

1940/CI-170  
2007



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# *CURSOS INSTITUCIONALES*

## *MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTOS EN EL ENTORNO LABORAL*

Del 04 al 08 de Junio de 2007

### **APUNTES GENERALES**

CI-102

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes  
COFEPRIS

Junio de 2007

## Índice

1. Índice
2. Introducción
3. Actitud
4. Definición de conflicto
5. Conflicto funcional y disfuncional
6. Proceso del conflicto
7. Implicaciones del conflicto para el desempeño y satisfacción.
8. Manejo de conflictos
9. Influencia del medio ambiente
10. Debate PRO y CONTRA
11. Proceso de negociación
12. Conclusiones

## 2.- INTRODUCCIÓN

A menudo se define la personalidad como la mezcla única de rasgos físicos y mentales que se encuentran en el individuo, por ejemplo: si tomamos las características físicas (ojos, sonrisa, postura y demás) y las mentales (tacto, tolerancia, determinación) en una persona y las mezclamos, la combinación que surja es. LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO.

La personalidad del individuo existe en las mentes ajenas. El modo en que los demás interpreten nuestra personalidad es la clave para saber cómo se relacionan con nosotros. No es tanto lo que se piensa como lo que se transmite.

A veces hemos oído que personajes poseen una personalidad "carismática", desgraciadamente se identifican con este rasgo unas pocas gentes, tales como dirigentes, deportistas, artista, etc., la mayoría no lo somos, ya que una personalidad carismática es una rara combinación de rasgos que comunican con cierta magia o encanto.

Ahora bien la actitud es tan vital que puede trascender las características físicas y mentales de una personalidad. Una actitud positiva es tan poderosa que puede realzar los rasgos de personalidad, por otra parte una actitud negativa puede minimizar o cubrir lo que otra manera serían características atractivas.

No podemos llegar a decir que una actitud positiva puede hacer carismático a alguien, pero lo cierto es que puede acercarlo mucho a serlo.

Por ejemplo:

- Un individuo con actitud muy positiva puede convertir una personalidad gris en lo que otros interpretarían como una personalidad emocionante.
- Una actitud positiva puede hacer doblemente bella a una persona hermosa.
- Una actitud positiva puede atraer la atención hacia rasgos destacados de una personalidad que de ordinario pasaría desapercibida.
- Algunas actitudes positivas parecen "brillar a través" de otras características de la personalidad, y en el proceso la imagen total del individuo se abrillanta más y se vuelve más atractiva para los demás.

Casi todos aprendemos a vivir cómodamente con nuestros rasgos y características heredadas. Podemos hacer mejoras mediante nuestro arreglo, programas de salud e incluso cirugía plástica.

Pero después de lograr lo mejor en esas áreas, debemos reconocer que toda mejora adicional debe provenir de proyectar mejor lo que ya tenemos, ya que el 90% de mi personalidad será mi actitud.

## 3.- ACTITUD

La actitud es la manera en que comunicamos nuestro estado de ánimo a los demás, ya que en nuestra cabeza, donde todo se inicia, la actitud es algo que la mente suele establecer, es decir cómo se ven las cosas mentalmente.

El ver nuestra actitud es como ver algo a través de un lente, cuando estamos contentos enfatizamos lo positivo y atenúamos lo negativo, y podemos sentirnos felices, cuando sucede lo contrario ampliamos las cosas malas y nos sentimos infelices.

El ampliar las cosas puede hacerse un hábito, por lo que se recomienda que busquemos ver las dos partes de las cosas, es decir las positivas y las negativas, ya que muchas veces perdemos el sentido real si solamente vemos una sola cosa.

Es importante considerar que la actitud jamás es estática, es un continuo proceso dinámico, sensitivo y perceptual, si dejamos que los factores negativos se queden mucho tiempo cerca de nosotros, empezaremos a cambiar nuestra actitud, debemos de mantener un razonamiento para poder alejar las circunstancias que en ese momento no podemos cambiar.

Para hacer esto, se requiere de mucha disciplina mental, valor y la convicción de creer que muchas más cosas buenas ocurren cuando se es positivo.

Es importante que consideremos que siempre existirán pruebas que nos moverán nuestra actitud positiva, y es cuando se pone a prueba la determinación mental ya que necesitaremos de las habilidades para poder recuperarnos más rápidamente.

La teoría del éxito de las elevadas expectativas, sirve mucho para la gran mayoría de la gente, ya que el esperar (actitud) de una situación, más éxito se lograra, y se puede considerar como una profecía auto cumplidora.

Esta teoría es que solos se concentra en la posibilidad de la victoria, los sentidos se agudizan, se libera el entusiasmo y nos acercamos más a alcanzar el potencial, este es el secreto que atletas y políticos tienen para llegar a conseguir lo que desean?

Una actitud positiva es la manifestación externa de una mente que de modo primordial se extiende en asuntos positivos. Es una determinación mental que se inclina a favor de la actividad creativa en vez del aburrimiento, a la alegría, sobre la tristeza, la esperanza sobre el pesimismo.

Una actitud positiva es el estado mental que sólo puede mantenerse mediante el esfuerzo consciente.

Cuando algo sacude la atención mental en una dirección negativa, los positivos saben que para recuperarse ¡deben de hacer ajustes!.

**RECUERDA: TÚ ACTITUD HABLA TAN FUERTE, QUE NO ESCUCHO LO QUE ESTÁS DICENDO.**

La magia de una actitud positiva, parecería exagerado decir que existe magia, para enfatizar el poder de una actitud positiva, pero la realidad es que si observamos con detenimiento la conducta humana, tal vez hayamos visto algunos cambios radicales en la actitud, tan extraordinarios e inexplicables que el único adjetivo aplicable sería ciertamente "magia".

Es importante expresar que las ventajas de una actitud positiva son:

### **1. Una actitud positiva desencadena entusiasmo**

Los psicólogos saben que a simple observaciones quienes se tornan negativos y deprimidos pierden mucha energía, se arrastran como si estuvieran envueltos en una neblina, en cambio si vemos a una persona con una actitud positiva pareciera que tiene una reserva energética ilimitada.

**2. Una actitud positiva aumenta la creatividad**

Ser positivo ayuda a la mente a pensar con libertad. Las ideas y soluciones flotan a la superficie, por otro lado, una actitud negativa viene con un efecto asfixiante y se sofoca la creatividad.

**3. Una actitud de suerte para hallar cosas valiosas puede hacer que sucedan cosas buenas**

Algunos creen que cuando los individuos están de humor despreocupado tiende a ocurrirles cosas fortuitas, de algún modo los actitudes joviales crean un ambiente que les da suerte. A esto se llama una actitud de suerte para hallar cosas valiosas.

La buena suerte para hallar cosas valiosas es un estado mental que constituye la diferencia.

Si pensamos en nuestras posesiones más valiosas, solemos incluir riquezas materiales, como joyas, coches, equipo electrónico, etc. – cosas que fácilmente pueden ser robadas.

Al pensar que nuestra actitud positiva es una posesión invaluable, no se nos ocurre que también puede ser robada.

Los conflictos humanos tanto en el trabajo como en nuestras vidas personales, pueden provocar alteraciones en nuestras carreras y estilos de vida. Cuando permitimos a los demás alterarnos hasta el punto de perder nuestro enfoque positivo de la vida, entonces podemos decir que las cosas han ido demasiado lejos.

Ahora bien ¿qué podemos hacer para evitar que los "demás" nos roben nuestra actitud positiva?

Existen tres sugerencias:

1.- Resolver rápidamente los conflictos humanos para no ser la víctima.- tal vez tengamos que pedir disculpas que no queremos dar, o bien iniciar un debate para reparar una relación que preferiría olvidar o tragarnos algo de orgullo.

Esta claro que si permitimos que crezca un conflicto pequeño, con el tiempo puede hacer que perdamos nuestra actitud positiva.

2.- Cuando alguien se comporte sin ética, compense el hecho haciéndose mas grande y siguiendo adelante.- a menudo permitimos que nos roben nuestra actitud positiva alterándonos tan hondamente que tratamos de desquitarnos y en l proceso nos volvemos negativos

3.- Aíslese o aléjese de la persona con quien tenga un conflicto.- a veces, si se continúa su relación con quien le está deprimiendo, su único modo de restaurar su actitud positiva es retirarse de ella.

Posiblemente en la vida personal no es posible un alejamiento total, pero eso es mucho más difícil a menos que renuncie o comience en otra área.

Recuerde que nosotros debemos considerar la actitud como la posesión más valiosa, y bajo ninguna circunstancia permitir que alguien nos la robe. Tan pronto nos percatemos de que aflora un conflicto personal, debemos rehusar a permitir que se destruya algo en nuestra perspectiva positiva, ya que el precio es demasiado elevado si una situación se vuelve negativa.

Debemos recordar que nuestra actitud solamente nos pertenece a nosotros, nada le vale a los demás, los demás no pueden ser más positivos simplemente nos pueden dañar.

**Realiza el siguiente ejercicio:**

### ESCALA DE AJUSTE DE LAS ACTITUDES

Por favor califique su actitud actual. Lea cada declaración y escriba el número que corresponde a donde se siente que esta. Si escoge el 10 esta diciendo, que su actitud es inmejorable para esta área, si escoge el 1 dice que no podría ser peor. Sea completamente honesto.

ALTO 1-6      BAJO 5-0

Si tuviera que adivinar, siento que mi jefe actualmente calificaría mi actitud con:		
Si le diera la misma oportunidad, mis compañeros de trabajo y familia calificarían mi actitud con:		
En forma realista, califico mi actitud actual con:		
Al tratar con otros, creo que mi eficacia merecería un:		
Mi nivel actual de creatividad es:		
Si hubiera un medidor para mi sentido del humor, creo que marcaría cerca de:		
Mi ánimo reciente, paciencia y sensibilidad, que muestro a los demás merece:		
Tratándose de no permitir que las cosas me molesten, merezco:		
Con base en la cantidad de cumplidos que he recibido últimamente, merezco:		
Califico mi entusiasmo hacia mi trabajo y vida durante las semanas recientes con:		

Una calificación de 90 o más muestra que su actitud esta "afinada" y que no parece necesario que haga ajustes, una calificación entre 70 y 90 señala que pueden servirle algunos ajustes menores; entre 50 y 70 sugiere un ajuste mayor, si se calificó por debajo del 50 puede requerir un ajuste completo.

### ¿Cómo ajustar su actitud?

#### 1.- Sentido del humor

El factor pivote entre ser positivo y negativos es con frecuencia el sentido del humor, entre mas aprendamos a desarrollar el sentido del humor, más positivo nos volveremos.

Debemos de establecer la "técnica de voltear la moneda" cuando tengamos éxito, los individuos listos podemos minimizar el impacto negativo que el problema tiene en su actitud positiva.

La comicidad en cualquier forma ayuda a resistir las fuerza negativas, pueden restaurar su perspectiva y ayudarle a mantener una perspectiva de vida mucho más balanceada.

#### 2.- Jugar a los ganadores

Todos nosotros en cualquier etapa de nuestra vida, encaramos factores positivos (ganadores) y negativos (perdedores). Si no estamos alertas, los perdedores pueden echar para atrás a nuestros ganadores.

Cuando llega a suceder esto es posible, que desperdiciemos energía quedándonos en los infortunios, lo que generara que nuestra perspectiva cada vez sea más negativa y las disposiciones de nosotros mismos sean mas agrias.

Solamente nosotros podemos cambiarlo, el reto es : encontrar modos de empujar a los perdedores al perimetro externo de pensamiento.

¿Cómo hacerlo?

- a) Pensar más en los ganadores, ya que entre más nos concentremos en las cosas que hacemos bien en la vida, menos tiempo nos dará para pensar en lo negativo. Esto quiere decir que como los factores negativos reciben menos atención, no es raro que muchos se resuelvan por si solos.
- b) Hablar mas de los ganadores, tanto pero sin exagerar, o no hay que repetirlos a la misma persona, entre más los expreemos de las palabras con los sucesos felices y emocionantes de la vida, serán más importantes para nosotros. Quienes están constantemente y monótonamente en los negativos de su situación le hacen un mal servicio a sus amigos e incluso uno peor para perpetuar su propia actitud negativa. Al jugar con los perdedores una y otra vez, se preguntarán porque no estamos ganando.
- c) Recompensarnos disfrutando de nuestros ganadores, al deisfurar la naturaleza, al manejar por alguna parte que nos guste, el tener música hermosa como influencia positiva será una ventaja para hacer que nuestros ganadores estén presentes por mucho más tiempo.

Cuando nosotros jugamos a los ganadores, o pensamos en ellos o hablamos de ellos, podemos generar nuestra actitud positiva y tener una forma de ver la vida muy agradable que permita lograr lo que requerimos de los demás y de nosotros mismos para ser felices.

#### **EJERCICIO:**

Haga una lista de cinco factores positivos en su vida (incluyendo gente, actividades o cualquier otra cosa que lo mantenga positivo). Donde sea posible, use una sola palabra.

1.- _____
2.- _____
3.- _____
4.- _____
5.- _____
<b>Acaba de demostrar que hay poderosos factores positivos y hermosos en su vida ¡juéguelos!</b>

### **3.- Simplificar, Simplificar**

Muchos de nosotros sin darnos cuentas nos atiborramos en nuestra vida con factores negativos, nos rodeamos de posesiones, de gente o dedicaciones innecesarias que producen problema y luego simplemente nos quejamos de lo complicado que esta nuestra vida.

Por estar tan llenos de cosas no podemos disfrutar los placeres sencillos de la vida, no podemos distraernos porque existe una gran cantidad de cosas que no podemos hacerles caer. Por ello debemos de:

**Poseiones inútiles y no apreciadas**, algunas personas que bajo otras circunstancias serían sensatas se vuelven esclavas de sus posesiones, se rodean por medios tangibles que los necesitan o que los que se pueden disfrutar con el tiempo.

Casi todos tenemos algo sin el cual podríamos estar mejor, podría ser el par de zapatos extras que nos ocupan lugar o un ropero lleno de cosas que no utilizamos. Liberarse de cualquier cosa que no se necesite, use o se aprecie, puede simplificar la vida y mejorar la actitud.

**Demasiados involucramientos**, al desear hacer el bien, y lograr una aceptación de los demás algunas de las personas, más bien, la mayoría trata de abarcar demasiado, dando como resultado que nos volvemos esclavos de las organizaciones profesionales, sociales o comunitarias.

**Desequilibrio entre la carrera y el hogar**, esto se llega a dar cuando desorientados dedicamos mayor tiempo y energía a nuestras carreras que propiciamos que nuestros hogares queden en ruina. Nos volvemos adictos al trabajo y olvidamos una vida hogareña que puede influir en nuestra actitud.

**Aferrarse a relaciones desgastadas**, esto aunque parezca muy duro la mayoría de las veces nos aferramos a "amigos" que se han vuelto negativos y debemos de eliminarlos de nuestras vidas cotidianas, jamás será fácil, pero algunas veces es necesario poner fin a las relaciones con gente negativa para proteger nuestra actitud. Esto se debe de hacer rápido y sin culpa.

#### **Ejercicio de simplificación**

Cosas que prometo hacer para simplificar mi vida

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_
- 6.- \_\_\_\_\_
- 7.- \_\_\_\_\_
- 8.- \_\_\_\_\_
- 9.- \_\_\_\_\_
- 10.- \_\_\_\_\_

#### **4.- Aislarse**

Pensar que podríamos eliminar todos los factores negativos de nuestras vidas mediante cualquier método, sería imposible, en cierto momento, todo el mundo debemos de aprender a vivir con ciertas situaciones en las que nadie gana, que no se pueden resolver con facilidad y arrojar lejos o ignorar.

La posible respuesta sería trabajar para aislar el foco de atención contra el factor negativo, es decir usar técnicas que separen esos negativos que no se pueda incidir demasiado en nuestras actitudes.

Es importante considerar que los problemas a largo plazo tienen las características de permanecer adormecidos cierto tiempo y luego salir a la superficie con venganza, haciendo que se pierda el foco positivo, incluso pueden alcanzar dimensiones de crisis



Expresar con palabras, siempre que se encara un problema recurrente en las relaciones, se debe de platicar, para que se pueda desinflar el globo y en ese momento se pueda manejar.

Se puede sudar un problema, a través de realizar muchas actividades, para no tener que resolverlo en ese momento.

Se puede reír de las crisis, buscando proteger la actitud positiva.  
Compartir el problema con alguna fuerza superior,  
Cambiar el ambiente, para obtener una nueva perspectiva.

### **5.- Vernos mejor ante nuestros ojos**

Nos bombardean para que mejoremos nuestra imagen, la propaganda y la mercadotecnia, todos los mensajes afirman que con "una nueva imagen" seremos más aceptados y conoceremos la felicidad a través de los demás.

La auto mejora de cualquier clase debe de ser aplaudida, aunque la razón dominante para la "nueva imagen" no es verse mejor para los demás, sino realmente debe ser porque queremos vernos mejor ante nuestros propios ojos. Cuando mejoramos nuestra presencia, damos un impulso grande y positivo a nuestra actitud positiva.

El término de complejo de inferioridad ya nos es popular hoy en día, pero este término es cuando nosotros nos vemos mejor ante los demás que ante nosotros mismos, o sea, cuando tenemos una autoimagen negativa y se hace psicológicamente inferior.

Desgraciadamente nos vemos mejor ante los demás que ante nosotros mismos, podemos sentirnos fuera de moda, poco atractivos o mal arreglados, esto no necesariamente significa que nos vean así nuestros amigos, sino que tenemos una actitud negativa porque ante nuestros ojos no nos vemos bien.

Cuando tenemos una autoimagen pobre, es como si se mirara a través de una lente ahumada. Cuando sentimos que no se ve bien, ninguna cosa nos parece bien.

Cómo podemos ajustar nuestra actitud positiva mediante la mejora en la imagen?

Se puede empezar con cinco actividades físicas y psicológicas generales en las que se involucra a la gente, para mejorar o mantener nuestra autoimagen.

- Mejorar la ropa ( prestar más atención)
- Peinado, cosmético
- Verse sano ( programa de ejercicio, postura)
- Ser uno mismo (rehusarse a que los demás o los medios de comunicación influyan demasiado en mí, conservando mi propia idea de lo que debe ser mi imagen. Ser distinto en el modo como se quiere ser diferente).
- Conexión entre la imagen y la actitud, (cuidarnos de cómo nos vemos ante nuestros propios ojos porque eso influye en nuestra actitud).

### **LA ACTITUD Y EL TRABAJO**

En ninguna parte, aprecian más la actitud positiva como cuando se está en el trabajo, esto se debe en gran medida a que:

- Muchos de nuestros compañeros de trabajo están haciendo algo que preferirían no estar haciendo, cuando hay alguien positivo el trabajo se disfruta mucho más.
- Las vidas privadas de algunos compañeros son sumamente difíciles, puede ser que en el trabajo es donde encuentren personas positivas y les ayuden a olvidar sus problemas.
- Los supervisores dependen de las actitudes positivas de sus subordinados para establecer el equipo de trabajo, ya que esta actitud facilita el trabajo de todos.
- Cerca de la mitad de las horas de vigilia las personas las invertimos en el trabajo, si no existe situaciones positivas pueden parecer una eternidad.

Tanto las actitudes positivas como las negativas viajan rápido en el trabajo. Trabajar cerca de una persona con actitud positiva es una experiencia deliciosa, puede hacernos sentir mucho más optimistas. Trabajar en cambio cerca de una persona negativa, es como ir a una fiesta con un perdedor, y pueden hacer que nosotros nos volvamos negativos.

Entre más armonioso sea el ambiente laboral, mayor será la productividad del departamento, habrá más calidad y menos errores.

Ya que cuando la gente está relajada y feliz se concentra más fácilmente, y se vuelven más tolerantes entre sí, el trabajo se ve como un reto y no como una serie de tareas aburridas. Hay que tener cuidado porque una sola actitud negativa puede agriar el ambiente general.

Es fácil clasificar a los que tienen actitudes positivas y negativas, cuando llegan las vacaciones. Se extrañan a los trabajadores positivos y se les da la bienvenida cuando llegan. Los negativos obligan a los que quedan en el trabajo a tomar unas vacaciones muy necesitadas.

En el ambiente laboral como en la vida personal, nuestra actitud constituye la diferencia, desarrollar y mantener relaciones sanas entre los superiores y compañeros de trabajo es la clave del éxito en cualquier organización, nada contribuye más a este proceso que una actitud positiva.

Ya que la actitud positiva amplía la red de apoyo, ya que transmitimos señales amistosas, y los demás están más abiertos a nosotros. La actitud se expresa antes de que se diga palabra, se muestra en cómo nos vemos, cómo caminamos, cómo nos paramos y cómo hablamos, si somos alegres y optimistas, nuestra actitud actúa como un imán.

Algunos individuos desdeñan la importancia de desarrollar y mantener buenas relaciones humanas. Enfatizan tanto las habilidades técnicas que ignoran las cuestiones humanas, como el resultado es que no comprenden porque los demás no se entusiasman por su trabajo aunque técnicamente sea correcto.

En el mundo laboral tiene especial importancia aprender a separar las relaciones de las personalidades. Una relación se basa en la sensación psicológica entre dos personas, como no se puede ver ni tocar, algunos solo piensan en las personalidades involucradas, ignorando la propia relación.

El resultado de lo anterior es que con frecuencia los individuos pierden su objetividad, en vez de hacer algo para mejorar una relación profesional, se vuelven quisquillosos con la personalidad de un individuo y se desarrolla un conflicto.

Quienes anteponen el propósito de la relación tienen más posibilidades de aceptar las diferencias dentro de otra personalidad, al concentrarse en los requerimientos del trabajo se pueden vencer las barreras lo que a la vez favorecerá la mejor aceptación por parte de los colaboradores.

A veces buscamos encontrar nuevas relaciones antes de reparar las antiguas, en el trabajo este puede significar que se crean facciones dentro de un equipo o cambiar de equipo constantemente.

Quienes quieren más sus carreras reconocen que es importante mantener relaciones positivas, cuando más se necesita hacer una reparación, los empleados listos se apresuran a corregir las cosas, no importan si son responsables por el problema o no.

Es su actitud la que hace que la relación sea más importante que el incidente que provocó su daño, ya que las relaciones laborales como las de otro tipo, son frágiles, y requieren de constante cuidado, una vez que se desatienden, es muy difícil volverlas a su antiguo estado de salud.

Junto con las buenas habilidades laborales, el éxito en la carrera profesional depende también de la calidad de las relaciones de trabajo, esto es buscar lo mejor de nuestros compañeros, ya que no podemos existir aliados, necesitamos a todos los demás, esto es especialmente cierto en el trabajo.

Es muy difícil conservar una actitud positiva con las constantes relaciones con los demás, pero ser positivo en el trabajo proporciona un doble dividendo, primero nos ayuda a crear relaciones humanas sanas que no nada más conducen a nuevas amistades, sino también al éxito en la carrera. Segundo toda relación de calidad que cree reforzará sus necesidades continuas de actitud.

#### **4.-DEFINICIÓN DE CONFLICTOS**

El conflicto puede ser un problema serio en cualquier organización, no trae a veces el cierre de una empresa, pero ciertamente, puede dañar gravemente el desempeño de la organización y la pérdida de muchos buenos elementos, aunque cabe mencionar que no todos los conflictos son malos, ya que tiene un lado positivo como un negativo.

Existen muchas definiciones de conflicto, pero lo principal es que el conflicto debe ser "percibido" por ambas partes, ya que su existencia e incluso su inexistencia es una cuestión de percepción, es decir si nadie se percata de él, se acepta general mente que no hay conflicto.

Los conflictos percibidos no siempre son reales, en tanto que muchas situaciones podrían describirse como conflictivas cuando en realidad no lo son, ya que los miembros del grupo o equipo no las perciben así.

Es por ello que para la existencia de un conflicto es necesario percibirlo, y simplemente se puede considerar que es el "boqueo", de la obtención de los objetivos de otra, entonces inmediatamente surge el conflicto.

Es por ello que muchas definiciones concuerdan en la intención y en determinar si el conflicto es un término exclusivamente de los actos externos.

La cuestión de la intención se centra en establecer si el comportamiento de bloqueo ha de ser una acción determinada o bien es consecuencia de circunstancias fortuitas.

Por ello se puede considerar la mejor definición de conflicto como "proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional de anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses".

**Teoría tradicional**

Anteriormente se tenía una concepción tradicional de que el conflicto era malo, negativo y se usaba como sinónimo de violencia, destrucción y la irracionalidad para reforzarlo dentro de los grupos de trabajo.

El conflicto se puede concebir por definición que es una cosa perjudicial que es necesario evitar.

Durante la década de los 30's y 40's se consideraba el conflicto como unas consecuencias disfuncional debida a una comunicación deficiente, falta de apertura y de confianza entre las personas, así como una gran incapacidad del gerente de interesarse por las necesidades y aspiraciones de los empleados.

Esto nos da el margen de crecimiento ya que si la suposición de que todo conflicto es malo entonces simplemente se debe de evitar hasta enfocar nuestra atención en

Sus causas y corregirlas, a fin de mejorar la relación en el grupo.

**Teoría conductual**

En este enfoque se afirma que el conflicto es un proceso natural que todos los grupos y organizaciones tienen y deben de mantener, por ser inevitable se trato de aceptar, se racionaliza su existencia y se considero que era imposible eliminarlo, y además que nos dan un beneficio enorme en el desempeño del grupo.

**Teoría interaccionista**

Es la teoría actual, ya que la conductista aceptaba el conflicto, esta teoría lo alienta basándose en el punto de que un grupo armonioso, pacifico y cooperativo tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar

Por eso se trata de estimular a los lideres de los grupos a mantener un nivel minimo de conflicto, lo suficiente para que siga siendo viable autocrítica y creativo.

Por lo tanto es necesario considerar que no existe un conflicto que sea bueno o malo, sino depende del tipo de conflicto, es por ello que se considera funcional y disfuncional.

Entonces se considera conflicto cuando cualquier actividad en desarrollo de una interacción se cruza para convertirse en un conflicto entre las partes, que puede ser incompatibilidad de metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamiento y algunos más.

**5.- CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL**

Se considera que el conflicto es bueno para el grupo, pero como saber si es funcional o disfuncional, esta es una aseveración muy arriesgada, ya que no existe una clara diferencia entre ambos.

Ningún grado de conflicto puede adoptarse como aceptable o inaceptable en todas las circunstancias,

El tipo y grado de conflicto que en un grupo crean una actitud sana y positiva hacia las metas comunes puede producir en otro grupo, actitudes disfuncionales al extremo.

El criterio decisivo para esta definición es simplemente el desempeño del grupo, puesto que este tiene que alcanzar una serie de metas y objetivos, la funcionalidad no va a depender de la repercusión que este conflicto tiene en el individuo sino en el grupo, es por ello que la forma en que los individuos perciben el conflicto puede afectar de manera importante su efecto en el grupo.

Para poder evaluar el impacto que el conflicto ejerce sobre el comportamiento del grupo, al saber si son funcionales o disfuncionales, se debe de examinar si el individuo percibe una acción como disfuncional en el sentido que el resultado no le satisface, y puede ser considerado por los demás como favorable por la obtención de los objetivos del grupo.

Por ello: El conflicto funcional, muchos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, realizando formas constructivas.

Y el conflicto disfuncional, son las formas destructivas que afectan al grupo propiciando que se bloqueen los canales de comunicación e incluso se anulen las relaciones interpersonales.

Casi siempre el impacto individual y el de grupo son mutuamente excluyentes, ahora si el individuo percibe el conflicto como altamente perturbador o positivo es totalmente irrelevante si no lo percibe así el grupo.

## 6.-PROCESO DEL CONFLICTO

Este proceso consta de cinco etapas:

1.- Oposición o incompatibilidad potenciales, son las condiciones que generan las oportunidades para que surja el conflicto, no necesita, llevar directamente al conflicto, pero al menos una de estas condiciones es necesaria si el conflicto va a emerger las cuales son, comunicación, estructura y variables personales.

2.- Cognición y personalización, si las condiciones citadas anteriormente afectan a una parte que le importe, entonces el potencial para la oposición o incompetencia se actualiza en la segunda etapa, las condiciones anteriores solo pueden llevar al conflicto cuando una o más partes son afectadas y están conscientes del conflicto, es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan tensión, ansiedad, frustración y hostilidad, aquí se definen los temas problemáticos y aquí también se busca establecer posibles acuerdos para arreglar el conflicto.

3.- Intenciones, intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, las intenciones son las decisiones para actuar de una forma dada y se establecen cinco intenciones en el manejo del conflicto:

**Competencia**, (asertiva o no cooperativa), cuando se busca satisfacer los propios intereses a pesar del impacto en los demás partes del conflicto.

**Colaboración**, (asertiva y cooperativa), cuando cada una de las partes en conflicto desean satisfacer completamente los intereses de todas las partes, la intención de todas es solucionar el problema, aclarando las diferencias en lugar de reconciliar puntos de vista.

**Evasión**, (ni asertiva ni cooperativa), cuando un individuo reconoce que existe un conflicto y desea retirarse de él o suprimirlo.

**Complacencia**, (no asertiva y cooperativa) cuando una parte busca pacificar al oponente, y esta dispuesta a colocar los intereses del otro encima de los propios para poder mantener la relación.

**Compromiso**, (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad) cuando cada parte en el conflicto busca dar algo, y da como consecuencia un resultado comprometido, no hay ganador ni perdedor, en su lugar hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción completa de los intereses de ambas partes.

ORIENTACION AL MANEJO DEL CONFLICTO	SITUACIONES APROPIADAS
<b>COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando es vital la acción inmediata y decidida ( casos de urgencia)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuestiones importantes en que es preciso emprender acciones impopulares (reducir costos)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuestiones vitales para el bien de la organización cuando uno sabe que tiene la razón.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contra los que se aprovecha de un comportamiento no competitivo.</li> </ul>
<b>COLABORACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar una solución integradora cuando ambos tipos de intereses no admiten el compromiso</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el objetivo consiste en aprender.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las ideas de personas con distinto punto de vista.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la aceptación al incorporar en un consenso los diferentes intereses</li> </ul>
<b>EVITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando es una cuestión trivial o bien urge resolver problemas más importantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando uno se da cuenta de que no puede satisfacer sus deseos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hay más probabilidades de problemas que de lograr una solución provechosa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr que la gente se tranquilice y recobre la objetividad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la obtención de información reemplaza a la decisión inmediata.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando otros pueden resolver el conflicto más satisfactoriamente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando uno descubre que está equivocado, para permitir conocer una opinión mejor, para aprender o mostrar que uno es razonable.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las cuestiones son más importantes para otro que para uno, para satisfacerlos y no perder la cooperación.</li> </ul>

<b>ADECUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para obtener crédito social en cuestiones posteriores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para minimizar la pérdida cuando la mayoría no comparte nuestras opiniones y perdemos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la armonía y la estabilidad tienen prioridad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para permitir que los empleados se desarrollen al aprender de sus errores</li> </ul>
<b>COMPROMISO O NEGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las metas son importantes, pero no justificas el esfuerzo o la posibilidad de arruinar modos más asertivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando oponentes de igual poder persiguen objetivos mutuamente excluyentes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr arreglos temporales a cuestiones complejas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para obtener soluciones adecuadas ante la presión del tiempo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como respaldo cuando la colaboración o la competencia no son convenientes</li> </ul>

La evidencia sugiere que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir ponderar en decisiones importantes, todos los puntos.

El conflicto es el antídoto del pensamiento en grupo, impide que el grupo se adhiera pasivamente a las decisiones basadas en argumentos débiles, y se presentan alternativas relevantes.

El conflicto pone en juicio el status o situación actual y propicia la creación de nuevas ideas, favoreciendo la revaloración de las metas y actividades del grupo para que este responda ante el reto, y puede tener una relación positiva con la productividad.

Es por eso que se debe de apoyar el valor constructivo del conflicto.

Ahora bien cuando el conflicto se puede considerar disfuncional o bien que acarrea consecuencias negativas o destructivas, son por:

1. Oposición incontrolable que origina descontento y esto disuelve los vínculos comunes y con el tiempo puede romper al equipo de trabajo.
2. Retardo de comunicación
3. Reducción de la cohesión le grupo
4. Subordinación de las metas de grupo a las pugnas individuales

Las intenciones proporcionan pautas generales de conducta, desempeño y colaboración en una situación de conflicto, ya que cada parte define su propósito, debemos recordar que las personas no son fijas, que en el transcurso del conflicto se pueden cambiar los intereses debido a la conceptualización o a causa de una reacción emocional comportamiento de la otra parte.

Cada persona tiene una tendencia a manejar los conflictos de diferentes formas de acuerdo a su carga emocional.

4.- Comportamiento, es la etapa donde los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por ambas partes del conflicto.

Estos comportamientos usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de ambas partes, pero estas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada por lo general de las intenciones, las intensidades del conflicto se incrementan a medida de que asciende un largo continuo hasta volverse destructivas.

5.- Resultados, La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tienen consecuencias, pueden ser funcionales, en el sentido que el conflicto dé como resultado un incremento en el desempeño del grupo o disfuncionales si este obstaculiza el desempeño

Los resultados funcionales, es cuando el conflicto se puede considerar positivo porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden exponer los problemas y liberarse de las tensiones y nutriendo el ambiente de auto evaluación y cambio.

Los resultados disfuncionales de los conflictos, es cuando se puede alimentar el descontento, el cual actúa para disolver lazos comunes que llevan a la destrucción del grupo.

### **Relaciones intergrupales**

Las relaciones intergrupales son los puentes coordinados que unen a dos o más grupos de las organizaciones y que son distintos, la calidad y la eficiencia de estas relaciones pueden tener un peso significativo en el desempeño de uno o de ambos grupos, así como la satisfacción de los miembros de los mismos.

Se deben:

**Establecer reglas y procedimientos**, es el método de menor costo y más simple, para manejar las relaciones entre el grupo, ya que por adelantado se establecen un conjunto de reglas y procedimientos formalizados que especificarán cómo los miembros deberán relacionarse, las reglas y procedimientos minimizan la necesidad de interacción y flujo de información entre los grupos de trabajo, ahora bien la mayor desventaja de este método es que funciona bien solo cuando las actividades en los grupos pueden estar justificadas para establecer reglas y procedimientos, bajo condiciones de alta incertidumbre y de cambio las reglas y procedimientos por sí solos podrían no ser adecuados para garantizar una coordinación eficaz de las relaciones intragrupal.

**Jerarquía**, si las reglas y procedimientos son inadecuados, se vuelve entonces la jerarquía el método principal para monitorear las relaciones en los grupos.

**Planeación**, facilita la coordinación, y cada grupo tiene metas específicas por las cuales son responsables, entonces cada uno sabe lo que se supone sabe y debe de hacer.

**Papeles de unión**, son aquellos especializados y diseñados para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo y otros equipos, y que ayudan a entender perfectamente el lenguaje técnico de cada uno de los miembros del equipo.

**Fuerzas de tarea**, grupo temporal formado por representantes de diversas áreas para solucionar el problema para el que fue creado.

Equipos, cuando las tareas se vuelven más complejas los problemas adicionales se incrementan durante el acto de ejecución, se forman para solucionar problemas frecuentes.

**Departamentos de integración**, cuando son las relaciones demasiado complejas para ser coordinadas a través de planes, fuerzas de tareas, equipos y similares, se crean grupos permanentes que están asignados a la tarea de integración entre el grupo o más grupos.



La eficacia de las relaciones en los grupos pueden ser evaluadas en términos de eficiencia y calidad, la eficiencia, considera los costos para las organizaciones que transforman los conflictos de los grupos en acciones acordadas por el mismo grupo.

La calidad se refiere al grado en el cual los efectos dan como resultado un acuerdo de intercambio bien definido pero duradero entre los miembros del grupo.

## **7.- IMPLICACIONES DEL CONFLICTO PARA EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN**

El conflicto puede ser constructivo o destructivo de acuerdo a los niveles del conflicto como tal, que pueden ser muy altos o muy bajos, en ambos extremos se obstaculiza e desempeño.

Por ello el nivel óptimo es aquel donde hay suficiente conflicto para impedir el estancamiento, generar la creatividad, permitir la liberación de tensiones y sembrar la semilla del cambio, pero no tan intenso que menosprecie la aportación de los miembros y la coordinación de las actividades del grupo.

Ya que un alto grado de conflicto puede poner en peligro la eficacia del grupo e incluso la de la organización aminorando la satisfacción de los miembros, aumentando la tensión y rotación de personal, reduciendo la productividad.

## **8.- MANEJO DE CONFLICTOS**

Todos los seres humanos tenemos problemas serios y nadie es inmune a las dificultades, pero cuando se detona un conflicto en las relaciones laborales, es importante ver que nosotros tenemos la capacidad de ser positivo bajo todas las circunstancias concebibles, incluso cuando el problema puede alterar nuestras vidas, bajo estas condiciones, el modo (actitud) con que encaramos el conflicto es decisivo, por ello es importante establecer un procedimiento de tres pasos:

### **1.- Frenar un poco hasta que logremos una perspectiva positiva**

Siempre que nos golpee un problema difícil, es conveniente retroceder para obtener el mejor foco posible, dado que esto es difícil, algunos dormimos para resolver el problema, buscamos consejos en toros, etc. Estas acciones pueden producir una perspectiva que lleva más a encontrar alternativas que nos orientan a la solución.

### **2.- Identificar la mejor solución posible**

Usualmente esto quiere decir comprometernos con el proceso tradicional, científico de toma de decisiones. Primero se recaba todos los datos, luego se aísla alternativa, se ponderan con cuidado para encontrar la mejor decisión. Este proceso jamás será fácil a veces es prudente usar un consejo profesional o un guía.

### **3.- Vivir con gracia con la solución**

No todas las soluciones son ideales,

## 9.-INFLUENCIA DEL MEDIO AMBIENTE

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional, ya que obstaculiza la adaptación y al progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente emerge en formas estandarizadas, puede ser una resistencia abierta, implícita, inmediata o diferida.

Es mucho más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata, pero es un mayor reto cuando la resistencia es implícita o diferida, ya que los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles, ya que existe una pérdida de lealtad a la organización, pérdida de motivación para trabajar, incremento de errores, aumento de ausentismo debido a la "enfermedades", y es por tanto más difícil de reconocer.

Un cambio puede producir lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses e incluso años después; o un solo cambio en si mismo tiene poco impacto pero se puede volver la gota que derramo el vaso.

Las reacciones de cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

La resistencia, es simplemente, se ha diferido y acumulado, lo que emerge es una respuesta producto de acumulación de los cambios anteriores.

Las Fuentes de resistencias, se consideran desarrolladas en:

**INDIVIDUALES**, residen las fuentes de resistencia individuales en las características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades.

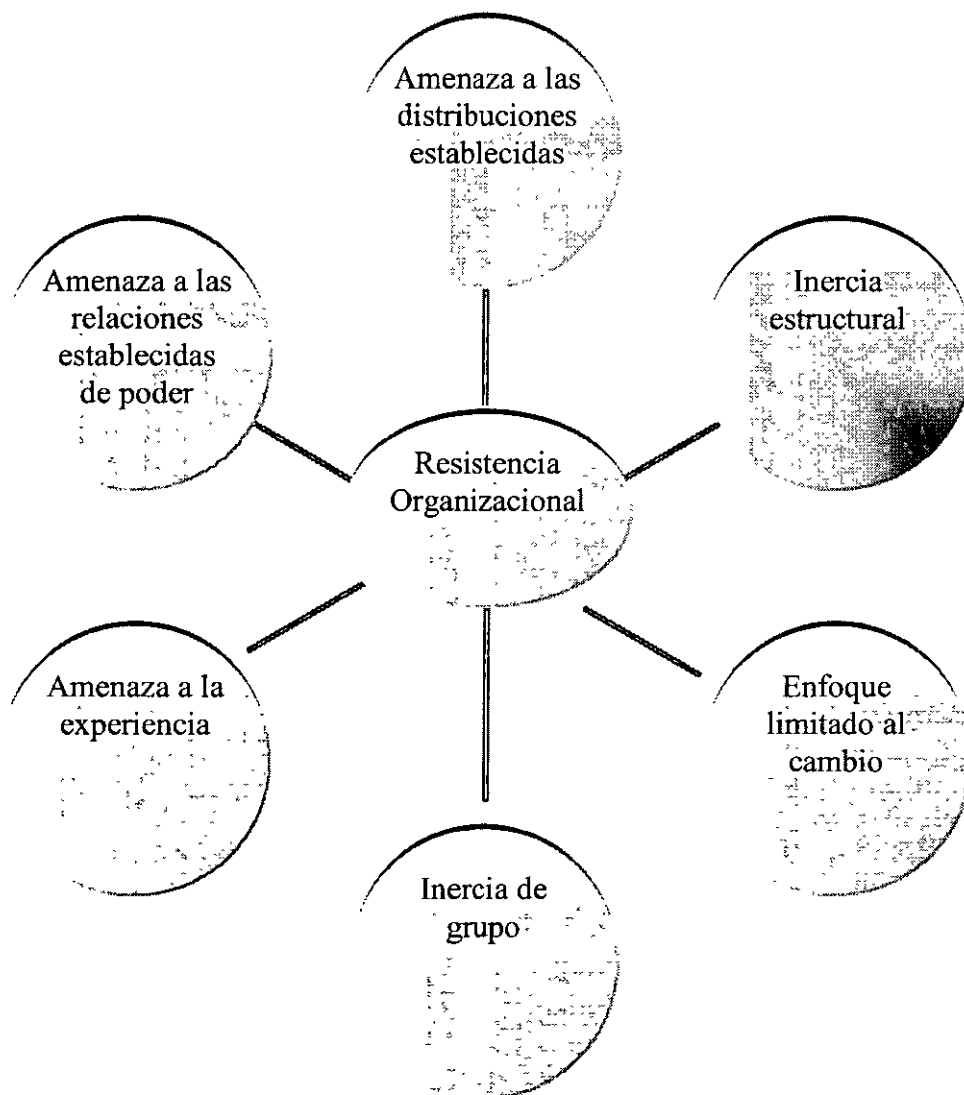
- Hábito, los seres humanos somos criaturas de hábitos, la vida es por sí suficientemente complicada, y no nos interesa contemplar el gran rango de opciones para cada decisión, todos los días, por eso nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas, pero, cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas, se vuelve una fuente de resistencia.
- Seguridad, la gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza los sentimientos de seguridad.
- Factores económicos, es la preocupación por los cambios que den como respuesta la disminución del ingreso económico, los cambios en las tareas de trabajo o en las rutinas de trabajo se pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con estándares anteriores, en especial cuando el salario esta estrechamente ligado a la productividad.
- Temor a lo desconocido, los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.
- Procesamiento selectivo de la información, los individuos moldeamos el mundo a través de las percepciones, cuando lo hemos creado nos resistimos a cambiarlo, es por ello que somos culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener las percepciones intactas, ignorando la información que puede amenazar el mundo que hemos creado.

**RESISTENCIA ORGANIZACIONAL**, por lo general las organizaciones son conservadoras y se resisten al cambio, por ello existen fuentes de resistencia organizacional:

- Inercia estructural, ya que tienen mecanismos para producir estabilidad, y se vuelve un sistema a base de procedimientos fuertes y arraigados. Recordemos que las personas que

son contratadas en las organizaciones, son escogidas para que se acoplen y luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera, cuando la organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

- Enfoque limitado del cambio, están formadas por varios sistemas interdependientes, es decir no se puede cambiar un sistema sin afectar a otros, así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por un sistema más grande.
- Inercia de grupo, las normas de grupo actúan como restricción a los cambios individuales.
- Amenaza a la experiencia, pueden amenazar a los grupos especializados.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder, la introducción de la toma de decisiones participativa es la clase de cambio que puede hacer sentir incómodos a los jefes de las áreas,
- Amenaza de las distribuciones establecidas de los grupos, los grupos que controlan los recursos, no les interesan los cambios porque tienden a afectar las distribuciones.



## 10.- DEBATE PRO Y CONTRA

- Definir conflicto
- Es lo mismo conflicto que competencia
- Nombrar, discutir y comparar tres teorías del conflicto

- En que condiciones será útil para el grupo el conflicto
- Identificar varios tipos de conflictos en sus áreas de trabajo.
- ¿Cuáles son los componentes del modelo del proceso de conflicto, mencione un conflicto y cómo paso por las etapas?
- ¿cuánto mas números es el grupo, mayores posibilidades existirán de que se genere el conflicto?
- A medida que una organización, sea más estructurada, ¿tiende a eliminar la creatividad?
- La participación ¿constituye un excelente método para identificar las diferencias y resolver los conflictos?
- Cual es la diferencia de conflicto funcional y disfuncional?, ponga tres ejemplos de su área.

## 11.- PROCESO DE NEGOCIACIÓN

"Negociación asertiva es el proceso que se desarrolla en busca de acuerdos manteniendo en todo momento una actitud de seguridad de lograr lo que se desea, actuando con respeto, honestidad, oportunidad, comprensión, positivamente y autocontroladamente".

### ¿Qué es la negociación?

Ejemplifique las siguientes definiciones de negociación:

- 1) Negociación es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra u otras persona(s) controla(n) parte o todo de lo que nosotros queremos.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....

- 2) Negociación es un proceso que ocurre cuando uno está dispuesto a ceder algo a cambio de obtener lo que desea.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....

- 3) Negociación es un medio para resolver conflictos y diferencias.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....

- 4) Negociación es la utilización de información, habilidad y poder para lograr objetivos, alterando comportamientos dentro de un campo de fuerzas humanas de diferente signo.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

- 5) Negociación es un proceso de obtención de conocimiento y acción cuyo objetivo es lograr y mantener el apoyo de otros(s) y/o su cooperación para satisfacer una necesidad o resolver un problema.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....

- 6) La negociación es un proceso que potencialmente permite obtener beneficios de una interacción en la que dos o más partes, aparentemente la acción conjunta que el que podría obtener de otra manera.

Cite un ejemplo de esta definición:

.....  
 .....  
 .....

**En la negociación se hacen intercambios de unas cosas por otras.**

### **¿Que es asertividad y que es negociación asertiva?**

"Asertividad es la capacidad de actuar y expresar directamente lo que se piensa o desea".

"Es la habilidad de practicar la comunicación de una manera clara, honesta y oportuna en un clima de respeto hacia sí mismo y con las demás personas".

"Negociación asertiva es el proceso que se desarrolla en busca de acuerdos manteniendo en todo momento una actitud de seguridad de lograr lo que se desea, actuando con respeto, honestidad, oportunidad, comprensión, positivamente y autocontroladamente".

Para lograr un nivel de negociación asertiva, es necesario manejar un conjunto de estrategias que hacen posible que un negociador se sienta con la seguridad de poder conducir el proceso de negociación hacia los resultados que desea alcanzar.

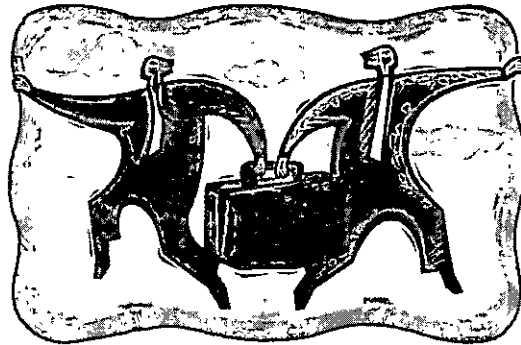
### **La interdependencia como elemento omnipresente en la negociación**

Todo negociador debe tomar en cuenta:

- La forma en que él piensa que los demás piensan.
- Lo que los demás piensan de lo que él piensa.
- Lo que él nuevamente piensa de lo que los demás piensan de cómo nsa.
- Y así sucesivamente.

En la medida en que en este proceso exista una mayor incertidumbre, diferencias en la información disponible por las partes, diferencias de percepción entre sí, etc., se hace más intenso el proceso de negociación.

## Tipos de negociación



Podemos identificar tres (2) tipos fundamentales de negociaciones:

- a) Situaciones puramente competitivas, en las que las partes tienen intereses estrictamente opuestos: si uno gana, el otro pierde.

Ejemplos:

- Cuando se negocia el precio exclusivamente, en una operación de compra-venta.
- Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento (lo saben tanto el empleado como el jefe)
- Cuando se compite por una recompensa excluyente o por conquistar a un mismo cliente.

- b) Situaciones puramente cooperativas, donde las partes tienen intereses estrictamente idénticos: ganan o pierden conjuntamente.

Ejemplos:

- Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento, pero contribuirá a que mejore la productividad de otros empleados.
- Cuando se negocia una operación de compra-venta donde el precio es uno de los factores de decisión, además de otros factores que pueden representar beneficios para ambas partes.

## Principios básicos para realizar una negociación asertiva

Estos principios son:

- a) Separar las personas del problema.
- b) Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- c) Generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción.
- d) Insistir en que la solución o resultado de la negociación debe basarse en algún criterio objetivo.

Las negociaciones se desarrollan entre personas y éstas no se comportan uniformemente, sino que tienen sus propios intereses, sus propias escalas de valores, distintas sensibilidades, diferencias culturales, etc.

Sin embargo, tendemos a ver estas diferencias como el problema en sí, en lugar de tomarlas como algo normal, y más aún, como la fuente para encontrar soluciones creativas y más satisfactorias para ambas partes.

Veámoslo con más detalle:

### **Separar a las personas del problema.**

#### ***Tome en cuenta que:***

- Los negociadores primero son personas que tienen intereses personales, institucionales, familiares, etc., no son entidades abstractas, y además tienen emociones y sentimientos.
- Cada negociador tiene dos tipos de intereses: los sustanciales (por los que negocia), y los de mantener y mejorar su relación con la otra parte. Pero con frecuencia sucede que:
  - La relación tiende a confundirse con el problema.
  - La negociación pro posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto.
- Separe la relación de la sustancia: trate directamente con el problema humano manejando tres dimensiones fundamentales: percepción, emoción y comunicación.
  - **Percepción.** Veamos el siguiente ejemplo de percepciones contrastantes de un inquilino y una arrendadora negociando la renovación del contrato de renta:

#### ***Por todo lo anterior, si queremos llegar a una solución satisfactoria vía la negociación, se recomienda:***

- Ponerse en los zapatos de la otra parte, desarrollando capacidad para recibir la situación como la ve la otra persona, aunque esto no sea tarea fácil.
  - El ver y entender su punto de vista no significa estar de acuerdo con él, aunque esto nos puede llevar a revisar nuestros propios puntos de vista sobre la situación. Pero el trabajo para entenderlo no es un costo, sino un beneficio, ya que permite reducir el área de conflicto y encontrar nuevas opciones de solución.
  - No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted, ya que los temores, inquietudes y patologías que solemos tener, no son comunes ni uniformes en todas las personas.
  - No los culpe por nuestros problemas, ya que ellos dejarán de escuchar o contra-atacarán, haciendo que las personas se entremezclen con el problema.
  - Expongan las percepciones de cada uno en forma franca y honesta, comunicando en voz alta y convincente cosas que está dispuesto a decir y que a ellos les gustaría escuchar.
  - Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos, enviando un mensaje inteligente, diferente al que espera, y podrán cambiar de percepción.
  - Déles reconocimiento en el resultado, asegurándose que participe en el proceso.
  - Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores.
- **Emoción:** Suele tener más peso que lo que se dice en una negociación, y puede llevarla a un atolladero o terminarla rápidamente, muchas veces con resultados pobres o catastróficos.

#### ***Por ello, se recomienda:***

- Reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos.
- Explícite las emociones y reconózcalas como legítimas.
- Permita que la otra parte deje escapar la tensión.
- No reaccione ante explosiones emocionales.
- Utilice gestos simbólicos para atenuar las tensiones.

- **Comunicación:** No es fácil aún entre personas muy similares en valores y experiencias. La comunicación suele ser muy deficiente entre personas que no se conocen muy bien, y pueden provocar hostilidad y suspicacia. Cualquier cosa que diga, puede esperar que la otra parte siempre escuche algo diferente. Y sin una buena comunicación, no habrá una buena negociación.

**Por ello, se recomienda:**

- Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo, a fin de entender las percepciones de ellos, sentir sus emociones y oír lo que están tratando de decir.
- Hable para ser entendido.
- Hable sobre usted, no sobre ellos.
- Hable con un propósito, no hable en demasía, sepa lo que quiere comunicar o averígüelo, y sepa para qué propósito va a servir esta información en el proceso de negociación.

— **Por último: Enfrentese al problema, no a la gente:**

- Si los negociadores se ven cara a cara en una confrontación, será difícil separar la relación del problema sustancial, y en este contexto, cualquier cosa que diga el negociador acerca del problema, parecerá como dirigida personalmente al otro, cada lado tenderá a ser defensivo y a reaccionar ignorando todos los intereses legítimos de la otra parte.
- Las partes deben concebirse como socios, en una búsqueda perspicaz, lado a lado, de un acuerdo ventajoso para cada uno.  
Para ello, ayuda mucho sentarse literalmente del mismo lado de la mesa, y poner enfrente de ustedes el contrato, mapa, hojas de borrador o cualquier otra cosa que represente el problema. Si ha establecido una base de confianza mutua, mucho mejor.  
Sin importar que tan precaria sea la relación, intente estructurar la negociación como una actividad lado a lado, en la cual, ustedes dos, con sus intereses y percepciones diferentes, enfrentan conjuntamente una tarea común.

**Centrarse en los intereses, no en las posiciones:**

- Los intereses definen el problema y nos llevan a la solución: El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte.
  1. Detrás de posiciones opuestas, se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos.

Cuando se ponderan tanto los intereses compartidos como los divergentes, los intereses opuestos en cuanto a minimizar la renta y maximizar el rendimiento, se hacen más manejables.

Los intereses compartidos muy probablemente resultarán en un contrato por un largo período, en un acuerdo para repetirse los costos de las reparaciones, y en los esfuerzos de cada uno para adaptarse al otro en el interés de una buena relación.

La cantidad exacta de la renta es lo único que faltaría por acordar, y el mercado de renta de departamentos puede definirla muy bien.