

# Tema 3. La negociación como método de resolución de conflictos

## Introducción



Una constante en la historia de la humanidad son los conflictos, ya que desde el inicio de las sociedades hasta nuestros días han estado presentes, acompañados siempre de la negociación como un proceso para la conciliación y la paz entre pueblos, ciudades y países. Sin embargo, llegar a un acuerdo no es fácil, puesto que depende de varios factores que, si se pasan por alto, pueden ser detonantes de nuevos conflictos.

### ¿Eres buen negociador? ¿Evitas o promueves el conflicto?

Lo primero que debes entender es que la negociación forma parte de tu día a día, puesto que desde que te levantas estás negociando constantemente acuerdos con tu familia, amigos, colaboradores y líderes.

Por ende, es probable que diariamente enfrentes conflictos, los cuales se convertirán en obstáculos u oportunidades, dependiendo del enfoque que adoptes en la negociación. Recuerda que el tipo de ambiente en tu entorno, ya sea positivo o negativo, es resultado de la capacidad de negociación y del manejo de conflictos.

## Explicación

Actualmente el reto en la negociación es mucho mayor, pues esta era digital, globalizada y dinámica exige enfrentar desafíos constantes, así como negociar con diferentes culturas, paradigmas y formas de comunicación.

Esto obliga a que las personas tengan que desarrollar nuevas competencias que les ayuden a tomar decisiones correctas que aseguren un ambiente positivo, permitiéndoles adoptar una perspectiva abierta, de aceptación, así como de respeto y empatía.

### 3.1 La diferencia entre problema y conflicto

Antes de continuar, es necesario definir las diferencias entre problema y conflicto:

- **Problema:** se enfatiza en la objetividad; es un hecho determinado, concluyente y con definición clara.
- **Conflicto:** es interpersonal; se reconoce como un proceso cognitivo y se origina entre personas. En otras palabras, el conflicto se maneja por emociones, por lo que es subjetivo.

Existen **cuatro tipos de conflictos** interpersonales:



### 3.2 ¿Son necesarios los conflictos? Teoría interaccionista



Es un debate continuo, ya que **una corriente de pensamiento** tradicional **menciona que deben evitarse a toda costa** porque podrían interpretarse como incapacidad, debilidad y malos resultados de la organización.

Por otro lado, existe **un grupo de pensadores modernos que se basan en la visión interpersonal**, por tanto, **afirman que es la naturaleza del ser humano** y que es inevitable (además de necesario), ya que permite fortalecernos, coordinar esfuerzos, evaluarnos y encontrar áreas de oportunidad, todo en conjunto para un beneficio colectivo.

En años recientes ha surgido una nueva corriente llamada **interaccionista**, la cual señala que el conflicto, además de tener un espectro positivo en la organización, es totalmente **necesario para la sinergia y eficiencia del equipo**. Por consiguiente, se utilizará este enfoque para analizar el proceso y sus herramientas.

#### 3.2.1 Identificar las herramientas para la definición del problema o la necesidad

Estos son los **ocho motivos más frecuentes que ocasionan conflictos** en el ámbito laboral:

##### 1. Comunicación deficiente.

- **Escucha activa.** Expresarse y escuchar de forma clara y concreta es muy importante, por tanto, no hacerlo puede ocasionar serios problemas.
- La **falta de empatía y asertividad** en la comunicación genera barreras que gradualmente van disminuyendo la confianza, el respeto y la motivación.
- **Asumir que las cosas se entienden y no comprometerse con explicaciones claras.** Esto es un error muy común, ya que la pregunta no es ¿me entendiste?, sino ¿me expliqué?
- **No respetar la forma de comunicación de los demás** y asumir que nuestro estilo debe ser aceptado por todos.
- **Pensar erróneamente que la sinceridad es una "licencia" para decir cualquier cosa.** Por ende, se puede lastimar con apreciaciones subjetivas a otras personas; la verdadera sinceridad es expresar sentimientos y no prejuicios u opiniones imprudentes.

##### 2. Conflicto de valores, inclusión y confianza.

- Tener **creencias y valores distintos** puede ocasionar serios conflictos; entender la universalidad de cultura y pensamiento permitirá generar espacios seguros de opinión y respeto. Las diferencias deben unirse.
- **Ser incluyente significa** que debes **modificar tu forma de pensar y dar visibilidad** a todos los miembros dentro del equipo y de la sociedad. Exponer tus ideas al respecto debe ser con un profundo respeto y compromiso de construir positivamente.
- **Promover la seguridad laboral y emocional** es un paso importante para evitar conflictos. Hay que inspirar confianza para generar seguridad, que es uno de los valores más apreciados hoy en día.
- **Alinear tus valores personales con los valores de la organización** asegurarán que tus decisiones y conducta sean las esperadas y respaldadas institucionalmente.

##### 3. Falta de liderazgo y dirección.

- La **falta de liderazgo** es evidente y debilita. Es necesario tener claro el compromiso de desarrollar las habilidades de un liderazgo positivo para una dirección organizacional efectiva, eficiente y comprometida
- El **respeto hacia tu estructura jerárquica es vital** para generar confianza y seguridad en el equipo.

##### 4. Roles, tareas y trabajo en equipo.

- El **individualismo, así como no promover un ambiente laboral positivo**, rompe la estructura de cualquier equipo, dañando profundamente la cultura organizacional.
- Además de alentar una sinergia activa, cada integrante debe saber de qué es responsable para poder cumplir esas responsabilidades. Asimismo, es importante que sepa cuáles son los criterios de éxito y cómo será evaluado.

##### 5. Baja productividad y motivación.

- El compromiso todos es fundamental para conseguir los objetivos de la organización. Por ende, **una baja productividad incide directamente en la motivación**, por lo que se convierte en círculo vicioso que provoca conflictos continuos.
- De acuerdo con Flores (2016), los empleados mexicanos gastan en promedio 3.4 horas por semana en tareas no relacionadas con sus puestos, de las cuales 2.6 horas son tareas administrativas. Esto genera un costo elevado que se calcula que es de alrededor de 815 mil 490 millones de pesos al año por pérdida de productividad.

##### 6. Prejuicios y estereotipos.

- **Juzgar por la apariencia** es un hecho lamentable e incongruente con la cultura organizacional de una empresa responsable socialmente. Por tanto, la diversidad de pensamiento es un valor que enriquece las soluciones innovadoras y creativas de una empresa. Sin embargo, sigue siendo un generador de constantes conflictos. No se trata únicamente de pedir respeto, sino también de darlo.
- Las **opiniones preconcebidas** sobre los demás, las cuales se basan en un pensamiento homogéneo, **no permiten crecimiento**, encasillando a las personas.

##### 7. No adaptación a los cambios.

- En la actualidad hay muchas personas en la organización que siguen negándose a los **cambios repentinos** y a la necesidad de aprender a usar nuevas formas y tecnologías. No desean aceptar una nueva forma de vivir.
- La **adaptación** es una de las habilidades transversales más importantes en nuestros días, la cual es requerida en el perfil idóneo de un líder en la organización. Esto se debe a la dinámica acelerada de la actualidad, la cual exige el desarrollo constante de competencias.

##### 8. Conflictos no resueltos.

- Acumular conflictos resulta una bomba de tiempo. Una frecuente actitud negativa es huir de los problemas, así como tener ideas erróneas como las siguientes: "reparar las cosas hasta que se dañen" o "si no lo veo, no existe", etc., lo cual genera conflictos severos.



### 3.3 Manejo correcto del conflicto

De acuerdo con Estrada (1988), "el 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas **están relacionados con el factor humano**", independientemente de su preparación académica, posición o condición.

No todos los conflictos se pueden o se deben atender igual, ya que algunos por su poco impacto pueden manejarse fácilmente, sin embargo, existen otros que requieren una estrategia correcta para su resolución.

#### Estrategia para la resolución de conflictos

¿Cómo identificar el tipo de conflictos interpersonales que requieren una estrategia? Primero hay que distinguir el tipo de conflicto según su contexto:

- **Atracción-atracción:** conflicto entre eventos deseables, es decir, no hay decisión por una opción, ya que ambas se desean.
- **Evitación-evitación:** conflicto entre eventos desagradables. Aquí no hay decisión por una opción, puesto que ambas no son deseables.
- **Atracción-evitación:** conflicto entre un evento deseable y otro desagradable. Implica saber que al elegir la opción deseada conlleva a recibir la no deseada.

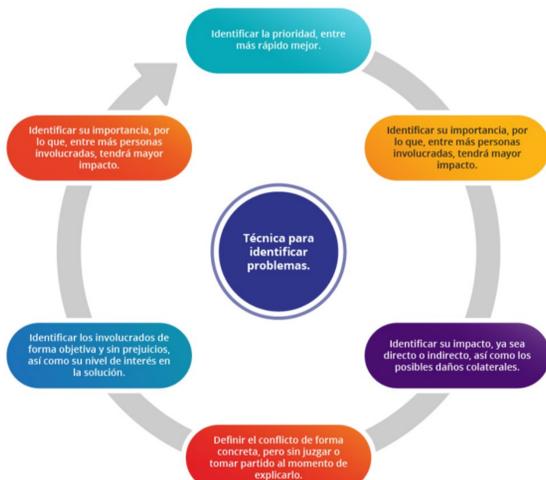
Por otro lado, estos son los tipos de conflictos más recurrentes:

- **Conflictos de reputación:** cuando se encuentran en disputa los intereses personales y la ética.
- **Conflictos de ruptura:** cuando existen desacuerdos en los fines y objetivos.
- **Conflictos de fondo:** hay acuerdo en los fines y objetivos, pero hay diferencias en las formas para alcanzarlos.
- **Conflictos secundarios:** se dan y resuelven entre personas cara a cara.
- **Conflictos primarios:** se dan y resuelven a través de otra persona.

### 3.4 La negociación como método para la resolución de conflictos

Existen distintas herramientas metodológicas para la resolución de problemas en la organización. No obstante, la negociación sigue siendo el método ideal para los conflictos interpersonales.

Existen **dos estrategias** para resolver conflictos:



- **La distributiva:** el acuerdo principal se basa en que la suma de la negociación es igual a cero, es decir, es repartir uno a uno de acuerdo con lo disponible hasta lograr el equilibrio. Es una de las estrategias menos recomendadas cuando la figura autoritaria no está firme.
- **La integradora:** apela a la buena voluntad, en ganar/ganar. Se utiliza regularmente cuando la relación es a largo plazo, asumiendo que un futuro se repondrá lo que se considere cedido en el presente.

#### El proceso de la negociación



Como mediador necesitas conocer las etapas del proceso de negociación, aguardando que las partes involucradas esperen no perder. Por su parte, como involucrado debes considerar que para recibir tendrás que ceder, y que la persuasión será para construir relaciones sanas al futuro, pero no para cortarlas y debilitar la red de soporte de la organización. Recuerda que en la organización se espera construir a través de la negociación, no destruir.

## Cierre



El momento tradicional afirma que el conflicto debe evitarse, pero el interaccionista uno mejor de ambas posturas, es decir, lo ideal será evitar los conflictos, pero aprender de las soluciones cuando estos se presenten.

Un líder que promueve y fomenta los ambientes positivos, por lo que también reconoce la importancia de la negociación como técnica para la resolución de conflictos. Asimismo, entiende la naturaleza del ser humano y ve al conflicto como un mecanismo de acuerdos constantes en todos los ámbitos de la vida.

## Checkpoints

Asegúrate de:

- Identificar la diferencia entre problema y conflicto.
- Conocer los cuatro tipos de conflictos interpersonales.
- Identificar la teoría interaccionista y el valor de los conflictos.
- Comprender la estrategia para la resolución de conflictos.
- Comprender el proceso de negociación como método para resolver conflictos.

## Referencias bibliográficas

- Estrada, R. (1988). *Serie de capacitación integral*. (2ª ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Flores, Z. (2016). *Empresas pierden 815 mil mdp al año en horas de trabajo desperdiciadas*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/empresas-pierden-815-mil-mdp-al-ano-en-horas-de-trabajo-desperdiciadas/>

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, propiedad publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste el autor del material.