¿Cuál podría ser el problema ahora?

¿Qué puedo hacer para...?

¿Qué podría estar ocasionando cualquier  
malentendido actual?

...intentar comprender mejor a la  
otra parte?

¿Qué podría estar ocasionando falta de  
confianza?

...demostrar mi Confiabilidad?

¿Qué podría estar haciendo que uno de y  
no nosotros, o ambos, sintamos que se  
nos falta el respeto?

...centrarme en la persuasión  
en la coerción?

¿Qué podría hacer que uno de nosotros  
nos molestemos?

...demostrar aceptación y  
...equilibrar la razón y la emoción?

## Legitimidad

¿Qué criterios utilizaré para convencernos a cada uno de nosotros de que no estarnos  
siendo estafados?



Legitimidad 1: Utilice las reglas o pautas externas.

¿A qué pregunta importante concreta a de darse respuesta en esta negociación?

Pautas posibles (precedentes, referenciación, costumbres anteriores, principios aceptados, ley, etc.).

Legitimidad 2: Utilice la imparcialidad del proceso para persuadir.

- Procesos persuasivos:

“Yo corto, tú eliges”

“Tire una moneda al aire”

“Obtenga la opinión de un experto”

- Test de reciprocidad: ¿Hay algunas negociaciones en las que la otra parte esté en una posición similar a la suya?

Si es así ¿qué pautas, normas o argumentos utiliza en esa situación?

Compromiso: ¿Qué compromisos debería buscar o contraer?

Compromiso 1: Identificar los temas que han de ser incluidos en el acuerdo.

- Propósito general de la negociación.

- Producto que se espera de la negociación (borrador de un acuerdo final).

- Propósito concreto de la reunión siguiente:

Compromiso 2: Planificar los pasos que conducirían a un acuerdo.

- Personas a las que corresponde tomar las decisiones: los nombres de los que firmarán el acuerdo.

- Puesta en práctica: información sobre lo que sucederá a continuación y qué debe incluir el acuerdo.

Quienes lo pondrán en práctica, posibles obstáculos de la puesta en práctica y maneras de manejar y superar los obstáculos:

Pasos necesarios para llegar a un acuerdo que obligue a las partes:

1. Acuerdo provisional sobre los temas que han de ser incluidos.
2. Aclaración de los intereses en cada tema.

3. Discusión de las opciones para manejar cada tema.
4. Mi borrador de la estructura de un acuerdo.
5. Elaboración conjunta de un borrador de un posible acuerdo.
6. Texto final listo para la firma.