

Tema 50.

LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA.

INDICE.

- 1. LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA: CONCEPTO Y ELEMENTOS.**
 - 1.1. Concepto de Negociación y justificación en el contexto de la empresa actual.**
 - 1.2. Elementos necesarios en la negociación.**
 - 2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN.**
 - 3. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.**
 - 3.1. Estrategias de negociación.**
 - 3.2. Tácticas de negociación.**
 - 4. FASES DE UN PROCESO NEGOCIADOR.**
 - 4.1. Fases de una negociación**
 - 4.2. Factores de los que depende la negociación en estas fases..**
 - 4.3. Barreras que impiden negociar.**
 - 4.4. Tácticas para superar los bloqueos.**
 - 5. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES.**
 - 6. CONFLICTO Y MEDIACIÓN.**
 - 7. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**
 - 8. CUALIDADES DEL MEDIADOR.**
- CONCLUSION.**

INTRODUCCIÓN:

La Empresa tiene una doble dimensión económica y Social, es un organismo vivo, sujeto a leyes de equilibrio, donde las relaciones humanas son imprescindibles para lograr una buena integración de los distintos grupos de trabajo, departamentos y agentes externos y necesita una permanente negociación. Su importancia radica en su carácter de medio universal inevitable de la resolución de conflictos. Esto se hace más visible en la complejidad de la Empresa y la sociedad moderna donde el conflicto es, más que un accidente, un hecho normal, tan natural a la vida social como la misma condición humana.

1. LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA: CONCEPTO Y ELEMENTOS.

1.1. Concepto de Negociación y Justificación:

Es un proceso de interacción por el que las partes efectúa, desde diferentes posiciones movimientos de aproximación, buscando puntos de encuentro para llegar a un acuerdo sobre una cuestión que les afecta, haciendo que las ventajas pesen más que los inconvenientes.

La necesidad de negociar surge en el hecho de que la empresa sea un sistema social complejo, donde conviven y múltiples y variados elementos, con intereses heterogéneos; y que se encuentre abierta a un entorno (*macrosistema*), dinámico y globalizado, con quien mantiene una influencia recíproca, mayor cuanto más próximos, en significación e incidencia, sean sus elementos, al que se adapta y contribuye por innovación. Como afirma **Lucas Marín**, el entorno ha dejado de ser un elemento externo para ser un input de primer orden: desde el más inmediatos (*clientes, proveedores, accionistas*) al general (*grupos de presión, Administración etc.*), que le aporta recursos y exige responsabilidades (*éticas, legales, fiscales,..*). Armonizar dichos elementos internos y externos y sus objetivos con los propios de la organización exige negociación.

El cambio en las cualificaciones y la irrupción de las TIC (*Tecnologías de la Información y Conocimiento*) exigen descentralización, autonomía y cooperación entre trabajadores cada vez más expertos, a los que se exige mayor adaptación y polivalencia, y un cambio de actitud, en ellos y en las empresas. La tradicional Negociación Colectiva (*indirecta*) pierde fuerza como vía de participación frente a nuevas formas de diálogo directo con los trabajadores (*círculos de calidad, Comités, etc.*) para solucionar cuestiones no estandarizadas que ni la ley ni los Convenios Colectivos pueden atender conforme a los imperativos de la gestión moderna.

1.2. Elementos necesarios

En sentido estricto, para hablar de negociación deben darse los siguientes elementos:

- que exista un conflicto, percibido por las partes, acerca de intereses comunes.
- que los objetivos (posiciones) estén bien definidos;
- sujetos negociadores con voluntad de llegar a acuerdos y den pasos en este sentido.
- poder compartido, equilibrio de fuerzas (lo contrario sería imposición)
- mutua interdependencia entre las partes (lo que justifica y exige negociar).
- intercambio (algo que pedir y que dar), valiéndose de unos instrumentos (diálogo).

2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

Dependiendo del criterio de clasificación podemos hablar de distintos tipos de negociación.

A) Dependiendo de los sujetos que intervienen:

- 1) **Directa**, entre los interesados: esto sólo es posible el litigio afecta a poca gente.
- 2) **Indirecta**, entre los representantes de las partes interesadas, que será lo más común cuando éstas son un colectivo numeroso.
- 3) Con la intervención de un **tercer elemento neutral** (designado por las partes u oficialmente) que, en función de su implicación, puede adoptar distintos papeles:
 - ✚ Conciliador: ni propone (*como el mediador*) ni decide (*como árbitro*), sino que se limita a instar a las partes al acuerdo.
 - ✚ Mediador: formula propuestas de solución, pero sin valor decisorio.
 - ✚ Árbitro: alguien que además de lo anterior, toma una decisión que soluciona y pone fin al conflicto, siendo vinculante, a través de un *laudo arbitral* (*una figura que en Derecho se encuentra próxima a la solución judicial*)

B) Según las posiciones que defienden los sujetos puede ser:

- a) **Negociación bilateral**: son dos las partes implicadas. Ej. *entre el empresa y trabajadores*.
- b) **Negociación multilateral**: hay más de dos partes implicadas. *Ej., cuando se establece entre las asociaciones de empresarios, los sindicatos y el Estado para negociar una reforma laboral.*

C) Por sus efectos obligacionales entre las partes:

a) **Fuerza vinculante:** adquiere valor jurídico, generando obligaciones entre los firmantes (ej. un contrato), incluso vinculando a terceros, con **efecto erga omnes** (*ej, convenio colectivo*).

b) **Pacto entre caballeros:** sin fuerza vinculante, no exigible por ninguna de las partes.

D) Segundo el modo de manifestarse:

a) **Explícita:** es la parte de la negociación que se reconoce como tal, y donde las posiciones son reconocidas y manifiestas, y perfectamente conocidas por las dos partes. *Ej., los puntos a negociar de un nuevo Convenio Colectivo, o por ej., las condiciones de un contrato.*

b) **Táctica:** parte invisible de la negociación, no reconocida e incluso inconsciente, pero a veces más influyente, por lo que es importante contemplar y planificar una respuesta apropiada, en tanto que a veces el conflicto permanece latente y la negociación no llega a producirse. *Ej., los aspectos personales, la búsqueda de protagonismo o los intereses ocultos, etc.*

E) Segundo los resultados obtenidos

a) **Negociación de suma cero o puro conflicto.** Los intereses de los jugadores están en conflicto: lo que uno gana, es lo que el otro pierde. Es un mal resultado no solo para el que pierde, sino en sí mismo, porque no integrará las buenas ideas que puedan tener ambos, sino que reflejará solo la imposición del ganador, que quizás sea equivocada.

b) **Negociación de punto medio:** Las partes ganan y pierden conjuntamente y tienen idénticas preferencias respecto al resultado. Aunque es mejor que la anterior, tampoco es ideal, ya que no ha habido esfuerzo por buscar una solución creativa.

c) **Negociación de suma positiva o pura coordinación:** Las dos partes ganan aportando conjuntamente una solución creativa, que hace que la negociación sea productiva.

F) Segundo la estrategia seguida por los sujetos, da lugar a negociaciones:

a) **Competitivas:** se plantea en términos de confrontación y desconfianza, sin importar lo que piense el otro, con objeto de obtener una posición dominante, llegando a la presión.

b) **Colaborativas:** existe confianza en las partes y se vale del diálogo para sacar beneficios conjuntos (lo importante no es ganar, sino alcanzar la mejor solución).

3. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

3.1. Estrategias de Negociación:

Por estrategia entendemos el análisis que permite predecir las acciones, reglas, pasos y respuestas del oponente y planificar las propias, que se encaminan a una decisión adecuada en cada momento. Antes de decidirla, por tanto, es importante el análisis previo de:

- a) los *objetivos* primarios y secundarios, jerarquizados por su importancia (nos ayudará a diseñar mejor la estrategia, no perdernos en lo superfluo y acotar las posibles concesiones)
- b) las *expectativas de la otra parte*, porque pueden no estar tan lejos de las nuestras.
- c) *el momento* en que surge, porque algunos son estratégicos (nudos), marcan la coyuntura de un cambio o una cadena de caminos o sucesos, por lo que es fundamental su control.
- d) la *necesidad de acuerdo*, tanto la nuestra como la de la otra parte, que afectará al grado de firmeza (*cuando no se necesita*) o de cesión (*en pro del ese acuerdo necesario*).
- e) los posibles *obstáculos* distorsionadores: analizar el contexto, agentes externos que pueden condicionar la negociación, verificar las fuentes de información, etc.

La estrategia está interrelacionada con el estilo de negociación, así será diferente si es:

A) Imposición: de una de las partes, fruto de su superioridad, generando resentimiento en el perdedor. Es negativa, solo justificable en situaciones de emergencia, cuando no se dispone de tiempo para el cuerdo, ya que no solo daña al perdedor, sino a la propia solución, imponiendo quizás un mal resultado y dificultando posibles negociaciones futuras (10 -0)

B) Acomodación: cesión de una de las partes a favor de la otra que obtiene el máximo logro, bien porque crea que ésta tiene razón, bien porque crea que no merece la pena seguir insistiendo o busque sacarle partido en un futuro. Sin embargo no es un buen acuerdo, ya que el que cede puede quedar resentido y dificultará futuras negociaciones (0-10).

C) Compromiso: Transacción de las partes de modo que obtienen un logro medio, que no es el deseado, de modo que el conflicto queda latente y puede resurgir en otro momento. Aunque es mejor que la anterior, no es la mejor estrategia, ya que no incentiva a búsqueda de mejores alternativas, sino solo un reparto de las cargas y beneficios (un apaño) (5-5).

D) Colaboración : es la estrategia ideal, porque ambas alcanzan el máximo beneficio y cooperan en un trabajo común (10 -10), haciendo que todos ganen, no porque ceden en algo, sino porque consiguen un resultado que benéfica a todos.

E) Evitación. Estrategia de quien rehúye el enfrentamiento y optan por el mínimo logro para ambas. Pero escapar no soluciona el problema y acaba provocando un conflicto mayor. Solo se justifica para ganar tiempo y puede ser una salida airosa si hay peligro de ruptura (0-0).

3.2. Tácticas negociadoras:

También encontramos dos posturas extremas, entre los que caben y varias intermedias.

A) Competitivas: dentro de estas estrategias caben distintas tácticas, como por ej.:

- a) *Pedir en exceso, ceder poco y ganar mucho:* se trata de buscar metas ambiciosas, plantear el caso de forma muy ventajosa, e ir cediendo según un plan de concesiones definido de antemano, sin apartarse de él, generando al rival la idea de que ha ganado (*regateo*).
- b) *Engaño:* una parte controla toda la información y la transmite al otro de forma errónea o confusa, para salir beneficiado.
- c) *Policía bueno, policía malo:* consiste en una representación o puesta en escena donde uno asume un rol de *malo*, con propuestas desventajosas que posicionan a la otra parte en una mala situación de partida, momento en que el poli *bueno* retoma la negociación con propuestas *menos desfavorables*, que frente a las anteriores parecerán un buen acuerdo.
- d) *Táctica de equipo:* el adversario se rodea de expertos técnicos que le arroparán en sus argumentos, dotándolos de una supuesta credibilidad o neutralidad que en realidad es irreal, pero lograrán intimidar a la otra parte.
- e) *Control de la situación:* se trata de aparentar un poder estratégico o un dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo que en realidad no es real. Con ello se logra intimidar al rival haciéndole creer que está en peor posición.
- f) *Guerra Psicológica:* táctica que buscan poner nerviosa a la otra parte (*hacer ruido, criticar o interrumpir continuamente sus intervenciones, mirar a otro lado mientras lo hace, hacer gestos,...*)
- g) *Presión:* buscar los puntos débiles del rival (de su personalidad o de sus necesidades) y sacar provecho de ellos, usando el chantaje o el poder que se tenga sobre ellos.
- h) *Amenaza de ruptura* de las negociaciones: con la intención de intimidar al rival y colocarle ante la tesitura de tener que elegir entre renunciar a algo o fracasar la negociación (su reacción dependerá lógicamente de su necesidad de lograr un acuerdo).

- i) *Escasez de recursos*: anunciar limitaciones que no son reales para forzar al adversario (“*entiendo tu postura, me gustaría contentarte, pero no puedo pagar lo que me pides*”).
- j) *Autoridad limitada*: una parte dice no tener potestad o capacidad para decidir algo derivado de alguna propuesta. *Algo frecuente es posponer la respuesta a una consulta con la dirección o a un socio que es reacio a esa negociación y decir que no aceptan las condiciones. En este caso cabe decir que nosotros hablaremos con ese tercero*.
- k) “*El disco rayado*”: se trata de mostrarnos firmes en nuestras posiciones indicando que son la única vía posible, y repetirlas continuamente ante cualquier argumentación de la otra parte, sin entrar a valorar si ésta es buena o mala.
- l) *Última condición*: se trata de prolongar la negociación, en un juego de regateos y pequeños avances, justo cuando parece cercano el acuerdo, imponer una condición imprevista, esperando que la otra parte ceda por cansancio.
- m) *Partir la diferencia*: se trata de ir acercando las posiciones, y ya situados en la antesala del acuerdo, se espera a que lo proponga el contrario, para arrancarle una concesión a cambio.

B) Colaborativas. Para optimizar los resultados de esta estrategia se recurre a.

- a) *cooperar o crear valor*: para generar confianza y obtener beneficios conjuntos.
- b) *negociación por posiciones*: tomar posición y trata de convencer de sus ventajas frente a los inconvenientes de la idea del rival, fijando una *secuencia de concesiones*.
- c) *Acercamiento al otro*: es una táctica integrativa que pretende convertir al adversario en colaborador, basándose en la empatía y el respeto mutuo. Su meta no es ganar al adversario sino ganarse al adversario, por lo que exige ciertas habilidades sociales.
- d) *Objetivación del conflicto*: Persigue reducir las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación. Se trata de trasladar a la mesa las distintas perspectivas haciéndolas visibles para todos.
- e) *Ganar dejándose convencer*: se trata de acercar posiciones, y una vez cerca del acuerdo, se espera a que lo proponga el contrario, no con la idea de arrancarle algo a cambio, sino con el fin de que se levante de la reunión con la sensación de haber ganado, lo que facilitará el clima de trabajo, la implementación del acuerdo y futuras negociaciones.

4. FASES DE UN PROCESO NEGOCIADOR.

4.1. Fases de una negociación.

Debe pasar, por las siguientes etapas, siguiendo a **Kaufmann** (entre otros):

1^a: Obtención de información, en sentido amplio: sobre el asunto, conocer al oponente, agentes externos implicados, factores o condiciones que rodean la negociación,.. (*la información es poder*)

2^a: Diagnóstico de situación: a partir de la información anterior se toma conciencia del punto de partida (objetivos, recursos, obstáculos, etc.).

3^a: Valoración del poder de negociación: descubrir los puntos fuertes y débiles, tanto propios como del oponente, y elegir la estrategia más adecuada.

4^a: Clarificar y priorizar objetivos, en orden de importancia, marcar las alternativas y pensar las concesiones que estamos dispuestos a hacer (*campo de negociación*).

5^a: Primeros pasos: (*Negociación gruesa*): las partes tantean sus posturas, preguntan, proponen, identifican las coincidencias y dificultades del acuerdo, haciendo un pronóstico con ellos.

6^a: Avance y afianzamiento (*Negociación fina*): se van perfilando las posturas y posibles soluciones, se hacen concesiones, se emplean tácticas e incluso presiones, para acercar al otro.

7^a: Replanteamiento de objetivos; en caso de que el acuerdo parezca lejano o amenace con un posible bloqueo, es momento de replantear los objetivos y concesiones, en pro del acuerdo.

8^a: Zona de entendimiento: las partes alcanzan un acuerdo preliminar, con los puntos básicos.

9^a Acuerdo: se perfila el acuerdo, sus compromisos esenciales y secundarios y la derivación de éstos. Puede ser más o menos satisfactorio, pero permite conocer cuál es la nueva situación y a qué atenerse. *Sobre todo porque a menudo es la antesala de una negociación posterior.*

10^a: La documentación. Es la expresión escrita del pacto y de las posibles cláusulas añadidas, así como de las **actas** de sesiones y documentos anexos. De este modo el acuerdo adquiere valor formal y jurídico (de hecho algunos deben efectuarse por escrito, firmados y dándoles registro en el organismo pertinente, generando fuerza vinculante).

Además, el acuerdo puede ir acompañado de:

- ✓ *Pacto con intervalo:* es un ultimátum de una de las partes, haciendo una propuesta final y dando un tiempo a la otra parte para que se decida (*poner la piedra sobre su tejado*).
- ✓ *Pacto con Concesión:* una de las partes anuncia la última concesión con la contrapartida del acuerdo (*que de no cumplirse rompería el pacto*).

- ✓ *Pacto con sumario*: una de las partes recapitula las concesiones realizadas (*la más habitual*).
- ✓ *Pacto con exigencia*: una parte plantea a la otra una exigencia *sine qua non* hay acuerdo. Como el de intervalo, suponen un riesgo de rotura de la negociación y solo se justifican como situación límite (*si no se plantea bien, puede sonar a chantaje y romper la negociación*).
- ✓ *Fuerza vinculante*: el acuerdo adquiere valor legal, generando efectos incluso a terceros.

4.2. Factores de los que depende la negociación en estas fases.

Todo negociador debe considerar toda una serie de factores que van a condicionar el proceso:

- N° de negociadores: será más difícil cuanto más heterogéneos sean; y puede haber coaliciones
- Frecuencia del proceso negociador: la negociación periódica y sistemática es más fluida.
- Relación de poder: la negociación exige equilibrio de poder, y ello exige habilidad y voluntad de acuerdo; el desequilibrio se acerca más a la imposición que al acuerdo satisfactorio.
- Lugar de la negociación: un terreno propio, ajeno o neutral (lo más normal).
- Tiempo: un arma de doble filo, como un aliciente al acuerdo, o como elemento de presión.
- Conocimientos, información y capacidad de los negociadores, no solo sobre el propio tema objeto de debate, sino sobre el propio proceso de negociación.
- Actitud de los negociadores (estilo), integrador y de confianza o competitivo

4.3. Barreras que impiden negociar y Tácticas para superar los bloqueos.

A menudo surgen dificultades para el acuerdo, por las siguientes causas:

- falta de práctica en el arte de negociar o falta de conocimiento en la materia debatida.
- falta de estrategia negociadora, improvisación, falta de planificación o de definición del campo de negociación.
- falta de información: que no siempre depende de la voluntad o capacidad de las partes.
- falta de escucha así como de análisis en todas las alternativas posibles.
- falta de autoconocimiento de las fuerzas y debilidades propias.
- inseguridad de las partes que provoca desconfianza y un cierre de posiciones.

Para superar los posibles bloqueos **se sugieren las siguientes tácticas:**

- Generar gran cantidad de enfoques y alternativas creativas y racionales.
- Aplazar la cuestión para más tarde y pasar a otro asunto donde haya tantas diferencias.
- Solicitar la intervención de un mediador o de expertos técnicos

- Introducir cambios en el equipo negociador e implicar a superiores jerárquicos.
- Iniciar cauces informales en un ambiente más relajado (ej. un restaurante).
- Objetivación del conflicto: centrarse en los objetivos y contenido del tema y poner en la mesa las distintas perspectivas con transparencia, separando los aspectos emocionales.
- Una retirada a tiempo si cree imposible el acuerdo: primero porque es mejor no malgastar tiempo, recursos y energías de los interlocutores (evitando frustraciones) y en segundo lugar porque con ello ganamos coherencia, seriedad y respeto que nos abrirán más puertas en el futuro (*Una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana*).
- Plantear una última propuesta, que actué de catalizador, situando el balón en el campo de la otra parte y ante la tesisura de tener que decidir (nos arriesgamos a romper la negociación pero al menos no perderemos tiempo y energías dándole vueltas al tema)

5. PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES.

Es uno de los aspectos que más influye en la negociación. Dependerá de su capacidad para potenciar cuanto les aproxima y reducir cuanto les separa, así como de sus propia actitud, ya que siempre existe un *retroalimentación* (ej. *si proyectó confianza el otro confiará en mí*). Exige:

- Actuar con sentido común: Evitar peticiones utópicas o imposibles al contrario y centrarse en el objeto de debate, no en la relación global (no personalizar)
- Capacidad de escucha: genera confianza y además puede que la propuesta nos interese.
- Conocimiento: La capacidad de negociar aumenta con la información y la obtención de datos sobre los puntos fuertes y débiles y conocer el alcance y la fuerza de su poder, así como de otros aspectos que influyen en el objeto de la negociación
- Asertividad: Habilidad para lograr los objetivos sin imponerse.
- Autoconocimiento: nuestras fuerzas y debilidades.
- Autoestima y seguridad: sirve de refuerzo personal, de modo que se proyecta sobre el oponente, mejorando la valoración.
- Autocontrol: Dar tiempo para acercarse por sí misma a nuestra idea (*no desesperar*) El objetivo es el acuerdo, no ganar la discusión; las emociones y actitudes también afectan.
- Flexible: para hacer pequeñas cesiones (contando con un margen de maniobra) y abandonar las posturas iniciales, sabiendo que nadie da nada sin recibir algo a cambio.

- Buenas maneras: actuar de buena fe con honradez y sinceridad, despertar su confianza comprensión del otro, no alardear de los éxitos (mejor que el otro tenga la sensación de haber ganado), mantener la integridad y cumplir lo pactado.

6. CONFLICTO Y MEDIACIÓN.

6.1. Aproximación conceptual: el conflicto.

Caser define el conflicto como toda *lucha de valores y de aspiraciones por gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales*.

Para **Thomas** es el *proceso originado cuando percibimos que alguien ha frustrado o está a punto, nuestros objetivos*.

Podemos decir, por tanto, que es toda situación de intereses encontrados y rivales ante una cosa deseada por ambos. Si bien suele entenderse como síntoma de lucha, con un significado negativo, éste es algo inherente a la condición humana y se manifiesta dentro del marco de las relaciones interpersonales, es decir, es más una característica que un defecto, y a veces son la coyuntura necesaria para un cambio positivo. Sólo en la medida en que no sabemos resolverlo, por falta de información, de habilidad o de voluntad, lo percibimos como negativo.

6.2. Tipos de conflicto:

Siguiendo a **Deutsch** el conflicto puede surgir por las siguientes causas

- diferencias de información, así como de deseos, intereses, valores o creencias.
- escasez de algún recurso necesario para la actividad: tiempo, espacio, dinero, etc.
- rivalidad personal y predominio de actitud competitiva, en lugar de cooperativa.

Este autor identifica los **siguientes tipos de conflictos** (según el criterio utilizado):

1) En función de la forma de plantearse puede ser:

- a) **Pacífico:** se articula por medios legales institucionalizados, a través del diálogo.

b) **Violento**: se desata de forma virulenta al margen de los cauces formales, e incluso agresiva, especialmente cuando hay anonimato, donde la masa se envalentona y desata agresiones que no usaría individualmente.

2) En función de su reconocimiento puede ser:

a) **Manifiesto**: consciente y reconocido por las partes, con cauces formales de solución.

b) **Latente**: cuando no se reconoce ni hace explícito, dificultando su solución.

3) En función de su productividad (es decir, por el resultado que sacan los rivales):

a) **Destructivo**: nadie sale beneficiado, los rivales se obstruyen y a medida que evoluciona se intensifica, se agrava y se expande y extrae y generaliza a otros ámbitos, creando diferencias y conflictos nuevos, independientes de sus causas originales, lo que hace casi imposible su solución (lo que se conoce como *espiral del conflicto* o *efecto bola de nieve*).

b) **Constructivo**: el conflicto actúa de forma positiva e incluso necesaria como catalizador de un cambio social y personal, llegando a una mejor situación, a la que posiblemente no se hubiese llegado de no ser porque se ha destapado el conflicto. De este modo evita el estancamiento, estimula el interés, el diálogo, la búsqueda de soluciones creativas y el autoconocimiento, al tiempo que favorece la cohesión interna.

4) En función de su objetivo puede ser:

a) **Directo**: busca la destrucción mutua para alcanzar una meta (*rivalidad pura*).

b) **Indirecto**: surge por la necesidad de competir para alcanzar algo escaso o unas metas incompatibles con las del otro, lo que acaba dificultando a los demás, aunque en principio eso no sea lo que se pretende, ni se deseé dañarle intencionadamente. (*competencia*)

5) En función de a quien afecte puede ser:

a) **intragrupal** (entre los miembros del grupo) o **intergrupal** (entre distintos grupos).

b) **intrapersonal** (o conflicto interno)– o **interpersonal** (entre distintos individuos)

Según Lewin, los **conflictos intrapersonales** aparecen porque en el hombre coexisten distintas valencias, motivaciones que al tiempo le atraen y le alejan de sus objetivos, dando lugar a conflictos, ante los cuales el sujeto reacciona de un modo u otro, según su personalidad:

⊕ **Doble atracción**: no decidirse entre dos objetivos que nos atraen por igual. Aunque resulte una situación difícil, al final tendemos a cargar de virtudes lo elegido y de defectos lo

desechado (*disonancia cognitiva*), aunque depende de la personalidad del sujeto (algunos actúan en sentido contrario, tendiendo al autocastigo por lo que creen una mala elección)

- **Doble rechazo:** es difícil elegir entre dos opciones negativas. La elegida puede volverse más desgradable o por el contrario ver que no está tan mal la rechazada.
- **Atracción-repulsión** situación que atrae y desagrada al tiempo. El esfuerzo para superarlo dependerá de si pesan más los aspectos negativos /o la motivación de la recompensa, además de la actitud con la que el sujeto los afronta.
- **Doble conflicto atracción-repulsión** (la más difícil): dos objetivos con aspectos positivos y negativos simultáneamente, que es necesario ponderar.

Los conflictos interpersonales e intergrupales son fruto de los procesos de interacción social y están presentes en toda organización social, en la que aparecen relaciones de:

- ✓ **Competencia:** es la esencia de la lucha Social, y surge siempre que los interesados en algo (demanda) superan a la disponibilidad de recursos escasos (oferta).
- ✓ **Rivalidad:** no solo busca ganar, sino destruir al rival (aunque ello no nos beneficie).
- ✓ **Cooperación:** las partes desean el mismo objetivo de forma no excluyente. Puede ser:
 - ***Directa*:** surge por un trabajo común, que facilita la consecución de la meta, al tiempo que estimula a los sujetos y el propio rendimiento.
 - ***Indirecta*:** es fruto de la división del trabajo, que implica la ejecución individual de tareas desiguales que contribuyen a un mismo fin. Puede valer para determinadas situaciones, pero a la larga supone un aislamiento de consecuencias “neuróticas”, propias de las Sociedades modernas.
- ✓ **equilibrio de fuerzas** unificadoras y divisoras, cuya dialéctica y evolución permitirá:
 - ***la integración*** del grupo, uniendo a sus miembros hacia objetivos comunes;
 - ***la desintegración***: cuando son los intereses particulares los que triunfan

El conflicto puede aparecer tanto si predominan las fuerzas divisoras como si se mantiene la unión con un autoritarismo excesivo. Los estudios de psicología social establecen además que los *conflictos intragrupales* dañan al grupo más que los *Intergrupales*, que pueden potenciar la solidaridad grupal. Sin embargo esto solo ocurre cuando se cree en el éxito (porque no hay razón para colaborar cuando no se ve la solución a crisis) y tiene efecto muy

limitado al corto plazo, ya que acaban resurgiendo las diferencias cuando ha cesado el problema externo si no se han buscado cooperación y metas comunes satisfactorias.

7. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

La solución de un conflicto pasa por las siguientes etapas generales:

1º) Identificación del conflicto: se hace manifiesto solo cuando las partes reconocen intereses contrapuestos y legítimos, y aceptan someterse a un procedimiento de solución o negociación.

2º) Análisis o evaluación: magnitud del problema, situación y contexto en que surge, causas posibles, objetivos y posiciones de las partes. Según **Bradford**, se trata de reunir información y evaluar objetivamente la situación, sin dejarse llevar por prejuicios o estereotipos:

- dónde y cuándo se ha producido, su gravedad y la tendencia a disminuir o a incrementarse si no se ataja a tiempo.
- Cuál era la situación anterior al conflicto y por qué ahora es insatisfactoria; distancia entre los objetivos propios y contrarios, y entre las aspiraciones con la realidad; cuáles son las prioridades para su solución y diseñar la estrategia a seguir.

3º) Búsqueda de soluciones: Conviene tomarse el tiempo necesario para calmar los ánimos, generar el máximo de ideas originales y mantener una actitud flexible y abierta.

4º) Recapitulación y evaluación posterior del acuerdo (igual que en la negociación).

La imposibilidad de conseguir en todo o en parte un objetivo que satisfaga una necesidad concreta puede generar **frustración** (*burn out*) que se proyecta en otras dimensiones de la vida del individuo, entrando en un círculo vicioso de difícil solución. La reacción dependerá de la naturaleza del objetivo, la atribución de la causalidad, la importancia de la necesidad y la propia personalidad. El individuo puede reaccionar así de distintas formas:

- *Aumentar el esfuerzo*: individuos perseverantes con locus de control interno.
- *Sustitución de objetivos por otros más asequibles* (mecanismo de defensa racional)
- *Inhibición* por miedo al fracaso, que suele generalizarse a otras situaciones reforzando la idea de fracaso (actuando de profecía auto cumplidora)
- *Alteración conductual*: desactiva los mecanismos de autocontrol y reduce la autoestima generando apatía, irritabilidad y agresividad interna (*autopunitiva*) o externa (*extra punitiva*)

- *Activación de los mecanismos de defensa de la autoestima* (en individuos con locus externo): auto justificación, exteriorización, sublimación (huida, escapismo, evasión), represión (memoria selectiva), etc.

8. CUALIDADES DEL MEDIADOR.

Aunque a menudo se asocia con todo agente neutral, ajeno al conflicto, que interviene entre las partes de la negociación para lograr un acuerdo, en sentido estricto es aquel que concilia, haciendo propuestas (*a diferencia del conciliador*) pero sin fuerza vinculante (*a diferencia del árbitro*).

En todo caso, esta importante y difícil tarea exige formación, experiencia y una serie de habilidades sociales. Entre otras cosas necesita:

- Capacidad para escuchar y analizar las posturas de las partes y respetar la defensa de todos los intereses (al menos de los presentes y explícitos).
- Objetividad, tratando de despersonalizar el problema, instar a centrarse en los intereses, en las necesidades y no en lo personal.
- Creatividad y realismo, generar gran cantidad de alternativas, coherentes entre sí y con la situación real en que se encuentra.
- Conocer los cauces formales y legales de protesta y de solución de conflictos.
- Resistencia emocional, serenidad, mantener la calma y controlar una situación tensa, sin dejarse influir por posibles tensiones, presiones o incluso agresiones.
- Empatía y asertividad y habilidad para manejar personas, instando al diálogo.
- Comunicar y convencer: enfatizar lo que les une, no en demandas a e instarles a ceder, ya que la falta de acuerdo supondrá coste elevado para ambos (equilibrio entre el coste que supone su acuerdo y su desacuerdo).

CONCLUSIÓN:

El éxito de cualquier gestión Empresarial depende en gran medida de una buena negociación tanto a nivel interno como con el exterior. Tal es su importancia que muchas Empresas cuentan con expertos para diseñar una estrategia de negociación interna y externa con el objetivo de que el mensaje llegue sin distorsión y con el máximo impacto al destinatario. Pero no hay que olvidar que Cooperación y conflicto son dos caras de los procesos Sociales. No hay amistad sin divergencias, ni Conflictos sociales exentos de Cooperación (salvo la guerra, exenta de reglas). El resultado de estos procesos es el constante cambio social. Pero la Sociedad no subsistiría de no ser porque la Cooperación siempre es mayor que Conflicto.