



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

MANEJO DE CONFLICTOS

Del 18 al 22 de Junio de 2007

APUNTES GENERALES

CI-026

Instructora: Lic. Guadalupe Fuentes Rosbery

SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL GOBIERNO DISTRITO FEDERAL

Junio DE 2007

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521 4021 al 24, 5623.2910, y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS

OBJETIVO:

Al finalizar el curso, el participante comprenderá diversas nociones de conflicto, el papel de la comunicación asertiva para evitarlo, y distintas técnicas de negociación que ayudan a mejorar el establecimiento de relaciones interpersonales y laborales sanas.

DURACION: 20 HORAS.

CONTENIDO TEMÁTICO:

1. PERCEPCIÓN

Concepto y significado de la percepción

El papel de la percepción en la creación de conflictos

2. EL CONFLICTO

2.1 Concepto de conflicto

2.2 Áreas donde se encuentra el conflicto

Valores del conflicto

3. EL PROCESO DEL CONFLICTO

3.1 Causas que originan el proceso del conflicto

4. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Tipos de Conflicto

Conflictos laborales

Condiciones que anteceden al conflicto

5. LA COMUNICACIÓN: IMPORTANCIA Y RELACIÓN CON EL CONFLICTO

Dos sentidos en la comunicación: Interpersonal e intrapersonal

Lenguaje verbal y no verbal

Niveles de comunicación

El arte de escuchar y la empatía

Asertividad

Lenguaje de conflicto

Lenguaje de resolución de problemas

Retroalimentación, reglas básicas

Inteligencia emocional y su relación con el manejo de conflictos

6. NEGOCIACIÓN, HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA MEDIACIÓN AL DIRIMIR CONFLICTOS

6.1. Concepto de Negociación

6.2 Formas comunes que adopta la negociación en las instituciones

6.3. Asertividad en las negociaciones

6.4. Etapas en el proceso de negociación

6.5 Toma de acuerdos

Estilos de negociar

7. METODOS PARA TRATAR CON EL CONFLICTO.

Modelos de negociación...Tácticas de preparación.

7.2 Tácticas de negociación.

8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

JUSTIFICACIÓN

Una de las partes constantes dentro de nuestra vida diaria son los conflictos que nos ocasionan constantemente la forma de pensar del otro o la forma de lograr alguna meta. Resulta fundamental poder entender las funciones del conflicto y las ventajas de crecimiento que trae consigo si se sabe llegar a una negociación clara.

La experiencia demuestra que las negociaciones en las que se obtienen mejores resultados, son aquellas donde los participantes se dedican a explorar los intereses de las partes involucradas, a desarrollar opciones creativas y a apoyar a estas últimas, con criterios objetivos de legitimidad, ajenos a la voluntad de los negociadores.

En este manual se exponen algunas de las formas en que el conflicto se desarrolla así como las diferentes formas de negociar entre las personas involucradas para lograr así un mejor ambiente en sus lugares de trabajo.

OBJETIVO: Al terminar el curso, los participantes estarán en condiciones de adquirir nuevas estrategias útiles de resolución de conflictos para crear una atmósfera laboral armónica e integradora, generando en ellos un mayor aprovechamiento de sus destrezas y de sus experiencias profesional y/o técnica.

1. PERCEPCIÓN:

Nuestras percepciones forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Se encuentran profundamente arraigadas en nosotros. Son el cristal o los lentes a través de los cuales vemos el mundo ya que con ellos formamos nuestra interpretación de éste.

Primero percibimos el mundo, luego lo comprendemos y por último de allí se desprende cómo lo interpretamos.

La manera de ver las cosas, de ver el mundo, es la fuente de nuestras actitudes y conductas.

Todos tenemos ideas en la cabeza de cómo es el mundo. Haciendo una analogía es como si tuviéramos un mapa de un territorio en nuestras manos, pero ese mapa no es el territorio mismo. Son dibujos, trazos delo que existe allí en esa ciudad, pero finalmente no es la ciudad en sí. Así tenemos mapas en la cabeza de cómo son las cosas, mapas del modo en que deberían ser. Con estos mapas mentales interpretamos todo, y no nos damos cuenta de que confundimos el territorio con el mapa, los mapas no son exactos. Damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son.

Tratar de cambiar actitudes y conductas no funciona, si no he cambiado antes mis modelos o paradigmas, mi manera de ver las cosas. Si aspiramos a un

cambio significativo, equilibrado, debemos ver la vida de otra manera para poder tener cambios importantes e mí y en las situaciones.

La solución de los problemas y el cambio no se da de afuera hacia dentro, sino de dentro hacia fuera. Si yo cambio, cambia todo a mi alrededor.

"Mil cortes es las hojas del árbol del mal, equivalen a uno sólo en las raíces"

Thoreau

1.1 La Percepción generadora de conflictos.

Las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación. Entre las diversas relaciones sociales hay algunas que implican diferencias, ya sean reales o percibidas entre dos ó más facciones.

Las fallas en la comunicación es una de las causas más importantes para la creación de conflictos cuyo resultado consiste en que el mensaje no es descifrado como se envió. Casi nadie escapa a sus ambigüedades.

2. EL CONFLICTO

2.1 Concepto de conflicto

La palabra latina "conflictus" deriva del verbo *fligere e inflictum* que significa chocar. En la naturaleza y en la cultura, ningún aspecto se libra del conflicto. El conflicto es tensión; la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y puede desembocar en agresividad.

2.2 Áreas posibles donde se encuentra el conflicto

Ámbito biológico. Las enfermedades, el envejecimiento y el cansancio son conflictos porque generan una lucha constante en el cuerpo para recuperar su equilibrio. Existen diariamente miles de virus afectando nuestra salud y el cuerpo los confronta o bien, aparece una enfermedad.

Ámbito emocional. Una persona puede tener conflictos entre aquello que no tiene y lo que desea, o entre su deseo de desarrollo y sus sentimientos de culpa, etc.

Ámbito interpersonal. Los encontramos como conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones.

Ámbito organizacional. Son de tipo laboral, legal, de jerarquías, de formas de hacer las cosas, etc.

Ámbito social. Son de tipo familiar, ideológico, de religión, política, de generaciones, razas, países, etc. Involucran los diversos sistemas y subsistemas en los que el individuo está inmerso.

2.3 Valores del conflicto.

El proceso del conflicto no es bueno ni malo, pero posee elementos y resultados, que pueden ser juzgados como favorables o desfavorables por aquellos que participaron el él, o lo evalúan.

Los puntos positivos del conflicto son:

Evitación de un conflicto más serio. En las competencias y juegos la agresividad puede ser canalizada a conductas socialmente aceptadas.

Los sistemas de agravios, permiten la adjudicación de las diferencias paso a paso, para evitar choques de fondo entre administración y trabajadores.

Estimulación de una búsqueda de nuevos hechos o soluciones. Cuando ambas facciones están ante dos alternativas a aceptar, su desacuerdo los puede estimular al buscar otra mutuamente aceptable.

Aumento en la cohesión y el rendimiento del grupo. Durante el conflicto, los miembros de cada grupo se encierran y unen en sus esfuerzos.

3. EL PROCESO DEL CONFLICTO

Existen condiciones antecedentes que se presentan en el conflicto ya sea percibido o sentido y ambas llevan al comportamiento manifiesto. El siguiente paso es la resolución o supresión del conflicto y posteriormente la valoración de las consecuencias de la resolución del mismo

3.1 Causas que originan el Proceso del conflicto.

Subjetividad en la percepción: las personas captan de diferentes maneras una misma situación.

Información incompleta: Cuando la persona sólo ha tenido acceso a una parte de los hechos y no se da cuenta de los demás,

Fallas en la comunicación: cuando se envía un mensaje, la otra persona tiene que descifrarlo pero muchas veces hay contradicciones, ó errores en la captación.

Falta de proporción entre necesidades y satisfactores: por ejemplo, en un departamento donde hay 3 personas encargadas de presentar un reporte de trabajo y sólo hay 1 computadora disponible,

Diferencia de caracteres: una persona puede ser muy rápida y otra muy lenta, una ordenada y otra desordenada.

Presiones: la inseguridad que produce miedo, tener una deuda por pagar, que haya una actitud autoritaria del jefe, etc.

Compararse con otros: confrontar constantemente la forma personal de hacer las cosas con la manera en que otros las hacen, genera juicios y desgaste.

Divisiones: dentro de un mismo lugar, unos evitan el contacto con otros.

Demasiada cercanía e interdependencia. Hay personas que dependen tanto de otras o las hacen depender de ellas que llegan a estorbarse, de aquí grandes conflictos entre un matrimonio, entre madre e hija, etc.

CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

El conflicto en las instituciones surge del desacuerdo respecto a los métodos y formas con que se alcanzan determinadas metas. Cuando los intereses de las facciones se excluyen mutuamente, el tipo de interacción resultante entre las facciones es propicia a crear un conflicto.

4.1 Tipos de conflicto.

Podemos distinguir dos tipos de conflicto:

Conflicto Interpersonal.

Son un serio problema porque afectan profundamente las emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que los demás puedan ocasionarle. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. En ocasiones los temperamentos de dos persona son incompatibles y sus personalidades chocan; el conflicto así, nace de las deficiencias de comunicación o bien, de las diferencias en la percepción.

Conflicto Intergupal.

Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas, y ocurre como en las pandillas juveniles: cada grupo quiere minar la fuerza del otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos se generan por diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos, necesidad de sobresalir, etc. Por lo regular, en todo lugar de trabajo los recursos son limitados y la mayoría de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo que al escasear los recursos, existen ya las semillas del conflicto intergrupual.

4.3 Conflictos laborales

En las organizaciones es inevitable el conflicto entre distintos intereses y, en ocasiones el grado de conflicto es considerable. Puede surgir de diversas fuentes: por un cambio organizacional, por choques de personalidad, por valores diferentes, por amenazas en el estatus, y por percepciones contrarias.

Condiciones que anteceden el conflicto.

1. Jurisdicción ambigua
2. Conflicto de interés
3. Barreras de la comunicación
4. Dependencia de una parte
5. Asociación de las partes
6. Necesidad de consenso
7. Regulaciones comportamentales (reglas, políticas)
8. Conflictos previos no resueltos

5. LA COMUNICACIÓN SU IMPORTANCIA Y RELACIÓN EN EL CONFLICTO.

Los seres humanos estamos dotados de la facultad de reflexionar. Nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos creando un contexto de

comunicación que puede ser ágil, fluida y sana, o bien pesada, torpe y enfermiza. Al igual que sucede en la comunicación interpersonal.

5.1 Dos sentidos en la comunicación: intrapersonal e Interpersonal

Si no se tiene una buena comunicación consigo mismo, es decir si no se sabe "quién soy, qué quiero, qué siento, cuáles son mis metas" etc. No se puede establecer una comunicación adecuada con los demás.

El primer paso del proceso es tener claridad de la propia identidad. Si la persona se conoce, pero se rechaza, la comunicación consigo misma no es buena. Se vive en un conflicto permanente y destructor.

El segundo paso, es pasar a la auto-aceptación. La aceptación empieza con el propio yo físico, después en estar en contacto con los sentimientos propios, sin negarlos ó evadirlos y por último, perdonarse. Sólo así se puede salir al encuentro del otro en la relación, y se puede dar la integración

<p>COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL Con uno mismo</p>	<p>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Con los demás</p>
--	--

La comunicación no consiste tan sólo decir algo, sino en influir y ser influido por otros, es decir compartir, dar y recibir. Sólo colaborando se producen resultados.

COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL:

INTERACCIÓN QUE TIENE LUGAR EN UNA FORMA DIRECTA ENTRE DOS PERSONAS, IMPLICA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

5.2 Lenguaje verbal y no verbal.

En la comunicación existen dos tipos de lenguaje, el verbal y el no verbal. El interlocutor que queda con aproximadamente del 7% al 10% de la información que se le envía. El resto de la información se expresa a través del lenguaje no hablado: actitudes, gestos, entonación volumen de voz, movimiento del cuerpo etc. Por eso es muy importante aprender a manejar también el lenguaje no hablado.

La comunicación es un elemento crucial en el logro de relaciones interpersonales armoniosas, en negociaciones y en la solución de conflictos. Para conseguir esos objetivos es necesario preguntarse cómo manejamos nuestras habilidades de comunicación con los demás y

descubrir si se sabe escuchar a los otros, o si esta área la pasa inadvertida creyendo que las cosas saldrán solas. El correcto manejo de la comunicación debe llevarse a todos los niveles, consigo mismo en primer lugar, con los colaboradores directos y con todas las demás personas que figuren en el mapa

horizontal del organigrama. Deben revisarse a cada momento si aquello que se quiere decir ha sido comprendido a cabalidad, no sólo si ha sido escuchado.

5.3 Niveles de comunicación

Existen distintos niveles de comunicación:

Neutra.

De confianza, cuando se habla de lo que en realidad le importa la persona.

Intima, si tiene mayor compromiso

Afectiva, donde existe el aprecio y cercanía.

En cualquier nivel en el que se de la comunicación el saber **escuchar** es fundamental para relacionarse adecuadamente y lograr los resultados que se desean.

5.4 El arte de escuchar

Los defectos y errores al escuchar crean más problemas interpersonales que ningún otro aspecto de la conducta humana. Escuchar es de vital importancia para que las personas se sientan bien.

Darle a la otra persona tiempo para hablar

Permitirle concluir con sus ideas

Nunca interrumpir

No distraerse

Permitir periodos de silencio en la conversación. "déjeme pensarlo".

Un escuchar verdadero consiste en hacer un lado los intereses propios para dar al otro el tiempo que requiere. Hacer un esfuerzo por ponerse en su interior, mirar a través de sus ojos, sentir sus temores y vivir sus reacciones. Al hacerlo verdaderamente otra persona se siente comprendida y unas cuantas palabras son suficientes, "sí claro", ó "entiendo".

Lo que se acaba de describir es el segundo paso a seguir y que ver con la

empatía.

|
CONSISTE EN PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO

Existe un lenguaje que abre y prepara al diálogo y otro que conduce a crear barreras y que afecta la comunicación. La elaboración de mensajes claros y precisos es parte del manejo adecuado de la comunicación.

5.5 La asertividad

Cuando aparece un conflicto ente individuos de una misma especie, aparece una reacción de lucha o huida por parte de al menos uno de los animales en contienda, estas reacciones surgen casi automáticas y son de gran valor para la supervivencia. El hombre se distingue de los animales por su cerebro grande, verbal y capaz de resolver problemas y negociar.

Las tres principales formas de comportamiento son_

- | | | |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1. La lucha | - | agresividad |
| 2. La huída | - | pasividad |
| 3. La asertividad verbalmente | - | Capacidad para razonar y expresar |

La asertividad es la habilidad de tratar un tema con la persona correcta, decir lo correcto en el lugar correcto y en el momento correcto

La crítica.

Todo comportamiento es útil en algún contexto. Incluso la crítica tiene su valor, contiene información valiosa. Aprender a responder cómodamente ante ella y no reaccionar a la defensiva significa poder escuchar con atención y evaluar con objetividad lo dicho y lo que se descubra utilizarlo para provecho propio.

Si la crítica es acertada se podría responder: "Ya veo lo que me quieres decir". El reconocimiento no significa que se va a cambiar o no. La elección es propia. Si no se consigue entender lo que el otro quiere decir, se puede pedir con tranquilidad: "No comprendo lo que me quieres decir. Sé más claro, por favor". Así, habrá posibilidades de descubrir más sobre él y sobre ti. Si finalmente no se está de acuerdo con la crítica manifestar con comodidad: "No lo veo así". Significa que ambos ven algunos aspectos del mundo de distinta forma, pero se pueden comunicar en el futuro de manera que se entiendan mejor.

Reclamaciones:

Los siguientes pasos ayudan a enfrentar un reclamo o crítica.

Evitar contradecir a la persona que nos está haciendo un reclamo. No ponernos a la defensiva o culparlo. Reconocer su sentimiento es vital, además de los puntos en los que tiene la razón.

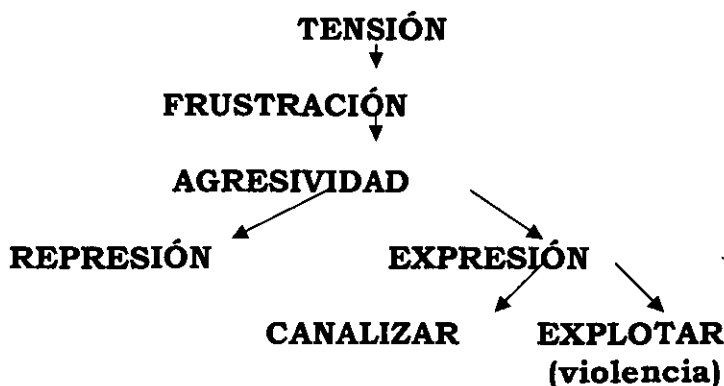
Evitar discutir

No interrumpir

Evitar impacientarse

5.6 Lenguaje de conflicto

La forma como decimos algo provoca en el que escucha una respuesta particular. El lenguaje del conflicto se caracteriza por amenazas personales, juicios y defensividad.



5.7 Lenguaje de la solución de problemas

El lenguaje de solución de problemas no es amenazador, sino descriptivo y fáctico. Dar y recibir retroinformación es un arte que se aprende y es básico para construir y sostener buenas relaciones interpersonales, en cualquier ámbito, y por tanto el paso previo para poder negociar

5.8 Reglas básicas para Retroalimentar

Ser descriptivo, en lugar de juzgar
Ser específico, más que general
Tratar las cosas que puedan ser cambiadas
Proporcionar la retroalimentación cuando se desea
Considerar los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación
Proporcionar retroalimentación en el momento en que el comportamiento tiene lugar

Si se desea mejorar el lenguaje en la solución de problemas es conveniente "verificar las cosas", ya que lo que decimos, no es siempre lo que la gente escucha.

Este problema puede resolverse diciendo "lo que oí que decía usted era..." seguido de un resumen del mensaje recibido

5.9 La inteligencia emocional y su relación con el manejo de conflicto

La llamada inteligencia emocional por el Dr. Daniel Goleman, puede llegar a ser más importante que el mismo IQ y puede potenciar y desarrollar extraordinariamente la inteligencia acumulada, sumada y puesta en interacción en las organizaciones, llámese capital Intelectual o capital de Inteligencia. Esta puede llevarnos, en forma negativa, a serios problemas bloqueando nuestras facultades, habilidades o capacidades Gerenciales y Directivas para la solución de problemas y/o conflictos.

Las emociones se encuentran localizadas en nuestro cerebro, en las partes subcorticales, es decir, las más primarias de nuestro cerebro y especialmente relacionadas con la amígdala, situada dentro del mismo en el hemisferio izquierdo, un poco arriba de la oreja.

Nuestras emociones pueden llegar a inhibir nuestras facultades intelectuales, es decir, que si nosotros no estamos satisfechos ante alguna circunstancia, y ésta nos empieza a generar una tensión nerviosa que se acumula por diversas circunstancias personales de índole emocional, como el modo en que interactuamos con nuestra pareja, hijos, amigos, jefes subordinados y la sociedad en general, aunada a las presiones de competitividad y las situaciones estresantes de las grandes ciudades, como el tráfico, la agresión en las calles y el egocentrismo, pueden llevar a la persona a alterar notablemente su comportamiento y por ende, su Productividad.

Desafortunadamente en nuestro querido país, sigue existiendo en una forma notable el liderazgo autocrático, del Patrón o de los Directivos que abusan de la autoridad y tratan de dirigir sus empresas a través del temor, angustia y ansiedad en sus colaboradores, éstos trabajan arduamente, sin embargo, no dan lo mejor de sí mismos, sino lo mínimo indispensable para que el jefe no los corra, o no les llame la atención, pero todo su potencial creativo, de organización, de visión, de planeación, y sobre todo de trabajo en equipo que permite potenciar las facultades, habilidades o capacidades de las personas al trabajar en proyectos de forma conjunta y en los que cada uno pone su mejor parte, no se dan, generando con esto, un círculo vicioso; el jefe o Directivo se desespera más por no tener los resultados que sabe su gente le puede brindar, por lo cual, ejerce más presión, causando con esto más estrés e incompetencia y, a veces lamentablemente, errores que cuestan mucho.

Hay puntos que se deben tener en cuenta el desarrollo de esta inteligencia:

a) Reconocimiento de nuestras propias emociones. Ocurre, que está prohibido manifestar las emociones, de manera que éstas se van inhibiendo. Existe inclusive una enfermedad la cual consiste en la imposibilidad de sentir las propias emociones. Muchas veces una persona no puede estar en contacto con esas emociones porque esta separada esta parte emocional con su parte intelectual, mermando con esto, su capacidad de interacción consigo mismo y con las demás personas, y por ende, su posibilidad de desenvolverse.

La mente racional del hemisferio izquierdo del cerebro (El 95% de los casos) hace que nos habituemos a interactuar dentro de un ambiente lógico, analítico, secuencial, racional dentro de las propias organizaciones, pero estas facultades pueden verse mermadas si la persona no está en un buen estado emocional, es más, para alcanzar el alto rendimiento la persona tiene que estar relajada para que pueda afrontar sus retos de manera óptima, donde pueda fluir y hacer uso de todas sus capacidades y habilidades

Para poder entrar en contacto con nuestras emociones, debemos de despertar la habilidad del **observador** que es esa habilidad humana de poderse observar a sí mismo y a los demás. Por ejemplo; saber si estamos estresados, qué parte del cuerpo tenemos tenso y con qué relacionamos ese estrés. El quedarnos quietos, estáticos y por un momento cerrar los ojos y percibir nuestro estado emocional, digamos haciendo "altos" en el camino, nos ayuda enormemente para detectarlo y trabajarlo.

Este observador nos permitirá que por ejemplo en una junta, si nosotros sentimos una agresión, la identifiquemos antes de reaccionar impulsivamente y dar una respuesta equívoca; o si sentimos miedo en alguna negociación, percibirlo y no actuar por la emoción, esto nos dará tiempo para meditar racionalmente sobre el asunto, o si nos sentimos muy entusiasmados con la presentación de un vendedor, reflexionar si realmente ese producto es el que necesitamos. Las aplicaciones son infinitas.

Invariablemente todo cambio genera tres emociones principales: el enojo, la ansiedad y la tristeza.

El Enojo. Se deriva de tener que cambiar una situación con la cual ya estábamos familiarizados y que estaba de alguna manera funcionando, cuando este enojo no es controlado o manifestado, o de alguna manera expresado, este se torna en miedo. ¿Podré lograr los nuevos objetivos?, ¿Este nuevo ambiente me favorece o me perjudica?. ¿Tengo las habilidades que se requieren ante estas nuevas circunstancias?, y si este miedo no se sabe manejar, entonces empieza a afectar todos los días nuestra productividad y en casos extremos, llega a generar improductividad cometiendo torpezas, así el enojo evoluciona en **La ansiedad** que puede llegar hasta hacernos sentir impotencia de no poder cambiar las circunstancias nuevamente a nuestro gusto, y esto produce una desilusión, que puede tornarse en: **Tristeza** y llegar a producir depresión.

b) Aceptación y desarrollo de nuestras propias emociones

Las emociones afectan el uso de nuestras capacidades, habilidades o funciones mismas de la inteligencia, debemos no sólo de sondear, sino conocer, practicar y dominar nuestra propia inteligencia emocional.

Hay muchas maneras de expresar los sentimientos, incluso existen psicoterapias específicamente para esto como pueden ser: psicodrama, la bioenergética, o la terapia Gestalt, en fin, existen muchos tipos de terapias de alta calidad en las que una persona "normal" puede aprender a expresar sus emociones, quizá ya lo hace de manera natural y aún en ese caso, puede ayudarse de un profesional para aprender a utilizar diferentes métodos que le permitan explorar más su capacidad de sentir y de expresar Si uno no expresa sus emociones es como ir llenando una olla de vapor hasta que explota.

Una vez desarrollada la capacidad de aceptación de la emociones, lo que sigue es **manejar y expresar las emociones de manera adecuada**, entonces puede también, por ejemplo en una negociación, entender las expresiones de otras personas, incluso su estado emocional. De alguna manera que estemos conscientes de lo que nosotros sentimos en el proceso de la negociación, dado que, esos sentimientos también forman parte de nuestra inteligencia y para que sucedan, debemos observar su procedencia, pueden venir simplemente de un impulso natural, pero también pueden venir de un proceso muy complejo por el cual atraviesa nuestro cerebro para analizar una situación, luego nos manda un mensaje, no a través de una idea o una solución, sino a través de una emoción, hay que hacerle caso a estas emociones, dado que son parte de nuestra inteligencia humana.

Nuestro cuerpo se relaciona directamente con nuestro estado emocional y con nuestra inteligencia intelectual, que están ubicados en la superficie de la corteza cerebral. Somos un sólo sistema y todas nuestras células, órganos, nuestras emociones y todo nuestro intelecto, y más allá también, nuestro estado espiritual, hacen que se manifieste esta inteligencia emocional.

5. LA NEGOCIACIÓN. HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA MEDIACIÓN AL DIRIMIR CONFLICTOS.

5.1 Concepto de negociación.

Es un proceso en el que dos o más partes acuerdan un intercambio de bienes o servicios tratando de pactar el valor que dicho intercambio tiene para ambos. O bien, se considera como la habilidad de manejar un conflicto alcanzando resultados mutuamente satisfactorios. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer y toda negociación tiene como base, el logro de una meta.

5.2 Formas comunes que adopta la negociación en las instituciones.

Las organizaciones o instituciones negocian las disposiciones contractuales con los sindicatos, la manera de prevenir y evitar la contaminación ambiental, el ausentismo, la asignación de ciertas actividades específicas, etc. y por lo regular se tiende a asignar tareas o funciones y no a evaluar la capacidad individual de las personas. Estas situaciones de negociación están determinadas por tres características generales:

Existe un conflicto de intereses entre dos partes o más, lo que una parte quiere no siempre es lo que la otra parte quiere.

Se carece de una serie de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia resolución del conflicto.

Las partes, al menos en el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando deje de hacer algo, terminar definitivamente con un contrato o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior.

- **Negociación interindividual.**

Este tipo de negociaciones se llevan a cabo entre una persona y otra. La forma de plantear un acuerdo final puede concluir con una mejor comunicación entre las partes y por lo tanto, incrementar la calidad del trabajo que se desempeña.

- **Negociación intergrupal.**

Se realiza entre un grupo de trabajo y otro grupo o área de la institución. Se ponen en juego intereses de tipo grupal y se trata de lograr metas que satisfagan no a cada individuo en particular sino que beneficien el grupo en su conjunto.

6.3 La asertividad en las negociaciones.

Negociar con un estilo asertivo, ni duro ni blando, propio de una posición realista, un estilo basado en principios, significa seguir algunos preceptos fundamentales que sirven de guía general de conducta en todas las negociaciones en que se participa.. No significa necesariamente hacerse amigos, o invitar a la otra parte a cenar en casa sino lograr que los participantes de la negociación sean capaces de superar sus diferencias de forma civilizada y asertiva, y, en

especial, generar un clima de confianza y credibilidad que permita alcanzar los mejores resultados para las partes, no sólo a corto plazo sino también, a mediano y largo plazo.

6.4 Etapas del proceso de negociación.

En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: *el tipo de comunicación* y la *relación de trabajo* que los negociadores sean capaces de establecer. Por buena *comunicación* se entiende que las partes de una negociación logran un entendimiento claro y conciso de los mensajes, centrado en el principio de la funcionalidad y calidad de la información emitida. En lugar de comunicar **hacia** la otra parte, los negociadores se comunican **con** la otra parte. Y en lugar de sólo exponer sus argumentos, son también capaces de escuchar activamente, en un sistema de doble vía, retroalimentado, donde cada parte se asegura de haber entendido y haberse dado a entender. Ambas partes son capaces de plantear sus puntos de vista y conclusiones pero también de explicarle al otro los datos de dónde los extrajeron y el razonamiento e interpretaciones que están detrás de ellos y que los generan. Ahora bien, por *una buena relación de trabajo* se entiende entablar un trato cordial y respetuoso con quienes se debe negociar. Se deben dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente. Saber separar las personas del problema, respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente como seres humanos, aún cuando se traten con firmeza los temas. Hay que ser capaces de manejar y equilibrar las emociones con la razón, saber construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua.

Para solucionar problemas se requiere del establecimiento de una relación abierta entre las facciones. Hay reglas que resultan útiles.

6.5 Toma de acuerdos.

Los acuerdos se toman una vez que las emociones entre ambos negociantes se han tranquilizado. Se aclaran las metas que desean lograrse, se establecen los beneficios que ambos tendrán al poner en marcha su acuerdo, de ser posible, se fijan fechas para su cumplimiento y se propone un seguimiento para evaluar cómo van marchando las cosas.

Seguimiento. Esta parte es fundamental porque permitirá a las personas involucradas, seguir la ruta que su negociación ha tomado, pudiendo evaluar si las decisiones o acuerdos han sido los más adecuados para resolver su conflicto. El seguimiento debe tener cierta periodicidad para poder ir haciendo las modificaciones necesarias o ir haciendo mejoras que quizá antes, no alcanzaron a contemplarse. Deben evaluarse los siguientes resultados:

<i>Haber satisfecho los intereses</i>
<i>Que haya sido una solución eficiente</i>
<i>Que fue legítima para todos</i>
<i>Que fue la mejor alternativa</i>
<i>Se plasmó como un compromiso realista</i>
<i>Hubo buena comunicación</i>
<i>Fortaleció el tipo de relación</i>

6.6 Estilos de negociar. Negociar de manera adecuada o inadecuada tiene que ver con negociar asertivamente y por principios. Son dos los estilos negociadores clásicos, blando o duro, que Decaro, J. llama estilo "Bambi" y estilo "Rambo". Es el reflejo de una postura básica ante el mundo: está íntimamente relacionado con una Posición existencial: como cada persona se percibe a sí misma y con relación a los demás.

*NEGOCIADOR SUAVE "BAMBI"	NEGOCIADOR DURO "RAMBO"
Piensa que los participantes son amigos	Piensa que los participantes son adversarios
Su objetivo es lograr un acuerdo	Su objetivo es la victoria
Hace concesiones para cultivar la relación	Exige concesiones como condición para mantener la relación
Es suave con las personas y con el problema	Es duro con el problema y con las personas
Confía en los otros	Desconfía de los otros
Cambia su posición con facilidad	Mantiene tercamente su posición
Hace ofertas	Amenaza
Da a conocer su última posición	Engaña respecto a su última posición
Acepta pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo
Busca la única respuesta: la que los otros aceptarán	Busca la única respuesta: la que él aceptará
Insiste en lograr un acuerdo	Insiste en su posición
Trata de enfrentar un enfrentamiento de voluntades	Trata de ganar en un enfrentamiento de voluntades
Cede ante la presión	Aplica presión

7. Métodos para tratar con el conflicto.

Los métodos de resolución de conflictos, se llaman solución de problemas. Consiste en la terminación del conflicto manifiesto entre individuos o grupos. Son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o superar obstáculos de manera satisfactoria.

Gano-pierdes.

El método de ganar-perder significa ganancia para algunas facciones y pérdida para otras. Consiste en el uso típico de la autoridad. "Usted debe hacer lo que digo porque yo soy el jefe".

Aunque parezca que se gana en un confrontación, los sentimientos del otro, sus actitudes con respecto al que ganó y su relación siempre quedan afectados. A largo plazo, si no ganan los dos, ambos pierden.

En nuestra cultura la educación está basada en la competencia y no en la cooperación. Siempre el valor se obtiene por comparación con el otro, y no se otorga por sí mismo. La mentalidad yo gano, tu pierdes está inculcada. Desde luego habrá ocasiones donde es válido cuando la situación es de verdadera competitividad y baja confianza, pero hay que recordar que no somos totalmente

* Fisher, Roger y William Ury. Getting to Yes: negotiating agreement without giving in. Houghton Mifflin Co. Boston, 1981.

independientes, somos dependientes y el bien mayor se da con la estrategia ganar los dos

Perder-perder.

Una pérdida parcial para todas las facciones.

Algunos se concentran tanto en un enemigo, que lo único que quieren es que esa persona pierda, incluso aunque signifique que pierdan los dos. Es la filosofía de la guerra.

Se basa en la premisa de que evitar un conflicto es preferible a una confrontación personal sobre un problema. Se basan en supuestos: La mitad de un pan es algo mejor que nada.

Someten un problema a una tercera parte neutra. Ambos evitan confrontaciones Recurren a reglas, evitan la confrontación

Una ganancia aceptable para todas las facciones. Asumen dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa.

Ganar-ganar.

Ambos se comprometen a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad y trabajar juntos a favor de la solución sinérgica.

La posición de alta confianza produce las mejores soluciones, mejores aún que las transacciones respetuosas en las que ambos dan y toman, pero no son creativas.

Para ello se debe trabajar en la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que se quiere de verdad que la solución sea una ganancia para ambas partes.

Las decisiones de consenso se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones.

Decisiones integrativas.

La decisión integrativa es particularmente útil cuando las facciones se polarizan alrededor de unas cuantas estrategias de solución y necesitan dar fin a una situación de conflicto.

Modelos de negociación de Thomas Kilmann.

Este modelo para el manejo del conflicto establece que los conflictos afectan al personal y a la dinámica de grupos que hay en un lugar de trabajo. Señala que las conductas conflictivas no son ni buenas ni malas sino que la resolución del conflicto es simplemente una cuestión de expansión de habilidades donde tiene que escogerse el conjunto de conductas más efectivas para una situación en particular. Nos brinda información sobre el estilo en que uno maneja el conflicto y establece cinco modelos de comparación: 1) *Competidor*: Alta asertividad y baja cooperación. La meta es "ganar" 2) *Evitador*: Baja asertividad, baja cooperación. La meta es "ratrasar" 3) *Comprometido*: Moderada asertividad, y cooperación moderada. La meta es "encontrar un punto medio". 4) *Colaborador*: Alta asertividad y alta cooperación. La meta es "encontrar una situación de ganar-ganar" 5) *Servicial*: Baja asertividad y alta cooperación. La meta es "producir".

Tácticas de negociación.

El manejo adecuado del conflicto puede llevarse a cabo por medio del Reencuadre o cambio de marco de referencia. Cambiar de marco de referencia^{*} tiene que ver con la habilidad de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de modo que, sin cambiar los datos de lo acontecido, cambia la interpretación, el sentido o significado que se le da y por ende, sus consecuencias. Reencuadrar significa cambiar el punto de vista conceptual o emocional con relación al cual es experimentada una situación y ubicarla en otro encuadre que se adecua igualmente bien, e incluso mejor, a los hechos de la misma situación concreta, modificando todo su significado. Existen dos tipos básicos de reencuadre: de contexto y de contenido. En el primero, la clave está en el tiempo y el lugar donde acontece un hecho. En principio, ningún comportamiento o acto es bueno o malo, útil o inútil, depende de la circunstancia, tiempo y lugar en que se haya llevado a cabo. Por ejemplo: Si alguien dice: "soy un desastre, siempre me olvido de las cosas". Un reencuadre de texto busca una circunstancia donde el olvido tenga una circunstancia útil o distinta a la de ser un desastre: olvidarse de los problemas y las desgracias es el secreto de una vida feliz, o más ecuánime. "No existen fallas, sólo retroalimentación" es una frase que reencuadra algo desagradable, inadecuado, inesperado o inconveniente que está ocurriendo como una herramienta útil, como un aprendizaje para una situación futura. En el reencuadre de contenido se deja el mismo contexto pero se propone otro significado para el contenido. ¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un comportamiento? ¿De qué otras maneras podría definirse algo? ¿Qué quiere decir lo sucedido?, etc. Por ejemplo: "somos los segundos, por eso nos esforzamos más". Este es un reencuadre genial donde ser segundos, algo aparentemente descalificador significa ser mejor para los clientes y se transforma en la piedra angular del plan de marketing de una empresa.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN, BASE DE UNA BUENA MEDIACIÓN.

Existen formas básicas para iniciar una negociación, una de ellas es "negociar por principios". Consiste en los siguientes puntos: a) Separar las personas del problema. Resolver el dilema de suave-duro tratando gentilmente a las personas y con firmeza los temas centrales, sin olvidar que "lo cortés no quita lo valiente". No deben confundirse las opiniones de las personas con su valor como seres humanos. b) Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Descubrir qué hay detrás de lo que la gente quiere o necesita, para qué lo necesita o por qué. Explorar sus verdaderas necesidades, lo que realmente quiere conseguir, sus deseos, sus anhelos, y lo que teme perder. Debe evitarse adoptar una posición extrema que no permita abrir opciones de solución. c) Inventar opciones de mutuo beneficio: Separar el proceso de inventar y crear ideas, el proceso de decidir. Desarrollar múltiples posibles soluciones, buscar formas creativas de agregar valor. Decidir después combinando las ideas que aporten más a los intereses de las partes. D) Insistir en usar criterios objetivos. Buscar un resultado basado en criterios objetivos ajenos a la voluntad o al capricho de las partes. Permanecer abiertos a razonamientos de este tipo, no dejarse manipular pero mantenerse ante lo justo y objetivo.

^{*} Término proveniente de Watzlawick, Weakland, Fisch, 1974.

BIBLIOGRAFÍA

Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación. Una herramienta para desarmar el enojo y otras estrategias de persuasión.* Colombia, McGraw Hill, 2000.

Mayer, Richard. *Conflict Management, The Courage to Confront.* U.S.A. Batelle Press, 1990.

Rodríguez, Estrada, M. *Manejo de Conflictos. Manual Moderno.* Serie: Capacitación Integral. Segunda Edición 2000.

Stoner, J. y Freeman, R. *Administración.* México, Prentice Hall. 1994.

Wall, J. *Negotiation: Theory and practice.* U.S.A. Scott, Foresman and Company. 1985.

Filley Alan C. *Solución de Conflictos interpersonales,* México, Trillas. 1989

A N E X O S

Comentar en parejas, cuál es mi conflicto principal en mi ámbito laboral en este momento.

Dialogar sobre cuáles fueron las causas por las que se inició dicho conflicto y yo por qué dejé que creciera?

Escribe aquí tus *conclusiones personales*.

¿Qué tipo de relación tengo hoy con las personas con quienes voy a negociar?

¿Qué tipo de relación desearía para el futuro?

¿Cómo es la gente con quien me llevo mejor?

¿Qué hace que esto suceda?

¿Qué debe hacer, pensar o sentir una persona para que me simpatice o para generar una buena comunicación conmigo?

EJERCICIO: Formar parejas. Evocar cada uno a una persona con quien tenga o haya tenido algún conflicto serio. Hablar durante cinco minutos como si fuera dicho individuo, personificándolo frente al compañero; éste actuará como interlocutor silencioso. Luego invertir los papeles y comentar juntos la experiencia.