



TÍTULO

LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS

AUTOR

Carlos Alberto León Garrido

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2016

Tutora	María Eugenia Ramos Pérez
Curso	Curso de Experto Universitario en Mediación en Familia, Organizaciones Complejas, Asuntos Civiles y Mercantiles
SBN	978-84-7993-721-8
©	Carlos Alberto León Garrido
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2015



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

LA GESTION DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS.

**Autor: Carlos Alberto León Garrido.
Andújar, Septiembre 2015**

INDICE

	Pagina.-
1.- INTRODUCCION.....	4.
2.- DIFERENTES DEFINICIONES DE CONFLICTO.....	5.
3.- DIFERENCIA ENTRE CONFLICTO Y PROBLEMA.....	6.
(Definición de problema y conflicto según la RAE)	
4.- CLASES O TIPOS DE CONFLICTOS.....	9.
4.1.-Según su alcance o efectos.....	9.
4.2.- Según su contenido.....	10.
4.3.- Según su naturaleza.....	11.
5.- MODELOS DE CONFLICTOS SEGÚN AUTORES.....	12.
5.1.- Thomas.....	12.
5.2.- Van de Vliert.....	13.
5.3.- Kruglanski, Bar, Tal y Kilar.....	13.
6.- DINAMICA DEL CONFLICTO.....	14.
7.- ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO Y FACTORES DERIVADOS.....	22.
8.-FORMAS QUE ADOPTA EL CONFLICTO.....	25.
9.- FUENTES DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	26.
10.- TEORIA SOBRE EL CONFLICTO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA, DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL.....	29.
10.1.- Causa de los conflictos en la empresa.....	29.
10.2.- Etapas del Conflicto.....	32.
10.3.- Como evitar los conflictos en el Centro de Trabajo.....	33.
10.4.- Tipos de Conflictos.....	36.
11.- GESTION DEL CONFLICTO.....	40.
12.- TRANSFORMACION DEL CONFLICTO.....	41.
12.1.- Procesos centrados en el conflicto de la organización compleja a nivel empresarial, la mediación en la empresa familiar.....	41.
12.2.- La negociación del conflicto como estilo de relación y comunicación para resolver el conflicto.....	45.

12.3.- Proceso basado en la construcción de futuros.....	54.
12.3.1.- Diálogos apreciativos.....	55.
12.3.2.- Diálogos generativos.....	57.
BIBLIOGRAFIA.....	60.

LA GESTION DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS.

1.- INTRODUCCION.-

No sería desventurado decir, que desde que el mundo es mundo el conflicto ha existido. Desde la prehistoria hasta nuestros días, allí donde exista una organización bien lo sea a nivel social, empresarial, asociativo o en cualquier ámbito y, que en mayor o menor medida se encuentre organizada, instaurada, asentada y/o jerarquizada, los conflictos surgirán, existirán y tal vez se enquisten entre los miembros de la organización, empresa, sociedad, colectivos...etc.

En este trabajo de investigación, se intentara dar una visión general del conflicto desde el prisma de las organizaciones complejas, entendidas desde el punto de vista empresarial, comenzado por intentar explicar que es un conflicto de manera general, sus formas de aparición, desarrollo y gestión, para posteriormente orientarlo al ámbito empresarial.

Pero sería pretencioso decir que esta pequeña investigación será el oráculo de la gestión de los conflictos en el ámbito empresarial, no puede ni pretende ser exhaustiva sobre el tema tratado, pero si proporcionar o al menos intentar que se tenga por parte del ávido lector que caiga en sus manos una herramienta para determinar si su organización empresarial corre el riesgo de verse afectada por un conflicto interno y como puede solucionar o intentar solucionar el mismo.

Bien dicho lo anterior, es el momento de comenzar con el presente trabajo.

2.- DIFERENTES DEFINICIONES DE CONFLICTO.-

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades que se relacionan entre sí o de manera grupal, tal y como hemos avanzado al inicio de esta introducción, estas unidades pueden ser personas, grupos, departamentos...etc.

Históricamente el conflicto se constata como algo negativo, como algo que había que desterrar, se asoció al término <<conflicto>> con violencia, destrucción, irracionalidad, pero posteriormente se trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la reacción causal entre determinados rasgos individuales de las personas y los conflictos llegándose a desarrollar diferentes tesis para identificar a personas conflictivas.

Lo que da lugar a un ideal de aconflicto, (tratar de evitar el conflicto), sostenido por las principales instituciones sociales:

➤ En el hogar, la escuela y la religión. Por tradición casi nunca se fomenta el conflicto.

➤ **En las organizaciones laborales.** A los Directivos y mandos en las empresas se les evalúa y recompensa por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidades, se promueven valores anticonflicto como parte de la cultura de la empresa, la armonía y la satisfacción se valoran positivamente dentro del ámbito de la empresa. Se evitan los conflictos que alteren la vida diaria de la organización.

Pero actualmente se considera que el conflicto es inevitable y no tiene por qué ser negativo, por lo que se desarrollara de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos dentro del ámbito donde surgen. El conflicto puede seguir pasos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúan las relaciones antagónicas entre las diferentes unidades, (Grupos, personas, departamentos.....), pero también el conflicto trae aspectos positivos, estimula

el interés y la curiosidad del cambio personal, social y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. El conflicto también ayuda a aprender nuevos modos de responder a los problemas, construye relaciones mejores y duraderas en definitiva a conocernos a nosotros mismos y a los demás.

Por lo que ya si podemos dar algunas **definiciones de conflicto**, ya que como todo en la vida y que se procede a su estudio por diferentes autores, cada uno da un definición diferente según su saber y leal entender.

Así, **Suárez Marines**, define al conflicto como: *“Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan”*.

J.A Walls, Jr., lo define, *“El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses”*.

El conflicto es una parte constitutiva e inherente de la naturaleza humana, y tenemos que convivir él de manera cotidiana nos guste o no.

3.- DIFERENCIAS ENTRE CONFLICTO Y PROBLEMA.-

Definido el conflicto, por los autores (sin ser exhaustivo a la hora de dar definiciones) habrá que diferenciarlo del término Problema.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término **Problema tiene diferentes acepciones** entre las cuales destacaremos las siguientes:

<< 1ª.- Cuestión que se trata de aclarar, 2ª.- Proposición o dificultad de solución dudosa, 3ª.- Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin, 4ª.- Disgusto, preocupación>>

De estas cuatro acepciones, nos quedaremos con la 3ª.- pues es la que más se adecua a nuestro objetivo, <<**Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin**>>

El conflicto según la R.A.E. (Real academia de la Lengua Española), se puede definir como:

<<1.- Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos, 2.- Relación recíprocamente destructiva entre individuos o grupos a causa de una colisión de intereses o valores>>.

Pero fuera de la RAE, también hay otras definiciones como la que da **Edmundo Barón**, “Presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan algún fin”.

Se puede establecer por tanto una diferenciación entre problema y conflicto, si tenemos a la vista las diferentes significaciones de ambos términos, en el problema es al sujeto de manera individual, no existe colectividad aunque el mismo problema pueda afectar a más de un individuo cada uno deberá o podrá resolverlo de manera diferente a otro, y en el conflicto han de ser dos o más sujetos los que se ven implicados y la solución deberá ser común a todos los implicados.

Me atrevería de realizar el siguiente paralelismo:

<<**El problema es al individuo, como el conflicto lo es a varios**>>.

Retomando nuevamente **la definición de conflicto dada por el autor citado anteriormente, ahora deberemos analizar los componentes de esta definición.**

➤ **“Presencia de antagonismo y rivalidad”**: Todo conflicto se manifiesta a través de un antagonismo, posiciones opuestas dilemáticas y rivales.

➤ **“Personas interdependientes”**: Si las partes en conflicto pudieran prescindir una de la otra, el conflicto dejaría de existir. Lo mismo ocurriría si pudieran lograr un 100% de acuerdo y evitar las disidencias. Precisamente lo incómodo de un conflicto reside en que por un lado las partes se necesitan, son interdependientes; pero a la vez, están en desacuerdo.

➤ **“Sistema de creencias opuestas”**: El antagonismo se origina porque las partes no perciben, no sienten, no valoran de la misma manera. Lo que para algunos es prioritario, para otros es postergable o secundario. Lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable. Lo que para algunos es deseable, para otros es peligroso.

➤ **“Dificultan la consecución de algún fin”**: El antagonismo en un conflicto es tal que impide el trabajo conjunto y/o complementario entre ambas partes para resolver el problema u objetivo que los convoca.

De manera general y dada la definición del mismo ahora veremos **las formas que toma el conflicto** que puede ser positivo o negativo.

Positivo.-

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de

cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

Negativo.-

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, tensión y ansiedad y Estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales.

Durante un período amplio, el conflicto quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza. Muchas veces se visualiza el conflicto negativo como una batalla que se lleva a cabo con un gran costo personal, produce resultados negativos e incluso llega a ser irremediable. Las palabras asociadas con esta forma que toma el conflicto son dolor, pérdida, agresión, peligro, etc.... En general, los conflictos negativos profundos y duraderos que no se intentan resolver, llegan a desatar importantes grados de agresión entre las personas involucradas.

Determinada la definición de conflicto y de sus componentes ya tenemos la base para poder saber las clases de conflictos, sus tipos, modelos dados por los diferentes autores, su dinámica, su gestión del mismo y demás.

4.- CLASES O TIPOS DE CONFLICTOS.-

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como *conflicto* ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar las fuentes de conflicto, su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.

4.1. Conflictos según su alcance o sus efectos.-

La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Pondy allá por el año 1967, analizo 7 estudios de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el *alcance* de los mismos:

➤ **Conflicto de relación.** No altera la estructura organizativa, las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

➤ **Conflicto estratégico.** Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

4.2.- Conflictos según su contenido.-

Moore en el 1994 distinguió los conflictos en función de sus fuentes principales:

➤ **Conflictos de relación** entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.

➤ **Conflictos de información:** información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.

➤ **Conflictos de intereses:** competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos

físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.

➤ **Conflictos estructurales:** causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.

➤ **Conflictos de valores:** causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

4.3.- Conflictos según su naturaleza.-

Una de las clasificaciones más conocidas es la realizada por Deutsch diferenciando los conflictos según su *naturaleza*:

➤ Conflicto **verídico**. Existe objetivamente es percibido con precisión.

➤ Conflicto **contingente**. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría pero las partes lo desconocen.

➤Conflicto **desplazado**. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.

➤Conflicto **mal atribuido**. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.

➤Conflicto **latente**. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.

➤Conflicto **falso**. Sin base objetiva.

5.- MODELOS DE CONFLICTOS SEGÚN AUTORES.-

5.1.- Thomas.-

En el modelo general de conflicto de Kenneth Thomas. Es un modelo que trata de integrar el mayor número posible de elementos procedentes de diferentes enfoques y perspectivas lo que le dota de un notable grado de generalidad aunque adolece de un nivel de integración no siempre al nivel de la ambición del planteamiento.

Trata de identificar los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social más amplio.

1.- El conflicto ocurre como un **proceso o secuencia de eventos**. Estos eventos tienen lugar en **episodios** conflictivos entre las partes (con una lógica interna). Estos eventos incluyen *experiencias internas* de las partes así como los *comportamientos* visibles externos.

2.- El proceso del conflicto no ocurre en un vacío, está conformado por los parámetros estructurales del sistema. Estas **condiciones estructurales** incluyen *propiedades y características* de las partes así como *variables del contexto* (organizacional, social, etc.) en el cual interactúan (normas

organizacionales, presiones sociales desde otros departamentos, límites de reuniones periódicas, etc.).

3.- Conformados por las condiciones estructurales, los episodios de conflicto producen **resultados del conflicto**. Estos resultados incluyen tanto **consecuencias** para el logro de *tareas* como para el mantenimiento del *sistema social*.

4.- Intervenciones de terceras partes (intervenciones a lo largo del *proceso* del conflicto –mediación o arbitraje- o intervenciones *estructurales* en el sistema social-organizacional en el que tiene lugar el conflicto). Estas intervenciones pueden modificar las condiciones que crean los conflictos o que conforman la manera en que las partes perciben y manejan el conflicto.

5.2.- Van de Vliert.-

El modelo de Evert Van de Vliert, es un modelo que de nuevo pretende ser general, pero que tiene una ambición menor que el de Thomas y enfoca el conflicto desde una perspectiva claramente dinámica. Este autor, critica a los modelos de procesuales y a los estructurales, y crea un modelo alternativo en el que trata de integrar ambos modelos anteriores, basándose en el modelo <<escalada/ desescalada>>.

Las condiciones antecedentes y los asuntos conflictivos forman parte de los determinantes potenciales del conflicto. El criterio diferenciador entre ambos es la existencia de sentimientos de estar sufriendo una obstrucción o sentimientos de irritación. El núcleo del modelo es la distinción entre conductas, que pueden ser espontáneas o estratégicas, que pueden ser consideradas escalativas o de-escalativas.

5.3.- Kruglanski, Bar, Tal y Klar.-

El modelo de conflicto propuesto por Kruglanski, Bar-Tal y Klar es un modelo puramente cognitivo, es decir atiende solo al modo de aprehensión

cognitiva del mismo o forma de elaborar pensamientos, afirmaciones, sentencias o argumentos sobre un fragmento de la realidad social que lo etiqueta como conflicto y lo conforma de una manera determinada. Para ello diferencian dos niveles en la conceptualización del conflicto:

➤ Conocimiento general o *categoría* de lo que quiere decir el término *conflicto*.

➤ Conocimiento *específico* sobre si una situación particular representa un conflicto.

6.- DINAMICA DEL CONFLICTO.-

Los enfoques de las fases y de la gestión del conflicto como dinámica del mismo responden a dos perspectivas sobre la *dinámica* del conflicto. Mientras que el *enfoque de las fases* supone una sucesión de etapas inevitables en el devenir del conflicto, el *enfoque de la gestión de la dinámica* acepta una evolución pero que no tiene que responder a un único patrón, en lo que a la sucesión de las fases se refiere, sino que éste puede variar dependiendo del desarrollo concreto del conflicto.

Fases Pre conflictuales.-

➤ *Situación antecedente.*

a) Factores individuales y grupales.-

Las unidades sociales que entran en conflicto lo hacen desde unas condiciones individuales y contextuales determinadas. Los sesgos individuales y grupales, el acceso a fuentes de información, el nivel de recursos disponibles, la posición relativa en el conjunto de la organización así como el muy importante factor de las relaciones intergrupales son fundamentales.

En el caso de las relaciones intergrupales en las organizaciones hay que tener una especial atención con los factores de identidad involucrados: en qué medida hay una implicación de los miembros con el grupo, en qué medida hay oposición entre los grupos, en qué medida han desarrollado metas.

b) Factores del contexto social.-

El contexto en el que se produce determina gran parte de los recursos disponibles, de las posibilidades de éxito o fracaso, de las consecuencias, etc., así en el ámbito concreto de las relaciones laborales tanto la organización concreta como el contexto normativo en el que se produce el conflicto son factores que predefinen el posible conflicto.

- En qué medida los conflictos son socialmente posibles.
- Qué valoración social tienen ese tipo de conflictos.
- Qué capacidad hay para imponer una normatividad en el caso de que estalle el conflicto, etc.

c) La tradición del conflicto.-

Al igual que en el ámbito individual en el grupal las experiencias pasadas son un importante predicción de acontecimientos futuros. Esos conflictos pueden haber tenido lugar entre las mismas partes que se enfrentan en el conflicto actual o con otras partes distintas. Obviamente en el caso de repetirse los mismos protagonistas el aprendizaje del posible comportamiento de la otra parte es superior que cuando se conoce su participación solo por referencia.

De los acontecimientos pasados se sabe:

- cuál es –ha sido- el desencadenamiento del conflicto;
- cuáles han sido las consecuencias;
- qué grado de flexibilidad o dureza se puede esperar o desarrollar;
- cuál es la capacidad real de los implicados en el enfrentamiento;

➤ qué valoración intragrupal, intergrupala o social ha habido de las formas concretas que ha adoptado el conflicto y del comportamiento de las partes, etc.

d) Factores propiamente estructurales.-

Finalmente como factores presentes en todo el proceso del conflicto tendríamos los factores estructurales. La idea de hacer referencia a ellos como factores antecedentes se debe a que su influencia se manifiesta en la génesis misma del conflicto. La estructura social en la que están insertas las partes supone un reparto diferencial de poder y recursos, tanto materiales como simbólicos, que mediatiza desde las aspiraciones e intereses hasta la capacidad de reclamar el contexto de legitimación propio como referencial para todo el proceso. Por ello aunque elementos estructurales pueden ser considerados los incluidos en las relaciones entre los grupos de pertenencia de las partes o la tradición de conflictos es necesario hacer una referencia a factores de nivel aún más general, más macro social.

Fase de conflicto latente.-

a) La conceptualización de la situación.-

La conceptualización de la situación conflictiva supone:

- La identificación de las partes en conflicto
- La identificación de los objetos motivo de relación conflictiva (condiciones económicas, estilos de gestión de los recursos humanos, condiciones de trabajo, etc.).
- La identificación del campo de tensiones de cada participante: tipo de relaciones conflictivas que mantiene con las partes implicadas.

b) Determinación de la conducta.-

Componentes fundamentales que determinan la conducta (Thomas, 1992):

➤La determinación de objetivos. Establecimiento de unos objetivos a conseguir. Aquí tiene una importancia fundamental la percepción de la relación de poder entre las partes.

➤La elección de estrategia. Planificación del comportamiento general a seguir para el logro de objetivos.

➤Conductas tácticas. Para alcanzar esos objetivos los pasos concretos a dar pueden ser variados: las conductas concretas muestran la táctica seguida.

➤Capacidad de presión. Recursos de cada parte y utilización que se hace de ellos.

➤Y la orientación conductual general o el *estilo de gestión*. El *estilo* general de su conducta en situación de conflicto: competitivo, colaborador, evitativo o de acomodación.

b.1) Los estilos de gestión.-

Aunque ha habido diferentes propuestas respecto a los estilos de gestión, comenzando por la diferenciación entre cooperación y competición, desde los años setenta se estabiliza el esquema de cinco estilos diferentes aunque a veces se discute la categoría intermedia de *orientación al compromiso*. **La propuesta de Thomas es una de las más conocidas, considera dos dimensiones:**

Asertividad (grado de asertividad o medida en la que intenta satisfacer sus propios intereses), con dos extremos (asertivo y no asertivo); y **Cooperación** (grado de cooperatividad o intento de satisfacer los intereses de la otra parte), con dos extremos (cooperativo y no cooperativo). Los estilos

resultantes son las combinaciones extremas de las dimensiones y un estilo central:

- Colaboración (asertivo y cooperador)
- Competición (asertivo y no cooperador)
- Evitación (no asertivo y no cooperador)
- Acomodación (no asertivo y cooperador)
- Compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador)

c) Contexto de la conducta interactiva.-

➤ Reglas y procedimientos de interacción:

Es el contexto normativo de la conducta. Incluye desde las normas organizacionales para decidir sobre los asuntos en disputa hasta el marco legal que regule los procesos de negociación, mediación, conciliación o arbitraje.

Supone un marco que da seguridad a las partes –como su propia supervivencia en casos extremos- pero también puede ser un obstáculo a la hora de tener en cuenta casos singulares.

➤ Intereses de las partes:

Interrelación entre los intereses de las partes. Cómo afecta el logro de los intereses de una parte a los de la otra.

El desencadenante del conflicto.-

➤ Origen:

Si se atribuye a alguna de las partes la evolución tenderá a ser más competitiva, de confrontación directa, al menos en un primer momento. Si se considera un devenir ajeno a las partes es más probable la cooperación.

➤ Pauta temporal:

El conflicto tenderá a centrarse en el acontecimiento desencadenante. Con una gestación prolongada. El acontecimiento concreto queda relegado a un segundo plano.

➤ Contenido:

Centrado en la actividad de las partes y sus consecuencias. Es más probable una actividad de análisis del problema y propuestas de resolución. Centrado en la identidad de las partes. Es más probable un conflicto de alto contenido emocional y sin pautas claras de resolución –se orienta más a vencer al contrario, a quedar por encima de él, a salvar la cara-.

➤ Centralidad del asunto:

Baja para una de las partes y alta para la otra. La parte que percibe el acontecimiento como central tratará de implicar aspectos que sean relevantes para la otra de tal modo que entre en un proceso de resolución del conflicto.

Alta para ambas. Las dos partes desarrollan actividades para afrontar la situación.

Fases propiamente conflictivas.-

1ª.- Fase: Escalada.-

Si un conflicto no es abordado específicamente en sus primeros momentos para evitarlo tiende a escalar. Se pueden señalar las siguientes transformaciones incrementales como las que producen de manera más notable la escalada del conflicto:

➤ Evolución de tácticas suaves a tácticas duras (de promesas a amenazas, de persuadir a coaccionar...), el camino contrario parece una muestra de debilidad.

➤ Ampliación de los asuntos conflictivos: de uno puntual a una generalización.

➤ Personalización de los problemas.

➤ Transformación motivacional. De posiciones *individualistas* – tratar de lograr los objetivos propios- a posiciones *competitivas* -tratar de derrotar al otro-.

➤ Aumento del número de personas implicadas.

2ª Fase: Estancamiento.-

El proceso de escalada lleva a un momento en el que no puede seguir escalando: no pueden empeorar, aunque solo sea por falta de recursos de las partes para hacerlo. No se puede obligar al otro a aceptar la postura propia – por falta de recursos- y se tiene que aceptar la posibilidad de que una forma de conseguir algunos de los objetivos es colaborando de alguna manera.

Varios autores señalan como razones para producir el estancamiento:

➤ El fracaso de las tácticas competitivas –por pérdida de credibilidad de las amenazas o desarrollo de habilidades anticipatorias por parte del adversario para neutralizarlas.

➤ El agotamiento de los recursos necesarios –pueden ser fuerzas físicas, recursos psicológicos, financieros o incluso el tiempo.

➤ La pérdida de apoyo social. En cierto modo es la pérdida de un recurso.

➤ La inaceptabilidad de los costes.

3ª.- Fase: Descenso.-

El primer paso en esta fase es fundamental: hay miedo a dar imagen de debilidad. Estrategias que facilitan el dar este primer pasó de desescalada:

➤ Incremento del contacto y la comunicación. Pero en condiciones controladas y favorables.

➤ La construcción de momentos (Rubin, 1993): Búsqueda de aspectos menores en los que se puede llegar a pequeños acuerdos. La idea es progresar en ellos de modo que la inversión en estos pequeños momentos crezca hasta dificultar su *desinversión*.

➤ El establecimiento de metas supraordenadas.

➤ GRIT (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension reduction, Osgood, 1962, 1979). Es una estrategia de de-escalamiento paso a paso. Se hace una propuesta con un gesto conciliador inequívoco y se invita al adversario a actuar del mismo modo. Si no es así la represalia será muy medida seguida de otra medida que vuelve a ser conciliadora. El objetivo es ganar la confianza y credibilidad de la otra parte. Procedimiento (Lindskol, 1978):

- Las iniciativas deben ser anunciadas.
- Cada iniciativa debe ser explicitada como parte de la serie.
- Se debe seguir el plan anunciado.
- Se debe invitar al otro a la reciprocidad.
- La serie debe ser mantenida aunque el otro no sea recíproco.
- Las iniciativas deben ser claras y verificables.
- Las partes deben conservar capacidad de desquite por si el otro se muestra competitivo.
- Las partes deben desquitarse si el otro se muestra competitivo
- Las iniciativas deben ser diversas.
- Si la otra parte coopera debe ser premiada proporcionalmente a su cooperación.

4ª.- Fase post proceso conflictivo: Resolución del conflicto.-

El control del conflicto implica la resolución de los conflictos a todos los niveles por la intervención en ellos – intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala. La resolución absoluta, la eliminación del conflicto en todos los niveles es prácticamente imposible, pero éste de nuevo es un proceso dinámico con evolución propia.

7.- ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL CONFLICTO Y FACTORES DERIVADOS.-

En cuanto a los aspectos positivos y negativos del conflicto, las aportaciones literarias al respecto que nos encontramos son de autores como Coser, Simmel y Deustsch.

Según Coser y Simmel, <<los grupos necesitan el desacuerdo para sobrevivir y desarrollarse>>, ese desacuerdo que desemboca en el conflicto si se llega a las consecuencias máximas negativas dará lugar a la extinción del grupo, pero ese conflicto también tiene consecuencias positivas.

a) Aspectos Positivos.-

Cuando se habla de aspectos positivos no se determina de manera taxativa desde el punto de vista de la sociedad en general, sino del resultado positivo que para una parte tiene el conflicto, y así podemos decir;

1.- El conflicto es el motor de cambio tanto en aspecto político y económico, social y tecnológico.

2.- El conflicto sirve para obtener fines concretos además de permitir la liberación de tensión que se genera como consecuencia de la interacción.

3.- El conflicto cumple funciones de catarsis dentro del grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual.

4.- El conflicto promueve, establece, conserva las líneas de diferenciación de unos grupos con otros.

5.- En determinadas circunstancias el conflicto promueve la cohesión e integración del grupo.

6.- El conflicto desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador.

7.- El conflicto contribuye a definir la estructura interna del grupo en casos de enfrentamiento con el exterior.

8.- El conflicto mantiene la estructura del grupo como una organización en marcha. Ello conlleva a que cuando desaparece el enemigo el grupo busca otro para que el grupo continúe empeñado en el conflicto y así evitar que el grupo se desintegre.

9.- El conflicto puede actuar como elemento unificador entre grupos contendientes.

10.- El conflicto permite el establecimiento de contacto entre los contendientes.

11.- Se identifica y se unifica al grupo en conflicto.

12.- Establece y mantiene el equilibrio de poder.

13.- Induce a la creación de asociaciones y coaliciones, pero la coalición será más débil cuanto mayor sea la discordancia de los intereses de los grupos.

b) Aspectos Negativos.-

Junto a los aspectos positivos del conflicto y enumerados anteriormente, existen otros como no puede ser de otra forma como los aspectos negativos, que si los positivos son funcionales los negativos son disfuncionales.

Estos aspectos disfuncionales tienen que ver fundamentalmente con el elemento desintegrador del grupo en conflicto, con los costes que supone el mismo a nivel personal, grupal, y sociales. Al igual que en los positivos, en los negativos no hablaremos de valores absolutos de sociedad en general, sino de alguien que a consecuencia del conflicto experimenta un resultado negativo para ella.

1.- El conflicto lleva en si un gran potencial desintegrador. El conflicto es más intenso y peligroso para una estructura cuanto más rígida sea esta.

2.- El conflicto produce costes personales, grupales y sociales.

3.- El conflicto siempre implica la creación de equilibrios inestables y la coexistencia de valores incompatibles.

4.- La experiencia del conflicto es vivida como algo negativo.

Pero estos aspectos positivos y negativos, a su vez han dado lugar a factores positivos y negativos derivados del conflicto en el seno de las organizaciones.

1.- Factores positivos derivados del conflicto.-

a) El conflicto es un motor de cambio personal y social.

b) Estimula el interés y la curiosidad. Supone un reto a las propias capacidades.

c) El conflicto demarca un grupo frente a otros.

d) Establece la propia identidad personal y grupal.

e) El proceso de resolución del conflicto a nivel social es análogo al proceso del pensamiento creador.

f) Facilita la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambas partes.

g) Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de su interés y reivindicaciones tratando de hallar respuestas satisfactorias para ambas partes.

h) Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes.

2.- Factores derivados negativos del conflicto.-

a) La comunicación se reduce y se hace más insegura.

b) Se estimula la idea de que la solución es una única cuestión de fuerza. Ambas partes aumentan a su favor la diferencia de poder.

c) Como consecuencia del apartado anterior, se efectúan juicios erróneos basados en falsas percepciones, tanto del oponente como de uno mismo.

8.-FORMAS QUE ADOPTA EL CONFLICTO.-

Las formas que puede adoptar en conflicto toda vez que ha surgido pueden materializarse de dos maneras:

a) Positiva.-

El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.

b) Negativa.-

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, bronca, tensión y ansiedad y estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales.

Durante un período amplio, el conflicto quizás dificulte la creación y el mantenimiento de relaciones de apoyo y confianza. Muchas veces se visualiza el conflicto negativo como una batalla que se lleva a cabo con un gran costo personal, produce resultados negativos e incluso llega a ser irremediable. Las palabras asociadas con esta forma que toma el conflicto son dolor, pérdida, agresión, peligro, bronca y hasta muerte. En general, los conflictos negativos

profundos y duraderos que no se intentan resolver, llegan a desatar importantes grados de agresión entre los involucrados.

9.- FUENTES DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.-

Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores.

A pesar de esa multiplicidad, ellos pueden agruparse en tres categorías:

- **VARIABLES ESTRUCTURALES.**
- **VARIABLES COMUNICACIONALES.**
- **VARIABLES PERSONALES.**

VARIABLES ESTRUCTURALES.-

Limites ambiguos.-

Cuando los límites de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas u áreas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos esperados tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto.

Metas opuestas.-

Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos. Un caso muy frecuente de conflictos de intereses en las organizaciones ocurre cuando existe competencia por recursos escasos o los objetivos de las áreas son contrapuestos.

Dependencia de una parte.-

Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto. Este caso es muy usual cuando dos equipos no logran coordinarse adecuadamente y esto los conduce a acusaciones mutuas sobre un comportamiento erróneo. El grado de dependencia y complementariedad entre equipos es una variable que puede funcionar como promotora de potenciales conflictos.

Grado de asociación de partes.-

Se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas. (El grado de conocimiento e interacción entre ellas). Cuando las partes deben tomar una decisión conjunta consensuada, es probable que surjan desacuerdos.

Regulaciones comportamentales.-

Los mecanismos reguladores incluyen los procedimientos estandarizados, reglas y políticas. Estos cumplen dos funciones simultáneas: por un lado, reducen la probabilidad de conflicto porque predicen las relaciones y reducen la toma de decisiones arbitrarias. Por otra parte, aumentan el grado de control.

Si las partes presentan una gran autonomía, es probable que se opongan a estos marcos reguladores, creando de este modo, nuevos conflictos.

Conflictos previos no resueltos.-

Si aumenta el número de conflictos previos no resueltos, se manifiestan una situación proclive al conflicto. El grado de resolución que se haya dado a un conflicto, posteriormente afectará la resolución de futuros conflictos. Es

decir, que las experiencias previas de las partes crean las condiciones. Así es como la supresión de conflictos mediante el uso de poder o los compromisos no cumplidos generan condiciones y expectativas que auspician conflictos posteriores.

VARIABLES COMUNICACIONALES.-

La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación, por lo general, se originan a partir de diferencias en la percepción y la escucha, y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno otorga a los mensajes que recibe. Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados.

Es posible distinguir entre las variables comunicacionales grupales y/o organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal.

Desde lo organizacional, algunos de las causas de conflictos son:

- intercambio insuficiente o excedente de información, ruidos en los canales, rumores y radio pasillos, etc.
- Superposición de mensajes, divergencia de comunicaciones formales e informales, Abuso o inadecuada elección del canal (ej.: los e-mails).

Desde lo interpersonal, las fuentes de conflictos más frecuentes son:

- Los problemas semánticos.
- Los malos entendidos.
- La distorsión de los mensajes.
- Los dobles mensajes.

Si las partes están física o temporalmente separadas, se aumentan las posibilidades de malos entendidos. En las comunicaciones a distancia,

características de la era global de los negocios, esto representa una fuente potencial de conflictos.

VARIABLES PERSONALES.-

Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc.

La historia personal condiciona nuestro modo de generar y resolver situaciones conflictivas.

10.- TEORIA SOBRE EL CONFLICTO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN COMPLEJA, DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL.-

Las personas no dejan de ser personas en el trabajo. El conflicto, por desgracia, es inevitable. Pero la teoría del conflicto organizacional dice que hay varios tipos de conflictos dentro de una organización, siendo la forma Inter-personal sólo uno de los tipos. Los departamentos tienen conflictos entre sí, las gerencias sénior tienen las luchas de poder y las organizaciones aún tienen conflictos con otras organizaciones.

10.1.- Causa de los conflictos en la empresa.-

Los conflictos de trabajo pueden causar una moral baja, cuando las personas trabajan juntas, el conflicto se convierte en una parte de hacer negocios, es un comportamiento normal en cualquier lugar de trabajo. En particular, los Directivos pasan un mínimo de 25 por ciento de su tiempo asentando conflictos en el lugar de trabajo, según la Facultad de la Universidad de Colorado y el Programa de Asistencia Personal.

Los conflictos laborales a menudo se deben a problemas entre los empleados dentro de la empresa. Quienes ejercen el liderazgo o funciones

directivas de organización de la empresa se enfrentan diariamente situaciones problemáticas o mejor dicho conflictivas.

Una de ellas se presenta en el manejo de los conflictos, cuando se enfrenta al siguiente dilema: optar entre la solución del conflicto centrándose en el resultado - **el qué o sustancia** -, o la manera en que se resuelve el conflicto - **el cómo o el proceso** -.

En términos de resolución de conflictos, nos hemos de remitir a la distinción entre el manejo de conflictos y la resolución de conflictos. En tanto que la resolución de conflictos pone el acento en las soluciones, por lo general estáticas y centradas en los resultados, el manejo de conflictos enfatiza el procedimiento, cómo diseñar y llevar adelante un plan de acción; aborda los conflictos desde una perspectiva dinámica. El manejo adecuado del conflicto instituye procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización. De esta manera, mejora la calidad de servicio, reduce costos, eleva la eficacia del liderazgo, estimula la generación de ideas y su discusión, el trabajo en equipo.

Toda organización duradera, y quienes la componen deberán tener una mirada amplia en el manejo y resolución de conflictos. Esto significa que la calidad de las soluciones a las que se pretenda llegar, deberán contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la sustancia y el proceso.

Por tanto podemos destacar que los conflictos entre los empleados de una empresa o departamentos entre jefes, gerentes, directivos y demás de la misma, pueden atenerse a la siguiente clasificación que no puede ser exhaustiva lógicamente;

Valores distintos.-

El lugar de trabajo está formado por personas que tienen su propia perspectiva del mundo. Algunos empleados tienen fuertes creencias, que no están dispuestos a hacer concesiones. Estas creencias pueden entrar en conflicto con los compañeros de trabajo, creando conflictos. Por ejemplo, si una

persona se opone firmemente a la diversidad del lugar de trabajo, puede haber problemas para aceptar a otros trabajadores distintos de él. Para evitar conflictos con los trabajadores, debe tratar de aceptar o iniciar una mayor tolerancia de las personas con distintos valores.

Intereses opuestos.-

Cuando un empleado decide perseguir sus propios objetivos profesionales, sin tener en cuenta los objetivos de la organización y de su bienestar, da lugar a conflictos entre sus compañeros de trabajo. Esto ocurre cuando el empleado se vuelve tan enfocado en el logro de sus propios objetivos, que no tiene en cuenta cómo afecta a otros dentro de la empresa y a la propia empresa. Por ejemplo, puede "olvidar" que es parte de un equipo, en el que el objetivo es trabajar juntos en una tarea específica. En consecuencia, es posible trabajar de acuerdo a su propio horario y en la forma que estime conveniente, creando resentimiento en sus compañeros de trabajo.

Conflictos de personalidad.-

No hay dos personas que sean exactamente iguales. Por lo tanto, los choques de personalidad en el lugar de trabajo, son inevitables. Un empleado puede tener una personalidad reservada, mientras que otro puede ser más extrovertido y sobresaliente. Los problemas surgen cuando los dos no entienden o no respetan la naturaleza interna de los demás. Por ejemplo, el empleado más extrovertido puede sentirse desairado si el trabajador más introvertido no le habla mucho. Puede percibirlo como un desaire, en lugar de ser simplemente la personalidad del empleado. Además, su enfoque de los proyectos de manejo puede ser analíticos, mientras que es intuitiva. Cuando los dos no se entienden y respetan el enfoque de los demás, se producen conflictos.

Mala comunicación.-

La mala comunicación conduce a malentendidos y conflictos entre los empleados. Por ejemplo, los malentendidos pueden ocurrir si el administrador le pide a un empleado que transmita instrucciones importantes a los demás

empleados, pero el empleado no lo hace adecuadamente. Transmitir información incorrecta puede dar lugar a proyectos que se realicen incorrectamente y culpan a los empleados mutuamente por el resultado final.

Problemas personales.-

Si el empleado tiene problemas fuera del lugar de trabajo, tales como problemas matrimoniales o parentales, es posible que los lleven al trabajo. Por lo tanto, si es corta y se retira de sus compañeros de trabajo, y si son ignorantes acerca de la causa de su comportamiento, supondrán que ella tiene un problema con ellos. Por lo tanto, si no se dispone a revelar sus problemas a sus compañeros de trabajo, debe dejarlos en casa.

10.2.- Etapas del Conflicto.-

El proceso de conflicto se ve evidenciado en cinco etapas, las cuales veremos y desarrollaremos a continuación:

➤ *Oposición o incompatibilidad potencial.*

Se evidencia las condiciones generadoras del conflicto: comunicación, estructura y variables personales.

➤ *Cognición y personalización.*

En este proceso una o más partes tienen el conocimiento de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.

➤ *Intenciones.*

Cuando las emociones de las personas intervienen en las percepciones personales del conflicto, se evidencian en el humano que se toma una posición que apoya una de las partes

➤ *Comportamiento.*

Cuando el conflicto es declarado abiertamente, se observa que los individuos presentan diversos tipos de comportamientos: pueden incluir

declaraciones, acciones, y reacciones llevadas a cabo por ambas partes en conflicto.

➤ **Resultados.**

Luego de resolver el conflicto encontramos los resultados, éstos pueden ser negativos o positivos; entre ellos tenemos críticas constructivas, estimulación de la creatividad, la innovación, etc.

10.3.- Como evitar los conflictos en el Centro de Trabajo.-

Para eliminar los conflictos en el lugar de trabajo debemos enfrentarnos a ellos, saber que existen y afrontarlo.

Hay un número elevado de métodos que se puede utilizar, bien para eliminar el conflicto en el centro de trabajo, pero todos tienen una cosa en común: Enfrenarse al conflicto/problema.

Las Negociaciones básicas.-

El experto en conflicto Jeffrey Krivis les señala o indica a los directivos y propietarios de pequeñas empresas que estructuren su mediación como lo harían en las negociaciones. Convoca primero a todas las partes por separado o celebra una reunión conjunta si es posible, es posible que desees evitar una reunión conjunta en primer lugar si ambas partes llegaron a los golpes físicos. Cuando juntes a ambas partes, declara el caso de cada parte y luego deja que cada lado exprese su opinión sobre la situación.

Después de tener en cuenta toda la información pertinente, encuentra una solución que sea aceptable para todas las partes. Por ejemplo, si un empleado con frecuencia viene tarde y le da a la otra parte trabajo extra, es posible negociar un horario flexible.

Conceptos erróneos.-

La mediación se mezclan <<el arte y la ciencia>>, por lo que no existe una fórmula que debe seguirse para cada conflicto. Puedes encontrar que

algunos pasos en la negociación básica naturalmente ocurren antes, por ejemplo, cuando el empleado ofrece una solución a un problema antes de enfrentar el problema.

En general, es necesario abordar el conflicto antes de que se expanda dentro de la empresa no solo a los departamentos afectados sino a otros departamentos que en principio no tenían nada que ver con el conflicto.

Siempre trata de encontrar un terreno común y escucha a ambas partes. Si un empleado llega frecuentemente tarde a causa de un nuevo bebé, la otra parte podrá sentir empatía por la situación y ser más dócil para las transacciones, sobre todo si también es madre.

Consideraciones.-

A veces nadie puede eliminar un conflicto entre dos personas o por lo menos, una parte va a dejar la mesa sintiéndose algo o más infeliz de lo que ya se encontraba al inicio de la gestión del conflicto. En esta situación, es mejor aislar a las partes para evitar conflictos en el futuro, tales como la transferencia de una persona a otro departamento y dejar de gastar tiempo y esfuerzo en la situación. Se deberá utilizar por parte del directivo la intuición en la mayoría de las disputas. Por ejemplo, si un empleado sólo quiere sentirse apreciado, puedes escribirle una carta de agradecimiento o darle un premio.

Los Directivos, gerentes y jefes de áreas y diferentes departamentos que tengan personal a su cargo y que interactúen con otros departamentos de la empresa deberían de recibir algún tipo de formación de gestión de conflictos.

El directivo o jefes deben de estar abiertos a las sugerencias de los empleados. Un grupo diverso de empleados pueden dar seguramente nuevas y novedosas ideas que beneficien a la empresa.

Un buen principio que no es fácil en la gestión del conflicto es;

<<Admitir los errores cuando se cometen>>.

Pero los conflictos en el lugar de trabajo tienen tanto beneficios como desventajas, como ya se exponía en el epígrafe 7 del presente trabajo.

El conflicto en el lugar de trabajo puede tener efectos diferentes en función de cómo se gestione. Un buen directivo o jefe puede y debe identificar conflictos positivos y fomentar ese tipo de interacción entre los empleados, siempre y cuando como exponía anteriormente la empresa le haya dado la formación en dicho sentido. Los jefes deben identificar un conflicto negativo de inmediato y eliminarlo tan pronto como sea posible. Entender los conflictos positivos y negativos en el lugar de trabajo es una parte importante de ser un gerente eficiente.

Competencia.-

La competencia puede ser un conflicto positivo o negativo en el lugar de trabajo, dependiendo de la situación. Dos compañeros tratando de superar al otro en la búsqueda de un objetivo que beneficie a la empresa es una competencia sana. Por ejemplo, dos de los vendedores más importantes de la empresa de la competencia para ganar un bono de mayor ingreso mensual inspirarán una mayor productividad y malos sentimientos.

Pero la confianza de cada representante de ventas te ayuda a convertir esos sentimientos negativos en la motivación aún más. Una competencia entre los asociados de ventas menos productivos y el asociado de ventas más productivo puede dar lugar a conflictos en el trabajo basado en la frustración.

Los directivos que deciden impulsar la competencia para motivar a los empleados deben tener la certeza de que el conflicto puede ser contenido.

Estimular la creatividad.-

Los conflictos positivos pueden ser difíciles de determinar, pero cuando ves a tus empleados más creativos discutiendo sobre las buenas ideas que tienen para ayudar a la compañía, tienes competencia positiva. Las personas proactivas tienden a motivar a los demás a rendir a un nivel más alto. A veces

esa motivación puede venir en la forma de argumentar o la confrontación, pero el resultado final es que ambas partes son empujadas a sus niveles de productividad máximas. Mientras que la dirección pueda encontrar una manera de mantener el conflicto saludable, todo el mundo se beneficiará.

Conflicto personal.-

Llevar los sentimientos y cuestiones personales al lugar de trabajo siempre crea una situación de conflicto negativo. Las cuestiones personales en el lugar de trabajo no tienen nada que ver con la eficiencia del empleado o de la productividad de la empresa. La compañía se queda atrapada en el fuego cruzado de un enfrentamiento personal que sólo busca un campo de batalla. La administración debe intervenir en situaciones en las que un empleado amenaza a otro trabajador o su trabajo y recordar a las partes que el conflicto personal no se tolera en el lugar de trabajo. Los recursos humanos tienen que iniciar el tema, y los gerentes deben considerar medidas severas tales como la desvinculación del empleado si el patrón persiste.

10.4.- Tipos de Conflictos.-

Existe una gran cantidad de conflictos definidos, en este caso mencionaremos los que están asociados a comportamiento de equipos de trabajo en un proyecto.

1. Conflictos entre jefes de departamento.-

Dado que los jefes de departamento son individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, se deben organizar para convivir armónicamente, pero gracias a que el ser humano es impredecible en su comportamiento, se generan roces entre ellos generando conflictos.

La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, sin embargo, una organización con diferentes departamentos, puede generar que cada jefe desarrolle una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización.

2. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).-

Estos conflictos se generan principalmente, por asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. Cuando el subalterno desea participar en los procesos de toma de decisiones, y no se le es permitido se presentan también conflictos.

El conflicto entre un subordinado y su jefe genera en el primero desmotivación y sentimientos de ser "víctima", ya que siempre se presentaran las comunicaciones donde la tensión se hace presente.

3. Conflictos entre personas de un mismo departamento.-

Es el más común entre los conflictos en una organización, se presenta ya que colegas con un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo.

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto

4. Conflicto entre el individuo y su trabajo.-

Este tipo de conflicto es el más difícil de diagnosticar ya que se presenta en un solo individuo, viene definida por las presiones económicas por desempeñarse laboralmente y ser socialmente productivo.

El resultado puede ser un trabajo que ofrece muy pocas oportunidades para la creatividad y el sentido de realización, y conducir al sufrimiento, la frustración y la alienación.

El conflicto de rol (individuo–trabajo) puede tomar varias formas. Se da el caso en el que las exigencias del trabajo excedan las capacidades del individuo; esta persona probablemente llegue a sentirse insegura, frustrada, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente.

El caso contrario también es común y consiste en que las capacidades de la persona exceden las exigencias del trabajo que desempeña; esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, con las consecuencias que eso eventualmente le pueda traer a la organización.

5.-Problemas de discriminación.-

La discriminación puede ser una fuente de conflicto acalorado, lo que podría terminar en problemas legales para una empresa o sus propietarios. Los conflictos discriminatorios pueden surgir de prejuicios personales por parte de los empleados o la percepción de malos tratos de los empleados. Como ejemplo de un conflicto relacionado con la discriminación, imaginemos un empleado de una minoría en un ambiente de trabajo que siente que le están asignando constantemente las tareas de trabajo de más baja categoría en el grupo. Este empleado puede empezar a albergar resentimiento contra los miembros del equipo y directivos, con el tiempo atacando a través de disminución de la productividad o el conflicto verbal directo. Para resolver este problema, un directivo podría sentarse con todo el equipo y discutir la forma en que se asignan las tareas del trabajo, haciendo los cambios que sean necesarios para garantizar que las tareas se repartan de manera equitativa.

6.-Conflictos de revisión de desempeño en el trabajo.-

A ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa, pero dar un voto negativo en un examen puede ser inevitable sobre la base de las propias acciones de los empleados durante el período de revisión. Los empleados pueden llegar a estar molestos por no recibir esperados aumentos de sueldo, promociones u otros incentivos relacionados con el rendimiento y pueden atacar mediante la difusión de chismes y descontento a través de una actitud negativa en el trabajo. Los empleados pueden discutir directamente con los supervisores durante las revisiones de desempeño, creando situaciones delicadas que requieren una comunicación discreta. Para resolver un conflicto que surge de una evaluación de desempeño negativo, trabaja directamente con el empleado para crear un plan de acción sólido y con plazos para mejorar su rendimiento y vincula la realización de estas metas a los

incentivos garantizados. Permite a los empleados una voz cuando fijas metas para aumentar su dedicación al logro de los objetivos.

7.-Conflictos con clientes.-

Los empleados de ventas y servicio al cliente pueden experimentar conflictos con los clientes sobre una base bastante regular, dependiendo de la industria. Un conflicto común experimentado por los vendedores es un cliente insatisfecho que se siente defraudado personalmente por un vendedor individual. Por ejemplo, si un vendedor de automóviles vende un auto usado sin una garantía de ejecución o garantía y el auto se le descompone al comprador, el comprador puede volver a enfrentarse con enojo el vendedor y pedir un reembolso. El mejor primer paso para resolver estos conflictos es la participación de un director que tenga derecho a ofrecer reembolsos, descuentos u otros gestos conciliatorios al cliente, a menos que esté en una situación donde los empleados estén facultados para tomar este tipo de decisiones.

8.-Conflictos de liderazgo.-

Los choques de personalidad entre directivos y subordinados pueden causar una serie de conflictos interpersonales. Los empleados pueden sentirse intimidados o presionados por más gerentes autoritarios o pueden percibir una falta de orientación de gerentes que no intervienen. Los gerentes con personalidades de tipo A pueden establecer metas demasiado ambiciosas para sus subordinados, que fueron creadas para el fracaso y conflicto inevitable. Para hacer frente a estos desajustes de personalidad, primero tratara de recoger un entendimiento entre el gerente y el subordinado para que cada uno entienda la perspectiva de los demás en la situación. Nunca se tratara de gestionar las situaciones de conflicto como audiencias disciplinarias, como si los gerentes tengan inherentemente razón y los empleados estén equivocados, lo que es una forma segura de perder a los buenos empleados. Si los dos no pueden llegar a un entendimiento, coloca al empleado bajo la supervisión de otro gerente, si es posible.

11.- GESTION DEL CONFLICTO.-

El elemento del que necesariamente debe partirse para implementar procesos eficaces es un diagnóstico adecuado del conflicto que de manera evidente establecerá la metodología a aplicar para su transformación en experiencias positivas.

Aunque existen diversas propuestas de análisis, una de la más aplicada es la teoría de John Paul Lederach, por ser una de las que más se adecua a las organizaciones. Este método se basa en la indagación sobre tres elementos que constituyen el fundamento del conflicto.

Estos elementos son: Las personas, el Problema y el Proceso.

Pero hay que decir que Jean Paul Lederach, en las causas del Problema sigue a Moore que cuatro años antes en el 1994, en la clasificación de los conflictos según su contenido ya los identificaba y añadía un quinto elemento en las causas del problema como sería el elemento estructural. (Véase apartado 4.2 del presente trabajo).

Una vez realizado el diagnóstico adecuado habrá que decidir el método de transformación de conflictos idóneo. Para ello contamos en principio con varias posibilidades que podemos dividir básicamente en dos:

1) Procedimientos, métodos, que toman como base de actuación el conflicto.-

Estas fórmulas promueven la necesidad de intervenir en esta situación atendiéndola entendiéndola y trabajando con ella superando sus efectos negativos. Este elemento –el conflicto-, toma protagonismo, relevancia y el esfuerzo del procedimiento se centra en conseguir acuerdos que permitan transformarlo.

Estos han sido los procedimientos clásicos de la disciplina de Resolución de Conflictos, que enfatizaban el problema en la creencia de que resolviendo esta situación se volvería a recobrar un nivel satisfactorio de relación. Pero empiezan a tomar protagonismo nuevos procedimientos que suponen un cambio de paradigma.

2) Procedimientos basados en la construcción de futuros como ingredientes de cambio.-

Estos procedimientos están fundados en la creencia de que en todo sistema humano, incluso en aquéllos en los que hay conflictos, existen aspectos que funcionan. El énfasis se realiza en ellos que son el objeto de análisis y estudio. A partir de ellos el esfuerzo se encuentra en imaginar el futuro deseado, construyéndolo colectivamente.

12.- TRANSFORMACION DEL CONFLICTO.-

12.1.- Procesos centrados en el conflicto de la organización compleja a nivel empresarial, la mediación en la empresa familiar.-

La mediación organizacional es un procedimiento de transformación de los conflictos en el que una tercera persona, profesional del abordaje de conflictos, imparcial a las partes y al asunto, les ayuda a llegar a una solución mutuamente aceptable.

La tercera persona que interviene –mediador o mediadora-, ayuda a las partes en la adopción de aquéllas decisiones que consideren adecuadas, sin reservarse el derecho a decidir. En ningún caso propone ni adopta ninguna solución.

Las cualidades que debe poseer el profesional mediador o mediadora según el: <<Model Mediation Agreement for Business Disputes in Europe del CPR>>, entidad europea dedicada a la promoción de la mediación en el ámbito organizacional, son:

Ser absolutamente imparcial, inspirar respeto y confianza, ser capaz de entender las motivaciones de las personas, ejercer una escucha realmente activa, ser flexible, ser un o una líder con energía para estimular a los o a las demás etc. Pero es fundamental también que tenga una formación adecuada en gestión de conflictos y en mediación.

También la ubicación del Servicio de Mediación puede ser externo o interno. Se denomina externo cuando la actuación mediadora se presta por una Entidad ajena a la organización (puede ser una Cámara de Comercio, Entidad empresarial, Sindicato etc.).

Esta manera de proceder tiene sus ventajas, en cuanto que es más sencillo que las partes perciban la imparcialidad del servicio.

No hay que obviar las dificultades que plantea ya que únicamente aquellas organizaciones especialmente sensibles con la resolución de conflictos permitirán a las personas empleadas acudir a las sesiones necesarias para abordar el conflicto que se plantea. No es sencillo para las organizaciones manifestar “externamente” la existencia de situaciones de conflicto y es difícil sustraerse a la tentación de querer “sancionar” a aquella persona que ha hecho pública su existencia.

Esta constituye una condición necesaria para que los procesos de mediación puedan ser considerados eficaces, la no existencia de represalias ni a corto, medio ni largo plazo por la utilización de estos servicios de mediación. La práctica demuestra que esto no está conseguido y que es dificultosa la realización de un seguimiento en este sentido.

También es posible el desarrollo de servicios de carácter interno. Dentro de la propia organización se crea una entidad para el tratamiento de los conflictos que surjan su seno. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y

sobre todo que pueda garantizarse la confidencialidad de la información, evitando la percepción de que se trata de un órgano de control.

Bien tengan carácter interno o externo, la mediación posee las mismas características, el procedimiento es idéntico y está basado en los mismos principios de voluntariedad, confidencialidad y mantenimiento del respeto entre otros. **Los casos que llegan a los servicios externos son habitualmente de socios/as de las organizaciones fundamentalmente en empresas familiares, donde el conflicto tiene componentes organizacionales y familiares y no pueden ser resueltos en el interno de la organización.**

Por eso ahora abordaremos la mediación en la empresa familiar para tener una visión del conflicto de manera muy general en la empresa familiar y cómo se gestiona.

En primer lugar habrá que dar una primera aproximación al término de que se entiende por empresa familiar.

<<Aquella empresa que pertenece de forma continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más miembros de este círculo>> (M. Guinjoan, C. Murillo, J. Pons – 2004-).

Ahora bien definida la empresa familiar se indicara algunas **situaciones conflictivas en la empresa familiar;**

- Confusión entre propiedad y gestión.
- Confusión entre propiedad y trabajo.
- Confusión entre las cuentas del negocio y las de la familia.
- Diferentes visiones en la aplicación de los criterios empresariales.
- Liderazgo empresarial cuestionado.
- La incorporación de familiares al negocio (la familia política).
- La sucesión del fundador.

Determinadas algunas de las situaciones conflictivas dentro del seno de la empresa familiar, hay que ver **cuál es la actitud de los miembros afectados por el conflicto** y así;

- Eludirlo.
- Acomodarse.
- Confrontar posturas.
- Cederlo a un tercero para su resolución.
- Gestionarlo positivamente (satisfacer los intereses, preservando la relación personal) y ello acudiendo a la MEDIACIÓN.

Una vez que **se toma la decisión** por parte de la **empresa familiar de acudir a la mediación** para la resolución del conflicto, **el mediador deberá** seguir una serie de pasos para llevar a cabo la mediación;

1) Primer contacto.-

Es la manera de que la empresa familiar acuda a la mediación.

2) Entrevistas individuales.-

a. Contenido.-

- Justificación de la presencia del mediador.
- Breve explicación del rol del mediador y de la mediación.
- Búsqueda de los intereses de cada parte en el conflicto.

b. Objetivos.-

- Evaluar la implicación en el conflicto o en su resolución.
- Verificar el grado de voluntariedad en la participación.
- Aproximación al conflicto.

3) Diagnóstico.-

a) Contenido.-

- Fase de análisis y diagnóstico de la viabilidad de la mediación.
- Intervención de otros profesionales (consultores, juristas,...).
- Personal (empresarial o familiar).
- Forma de intervención: mediación.
- Estructural (de organización).
- Forma de intervención: consejero externo / negociación.
- Cultural.
- Forma de Intervención: transformación del conflicto.

4) Presentación del servicio de mediación.-

1. ¿Cuándo?: en la primera sesión conjunta con las partes.
2. ¿Cómo?: formalmente, con un dossier.

5) Sesiones conjuntas.-

- Son las sesiones más habituales (excepcionalmente, caucus).
- Son reuniones periódicas (una a la semana o al mes).
- Número de sesiones: entre 5 y 10, según la materia y el número de participantes.

6) Acuerdo final.-

Eficacia y consecuencias.-

- Protocolo familiar
- Documentos jurídicos (testamento, estatutos, convenio regulador, etc.)

12.2.- La negociación del conflicto como estilo de relación y comunicación para resolver el conflicto.-

Otro de los grandes bloques a abordar en el presente trabajo lo ha de ser la negociación, dado que se trata de otra forma de resolver conflictos a nivel interno de una empresa como externo en las relaciones comerciales y/o mercantiles de esta con otras empresas.

Como hemos venido haciendo a lo largo de este trabajo comenzare nuevamente dando un acercamiento al concepto o la definición de negociación para luego desarrollarla.

Concepto de Negociación.-

<<Hablar de negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas en forma de diálogo. Cualquier necesidad a remediar es, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando, por ello es que la negociación es considerada como un elemento de la conducta humana>>.

En el ámbito empresarial, las organizaciones, razón de ser de la administración; el asunto de la negociación y en manejo de conflictos adquiere una relevancia sustantiva y requiere disponer de información abundante, sagacidad, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para su aplicación; por tanto, este trabajo presenta los elementos sustantivos de la negociación, en menor escala el manejo de los conflictos y la forma de abordarlos; ya que su dominio se convierte en un arma fundamental para el logro de los pospropósitos organizacionales.

Etimológicamente la *negociación* se refiere a la *negación de ocio*, así como a una relación dual que tiene como objetivo el *ganar-ganar*.

Todo en la vida es negociable, en todas las circunstancias y en todos los momentos y la finalidad de la negociación es la de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que estemos realizando; cualquier persona en el ámbito de los negocios debe conocer y tener las

herramientas necesarias para salir triunfante con el emblema de *No solo Vender por Vender sino Negociar para Ganar*.

Las reglas fundamentales de negociación se aprenden en los primeros años de socialización del ser humano; negociar es tratar asuntos públicos y privados procurando su mejor logro. No existe un único método de negociación a todos los casos y circunstancias. Aprender a negociar nos ayuda a vivir con menos conflictos y en mayor armonía con nuestros semejantes, mejora las relaciones interpersonales y hace más fácil el logro de las metas personales y profesionales en todos los ámbitos de la vida.

No todos los conflictos son negociables y no todos son negativos, la negociación no es válida para llegar a acuerdos sobre creencias, ideologías o valores.

El tener una serie de tácticas y una serie de aspectos de personalidad para negociar asegura un 50% de la probabilidad de éxito el otro 50% lo asegura la metodología.

Las maneras de negociar se sustentan en una hipótesis de la inteligencia instintiva, intuitiva y racional. Esto se puede visualizar bajo los siguientes aspectos:

- Aceptar que la situación cambia (talento instintivo)
- Conocer la situación a través de los sentidos (talento intuitivo)
- Generar opciones en la negociación (talento racional)

Metodología de la negociación.-

1.- Objetivo General.-

➤ Identificar la importancia que tienen la negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos en la gestión adecuada de las organizaciones, a fin de que éstas alcancen su desarrollo integral.

2.-Objetivos particulares.-

- Presentar las técnicas básicas para mejorar las habilidades de negociación.
- Conocer las principales estrategias, tácticas y técnicas de negociación y su aplicación en el manejo de conflictos organizacionales.
- Identificar las características que debe reunir una persona para entablar una negociación exitosa.
- Evaluar como un conflicto puede ser provocado por una mala negociación y, a su vez, puede ser resuelto con una buena negociación

La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses.

Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, y es duradero.

Actitudes de negociación.-

Hay que partir de la base que la actitud que se ha de llevar y lograr en la negociación es la de <<ganar-ganar>>. Dado que en la propia definición de negociación se alude a que ambas parte logran un acuerdo satisfactorio para ambas, por tanto la actitud será la de gana-ganar.

Pero claro hay otras actitudes que pueden dar al traste con la negociación si la basamos en <<ganar-perder>>, <<perder-ganar>>, <<perder-perder>>.

- *Ganar/ganar*. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se basa en el *paradigma* de que hay mucho para todos, de que *el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros*.

- *Gano/pierdes*. Las que se identifican con este paradigma son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos o la personalidad para lograr lo que persiguen; como estilo de liderazgo, es el enfoque autoritario. La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente; la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.

- *Pierdo/gano*. Esta posición es peor que la anterior, quienes la asumen no tienen ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad; tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

La mejor opción de todas las planteadas es lógicamente la de ganar-ganar, pues ese es el objetivo fundamental de la negociación.

Tipos de Negociación.-

Las actitudes de negociación se engarzan perfectamente con los tipos de negociación, de éstas hay varias clasificaciones, por ejemplo, en función de las variables que se tengan en cuenta:

- *Comerciales*. Son aquéllas en las que dominan los valores monetarios. No existe enfrentamiento entre capital y trabajo. Ninguna de

las dos partes está obligada a negociar con la otra, pero ambas pueden estar interesadas en llegar a un intercambio aceptable. A menudo son *conflictivas* por incumplimiento de plazos de pagos y entrega, fallos en el producto, etc.

➤ Laborales. Se realizan entre los representantes de la empresa y los representantes de los trabajadores para llegar a acuerdos sobre las condiciones de trabajo (salarios, plantillas, horarios, etc.).

Según el enfoque o estrategia adoptada en la negociación hay dos tipos casi opuestos, aunque no tienen por qué darse en estado puro: la negociación distributiva y la negociación integradora.

Estilos de negociación.-

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica; no se puede utilizar siempre el mismo esquema de negociación; no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor; se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación. Una variable que resulta determinante para ver qué estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos; en este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su

beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

Habilidades básicas en la negociación; dentro de las capacidades esenciales que se manejan dentro de proceso de negociación se tienen:

➤ La capacidad para identificar cuál es el problema real sobre el que pretendemos negociar. Muchas veces el problema que se pretende negociar no es el que realmente preocupa, siendo la intención de fondo muy distinta a la aparente. La negociación puede ser una excusa para poner a prueba la honradez, la independencia, el deseo de ser reconocido afectivamente, para humillar, vengar un daño que se ha sentido, sea real o imaginario, demostrar que se tienen poder, status, etc.

➤ La capacidad para separar a las personas del problema. El hecho de que una parte no coincida con el punto de vista de la otra, no significa que se la rechace como persona. El objeto de la negociación es el tema a tratar, no la relación entre las partes. Aunque cualquiera de las partes difiera en algún aspecto no se debe interpretar que no siga vinculada al deseo de encontrar una solución consensuada.

➤ La capacidad para crear un vínculo o interés común; supone un reconocimiento del *enemigo*, de su valía y de su status. No hay fracasos, sino resultados susceptibles de análisis y mejora; tanto si la negociación es un éxito como si fracasa, el resultado final supone que las cosas son diferentes a una situación en la que no se hubiera aceptado negociar, porque al realizarla, se pueden crear vínculos para el futuro, ya que hay

un interés por llegar a acuerdos y se reconoce la capacidad mutua para encontrar soluciones.

➤La capacidad para ser flexible, creativo, tener sangre fría, resistencia a la ansiedad, etc., a fin de NO tener dificultades para establecer opciones; en este caso la creatividad es necesaria para descubrir soluciones que satisfagan al otro sin poner en peligro puntos clave para uno mismo.

➤La capacidad de autoestima, supone estar en actitud de pedir y dar: *tú y yo como personas tenemos igual valía, tenemos capacidad para dar y sabemos que merecemos pedir.*

Etapas en la Negociación.-

Las fases del proceso de negociación son muy variables y, como ya se comentó van a depender de la situación o conflicto a resolver, pero una guía general de este proceso debe incluir:

Para iniciar el proceso de negociación se deben considerar las siguientes etapas:

1. Estar preparado.

- Familiarícese con el entorno y los antecedentes de la situación
- Estudiar con profundidad los temas y asuntos a tratar
- Anticípese a las tácticas de su interlocutor
- Prever su argumentación
- Desarrollar sus posiciones y sus propios argumentos

2. Maximizar las alternativas: a mayor número de opciones y alternativas, mayor posibilidad de alcanzar soluciones satisfactorias.

- Enumerar sus objetivos básicos
- Considerar todas las posibilidades para alcanzarlos
- Tener en cuenta los puntos clave para conseguir sus deseos

- Pensar en los objetivos de su interlocutor
- Anticiparse a las posibilidades de su rival
- Prever que él también puede anticiparse

3. Negociar con la persona adecuada, esto ayudará a determinar las limitaciones en la autoridad de quien negocia.

- Averiguar qué clase de decisiones puede tomar la otra persona
- Determinar los límites de esas decisiones
- Actuar de acuerdo con la autoridad del interlocutor
- Determinar quién tiene en la otra empresa verdadera capacidad para aprobar la decisión
- Calcular el tiempo que llevará llegar a acuerdos seguros

4. Concederse un margen de maniobra, la flexibilidad es un aspecto crucial en las negociaciones. Asegurarse de que dispone de las herramientas adecuadas para mantener un margen de flexibilidad en sus movimientos y posturas.

- Revisar sus objetivos fundamentales
- Revisar los objetivos de su interlocutor
- Determinar el mínimo aceptable de objetivos básicos que debe usted conseguir
- Hacer lo mismo con los de su interlocutor
- Enumerar los intereses comunes
- Tener en cuenta sus tácticas de aproximación alternativas
- Considerar hasta qué punto está dispuesto a comprometerse para alcanzar los objetivos fundamentales

5. No ceder demasiado, ni demasiado deprisa; hacer esto es un grave error.

- Enumerar todas las concesiones que está dispuesto a hacer
- Jerarquizar según su importancia
- Determinar lo que espera a cambio de las mismas

6. Estar preparado para decir NO. Esto implica tener la capacidad de defender sus objetivos, con los siguientes puntos justificará la negativa:

- Revisar de nuevo sus objetivos principales
- Considerar el mínimo aceptable
- Exponer de un modo racional sus argumentos para decir NO
- Proponer alternativas razonables

7. Hacer que su palabra sean un vínculo

- Enumerar sus compromisos
- Determinar las acciones necesarias para cumplirlos
- Asegurar que tiene usted la autoridad precisa para ello

El lenguaje en la negociación.-

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación; es importante conocer cuales son las características de nuestro grupo, afinidades, etc. También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor; este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Tácticas de negociación.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

12.3.- Proceso basado en la construcción de futuros.-

Cuando la situación de conflicto no se encuentra definida ni en cuanto al tema ni a los y las agentes intervinientes, tratándose más bien de una sensación generalizada de desánimo, en la creencia de que algo ocurre pero sin acertar con su definición, es cuando se torna difícil la implementación de los anteriores procedimientos basados en el conflicto.

12.3.1.- Diálogos apreciativos.-

Los Diálogos apreciativos son una visión global y un conjunto de principios y creencias relacionados con el funcionamiento de los sistemas y organizaciones humanas. En cuanto concepto y enfoque, se basan en las llamadas nuevas ciencias del pensamiento y la comprensión de una visión global, como la teoría de la complejidad, la teoría del caos, la física cuántica y los sistemas de auto-organización.

Se caracterizan por un proceso de búsqueda del núcleo positivo de una organización, es decir, de los recursos y valores que funcionan. Así, invitan a dejar de lado el lenguaje negativo y generar lenguajes positivos, pero creíbles, que proporcionen un cambio significativo en las actitudes que conllevan una intención de progresar y una voluntad genuina de aprender y cambiar.

El Dialogo Apreciativo es una metodología para el desarrollo de individuos, organizaciones, colectivos y comunidades. Identifica las capacidades, la motivación y los factores impulsores de cambio y las opciones con vistas al futuro.

Los diálogos apreciativos establecen cuatro etapas o fases, por la cuales se van pasando de una a otra efectuando preguntas apreciativas, las fases son las siguientes;

- 1.- El descubrimiento.
- 2.- El sueño.
- 3.-Diseño.
- 4.- El destino.

Pero que se entiende por preguntas apreciativas y cuales serian esas preguntas apreciativas.

Las preguntas apreciativas son un instrumento práctico utilizado por el modelo y que permiten conversaciones, habilidades para generar la visión del futuro. Así, las preguntas apreciativas deben poder retroalimentar un sistema (comunidades, organizaciones, equipos de trabajo...) en su tarea de aprendizaje y descubrimiento de lo positivo que tienen.

Mostraremos ahora una serie de preguntas apreciativas, que se harán en cada una de las etapas para poder pasar a la siguiente;

a) DESCUBRIR - ¿Qué situaciones le inquietan? ¿Qué razones han contribuido para eso? ¿Qué elementos funcionan, pese a todo, favorablemente? Cuente, si es posible, una experiencia vivida que considera buena en el periodo en que todo funcionaba bien ¿Por qué las cosas han funcionado bien? ¿Estuvo implicado/a en la experiencia? ¿Cómo? ¿Ha surgido alguna posibilidad nueva? ¿Cuál? ¿Qué ha aprendido de lo que ha sucedido y qué posibilidades ve ahora?

b) SOÑAR - ¿Qué considera más importante para el futuro? Si pudieras elegir cambiar cosas para mejorar la situación, ¿cuáles serían? ¿Cómo imaginaria la situación si se resolviera los problemas? ¿Qué impactos podrían tener? Si se concretaran sus deseos ¿Qué podrían significar para el futuro? ¿A quién o quiénes beneficiarían? ¿De qué forma? ¿Qué es lo que todavía no se ha dicho del futuro?

c) DISEÑAR - ¿Qué propuestas presenta para afrontar la situación? ¿Ha ensayado algunas de ellas? ¿Cuál ha sido el resultado? ¿Considera que la situación ahora se desarrolla en la dirección correcta? ¿Hay recursos suficientes? ¿Cuáles se necesitarían? ¿Cuáles son las capacidades y recursos

que cree que posee? ¿Cómo piensa aportarlos? Desde su perspectiva ¿hay modificaciones por hacer? ¿Cuáles?

d) DESTINO - ¿Cuál puede ser el primer paso? ¿Lo daría solo o con alguien? ¿Podría exponer sus razones? ¿Qué impedimentos existen y que deberían resolverse para avanzar en la dirección correcta? ¿Cómo mediría el avance o retroceso de su empeño?

12.3.2.- Diálogos generativos.-

El diálogo generativo expande las habilidades de los y las participantes para reconocer tanto aquello que han hecho bien como sus recursos, la importancia de escucharse, expresarse y reconocerse, de incorporar lo que la otra parte dice y para distinguir los diferentes contextos que pueden darse en la conversación.

Los diálogos generativos se llevan a cabo con las preguntas generativas, que son una herramienta que abren espacios e identifican las nuevas posibilidades de acción y el proceso por el cual los participantes reconocen su propia capacidad y la de los otros para construir alternativas. Tienen numerosos objetivos, incluyendo la facilitación y reconocimiento de nuevas posibilidades, la expansión de las habilidades de los participantes para reconocer lo novedoso, la invitación a los participantes a identificar los ciclos generativos y reflexionar sobre ellos y sobre la participación de cada uno en la construcción de alternativas.

Por ejemplo, cuando un miembro del conflicto describe un evento o una conducta nueva o inusual, el mediador puede formular preguntas del tipo de las siguientes:

¿Qué nuevas posibilidades tuvieron lugar?

¿Cómo contribuyen esas posibilidades a la comprensión y el desarrollo de la Situación presente?

¿Qué posibilidades para nuevas acciones ofrece lo que ha ocurrido?

Si estas posibilidades se incorporaran a su vida cotidiana/comunitaria/laboral, ¿Qué cambios podrían producir?

¿Cómo impactan –o podrían impactar– las nuevas posibilidades en el problema Actual?

¿Qué podrían significar a futuro? ¿Cómo imagina el futuro?

Desde esa perspectiva, ¿cómo podrían expandirse los intereses personales y Compartidos?

En el curso de este proceso, ¿qué despierta su curiosidad y lo invita a profundizar la exploración?

¿Cuáles son sus interrogantes, dudas e incertidumbres?

Además de expandir las posibilidades, las preguntas generativas consideran el entramado relacional donde se construyen y disuelven los problemas. Estas preguntas pueden incluir:

¿Qué escuchó decir al otro?

¿Cómo imagina que se siente el otro?

¿Él/la propuso algo novedoso para usted? ¿De la situación surgió una posibilidad novedosa?

¿Qué encuentra de diferente en la posición del otro en relación con las posiciones previas?

¿De qué manera se sintió escuchado?

¿En qué situaciones nuevas puede verse involucrado?

¿Cómo podrían beneficiar a todos los participantes las nuevas posibilidades y la comprensión mutua? ¿Qué otras personas se beneficiarían y cómo?

¿De qué nuevas formas podrían conversar entre ustedes y con otros?

¿Cómo podría cada participante específicamente involucrarse en la construcción de posibilidades?

¿De qué otra manera podría él/la hacerlo?

¿Qué podría facilitar un cambio favorable en la relación entre ustedes?

¿Cómo podrían implementarse esos cambios?

Las preguntas generativas también pueden utilizarse para identificar el conocimiento implícito de los participantes. A través del reconocimiento de qué saben y qué no saben acerca de sus problemas, diferencias y/o soluciones posibles.

Hasta aquí, y llegado la finalización del presente estudio, sobre la gestión del conflicto en las organizaciones complejas, he tratado de dar una visión lógicamente general de, como detectar un conflicto en una organización, como intentar resolverlo mediante las diferentes técnicas expuestas y métodos para sacar lecturas positivas y negativas del mismo en provecho de la organización.

BIBLIOGRAFIA.-

- Domínguez Bilbao R. y García Dauder S., <<Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones>>. Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones. Madrid, 2003
- Barón, E. <<Manejo del Conflicto>>, Ciclo de capacitación sobre gestión en centros, Fundación Compromiso, Puerto Esperanza, 2006.
- Guerra Contreras, H. <<La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones>>, Enfoque interdisciplinario, Universidad del Valle, Méjico 2008.
- Franco, I. << El Conflicto>> Guayana, Venezuela, Julio 2010.
- Ramos Pérez, M^a E, << Metodologías para la gestión del conflicto en las organizaciones>>, Bilbao, 2009.
- Morales, J.F. y Yubero, S. << El grupo y sus conflictos>>, Ediciones de la universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca 1999.
- Zaidman D., <<Dialogo apreciativo en el proceso comunitario intercultural, (Propuesta Teórico-Práctica), Universidad Autónoma de Madrid, 2009.
- Schnitman, F.D, Rodríguez Fernández. G, <<Diálogos Generativos>>, Taos Institute, 2008