

# Negociación como forma de resolver conflictos

## Introducción

A diario se viven conflictos en tu entorno y estos son menos dañinos de lo que pudieras llegar a pensar. Hay que comprender que los conflictos forman parte fundamental en el desarrollo de una negociación exitosa. Además, forman parte del sistema social.



En este tema se explicarán las formas de origen de un conflicto, su relación con el proceso de negociación y la manera de mitigarlo.

¿Cómo se deben resolver los conflictos? ¿Por qué es importante la forma en la que se resuelven? Existen diferentes formas de abordar un conflicto y algunas opciones son más eficientes que otras. Para comprender cómo enfrentar un conflicto, es importante que identifiques las causas que lo ocasionaron, lo que permite conocer su raíz. Esto te permitirá abordarlo de mejor manera. Entre las distintas alternativas que existen para resolver un conflicto, la más eficiente para ambas partes es la negociación, ya que durante este proceso se busca la colaboración y se logran mejores resultados.

## Explicación

### Negociación y conflicto

El conflicto es tan común, que se vive de manera cotidiana. Se deriva de las discrepancias de los puntos de vista de las personas, intereses y objetivos. Font (2018) argumenta que “el conflicto se produce cuando los objetivos pretendidos por personas o grupos resultan (o son percibidos como) incompatibles (total o parcialmente) con los objetivos, que, a su vez, pretenden otras personas o grupos”.

En un conflicto los intereses u objetivos de las dos partes aparecen, en un inicio, como mutuamente excluyentes. El potencial del conflicto aumenta cuando la incompatibilidad de objetivos entre ambas partes es mayor (EMD, 2021).

El análisis de lo que se va a negociar es fundamental para asegurar el éxito de la acción. Por lo tanto, también se debe incluir el tipo de comunicación que se establecerá con la contraparte. Todo esto se hace con el fin de entender el conflicto y tener empatía con la otra persona. Incluso se cree que la percepción del conflicto forma parte del conflicto mismo (Font, 2018).

La mayoría de los conflictos son desencadenados por escasez de recursos con los que se cuenta al momento de la negociación. Por esto, se le considera al conflicto como un fenómeno omnipresente dentro de la interacción humana. Existen diferentes tipos de conflicto, de acuerdo con Font (2018). A continuación, se presenta cada uno y se explica por qué pueden ser causados.

- *Conflicto sobre los datos.* Por la entrega de información defectuosa, por opiniones diferentes que generen ruido durante la conversación, la carencia de información, etcétera.
- *Conflicto de intereses.* Por intereses sustantivos en conflicto, intereses procedimentales en conflicto e intereses psicológicos en conflicto.
- *Conflictos estructurales.* Por patrones de comportamiento o de interacción destructivos, desigualdad en el poder y en la autoridad o factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación, entre otros.
- *Conflictos de valores.* Por diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos, existencia de objetivos solo evaluables intrínsecamente y por diferencias en las formas de vida, ideología y religión.
- *Conflictos en las relaciones.* Por la presencia de una alta intensidad emocional, percepciones equivocadas y opiniones estereotipadas, comunicación pobre o malentendidos, entre otros factores.

Los conflictos que pueden estar expuestos a ser gestionados por medio de la negociación son considerados conflictos de interés.

Como puedes observar, la negociación es un proceso que se puede gestionar bajo condiciones definidas y desempeña un papel importante en la resolución de situaciones conflictivas que ni las leyes ni el mercado pueden resolver completamente. Incluso, a través de la negociación es posible formar acuerdos que posteriormente se convierten en leyes o en reglas de mercado entre las personas y pueden escalar hasta ser utilizadas en otros países. Si bien el conflicto puede tener una connotación negativa, es importante destacar que a partir de esta acción se pueden tomar medidas para la resolución, mitigación o traslado de responsabilidades durante dicho evento.



Figura 1. Personas, problema y proceso del conflicto. Font, A. (2018). *Curso de negociación estratégica* (2ª ed.). España: UOC.

### Comunicación y conflicto

La comunicación es un factor clave para la sociedad, ya que a diario la utilizamos. Por ejemplo, es usada cuando se está en una reunión con amigos o en una junta de líderes mundiales. Como se comentó anteriormente la comunicación forma parte importante en el proceso de gestación del conflicto.

Toda comunicación contiene una invitación que puede ser aceptada o rechazada. Si es aceptada, se sigue adelante con una nueva comunicación, que puede ser, a su vez, aceptada o no. Si es rechazada, se produce una desavenencia y la comunicación puede desembocar en un conflicto. (Saieh et al., 2019)

De acuerdo con García (2018), la negociación no es la única opción para resolver un conflicto, “ya que también puede resolverse mediante la fuerza con violencia, la mediación de terceros que no sean parte interesada, una sentencia judicial emitida por un juez o tribunal, o un laudo arbitral determinado por una corte de arbitraje”.



Figura 2. Formas de resolver un conflicto. Fuente: García, G. (2018). *Negociación intercultural: aspectos clave para negociar en ámbitos internacionales*. España: FC.

El conflicto es algo natural y la negociación, a través de una comunicación clara, es la mejor solución para enfrentarlo. De ahí que, entender lo que la otra persona está pidiendo da claridad para resolverlo. Existe una teoría general del conflicto, la cual Saieh et al. (2019), explican de la siguiente manera:



Pensemos en los conflictos en que participamos o de los cuales somos testigos: guerras, rebeliones, golpes de Estado, huelgas laborales, divorcios, violencia intrafamiliar, paros estudiantiles, toma de establecimientos educacionales, etc. De acuerdo con esta teoría, todos ellos se habrían producido porque los involucrados no fueron capaces de explicar mejor sus puntos de vista y esa incompetencia verbal provocó el empeoramiento de la situación, sufrimientos innecesarios e incluso muertes. No es que la incomprensión haga más probables los conflictos, sino que los conflictos hacen menos probable la comprensión. (Saieh et al., 2019)

Los malentendidos pueden complicar las negociaciones, sin embargo, el conflicto mismo se produce al momento en que existe un rechazo en la comunicación. Saieh et al. (2019) enlistan tres dificultades que se necesitan superar en las negociaciones para que se pueda obtener el éxito deseado.

1. Lograr que la otra persona entienda lo que se dice.
2. Llegar más allá de los presentes. A veces quienes participan en la mesa de conversaciones parecen haber acercado sus perspectivas y piensan que en pocas reuniones podrán alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. Sin embargo, al iniciarse una nueva sesión, suele suceder que una de las partes llega con planteamientos totalmente nuevos que sencillamente dejan de lado los avances que se creían logrados.
3. Insistir en que la otra persona acepte lo que se propone.

También se debe tomar en cuenta que el conflicto no es totalmente negativo, ya que este incentiva a las partes a mejorar sus argumentos y a examinar los puntos de vista que se contraponen. El conflicto también prepara a la mesa de negociación para gestionar posibles propuestas que requieran una contraoferta. Sin embargo, también se puede convertir en un obstáculo que no deje avanzar las negociaciones. Debido a esto, se tiene que percibir el concepto como un narrador omnipresente y saber distinguir cuándo el conflicto ayuda y cuándo bloquea. Se debe gestionar el conflicto buscando siempre la libre expresión de ideas y fomentando el respeto entre los participantes de la discusión.

## Cierre

Después de la información que se te presentó, reflexiona y trata de responder a estas preguntas:

- ¿Crees que te has encontrado en una situación en la que has negociado sin darte cuenta de la interdependencia que has tenido con la otra parte?
- ¿Qué tan importantes son las dimensiones en que se pueden diagnosticar conflictos?
- ¿Te has encontrado en una situación en la que, de forma consciente, reconozcas que hay un conflicto y que es necesario resolverlo?
- ¿Piensas que has hecho negociaciones en las que las dos partes ganan o has tenido que utilizar una estrategia de dominación para resolver el conflicto?

## Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender el conflicto.
- Entender las bases del conflicto.
- Percibir las dificultades que se presentan cuando aparecen conflictos en las negociaciones.

## Referencias

- EMD. (2021). *Resolución de conflictos: mediación, negociación, quejas, talleres y ejercicios*. España: EMD.
- Font, A. (2018). *Curso de negociación estratégica* (2ª ed.). España: UOC.
- García, G. (2018). *Negociación intercultural: aspectos clave para negociar en ámbitos internacionales*. España: FC.
- Saieh, C., Rodríguez, D., y Opazo, M. (2019). *Negociación: ¿cooperar o competir?* Chile: UC.

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 remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.