

Marco de la negociación

Introducción

Sin lugar a duda, en el marco de la negociación se encuentra el conflicto y para que se dé este proceso es necesario comprender qué es el conflicto, sus perspectivas y sus tipos. Para que la negociación se lleve a cabo exitosamente y en forma constructiva, es necesario conocer los componentes que se deben considerar dentro del proceso de una negociación efectiva, pues la falta de alguno de ellos podría conducir al fracaso de cualquier situación que se presente.



Con gran frecuencia nos enfrentamos a diferentes conflictos y para resolverlos existen diferentes formas. A pesar de existir opciones para resolverlos, la alternativa más eficiente es la negociación. Dentro de una organización es preferible resolver estos conflictos por este mecanismo. De ahí la importancia de desarrollar esta habilidad, pues será la forma en la que se obtendrán mejores resultados en el corto y largo plazo.

Por esta razón, se te invita a revisar este tema, en el que tendrás la oportunidad de conocer la naturaleza del conflicto y su relación con la negociación, su origen, su clasificación, así como los factores que lo promueven y que mantienen su crecimiento.

Explicación

Orígenes y perspectivas del conflicto

En el marco de la negociación, lo primero que aparece es el conflicto, incluso aumentará durante su proceso. ¿Qué es el conflicto? De acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), es un problema, cuestión y materia de discusión. En palabras de Robbins y Judge (2018), "es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra, ha afectado negativamente, o está por afectar, de manera negativa, algo que a la primera le interesa".

El conflicto es inherente a las relaciones humanas y se presenta como una incompatibilidad; si ésta no se resuelve, puede manifestarse como problema, enfrentamiento, combate, lucha, pelea o una situación desafortunada. Para las ciencias del comportamiento, el conflicto se entiende como la coexistencia de *tendencias opuestas*, capaz de manifestarse a través de angustia y trastornos neuróticos. Esta conceptualización actualmente cobra importancia, pues un mayor número de personas son afectadas por el estrés.

Cada persona tiene vivencias diferentes que van formando su personalidad y esa es la causa por la que la gente no ve las cosas de la misma forma. A la palabra conflicto generalmente se le da una connotación negativa. Un conflicto se relaciona con pleito, enojo y hasta violencia; cuando realmente *el éxito* de las personas, como el de las organizaciones, surge de una manera efectiva de responder al conflicto.

El conflicto aparece cuando lo que esperabas no sucedió. En todas tus relaciones interpersonales tú generas *expectativas* acerca de la contribución de otras personas, por ejemplo, sobre el esfuerzo que van a realizar o el tiempo que van a dedicar. Incluso tú puedes esperar cierta compensación o satisfacción de la interacción con las demás personas. Cuando esto no sucede, algo se rompe y aunque no se tuviera un contrato por escrito, puede suceder que tú ya habías dado por hecho lo que querías que sucediera. Generalmente se comete el error de considerar que todos piensan lo mismo que tú.

A la hora de acordar cualquier situación personal o profesional tienes que ser *asertivo* y *plantear detalladamente lo que esperas*; nadie puede saber lo que piensas si no se lo dices. Por lo tanto, es importante que compartas información e incluso que se negocie lo que se espera como resultado de la relación.

A continuación, se presentan algunas causas del conflicto:

- En ocasiones se prejuzga, es decir, se tienen sentimientos negativos hacia cierta persona, por ejemplo, por el grupo al que pertenece.
- Cuando se asocia a un grupo de personas con ciertos rasgos, se está creando un estereotipo.
- La competencia por parte de varias personas por recursos valiosos.
- La falta de acuerdo, en ocasiones es producto de la rapidez con que se manejan las situaciones, siempre con prisa y sin espacio o tiempo para llegar a acuerdos.

En cuanto a los conflictos en el entorno laboral, Bell y Hart han identificado ocho causas de conflicto (APD, 2021):

- **Conflicto**
- **de recursos:** se presenta cuando no se cuenta con los recursos necesarios para hacer el trabajo y se necesita negociar con quien lidera del departamento para obtenerlos.
- **Conflicto de estilos:** en un departamento no todas las personas que colaboran en él tienen el mismo estilo de trabajo, de liderazgo o de negociar, es aquí donde se presenta este conflicto. Las empresas invierten cada vez más recursos en la contratación de personal, con el objetivo de que las personas que aspiran a la vacante no solo sean competentes para el puesto que ocuparán, sino que también se adapten a la cultura organizacional. Esta es una forma de reducir este tipo de conflictos.
- **Conflicto de percepciones:** no todos los seres humanos percibimos al mundo de la misma forma. Esto se presenta también en las empresas y genera conflictos. Una forma de solucionarlo es mejorar los sistemas de comunicación e incrementar la tolerancia y la empatía.
- **Conflictos con las metas:** se presentan cuando la dirección no comunica a la empresa cuáles son las metas de la compañía. Esto origina que las metas de la gerencia de los departamentos y las de sus equipos no estén alineadas y cada uno tenga metas diferentes.
- **Conflicto por presión:** este se presenta cuando hay conflictos en la agenda, por ejemplo, tener dos juntas a la misma hora o varios proyectos que cierran el mismo día. Esto se puede solucionar fácilmente teniendo un control de agendas y tiempos; identificando lo importante de lo urgente y priorizando. Así como negociando con quienes hacen uso de los servicios o productos (internos o externos) las fechas de entrega de proyectos.
- **Conflicto de roles:** sucede cuando no hay claridad en las descripciones de puesto o en las funciones de cada posición. También se presenta cuando una persona quiere hacer el trabajo de otra, tal vez porque cierta actividad brinda más exposición. Esto se soluciona teniendo descripciones de puestos actualizados. En caso de que alguien quiera hacer el trabajo de otra persona, se le indica el alcance de sus responsabilidades.
- **Conflicto en las diferencias de valores personales:** se presenta cuando una persona no comparte los mismos valores o creencias de las personas que integran el equipo. Esto requiere esfuerzo en procesos de retroalimentación, mentoría y *coaching* hacia esta persona por parte de su líder inmediato.
- **Conflictos causados por políticas impredecibles:** sucede cuando las políticas no son claras, se corre el riesgo de que sean interpretadas por quienes trabajan en la empresa de la forma que mejor les convenga. Esto se puede evitar documentando, actualizando y comunicando las políticas a todo el personal.



Perspectivas del conflicto

El conflicto tiene dos caras, por lo que puedes verlo como *constructivo* y obtener beneficios y enriquecimiento, o considerarlo como destructivo cuando, por razones como prejuicios, estereotipos y competencia, cae en una escalada que perpetúa hostilidades y antagonismos. Otra perspectiva es verlo como *una crisis*, donde esperas que algo o alguien aparezca como superhéroe, o como un área de oportunidad que probará tu fortaleza, firmeza y decisión. También puede ser visto como un *cimiento*, pues a partir del conflicto pueden resurgir ideas creativas, o considerarlo como la *semilla* de la destrucción. El conflicto puede ser *real o percibido*, como cuando ves un vaso medio lleno o medio vacío. Por otro lado, para pelear se necesitan dos personas, y las actitudes de ambos pueden ir desde la guerra hasta la paz, pasando por diferentes actitudes como la guerra no declarada, el litigio, la hostilidad, el choque de personalidades, la apertura, la cooperación, la amistad y el amor.

Clasificación de los conflictos

A continuación, se presentan dos clasificaciones diferentes de conflicto, de acuerdo con las causas que los provocan y con los resultados.

De acuerdo con su *causa* existen tres tipos de conflictos:

- Cuestiones *sentimentales*, por ejemplo, cuando existen percepciones equivocadas de una persona acerca de otra.
- Escasa información y falta de *comunicación*.
- Intereses *incompatibles*.

Lussier y Achua (2022) los clasifican de acuerdo con *resultados*.

- **Funcional o disfuncional:**
 - Funcional. Cuando se logran beneficios o se alcanzan objetivos.
 - Disfuncional. Cuando no se resuelve bien y repercute en consecuencias negativas.
- **Orientado a los problemas o las relaciones:**
 - Orientados a problemas. Cuando se dirige a buscar una solución a una situación.
 - Orientado a las relaciones. Cuando está enfocado en eliminar hostilidades o desconfianza.

Teorías y proceso del conflicto

Existen varias teorías del conflicto (Robbins y Judge, 2018):



Figura 1. Teorías del conflicto.

También encontrarás que el proceso del conflicto transcurre a través de cinco etapas, de acuerdo con Robbins y Judge (2018):

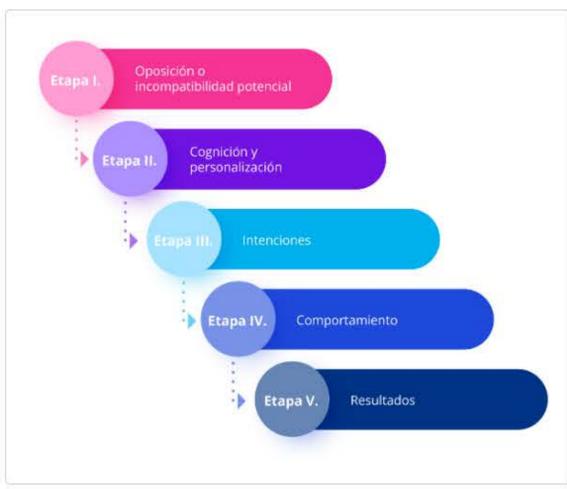


Figura 2. Etapas del proceso del conflicto.

Etapa 1. Oposición o incompatibilidad potencial

Existen ciertas condiciones para que surja el conflicto, las cuales se agrupan en tres categorías:

- **Comunicación:** aquí pueden encontrarse todos los malentendidos por cuestiones semánticas y connotación de las palabras o por el filtrado que ocurre al pasar un mensaje. El intercambio insuficiente de información, el ruido en el canal, la percepción selectiva y el exceso o falta de comunicación, son factores que anteceden a un conflicto.
- **Estructura:** se refiere a la influencia del tamaño y especialización de quienes integran un grupo, a la falta de claridad en los límites entre las funciones a realizar y a la compatibilidad entre estas personas. También toma en cuenta las metas a cumplir, los estilos de liderazgo, y la interdependencia entre quienes integran un grupo.
- **Variables personales:** incluyen los sistemas de valores, las características de personalidad e idiosincrasias y las diferencias personales.

Etapa 2. Cognición y personalización

Si alguna de las condiciones descritas en las categorías anteriores daña lo que es importante para una persona, se presenta la incompatibilidad. Cuando la parte afectada se da cuenta de esto, se genera el conflicto, pues se requiere de éste para su manifestación. En esta etapa las partes se dan cuenta de la razón del conflicto.

Etapa 3. Intenciones

Aquí las personas tratan de detectar las intenciones que tiene la otra parte. Por lo regular esto no se manifiesta con exactitud en su comportamiento. Al conocerse o inferir las intenciones de las partes se establece el objetivo.

Etapa 4. Comportamiento

En esta etapa se hace evidente el conflicto, además es observable la conducta de las partes que abarcan, actos y reacciones de las partes en conflicto.

Etapa 5. Resultados

La espiral de conductas y respuestas que se presentó en la etapa anterior arroja que éstas pueden traer consecuencias positivas (funcionales como una mejora en el desempeño) o negativas (entorpeciendo el camino al éxito).

Cierre

A través de este tema pudiste darte cuenta de que el conflicto tiene su origen en diferentes causas y afecta a las personas, quienes se dejan llevar por diversas razones, juzgando a otras personas de acuerdo con sus propias creencias. De ahí que se pueden enfrentar conflictos sutiles y otros más graves, como las huelgas de los empleados en una empresa.

Es importante entender que los conflictos son parte de la interacción humana. Como dice el dicho popular, cada cabeza es un mundo, por lo que cada persona tiene un sinfín de causas y alternativas para resolver una diferencia. De esta forma, si alguien el conflicto de la situación en la que se presente, es importante conocer las estrategias que te permitan manejar los conflictos en la vida laboral y resolverlos buscando de forma óptima.

El conflicto puede verse como constructivo, positivo e incluso como generador de creatividad. Esto se debe a que las personas son diferentes y no coinciden en lo que creen o piensan. El conflicto puede ser funcional y permitir que se resuelvan los problemas, pero también puede ser un obstáculo para el éxito. Este tema busca enseñarte cómo evaluar los conflictos que se te presenten y considerar si procederás a manejarlos. Para esto deberás analizar si son negociables o no.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Conocer el origen, perspectivas, clasificación y teorías del conflicto.
- Comprender el proceso del conflicto.

Referencias

- APD. (2021). *Las 8 causas más frecuentes de conflictos laborales*. Recuperado de <https://www.apd.es/causas-de-los-conflictos-laborales/>
- Lussier, R., y Achua, C. (2022). *Leadership: theory, application, and skill development* (7ª ed.). SAGE.
- Real Academia Española. (s.f.). *Conflicto*. Recuperado de <https://dle.rae.es/conflicto?m=form>
- Robbins, S., y Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18ª ed.). Pearson.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

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 alterar o alterar de la copia ningunas leyenda de Derecho de Autor o la que manifieste la autoría del material.