

1. Resumen

Formulación de material bibliográfico, en formato libro, de Conflicto y Negociación para aprendizaje, consulta y apoyo a alumnos de las Cátedras de Negociaciones (FCSA) y otras Cátedras afines en razón del objeto de estudio, bajo el formato de Material de Cátedra, con perspectiva de replicarse socialmente en lo que hace a su conocimiento y aplicación.

2. Introducción

Abordar la gestión, transformación y resolución del conflicto mediante procesos colaborativos y participativos se ha transformado en una competencia personal y organizacional necesaria y vital, tanto en el aspecto organizacional como interpersonal.

La multiplicidad de abordajes científicos y prácticos relativos al conflicto y a la negociación y a otros procesos encuentra campos propicios de estudio, análisis y aplicación de sus conceptos fundamentales en todas las áreas relativas a las Ciencias Humanas, incluyendo entre ellas no solamente a las clásicas (Ciencia Política, Psicología social, Sociología, Derecho, Ciencias de la Administración), sino también a la Economía.

A la vez, el conocimiento de los procesos que permiten el surgimiento del conflicto y las formas de su abordaje construyen bases para la formulación de un nuevo concepto de educación: la Educación para la Paz, que no supone la ausencia del conflicto sino su gestión constructiva a fin de que el mismo no genere efectos destructivos por medios impropios (violencia, agresión)

Dada la profusión de ciencias que lo tienen por objeto, no es raro que, a la fecha, todavía no se haya arribado a una definición unívoca de conflicto y, por ende, las definiciones del término son múltiples y complejas, por lo que resulta necesario la determinación de orientaciones generales para su conocimiento.

En especial y dado que muchos de los egresados de la FCSA ejercerán sus actividades en marcos organizacionales, la comprensión del fenómeno y su abordaje contextual debe fortalecerse analíticamente. Por su parte, en lo que hace a la gestión del conflicto, los diversos modelos de negociación y otros procesos colaborativos exigen precisión en la determinación de sus modos y métodos de gestión y administración de las diferencias conflictuales.

2

3. Marco teórico

Teoría del conflicto, Teoría de la negociación, Educación para la paz, Teoría de la comunicación humana y organizacional. Teoría del poder. Sociología. Comportamiento organizacional. Psicología Social

4. Método

El tipo de estudio se considera exploratorio, descriptivo, explicativo, educativo y de desarrollo.

El procedimiento seguido consistió en la recopilación de la bibliografía existente en la Biblioteca de la UDA, en la biblioteca personal de los autores del Proyecto, bases de datos on line actualizadas y librerías on line, para de ello obtener y/o revisar conceptos teóricos vinculados con el material desarrollado.

A partir de lo antecedente se procedió a la formulación del texto del Proyecto, incluyéndose material ilustrativo de producción propia u obtenido on line. En todos los casos se señalan las fuentes de obtención y las referencias bibliográficas correspondientes.

5. Resultados

Se consignan a continuación, en formato previsto para su publicación y difusión.

Además del contenido propio del Proyecto de Investigación propuesto, se incorporaron dos Anexos. El Anexo I responde a la necesidad detectada de clarificar el concepto de institución y organización, dado que la carrera referencia a las instituciones y la investigación a las organizaciones. El Anexo II reproduce parcialmente las conclusiones del Proyecto de investigación (CIUDA 2008) "Heurística de la Negociación", en virtud de su pertinencia para la aplicación de los conceptos elaborados en el Proyecto, sus referencias al negociador mendocino (geo-socio referencia) y conforma una forma de extensión del aludido Proyecto de Investigación.



INDICE

PARTE I. EL CONFLICTO. VISIÓN ORGANIZACIONAL

Introducción

Capítulo 1. El conflicto. Conceptualización y abordaje

1. Aspectos generales de la Teoría del Conflicto
 - 1.1. Aproximación caracterológica y algunas definiciones de conflicto
 - 1.2. ¿Conflicto, disputa o problema?
2. La naturaleza y estructura del conflicto. Enfoque sistémico
 - 2.1. Conflicto y sistema
 - 2.2. La estructura del conflicto
 - 2.3. La estructura del conflicto
 - 2.4. Actitudes y reacciones frente al conflicto
 - 2.5. Escalada del conflicto
 - 2.6. Desescalada del conflicto

Capítulo 2. Clases, tipos y fuentes del conflicto

1. Clases de conflicto
2. Tipos de conflicto
3. Fuentes del conflicto
 - 3.1. Intervenciones en los conflictos

Bibliografía Capítulos 1 y 2

Capítulo 3. Conflicto sistémico organizacional

1. Introducción
2. Caracterización del conflicto organizacional
3. El proceso de conflicto. Visión de la Conflictología
4. Visión organizacional del proceso de conflicto
5. Aspectos del conflicto organizacional
 - 5.1. Defensas organizacionales contra el conflicto
 - 5.2. Sistemas gerenciales de afrontamiento de conflictos
6. Análisis, diagnóstico y evaluación del conflicto organizacional
7. Intervenciones posibles y necesarias

Bibliografía

Capítulo 4. Fuentes del conflicto organizacional

1. Las variables personales-estructurales
 - 1.1. Rol
 - 1.2. Estatus
 - 1.3. Liderazgo
 - 1.4. Intervenciones
2. Las variables estructurales
 - 2.1. El medio externo
 - 2.2. Competencias ambiguas
 - 2.3. Oposición/diferencia de metas
 - 2.4. Dependencia y grado de asociación de las partes
 - 2.5. Las regulaciones de los comportamientos

- 2.6. Conflictos irresueltos o no propiamente resueltos
- 3. Las variables personales
 - 3.1. La personalidad
 - 3.2. El sistema de valores
 - 3.3. Las actitudes
 - 3.4. La categorización social: prejuicios y estereotipos
 - 3.5. Las percepciones
 - 3.6. La atribución
 - 3.7. La interacción de objetivos personales y organizacionales
 - 3.8. El estilo de toma de decisiones
- 4. Las estructuras y el poder como fuentes del conflicto en las organizaciones
 - 4.1. Las estructuras
 - 4.2. El poder personal y en las organizaciones
 - 4.2.1. Bases y fuentes del poder
 - 4.2.2. Distribución de poder
 - 4.2.3. La distancia de poder y la evasión/aversión de la incertidumbre

Bibliografía

Capítulo 5. Comunicación y conflicto organizacional

- 1. La comunicación organizacional
- 2. Comunicación y cambio en las nuevas organizaciones
- 3. El lenguaje y el cambio: personas y sistemas
- 4. La organización como sistema conversacional

Bibliografía

PARTE II. PROCESOS DE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. NEGOCIACIÓN

Capítulo 6. Procesos de gestión, administración y resolución de conflictos organizacionales

- 1. Los procesos clásicos de resolución de conflictos
 - 1.1. Facilitación
 - 1.2. Mediación
- 2. Procesos participativos multipartes, multi objetivos y para equipos de trabajo
 - 2.1. Proceso de Círculo (Circle Process / Talking Circles)
 - 2.2. Diálogo Sostenido (Sustained Dialogue)
 - 2.3. Proyecto de Conversaciones Públicas (Public Conversations Project Dialogue)
 - 2.4. Café de conversaciones (Conversation Café)
 - 2.5. Diálogo Intergrupar (Intergroup Dialogue)
 - 2.6. Búsqueda del Futuro (Future Search)
 - 2.7. World Café (Café Mundial)
 - 2.8. Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology)
 - 2.9. Diálogos Apreciativos (Appreciative Inquiry)
 - 2.10. Beneficios y límites de los procesos multipartes en las organizaciones

Bibliografía

Capítulo 7. Negociación. Aspectos personales y organizacionales

- 1. Elementos de la negociación
- 2. Principios, postulados y leyes de la negociación
- 3. Principios, postulados y leyes de la negociación
 - 3.1. Ética, mentira y restricción mental en la Negociación

- 3.2. La gestión de la información. La negociación ética
- 4. Los modelos principales de Negociación
 - 4.1. Negociación, Teoría de los Juegos y el “óptimo de Pareto”
 - 4.2. Los modelos principales de Negociación
 - 4.2.1. La negociación competitiva o distributiva
 - 4.2.2. La negociación colaborativa o integrativa
- 5. Modelos especiales de negociación colaborativa o integrativa
 - 5.1. La negociación racional
 - 5.2. Negociación 3-D
- 6. Etapas y fases de la negociación
 - 6.1. Preparación de la negociación
 - 6.2. La negociación propiamente dicha
 - 6.3. Revisión
- 7. Formas especiales de negociación
 - 7.1. Negociación en equipo
 - 7.2. Negociación por medios basados en las Tecnologías de Información y Comunicación

Bibliografía

PARTE III. ANEXOS

Anexo I. Instituciones y organizaciones

Anexo II. Heurística de la negociación



PARTE I. EL CONFLICTO. VISION ORGANIZACIONAL

Introducción

Nuestra sociedad es diversa. Múltiples grupos culturales manifiestan diferentes formas de emocionarse, de actuar, pensar y valorar y asumen variadas formas de expresarse. Formar parte de una organización y compartir determinados significados, conductas y productos culturales, no garantiza unanimidad de acciones y pensamientos ni generalización de conductas, dado que cada individuo tiene particularidades que lo hacen diferente a otro.

Los diferentes grupos conviven a diario -a su vez- con un mar social lleno de diferencias y similitudes. En ese marco interaccional, los individuos y las organizaciones, dado el carácter social inherente al ser humano, se determina la posibilidad -casi un hecho- de que las diversas conductas produzcan discrepancias en torno a intereses, necesidades, modos de vida, formas de ver las cosas, de acopiar y apreciar la información que consideramos importante, marcos estructurales de la sociedad (los recursos, el poder, el tiempo) y respecto de los valores que nos atraviesan y nos forman. O sea: la interacción humana está unida a la posibilidad de generar conflictos.

Aunque nacidos para la interacción, muy pocas veces los seres humanos estamos adecuadamente preparados para enfrentar los conflictos que se producen en el seno de la sociedad y de cada organización que la compone (familia, empresa, ONGs, instituciones públicas estatales y no estatales, etc.)

Aunque nacidos en y para la interacción social, muy pocas veces estamos adecuadamente preparados para enfrentar los conflictos que se producen en el seno de la sociedad y de cada organización que la compone (la familia, la escuela, la empresa, el equipo deportivo, etc.). De entre las organizaciones sociales, los sistemas de educación y formación formales y no formales, poco han hecho para prepararnos al respecto. Es más, los esfuerzos orientados a educar para el conflicto son escasos y recientes y suelen ser experiencias realizadas por organizaciones no gubernamentales, sin que esto excluya del todo a la educación formal. Los esfuerzos formales de formación en conflictos son, por ello, sumamente destacables ya que hacen visible la necesidad de trabajar con los conflictos.

Quizás la principal razón de la falta de educación en conflictos es que los sistemas formales (escuelas, universidades) ocupan su actividad en proporcionarnos una gran cantidad de contenidos conceptuales que nos harán instruidos y que debemos conocer y manejar adecuadamente -el *ser profesional*- y poco o nada de tiempo ni espacio queda para los conceptos y relaciones que vertebran nuestro ser social.

Paradójicamente, aun cuando todas las Ciencias Sociales le otorgan un valor intrínseco al dominio del concepto *conflicto*, desde diferentes visiones y con diferentes objetivos regulatorios, el proceso de enseñanza-aprendizaje es pletórico en situaciones de conflicto que limitan el logro del objetivo, puesto que enseñar y aprender son también procesos de interacción humana, no exentos de conflictos. De hecho, objetivizar el concepto conflicto no hace que podamos eludirlos, librarnos de ellos o inmunizarnos de vivirlos a diario.

La experiencia educativa, destinada a mejorar nuestra cognición frecuentemente se topa con el mundo real y el conflicto que nos enseñan parece tener poco y nada que ver con el conflicto real, el que vivimos en los grupos; el que sufrimos o nos hace sufrir en el afuera.

Todos somos actores de la educación, enseñamos y aprendemos conceptos, conductas, valores, modos de ser, formas de hacer las cosas y si nos pudiéramos detener a pensar acerca de lo que son los conflictos y las maneras de enfrentarlos, estaríamos a la puerta de un cambio. No un cambio para que nada cambie, sino un CAMBIO 2, un cambio a partir del cual sistema social -y el educativo, por inclusión- pueda mutar cualitativamente al mutar el conjunto de reglas que rigen su estructura u orden interno, fomentando la retroalimentación positiva, aumenta las desviaciones del sistema e iniciando el desarrollo de nuevas estructuras.

Educación en conflictos propone una formación integral, que sin desmerecer la dimensión cognitiva no la privilegia, sino que la acompaña con una fuerte formación en la dimensión social, en aquella donde la ética y los valores tienen su reinado.

Crear nuevas pautas de conducta, erigir nuevas estructuras organizacionales y desarrollar mejores aptitudes para resolver los conflictos, hacer un CAMBIO 2 en nuestras interacciones y en nuestra educación sobre el conflicto puede producir dos maravillosos acontecimientos:

1. los procesos de enseñanza-aprendizaje cambiarían para mejorar; y,
2. quienes se educan estarían mejor preparados para enfrentar situaciones de conflicto en la vida diaria (en la escuela, la familia, el trabajo).

Educación en conflictos propone una formación integral, que sin desmerecer la dimensión cognitiva no la privilegia, sino que la acompaña con una fuerte formación en la dimensión social, en aquella donde la ética y los valores tienen su reinado.

A Charles Darwin se le atribuye el concepto de la supervivencia del más apto, desvirtuado en la supervivencia del más fuerte por el "darwinismo social" de Spencer y otros y allí se intenta ver una invocación hacia la naturaleza básicamente competitiva de la especie humana, manifestada en su conflictividad. La mirada respecto de las enseñanzas de Darwin es tan parcial como la mirada que centra las potencialidades y capacidades humanas en la lucha y la competencia. De hecho:



Darwin acabó creyendo que la supervivencia del más apto se refiere tanto a la cooperación, la reciprocidad y la simbiosis como a la competencia y que los más aptos también pueden ser los que más tienden a establecer vínculos de cooperación con sus congéneres (Rifkin, (2010: 94)

En virtud de ello, el presente material se dirige a quienes desean ser más aptos en sus relaciones personales, organizacionales y sociales.



Capítulo 1

El conflicto. Conceptualización y abordaje

3. Aspectos generales de la Teoría del Conflicto

El estudio del conflicto es una disciplina relativamente moderna. De hecho, la bibliografía fundante se escalona de la siguiente forma: 1956: Max Gluckman, "Custom and conflict in Africa"; 1959: Ralf Dahrendorf, "Class and class conflict in industrial society"; 1959: Theodore Caplow, "Further Development of a Theory of Coalitions in the Triad"; 1960: Thomas Schelling, "Strategy of Conflict"; 1962: Kenneth Boulding, "Conflict and Defense: a general theory"; 1975: Randall Collins, "Conflict Sociology: towards an explanatory science"; 1975: Louis Kriesberg, "Sociología de los conflictos sociales"; 1979: Walter Isard, "A definition of Peace Science, the queen of social sciences" y 1983: Julien Freund, "Sociologie du Conflit".

Figura 1: Max Gluckman y su obra



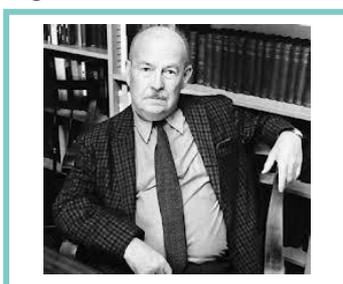
Fuente: Google images

Como puede deducirse de sus títulos, la ciencia social que se ocupó inicialmente de los conflictos como relación social fue la Sociología, expandiéndose luego a diferentes ciencias humanas, en las que fue tomando diversos significados. Por ello, no es raro que, a la fecha, todavía no se haya arribado a una definición unívoca de conflicto y, por ende, las definiciones del término son múltiples. Es más, se ha dicho que es el tercer tema en ser abordado desde lo escrito, después del concepto de Dios y el amor.

Sociológicamente, el conflicto fue entendido –en sus inicios- como un problema que afectaba las relaciones sociales, a partir del postulado en base al cual **el orden** es el estado natural de las sociedades, el cual posibilitaba la cooperación entre los individuos. Así, el conflicto era un aspecto negativo de lo social, puesto que de él surgía violencia e irracionalidad.

Así, Parsons concibió dos polos: el *orden social* como forma ideal de la sociedad y, en contraposición, la *anomia*. No obstante la polarización expresada, su perspectiva funcionalista y psicológica, aportó un enfoque distinto: el conflicto es un *proceso natural* en las relaciones humanas y en esa medida no siempre es negativo, e *incluso puede generar ventajas o beneficios* al propiciar la reflexión intragrupal.

Figura 2: Talcott Parsons



Fuente: Google images

Desde sus bases funcionalistas (análisis de lo que requiere un sistema social -las estructuras y las funciones- para sobrevivir), dos corrientes se abrieron camino, dado que la visión del Parsons se orientaba más al análisis del consenso que al del conflicto:

- a. **la visión clásica:** que funda su análisis en los aspectos conscientes de los grupos sociales y, por tanto, concibe a la búsqueda de poder como causa de confrontación social.

En dicha línea Coser (1961) considera que el conflicto social puede contribuir al mantenimiento, ajuste o adaptación de las relaciones sociales y de sus estructuras; a la vez, todo conflicto beneficia la estructura del grupo, aunque no siempre es ésta su función en todos los grupos, ya que tiene diversas funciones ya sea como una forma de medir fuerzas en los intereses antagónicos o incluso para equilibrar, estabilizar o integrar relaciones sociales. En esa medida el conflicto, dice Coser (1961; 178) contribuye “...a la conservación de los vínculos entre los grupos en cuestión y el medio ambiente que los rodea” y facilita la estructuración del medio social contribuyendo a definir relaciones de poder. Por tanto, el conflicto no amenaza el equilibrio de la estructura social, sino su rigidez, a través del sentimiento de hostilidad que genera la ruptura (Figueroa Serrano, 2008, p. 357).

- b. **el enfoque micro sociológico:** al concentrar su objeto de estudio en el individuo como parte de un grupo social, sustenta que los factores inconscientes son trascendentales en la generación del conflicto, el cual es natural e inherente al ser humano.

Este enfoque también admite una división:

b.1) John Rex (1985) enmarca la teoría del conflicto en los problemas de mercado, donde las relaciones económicas tienen un efecto clave en la formación de los conflictos. Siguiendo a Parsons, considera que las condiciones psicológicas influyen en la composición estructurada del conflicto y critica la visión utilitaria del conflicto sólo como búsqueda del poder (aunque no lo descarta) pero la base del conflicto estará en el intercambio económico. Plantea también que el mercado, las clases sociales y la lucha de clases son partes activas del conflicto, pudiendo sus inicios ser verbales e ideológicos y terminar cuando una parte impone a otra sus definiciones morales o cognoscitivas de la situación, o bien, cuando se llega a un acuerdo.

b.2) En la misma tónica funcionalista, otros autores plantearon que el conflicto social surge desde la interacción de dos o más partes (Mack y Snyder, 1974, p. 21) argumentando que “...la relación conflictiva es aquella en que las partes pueden ganar (relativamente) sólo a expensas unas de otras y siempre involucra el intento de adquirir o ejercer poder, o la adquisición o ejercicio del poder.”, Por tanto, el conflicto solo existe con la acción de los grupos en tensión. Puntualmente, señalan que los conflictos son temporales y generan el dislocamiento del flujo de la interacción entre las partes en confrontación; sin embargo, fortalecen la cohesión e identidad grupal, lo cual puede inducir a la hostilidad con otros grupos y a la formación de prejuicios respecto de ellos.



Como se observa, en un nivel general, la teoría del conflicto plantea el reconocimiento de la funcionalidad del conflicto en la interacción social y lo postula como una relación social con potenciales funciones positivas, al ser una posibilidad de innovación y cambio cultural mientras puedan controlarse sus potencialidades negativas, de destrucción y daño.

Como claramente subyace a lo expuesto, son dos las tendencias teóricas dominantes en materia de estudios sobre el conflicto social: la corriente estructuralista y la individualista. Mientras que la primera busca descubrir los orígenes del conflicto, sus causas profundas desde las estructuras sociales, asumiendo que el conflicto es la expresión superficial de condiciones esenciales y profundas que lo preceden, la segunda corriente pone el foco en las interacciones sociales, las relaciones interindividuales y la subjetividad del individuo.

Si el funcionalismo social considera a la sociedad en forma estática y dinámica, donde sus componentes funcionan colectivamente preservando el orden, y la perspectiva materialista sostiene que la sociedad está en movimiento y se transforma mediante la generación de alteraciones del orden del sistema, se entiende plenamente que aquellos estudien el proceso de armonía y orden; mientras que éstos, centren sus esfuerzos en la teoría del conflicto, para comprender y explicar los procesos sociales conflictivos (la guerra, la violencia, la hostilidad, etc.).

No obstante lo dicho, el postulado principal de la teoría del conflicto desde la vertiente materialista, no es que la sociedad se encuentre en todo momento en conflicto: cuando se manifiesta de manera abierta es porque se está presentando un proceso de dominación y resistencia en la sociedad y en las organizaciones. Dentro de ésta teoría también se destaca su enfoque generalista, desvinculando al conflicto de la idea de ser solamente una cadena de hechos trágicos, con consecuencias altamente perjudiciales en plano individual, para concebirlo como fenómeno social.

El funcionalismo social desvincula la idea del conflicto del hecho de ser “un hecho trágico”, para concebirlo como un fenómeno social.

Quizás por la abundancia de los estudios sobre esta relación social y por sus dos variantes teóricas principales, las definiciones formales del término “conflicto” van de abstracción pura (por ej., conceptualizarlo como un estado de desarmonía) al pragmatismo de su abordaje, conforme al contexto en el cual ocurre, diferenciando, por ejemplo, el conflicto organizacional del conflicto social. Sin embargo, su consideración primigenia como “relación social” introduce una restricción de sus significados posibles, ya que relación social supone, según Weber (cit. en Entelman, 2002:46) “*el comportamiento recíproco de dos o más individuos que orientan, comprenden y resuelven sus conductas teniendo en cuenta las de los otros*”, otorgando así sentido a sus actos. Pero cuando un comportamiento se opone a otro y no tiene en cuenta las conductas de los otros integrantes del grupo, se habilitan comportamientos y situaciones en las que predomina la armonía y otras en las que no existe tal armonía. Textualmente, Entelman (2002:101) habla de “... *relaciones coexistentes de carácter conflictivo y no conflictivo.*”

3.1. Aproximación caracterológica y algunas definiciones de conflicto

Más que adoptar una definición del conflicto que constriña el análisis del mismo, resulta de utilidad recurrir a destacar las principales características del conflicto que queremos presentar:

- ✓ nace de una incompatibilidad percibida que ocurre entre sujetos físicos: la incompatibilidad implica que las partes perciben (pero no tienen confirmación directa de ello por parte del otro) que la consecución de los propios objetivos se ve obstaculizada por la obtención de los objetivos de los otros. Ésta es la raíz del conflicto que nos guiará en el curso general de la asignatura, la **incompatibilidad percibida**.

Sentado que la incompatibilidad se enmarca en un proceso de percepción, abrimos una doble lectura:

1. utilizar los métodos de resolución (negociación, principalmente) como un proceso para influir y lograr cambios en la percepción de la otra parte, mediante tácticas y estrategias de diverso origen y distinta finalidad, enmarcadas en un proceso; y,
2. la situación de conflicto como percepción de las partes y, por ello el hecho de que su construcción, gestión, administración, transformación y/o resolución no pueden transcurrir independientemente de las personas que lo perciben y actúan.

- ✓ es un hecho natural: es inherente a la naturaleza humana, forma parte de nuestra vida y es un fenómeno inevitable en cualquier relación social, dado que todos tenemos diversidad de objetivos y necesidades.

Para muchos (estudiosos o no del conflicto), las connotaciones de la desarmonía, la incompatibilidad y la pugna son negativas. Así, Girard y Koch (1997:18) sostienen que “...Nuestras asociaciones personales con el término conflicto tienden a reflejar experiencias y revelar supuestos negativos... como algo que se debe evitar, si no eliminar. Las asociaciones personales a menudo también son emocionales. El conflicto significa ira, odio, traición y pérdida.”

A menudo, el conflicto también involucra otra emoción: el temor a su nacimiento (¿a quién le gusta vivir en conflicto permanente?), a su desarrollo y a sus consecuencias destructivas. Obvio es que

...nuestros sentimientos, pensamientos, reacciones físicas y conductas en torno al conflicto surgen, al menos en parte, de las creencias, valores y experiencias con las que fuimos criados. Saber que el conflicto es normal y potencialmente beneficioso, no es suficiente para cambiar la creencia de toda una vida acerca de que el conflicto es peligroso, ni para alterar una respuesta incorporada y establecida de evitar el conflicto (Girard y Koch, 1997:19).

- ✓ es necesario: lo es porque mantiene el interés recíproco y la tensión, estimulando el intercambio social. Diferir con otros genera debate y activa la creatividad, evitando el empobrecimiento personal y de la relación. Bajo esta óptica, crisis y conflictos suponen una oportunidad de cambio, adaptativa al entorno o contexto, dado que los comportamientos y reglas que nos habían ayudado hasta el momento dejan de ser de utilidad ante la actual situación.
- ✓ se da entre partes interdependientes: de un modo u otro la consecución de los objetivos de las partes están interrelacionadas, ya que el conflicto, de una u otra manera, involucra a ambas partes.

La interdependencia de las partes en el conflicto puede ser mirada de tres formas:

1. interdependencia como conducta que contribuye a la conformación del conflicto y a su gestión y/o resolución;
2. interdependencia como conducta estratégica, es decir que la vara de efectividad de una conducta depende de la respuesta de la otra parte y no únicamente de la viabilidad de la conducta inicial. Dinámicamente modelado, el conflicto es un proceso en el cual los movimientos de A afectan los movimientos subsecuentes de B. que a su vez afectan los de A y así sucesivamente;
3. interdependencia como fuerza o característica del poder en la conformación y en la resolución del conflicto, dado que el mismo se originaría en la escasez y desigual asignación de los recursos, lo que determina la competición y/o cooperación (motivación mixta) entre quienes



los necesitan para satisfacer intereses o necesidades, lo cual es condición para la necesidad de negociarlos.

- ✓ no es “malo”, ni “bueno”: lo realmente negativo (productor de consecuencias dañosas) no es el conflicto, sino las formas de afrontarlo y ellas son las que pueden perjudicar o beneficiar, debilitar o fortalecer nuestras relaciones. Así, cualquier conflicto puede adoptar un curso constructivo (positivo) o destructivo (negativo).

Glosando a Picard (2004) existe un grupo de creencias básicas que pueden favorecer que el conflicto sea constructivo para los participantes:

- *Creencia en la flexibilidad de las personas.*
- *Creer que el conflicto debe resolverse.*

- *Creer que nuestro punto de vista puede ser erróneo o distorsionado y, por ello, es decisivo escuchar el punto de vista del otro u otros.*
- *Creer que se pueden encontrar soluciones que concilien los intereses de las partes involucradas.*

- ✓ es un proceso: específicamente, un proceso dinámico que evoluciona y se va transformando en el tiempo, pasando por diferentes estados. Sostiene Entelman (2002: 173) que:

“El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir, cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”.

Creemos que la caracterización es suficiente para aclarar a qué tipo de relación social no referimos al hablar de “conflicto”. Sin embargo, en el afán de clarificar aún más el concepto-guía de la asignatura, mostrando a la vez las dos grandes líneas de apareamiento del conflicto (conflicto-violencia/agresión; conflicto-relación social), citamos dos definiciones:

1. *“...consiste en un enfrentamiento... choque intencionado, entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan, los unos respecto a los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho, ya que para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro eventualmente por el recurso a la violencia, la que puede, llegado el caso, tender al aniquilamiento físico del otro”.* (Freund, 1995; cit. en Entelman, 2002: 45)
2. *“...aquella especie de relación social en la que distintos miembros de la relación tienen objetivos incompatibles entre sí.”* (Entelman, 2002: 49)

Conflicto es una pugna expresada al menos entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de la otra parte en la obtención de los objetivos propios (en base a Hocker y Wilmot).

Para obtener una amplitud suficiente que abarque los diversos caracteres y características contenidas en el concepto, optaremos como guía general por la definición de conflicto que proponen Wilmot y Hocker (2011: 11):

“...is a felt struggle between two or more interdependent individuals over perceived incompatible differences in beliefs, values and goals, or over differences in desires for esteem, control and connectedness.” Una traducción propia y ajustada a lo textual sería: es una lucha



experimentada por dos o más individuos interdependientes, relacionada con la percepción de la incompatibilidad de sus creencias, valores y metas o por diferencias en sus deseos de autoestima, control y conectividad.

3.2. ¿Conflicto, disputa o problema?

Folberg y Taylor (1992) distinguen entre conflicto y disputa/problema, sosteniendo que un conflicto puede no llegar a ser una disputa o desavenencia si no se lo comunica (si no se expresa en el discurso) en forma de incompatibilidad percibida de objetivos o de reclamación de recursos. La diferenciación abarca lo que la literatura suele denominar: estructura del conflicto o conflicto latente y conflicto expresado (disputa):

- Estructura de conflicto: hace referencia a la existencia de intereses con tendencia a contraponerse (por ejemplo, la vacante próxima de un puesto gerencial, con dos aspirantes en paridad de condiciones para la sucesión);
- Situación de conflicto: intereses, aptitudes o poderes opuestos que se activan (en el ejemplo anterior, cada aspirante busca alianzas con sus inferiores o estimula relaciones personales con quienes puedan tener poder de decisión) y,
- Conflicto manifiesto: conjunto de conductas específicas o acciones (requerimientos, amenazas) que indican y abarcan el conflicto, convirtiéndolo en una disputa o desavenencia.

Adelantando el contenido de otras Asignaturas y Módulos, la distinción entre latencia y manifestación del conflicto es muy importante para quien interviene en conflictos, ya que si el acuerdo alcanzado abarca únicamente en las disputas probablemente su duración sea corta, mientras que abordar los conflictos latentes puede resultar emocionalmente doloroso para las partes en conflicto, estimulando la latencia y provocando conductas defensivas.

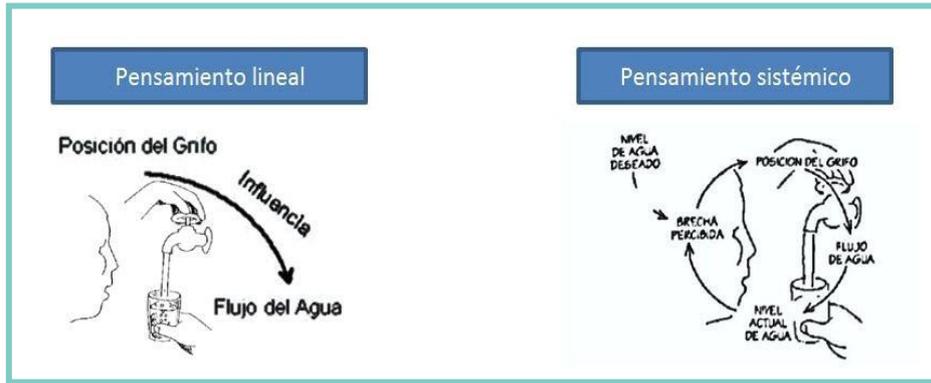
2. La naturaleza y estructura del conflicto. Enfoque sistémico

El pensamiento sistémico ha venido desarrollándose en varios ámbitos o disciplinas. El mismo plantea una nueva forma de interpretar los acontecimientos (hechos y fenómenos) que ocurren en la naturaleza y en el universo, incluyendo realidades, tangibles e intangibles.

En nuestra materia de análisis, la percepción y, por ende, el abordaje del conflicto, siguiendo la visión sistémica, implica análisis pero también determina la realización de constantes síntesis, una búsqueda de cierto grado de orden dentro del caos, que no es más que decir, algunas precisiones para conocer e intervenir en el mismo caos que el sistema conflicto es, en sí mismo.

No es objetivo de este Módulo que la visión sistémica del conflicto reemplace a la visión analítica, sino sentar bases para sostener que el abordaje sistémico tienen la potencialidad de proporcionar *otra forma de mirar el conflicto*, que participe de su análisis, pero que a la vez –concretamente- pueda darnos otras y mejores pautas para comprender la naturaleza del conflicto y, en consecuencia, nos ayude en la identificación de los puntos de apalancamiento más idóneos para la resolución, gestión y/o transformación del conflicto.

Figura 3: Pensamiento sistémico.



Fuente: Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Gránica

2.1. Conflicto y sistema

El conflicto es un sistema. Pero, ¿qué clase de sistema? Wendell Jones (2003) lo define como un sistema adaptativo complejo (SAC): **complejo** ya que son diversos y formados por múltiples elementos interrelacionados y conectados entre sí y **adaptativo** porque los agentes que lo conforman tienen la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia. También se los suele denominar sistemas caóticos.

Pascale, Millemann y Gioja (2002) sostienen que mirar sistémicamente al conflicto implica observar a agentes interdependientes que pueden actuar en paralelo, ayudando a desarrollar modelos de cómo funcionan y depurando esos modelos por medio del aprendizaje y la adaptación.

Desde la óptica sistémica se requiere complementar esta visión con la que considera que el conflicto configura, -ante todo y más que todo-, un sistema de refuerzo (un bucle de refuerzo), el cual representa un sistema en el que la retroalimentación -positiva o negativa- sirve para perpetuar el crecimiento o decrecimiento del sistema. La dinámica es popularmente conocida como el "círculo vicioso": el efecto generado por la causa refuerza la misma, así el cambio se perpetúa en la misma dirección de una forma acelerada. Los postulados de la Teoría General de los Sistemas indican que los bucles de retroalimentación o refuerzo son observables en cualquier situación que muestre rápidos y permanentes crecimientos o decrecimientos.

¿Cuál es la importancia de considerar al conflicto como un SAC-sistema de refuerzo? Fundamentalmente que, al actuar como un círculo vicioso, los agentes participantes no podrán alterarlo hasta que reconozcan que están ante un sistema de contribución. En otras palabras, no puede pasarse del conflicto a la cooperación, sin reconocer la existencia del conflicto: el sistema ha sido generado por las partes y esas mismas partes se encargan de sostenerlo o no.

Los sistemas de feedback (retroalimentación) son mecanismos destinados a mantener la homeostasis (normalidad de un sistema). Cuando es negativa, la respuesta del sistema es opuesta al estímulo y el mismo tiende a mantenerse. Cuando es positiva, la perturbación del sistema, aumenta el trastorno homeostático, creando inestabilidad.

Pensar en el conflicto como un sistema en el cual los agentes persiguen metas/objetivos que perciben como contrapuestos, sin percibir la interdependencia entre ellos, implica generar retroalimentación que busca restaurar el sistema al statu quo, a la situación anterior a la manifestación del conflicto (digamos, a la paz -en términos muy generales e inespecíficos-), realizado por agentes conectados y con cierto

grado de libertad para responder a los cambios y que, en consecuencia, producen respuestas sistémicas que no son determinadas y que pueden ser altamente no-lineales (en el sentido causa-efecto)

Va de lo expuesto que (reemplazando el término sistema por conflicto), en los sistemas de conflicto los efectos resultantes de los datos (hechos, acciones, etc.), provenientes de diversas causas o fuentes del mismo no serán obligatoriamente proporcionales al estímulo inicial, ni se corresponderán necesariamente con sus resultados.

Esta mirada de la complejidad sistémica obra casi a contramano de la *manera occidental de mirar la realidad* (cartesiana, lineal, de causa-efecto) y complica nuestra capacidad de trabajar en conflictos complejos, recurrentes o cíclicos, dado que existen varios supuestos que dificultan nuestra acción. León Gemmel (2014) citando a Jones (2003) escribe:

- *“Cada efecto observable tiene una causa observable.*
- *Incluso los fenómenos más complejos pueden ser explicados a través del análisis. Esto es, que el todo puede explicarse separando y estudiando a sus partes.*
- *Suficientes análisis de eventos pasados pueden crear la capacidad de predecir futuros eventos”*

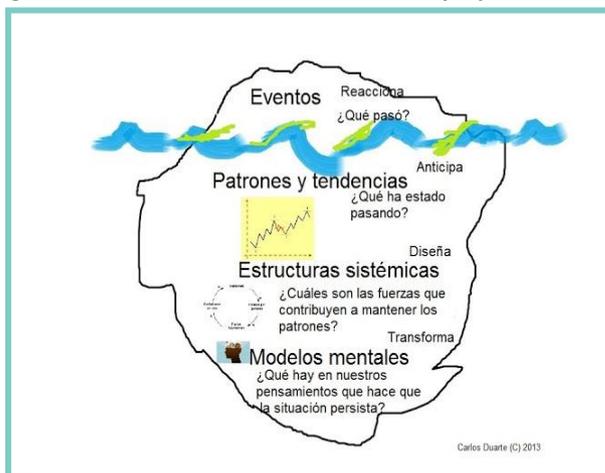
Esos supuestos ignoran la distinción básica entre problemas convergentes y divergentes: aquellos no tienen soluciones simples, lineales, concretas y sencillas. El conflicto es, por definición, una situación con interdependencias muy complejas entre sus elementos. No hay soluciones correctas para intervenir en conflictos, pero si hay alguna verdad casi irrefutable: tenemos una tendencia a aplicar la metodología de resolución de problemas convergentes a los problemas divergentes... y eso no es ni eficaz, ni eficiente.

El enfoque o pensamiento sistémico que refuerza la importancia de las relaciones, interdependencia de los elementos, la observación y la lectura de la naturaleza de las relaciones es vital para la resolución de los problemas complejos (divergentes) del mundo actual: es vital para la resolución de los conflictos del mundo actual.

La forma de mirar el conflicto, ver totalidades y también partes (holones), revisar supuestos ideológicos que nos imponen la visión cerrada o periférica, recordar que los eventos están insertos entre patrones de comportamiento y, que éstos, a su vez, responden a una determinada estructura sistémica y que, finalmente, dicha estructura sistémica responde a determinados modelos mentales, es el reto para, de ello, intentar la praxis de la intervención en sistemas de conflicto.



Figura 4. Pensamiento sistémico complejo. Modelo del iceberg de Peter Senge



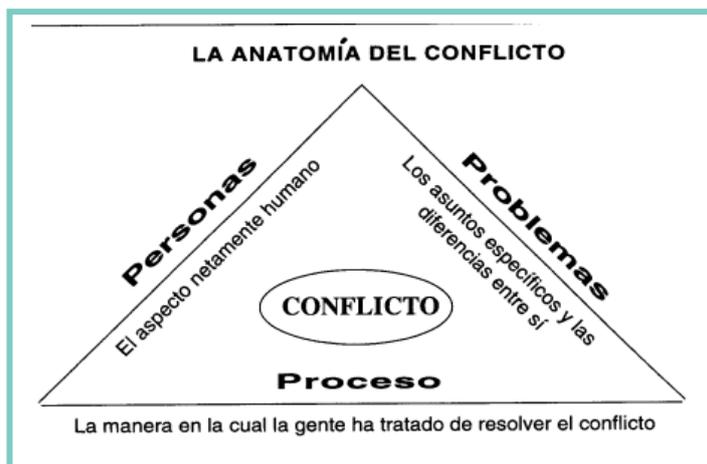
Carlos Duarte (C) 2013

2.2. La estructura del conflicto

La estructura sistémica del conflicto, en términos teóricos, está configurada a partir de las relaciones entre las partes del sistema, más que a partir de las partes mismas. En el sistema conflicto, estas relaciones estarían influenciadas por las distintas perspectivas de la complejidad del sistema conflicto que tienen las distintas partes que intervienen en el sistema conflicto. Esta sería la tercera hipótesis. El hecho de que el conflicto se constituya como una relación tiene derivaciones muy interesantes, dado que en la relación conviven diferentes dimensiones: las expectativas, los comportamientos orientados a un fin (volvemos aquí a reflexionar sobre la interdependencia), los valores, las emociones -sentimientos- y la forma en la cual se “leen” los mensajes emitidos por el co-conflictuante.

El mapa del conflicto configura la estructura del conflicto, es decir, los elementos que componen la dinámica conflictiva, que se relacionan y afectan recíprocamente: las personas, los procesos y los problemas. Estos tres elementos son necesarios en el interés de indagar, gestionar y buscar soluciones a los conflictos.

Figura 5. Anatomía (estructura) del conflicto.



Fuente: http://www.psicosocial.net/es/centro-de-documentacion/doc_download/24-resolucion-de-conflictos-modulo-de-educacion-civica-y-derechos-humanos-. Imagen copiada el 14/03/146

Planteada ya la estructura del conflicto y su interrelación sistémica de elementos, resulta oportuno clarificar dos términos, en virtud de su significación en el conflicto:

1. **Recursos:** el concepto de recurso es amplio y su definición suele ser contextual (recursos humanos, materiales, ambientales, económicos, etc.) e incluye los conocimientos, habilidades, técnicas y materiales que se encuentran a disposición de la persona o grupo y que tienen la capacidad de satisfacer necesidades/metaboljetivos.

Los recursos –su posesión- se encuentran estrechamente relacionados con las nociones de poder y autoridad, ya que proporcionan el potencial necesario para el ejercicio del poder, siendo la autoridad un tipo de recurso que se construye por el sistema normativo de una cultura específica. No debe olvidarse que así como el conflicto se plantea en términos de interdependencia de metas, el poder puede plantearse como interdependencia de recursos (-dependencia de recursos = + grado de poder relativo); y,

2. **Estructura:** en la teoría del conflicto diferenciamos dos significados para el concepto de estructura:

- a) **La estructura de la situación:** es el conjunto de reglas o normas sociales que organizan una actividad o un sistema social. Tales normas pueden generar una estructura competitiva (o de interdependencia negativa, donde las metas son excluyentes una de otra) o cooperativa (o de interdependencia positiva, ya que potencialmente, todas las partes puedan alcanzar la meta propuesta y para ello dependen de la otra parte).
- b) **La estructura del grupo o estructura social:** el concepto de estructura del grupo hace referencia a las dimensiones y composición del mismo (por ejemplo, número de miembros, sexo, edad, grado de instrucción, clase social, et.). El concepto de estructura del grupo resulta de gran importancia en lo relativo a la potencial formación de alianzas y a la distribución de los recursos materiales y afectivos al interior de una organización.

Cuadro 1. Mapa del conflicto.

Elementos	PERSONAS	PROCESOS	PROBLEMAS
Responde a la pregunta	El quién o quienes	El cómo	El qué
Descripción	Los seres humanos concretos. Sus emociones, percepciones, afectos y valores.	El desarrollo o historia del conflicto, los procesos de comunicación, el lenguaje y las condiciones de las partes	Las necesidades e intereses de cada parte, sus diferencias de fondo, de forma y de procedimiento
Contiene a	Personas u organizaciones involucradas (las personas que las encarnan y/o representan)	La dinámica del conflicto	Los temas controvertidos
Ítems de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de actores (principales, secundarios, excluidos, etc.) • Estructura del grupo • Grado de cohesión entre los actores del conflicto (alianzas propias e impropias) • Comportamientos personales frente al conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de las partes realizadas con el objetivo de lograr que la otra parte modifique o abandone las metas/objetivos que se perciben como incompatibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuentes del conflicto • Los puntos en disputa (los temas) • Los intereses y necesidades de las partes • Las diferentes visiones del futuro • Los diferentes valores (la ideología) de las partes
Requieren considerar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los recursos de las partes ➤ Las formas de movilizar el conflicto (vg., premios y castigos, crear chivos expiatorios) ➤ Instrumentos de ejercicio del poder utilizados para disuadir (vg., presión económica, agresión, violencia física o moral) 		

Fuente: Elaboración propia

Trabajar con los elementos estructurales del conflicto implica:

1. en el plano de las **PERSONAS**, debemos tomar en cuenta:

- ✓ las emociones y sentimientos,
- ✓ las necesidades humanas (tangibles e intangibles -justificarse, desahogarse, ser respetado, mantener la dignidad, ser reconocido)
- ✓ las percepciones,



- ✓ la forma en que lo sucedido afecta a las personas.

2. en el plano de los **PROCESOS**: consideraremos:

- ✓ El proceso que el conflicto haya seguido hasta el momento,
- ✓ La necesidad de un proceso que parezca justo a todos los involucrados,
- ✓ La comunicación y el lenguaje que se utilizan, estableciendo un diálogo basado en la comunicación efectiva.

3. en el plano de los **PROBLEMAS**: evaluamos

- ✓ los asuntos específicos y los intereses y las necesidades de cada uno,
- ✓ Las diferencias y valores esenciales que los separan,
- ✓ Las diferencias de cada uno en cuanto al procedimiento a seguir.

2.3. Dinámica del conflicto

Por dinámica del conflicto se entiende el proceso que sigue el conflicto desde su génesis a su extinción (por resolución o transformación).

Las posturas organicistas simplifican al contemplar al conflicto como un organismo vivo, es decir: nace, crece, se desarrolla y reproduce y muere. La simplificación excesiva conspira contra la visión que proponemos del conflicto por lo cual optamos por la caracterización de la dinámica del conflicto (proceso de conflicto) por Robbins (2004).

Puntualizando conceptos, Robbins (2004) explica las etapas:

➤ **ETAPA 1: CONTRAPOSICIÓN O POTENCIAL INCOMPATIBILIDAD**

CONFLICTO LATENTE: es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen la presencia de conflictos, los que aunque aun cuando no existan actualmente, se pueden presentar en cualquier momento (ej., mala o ineficaz comunicación, fallas en la estructura formal de la organización y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto).

➤ **ETAPA 2: CONOCIMIENTO Y PERSONALIZACIÓN**

CONFLICTO PERCIBIDO: ocurre cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se percibe un conflicto cuando las personas involucran emociones, que les crean ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

CONFLICTO SENTIDO: una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada (intenciones/respuestas al conflicto).

➤ **ETAPA 3: INTENCIONES**

Se desarrollará más adelante.

➤ **ETAPA 4: COMPORTAMIENTO**

CONFLICTO MANIFIESTO O ABIERTO: el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes y suele incluir declaraciones, acciones y reacciones (escalada). Es la materialización de las intenciones de cada parte.

➤ **ETAPA 5: RESULTADOS DEL CONFLICTO**

Son los productos de la interacción de las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales (mejoramiento en el desempeño del grupo) o disfuncionales (obstaculización del desempeño del grupo).

Figura 6. Proceso de conflicto



Fuente: <http://padrenuestropadre.blogspot.com.ar/2011/11/conflictos-funcionales-y-disfuncionales.html>. Copiado el 13/07/12

2.4. Actitudes y reacciones frente al conflicto

Si trazáramos un *continuum* de actitudes (respuestas) al conflicto, vinculándolo con su Etapa 3 (Intenciones) podemos obtener tres niveles de respuestas, en los cuales la línea conectora continua representa el grado de intensidad de dichas respuestas. Así,

Figura 7. Continuum de respuestas al conflicto



Fuente: Elaboración propia

De la habitualidad, fácil resulta colegir que los dos extremos no resultarían eficaces ni eficientes como respuestas al conflicto, dado que la agresividad genera agresividad y la inhibición de comportamientos no es resolutoria dado que plantea eludir el conflicto, generando malestar interno en el agente y sentimiento de injusticia.

El término *asertividad* y su empleo en la Psicología se comenzó a utilizar a fines de la década de 1940. Deriva de la palabra inglesa *'assert'*, que significa 'afirmar' o 'sostener una opinión con seguridad'. La asertividad puede definirse como aquella capacidad que posee una persona para validar sus derechos y expresar sus opiniones, sentimientos y deseos de modo claro, sincero, directo y firme, apropiado al contexto y circunstancias y con respeto al interlocutor.

En situaciones de conflicto, el hecho de ser asertivo es la mejor y más efectiva manera de actuar. Sin embargo, ser asertivo requiere perseverancia y práctica para actuar en los conflictos, sosteniendo el rumbo del diálogo y evitando las rupturas. Es más, el ser asertivo implica características personales innatas, sumadas al desarrollo de actitudes y aptitudes en la vida social. Ser asertivo implica poder hablar

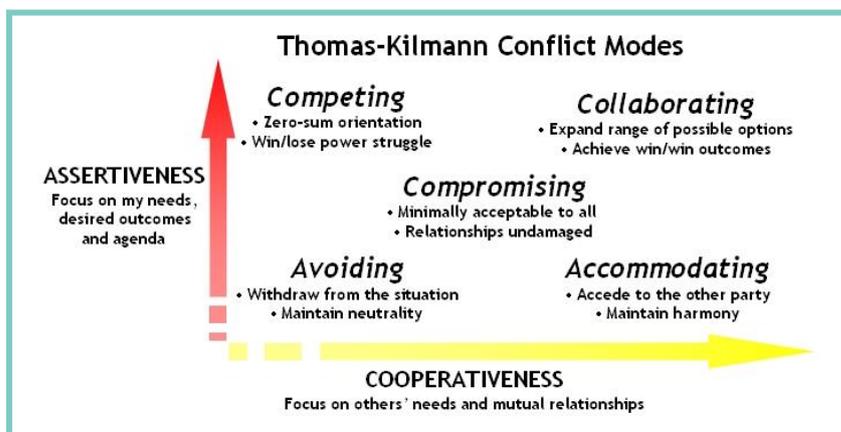
de nosotros y no *de ellos*, de nuestra realidad, expresar nuestros intereses y necesidades, poder disentir abiertamente, pedir aclaraciones y poder decir "no" como respuesta positiva.

El Modelo de respuestas al conflicto más conocido y difundido es el Instrumento Kilmann-Thomas de Modos de Conflicto™ (TKI®) que fue diseñado por Ralph Kilmann y Kenneth Thomas (1977) como una matriz para evaluar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto, el cual plantea que la conducta de una persona en tales situaciones puede caracterizarse siguiendo dos dimensiones básicas:

- **Afirmación** –también llamada determinación o asertividad-: conforma la medida en la que un individuo intenta y se esfuerza por satisfacer sus propios intereses -se asocia los resultados esperados; y,
- **Cooperación**: es la disposición del individuo a intentar y esforzarse por satisfacer los intereses de la otra persona en el conflicto -se asocia con el mantenimiento de las relaciones-.

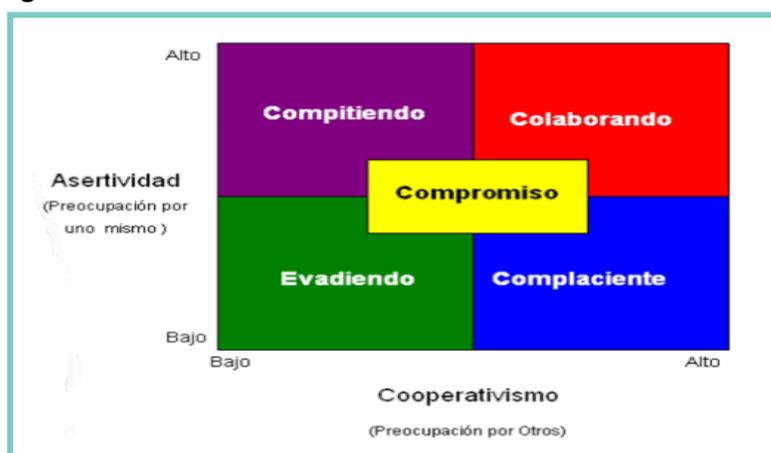
Estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos específicos de manejar los conflictos, tal se muestra en los cuadros siguientes, consignado la terminología original y una de sus posibles traducciones en el cuadro a continuación:

Figura 8. Thomas-Kilmann Instrument



Fuente: http://quehagosintrabajo.blogspot.com.ar/2012_02_01_archive.html. Copiado el 01/04/2014

Figura 9. El Instrumento Thomas-Kilmann



Fuente: http://www.encontradores.com.ar/conflictos_web.htm. Copiado el 01/04/2014

El Test (serie de afirmaciones) que le permitirá identificar su respuesta más habitual al conflicto, puede encontrarlo y realizarlo recurriendo a sitios on line (por ejemplo: <http://faecc.recabeitia.com.ar/2012/dege-2%20jueves/lecturas/cuestionario%20de%20thomas%20-%20kilmann.pdf>)

Al realizarlo, tenga en cuenta que los estilos de conflicto son preferencias y no tienen nada que ver con su habilidad, personalidad o el rango de habilidades de manejo de conflictos, sino con su estilo más natural de abordar el conflicto. En suma, determina su primer impulso a utilizar un estilo que le es conocido y más cómodo.

Sustancialmente, estas dos dimensiones básicas de la conducta pueden utilizarse para definir cinco modos específicos de manejar los conflictos, tal se muestra esquemáticamente en el cuadro siguiente y que desarrollaremos a continuación:

Cuadro 2. Respuestas al conflicto



Evasión:	Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerte a sí o a otros.
Acomodo:	Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.
Compromiso:	Le presta atención a las preocupaciones de todos
Competencia:	Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás.
Colaboración:	Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo.

Fuente: http://www.encontradores.com.ar/conflictos_web.htm. Copiado el 01/04/14

Estas dos dimensiones conductuales básicas pueden utilizarse para definir las cinco respuestas o métodos específicos (op. cit., Kilmann y Thomas) para enfrentar los conflictos que se describen a continuación:

- 1) **Competencia:** Las personas competitivas son asertivas y no colaboradoras, persiguiendo sus propios objetivos a costa del otro. Es una modalidad orientada hacia el poder, que admite la utilización de cualquier medio o autoridad de que se disponga para alcanzar o imponer la posición propia, como por ejemplo la capacidad para discutir, (por ej., rango o autoridad que uno posee, posibilidad de otorgar sanciones y premios económicos, etc.). Competir puede significar defender los propios derechos, una postura que se considera correcta o simplemente tratar de ganar.
- 2) **Acomodo:** también llamado “conciliar” o “ceder” es un estilo no asertivo y colaborador, opuesto del competitivo. Los conciliadores dejan de lado sus intereses para satisfacer los del otro. Puede tomar la forma de generosidad o caridad altruista; como por ejemplo obedecer o acatar una orden de otra persona cuando uno no desea hacerlo; o ceder frente al punto de vista del otro.
- 3) **Evasión:** también llamado “evadir” consiste en una respuesta no asertiva y no colaboradora, no buscando en forma activa satisfacer los propios intereses ni los del otro. No enfrenta al

conflicto, asumiendo diversas formas: eludir diplomáticamente un problema, posponerlo para una mejor oportunidad o retirarse de una situación amenazante.

- 4) **Colaboración:** el estilo es al mismo tiempo asertivo y cooperador, exactamente opuesto a la evasión. Implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos. Puede tomar la forma de la exploración de un desacuerdo para aprender de la experiencia del otro, resolver una situación que potencialmente produciría una competencia por los recursos disponibles o afrontar y buscar una solución creativa a un problema interpersonal.
- 5) **Compromiso:** se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una solución expedita y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Consiste en enfrentar una situación en forma más directa que si se la evitara, pero no explora las posibilidades tan profundamente como con la colaboración. La respuesta se identifica con la técnica del regateo y lleva a dividir o partir las diferencias, a intercambiar concesiones o a buscar una posición intermedia rápida, produciendo soluciones al conflicto de suma cero (todo lo que uno gana, el otro lo pierde y viceversa).



Ahora bien, ¿existen respuestas correctas o incorrectas, acertadas o no al Test? La respuesta es negativa en ambos casos: no existen las respuestas universalmente acertadas y/o válidas.

En general, la utilidad y las limitaciones del uso de los estilos de respuesta se deben cualificar conforme a su eficacia, eficiencia y conveniencia en cada situación conflictiva. Cada respuesta constituye un conjunto de habilidades sociales útiles.

Como quedó dicho, cada uno de nosotros es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas; nadie se caracteriza por un estilo único y rígido para manejar conflictos. Sin embargo, cada individuo usa algunas modalidades en mejor forma que las otras y, por lo tanto, tiende a recurrir a ellas con mayor frecuencia, por temperamento o práctica.

Las respuestas al conflicto tienen, entonces, diversos potenciales de uso:

➤ **COMPETIR:** puede ser utilizado:

1. Cuando es vital una acción rápida y decidida, en situación de urgencia.
2. Cuando se necesita llevar a cabo medidas impopulares sobre materias importantes o temas críticos (ej.: reducción de costos, imposición de medidas disciplinarias).
3. Cuando deben tomarse decisiones sobre materias vitales para el buen desarrollo de los procesos en la organización.
4. Para protegerse de las personas que se aprovechan del comportamiento no basado en la competencia.

➤ **COLABORAR:** puede ser utilizado:

1. Es necesario encontrar una solución integrativa cuando los temas son de tal importancia que no se puede llegar a una solución de compromiso.

2. Cuando pretende aprender, contrastando sus propias hipótesis y comprendiendo los puntos de vista de otros.
3. Cuando necesita integrar distintas visiones que ven el problema desde perspectivas diferentes.
4. Cuando se requiere aumentar el compromiso mediante la incorporación de las opiniones de otros en una decisión consensuada.
5. Cuando necesita suavizar resentimientos que entorpecen alguna relación interpersonal.

➤ **LLEGAR A UN COMPROMISO (CONVENIR):** sus usos son:

1. Cuando las metas son de importancia mediana y el esfuerzo o el potencial enfrentamiento u oposición son mayores que utilizar modalidades más asertivas.
2. Cuando dos oponentes tienen el mismo rango de poder y buscan objetivos mutuamente excluyentes.
3. Para alcanzar acuerdos temporales sobre temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditivas bajo presión de tiempo (no urgencia, sí rapidez).
5. Cuando las otras respuestas han fracasado.

➤ **EVITAR:** se usa cuando:

1. Cuando un problema es insustancial, de importancia pasajera o existen otros temas más importantes y urgentes.
2. Cuando usted percibe altas dificultades para satisfacer sus deseos (por ej., cambiar la estructura de personalidad de otra persona).
3. Cuando el peligro potencial de sufrir daños en un conflicto sobrepasa los beneficios de su posible resolución.
4. Para reducir las tensiones a un nivel productivo, recobrando la perspectiva y la compostura y permitiendo que se enfríen los ánimos.
5. Cuando la búsqueda de información adicional supera las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficientemente.
7. Cuando el problema parece tangencial o demostrativo de otro más básico que no ha aparecido aún.

➤ **ACOMODAR:** puede utilizarse:

1. Cuando nos damos cuenta que estamos equivocados.
2. Cuando la situación es mucho más importante para el otro.
3. Estratégicamente, para crear puntos a favor en temas menores para utilizarlos a futuro cuando los problemas sean importantes.
4. Cuando continuar compitiendo dañaría su posición.
5. Cuando es especialmente importante mantener la armonía y evitar la confrontación.

6. Para ayudar en el desarrollo de los subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Como contrapartida, las respuestas señaladas presentan limitaciones, como se indica en la Figura a continuación:

Figura 10. Limitaciones de las respuestas al conflicto



RESPUESTA	LIMITACIONES
COMPETIR	Intimidan a las personas en forma tal que temen admitir los problemas y dar información o colaboración necesaria.
EVITAR	Es posible que nunca se llegue a tratar el problema.
ACOMODAR (CEDER)	Es posible que nunca se llegue a lograr que las necesidades propias se vean satisfechas.
LLEGAR A UN COMPROMISO (CONVENIR)	Se pierden de vista los problemas y valores más sustanciales y probablemente no satisface plenamente a ninguno de los implicados.
COLABORAR	Puede no ser de utilidad para decisiones menores o cuando hay limitaciones de tiempo.

Fuente: Elaboración propia

2.5. Escalada del conflicto

Como apartado especial de la dinámica del conflicto aparecen en su desarrollo dos procesos que se denominan escalada y desescalada del conflicto.

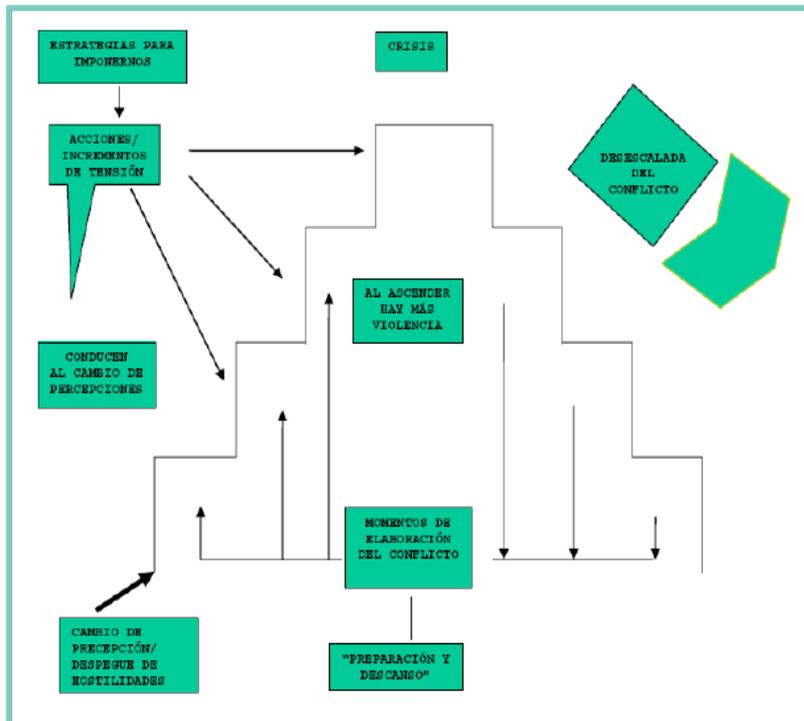
En orden a conceptualizar la escalada del conflicto, ésta existe cuando dos o más partes, a partir de su percepción de la incompatibilidad de objetivos y la escasez de recursos para satisfacerlos, inician un intercambio de acciones que, de acuerdo a la creciente severidad de las tácticas seguidas por las partes, podría transformar en violencia el patrón de conductas asumidas con antelación. En resumen, es un creciente intercambio de posiciones contrapuestas, caracterizado por el nivel de alteración que alcanzan las emociones de las partes involucradas, el número de personas que “sin tener nada que ver” con el mismo se suman; la violencia de los medios utilizados para buscar la recuperación del equilibrio y el incremento y extensión del ámbito dentro del cual se desarrolla.

La escalada del conflicto es generalmente vertiginosa y las partes suelen no tener conciencia de ello. Las personas involucradas se perciben a sí mismas en la posición correcta (justa) y perciben en cambio a la otra parte como intransigente y/o impidiendo la resolución. En forma inversamente proporcional, cuanto menor es el contacto o diálogo entre las partes, mayor es el riesgo de que ocurra una escalada. Las escaladas pueden encuadrarse en los siguientes modelos que sirven para explicar la dinámica del conflicto:

1. el **modelo agresor-agredido**: cada una de las partes conflictuantes percibe al otro como victimario y a sí mismo como víctima y adjudica a cada acción el rótulo de ataque u ofensa;

2. el **modelo en espiral del conflicto**: todo conflicto origina un nuevo conflicto sobre el mismo tema o sobre otro aparentemente alejado; y,
3. el **modelo del cambio estructural**: los cambios personales que aparecen a lo largo del desarrollo de un conflicto tienden a perpetuarse y a estructurarse en actitudes y opiniones personales contrapuestas.

Figura 11. Escalada y desescalada del conflicto



Fuente: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1692/1341>.
Copiada el 23/01/2013

Esquematizando las principales manifestaciones de la escalada y desescalada del conflicto:

Cuadro 3: Escalada y desescalada del conflicto. Caracterización

ESCALADA DEL CONFLICTO	DESESCALADA DEL CONFLICTO
- Hay incremento emocional (ira, rabia, enojo).	+ Disminuyen las conductas emocionales.
- No se separa a las personas de los problemas.	+ Se centra la atención en el problema y no en las personas
- Aumentan los temas de litigio. Una disputa por una cuestión se transforma en una de múltiples cuestiones, se recuerdan y agregan hechos del pasado)	+ Se concreta sobre el asunto causal de la disputa, para buscar salidas.
- Hay un aumento en las amenazas, y en el uso de la coerción.	+ Cuando modifican las percepciones respecto de la existencia de amenazas.
- Se involucran otras personas que toman partido por una u otra parte.	+ Las personas no involucradas se mantienen neutrales.
- No existen lazos, hay distancia y desconocimiento. Falta confianza entre las partes.	+ Cuando hay confianza entre las partes.
- Las partes tienen pocas habilidades para la resolución de conflicto.	+ Cuando conocen técnicas o habilidades de resolución de conflictos o alguien puede ayudar.
- Hay incremento y extensión del ámbito dentro de los cuales se desarrolla.	+ Cuando se reduce el ámbito dentro de los cuales se desarrolla.

Fuente: Elaboración propia

En general, los autores recogen en sus respectivos modelos las fases de escalada y desescalada del conflicto, intermediados por una fase de estancamiento. Pruitt, Rubin y Kim (1994) refieren, con relación al estancamiento del conflicto, que las partes llegan a un punto en el que ya no realizan más acciones destinadas a proseguir en el conflicto, intentando pasar de un proceso de competición a un proceso de cooperación, que es el que abre el camino a la desescalada del conflicto.

De acuerdo con los autores citados, el **ESTANCAMIENTO** comienza por cuatro causas fundamentales:

1. El fracaso de las prácticas competitivas
2. El agotamiento de los recursos.
3. La pérdida del soporte social (el propio bando, como quiera que se haya configurado) y
4. El aumento de los costos del conflicto (materiales e inmateriales) que se tornan inaceptables.

Si bien es un punto crítico del proceso de conflicto –de su dinámica–, el hecho que un conflicto alcance la fase de estancamiento significa una pausa, pero desde esa fase puede seguir escalando o desescalar. A esa pausa, a ese punto de inflexión, es el momento denominado como *punto de madurez* del conflicto (Pruitt; 1998), haciendo referencia a que la resolución, gestión o transformación del conflicto (con o sin intervención de 3º.) se torna más factible. La importancia del punto de madurez resulta del hecho de que el conflicto puede sufrir regresiones o recurrencias, pero no se vuelve a la escalada.

La primera indicación de que el conflicto está cambiando de fase (de escalada a desescalada) o alcanzando un punto de madurez, suele identificarse con una disponibilidad a aceptar posibles soluciones o con denegaciones menos frontales respecto de procedimientos cooperativos.

2.6. Desescalada del conflicto

Respecto a la fase de desescalada, Alzate (1998) refiere una serie de estrategias que tanto una parte, las dos partes o la intervención de una tercera parte pueden poner en marcha para facilitar el desbloqueo, entre ellas:

- incrementar la interacción, a través del contacto y la comunicación,
- construir espacios de pausa en el conflicto e iniciar pequeñas concesiones mutuas,
- construir momentos de cooperación: ya que la mayor parte de los conflictos incluye un gran número de problemas, resulta recomendable comenzar por los de fácil solución y/o manejo,
- generar de objetivos comunes superiores y metas que no se pueden alcanzar individualmente.
- realizar iniciativas conciliatorias individuales: anunciadas con antelación, explicitadas, claras y de fácil verificación, deben continuar algún tiempo aunque no sean contestadas recíprocamente por el otro, y,
- reconstruir la confianza.



El conocer si el conflicto está en escalada o desescalada es crucial desde el punto de vista de gestión del conflicto, ya que su incidencia en el pronóstico de la intervención es muy clara: optimista en estancamiento y desescalada, pesimista en escalada.



Capítulo 2

Clases, tipos y fuentes del conflicto

1. Clases de conflicto

Las principales clasificaciones de conflictos que usan un criterio único pueden esquematizarse de la siguiente forma:

Cuadro 4. Clases de conflicto por criterio único

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	EXPONENTE	CATEGORÍAS OPUESTAS
Por la relación de poder	Wordhouse	<i>Conflictos simétricos o asimétricos</i> , en tanto hay igualdad de poder entre los intervinientes o si el poder es claramente desigual.
	Lederach	<i>Conflictos verticales y horizontales</i> , en tanto el conflicto se dé entre iguales o diferentes en una escala jerárquica determinada
Por su nivel de visibilidad	Galtung	<i>Conflictos latentes o manifiestos</i> . Son latentes cuando las tensiones básicas no se han desarrollado por completo y no se han convertido en un conflicto muy polarizado, caso contrario, son manifiestos.
Por el nivel de manifestaciones agresivas	Deutsch	<i>Conflictos constructivos o destructivos</i> , según aparezca o no la agresividad.
En función del contenido	Pondy	<i>Conflicto de relación</i> es el que afecta la fluidez y eficacia relacionales, pero no influye en la estructura organizativa y <i>conflicto estratégico</i> es un conflicto en el que las partes manifiestan distintos puntos de vista sobre una decisión que es necesario tomar o una tarea concreta a realizar.
Por el cambio que se produce en la organización	Tichy	Los <i>conflictos técnicos o por diseños</i> incluyen las maneras en que los individuos, los grupos y las organizaciones reúnen recursos, gente y tecnología para obtener productos), <i>los políticos</i> incluyen los determinados por premios y castigos y <i>los culturales</i> se basan en normas y valores supuestos.
Por su origen	Moore	<i>Conflictos innecesarios o genuinos</i> , según se originen en problemas de comunicación y percepción o surjan de diferencias más concretas.

Fuente: Elaboración propia.

Las clasificaciones que usan uno o varios criterios, pero que incluyen varias categorías son más compatibles con el concepto de “tipos de conflicto” y por dicha razón no se consignan en éste acápite.

2. Tipos de conflicto

La tipificación de los conflictos es tan variada como variadas son las definiciones de conflicto. En general, al abordar una tipificación de los conflictos se hace referencia a tipos de conflictos que luego se subdividen en clases.

Recurriremos a las más conocidas tipologías. Marta Burguet (1999) formula una tipología considerada entre las más abarcativas, ya que señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados en interpersonales, intrapersonales o sociales (que pueden ser internacionales, ecológicos o económicos), el tipo de comportamiento (de evitación, competitivo, colaborador, complaciente y transigente), la temática (de intereses, estructurales, de relación, de información y de valores) y la percepción (latente, real y pseudo conflicto).

A partir de lo dicho y como tipología básica tomaremos la distinción entre:

- El conflicto **intrapersonal** se da en la órbita interna de cada individuo, manifestándose a través de pensamientos y sentimientos negativos o contradictorios hacia sí mismo (por ej., imagen corporal, identidad y coherencia con los valores e ideales que se sostienen y su actuación concreta) e influenciados –en cuanto a sus surgimiento- por la autoestima y el autoconcepto.
- El conflicto **interpersonal** se da entre dos o más individuos, pudiendo surgir de diferentes fuentes y admitir distintas clases.
- El conflicto **intragrupal** se da cuando el conjunto de acciones antagónicas entre individuos se produce dentro de un mismo grupo, organización, institución o nación.
- El conflicto **intergrupal** es el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos que por alguna razón se han asociado entre sí como agrupaciones, organizaciones, instituciones o naciones.

Es importante destacar que los conflictos pueden darse también transversalmente en las interacciones señaladas, pudiendo el mismo conflicto darse entre un individuo y una institución.

Otra tipología de amplia difusión y gran practicidad, la proporciona Deutsch (1973) distinguiendo a los conflictos según su naturaleza y ofreciendo interrogantes útiles para analizar un conflicto:

1. **Verídico:** ¿el conflicto existe objetivamente? ¿Es improbable que se resuelva con facilidad? Es el que existe objetivamente y es percibido con precisión
2. **Contingente:** ¿el conflicto depende de circunstancias que se pueden cambiar fácilmente? Se funda en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias, que pueden cambiar fácilmente por su reorganización, pero las partes no conocen o reconocen la posibilidad de hacerlo.
3. **Desplazado:** ¿el conflicto expresado es distinto al conflicto central? Se establece una relación conflictual en torno a un tema distinto del que origina el conflicto
4. **Mal atribuido:** ¿el conflicto se expresa entre partes que no corresponden? Se produce cuando hay un error en la identificación del contendiente debido a que existe una equivocación respecto al verdadero tema conflictivo



5. **Latente:** ¿el conflicto está sumergido?, ¿aún no ocurre? Es aquel que debiendo ocurrir no ocurre porque ha sido reprimido, desplazado, mal atribuido o ha dejado de existir, desde la visión propia del conflictuante.
6. **Falso:** ¿el conflicto se basa en una mala interpretación o una mala percepción? Es aquél que no tiene ninguna base objetiva y supone siempre una distorsión de la percepción o una mala comprensión de los hechos

Las preguntas y tipología descrita ofrecen una cantidad agregada de recursos para comprender un conflicto. Nos auxilian en la tarea de tener conocimiento de adónde se puede dar un avance en el tratamiento del conflicto: ¿cambiando una circunstancia externa?, ¿involucrando a otras partes u otros temas?, ¿clarificando las comunicaciones previas?, ¿examinando normas y valores?... y más.

Para finalizar, una tipología más vinculada al ambiente organizacional y que utiliza Robbins (2004) distingue entre conflictos:

- **Funcionales:** sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño.
- **Disfuncionales:** obstaculizan el desempeño del grupo.

Apoyándose en una subtipología, el autor citado obtiene la funcionalidad y disfuncionalidad del conflicto en cuestión:

- **de tareas (¿qué hacer?):** cuando son moderados estimulan al grupo a la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor en las funciones que se asignan.
- **de roles (¿quién lo hace?):** cuando son intensos crean incertidumbre aumentando el tiempo para completar las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos.
- **de relaciones (¿entre quienes se hace?):** las fricciones y hostilidades entre las personas aumentan los choques de personalidad y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo.
- **de procesos (¿cómo se hace?):** Los conflictos por los procesos son funcionales cuando son leves, o sea, cuando no se presentan mayores diferencias en la forma de trabajar de los integrantes del grupo.

3. Fuentes del conflicto

En función de las causas que determinan la aparición y desarrollo de los conflictos, Moore (1995) identifica cinco fuentes que comprenden varios ítems causales y que adoptamos por su amplitud:

1. **LA RELACIÓN:** los conflictos surgidos de esta fuente llevan frecuentemente a conflictos irreales o innecesarios en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Llevan a discusiones y a una innecesaria escalada del conflicto.

Son sus causas:

- ✓ Presencia de una alta intensidad emocional.

- ✓ Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- ✓ Comunicación pobre o malentendidos.
- ✓ Comportamiento negativo reiterado.

2. **LOS DATOS:** pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente o auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

Son sus causas:

- ✓ Carencia de información.
- ✓ Información defectuosa.
- ✓ Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- ✓ Interpretaciones diferentes de los datos.
- ✓ Diferentes procedimientos de valoración.

3. **LOS INTERESES:** están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Su resolución involucra la satisfacción de un número significativo de intereses de cada parte en cada una de las tres áreas principales (intereses sustantivos, procesales y psicológicos).

Son sus causas:

- ✓ Situación de competencia (percibida o real).
- ✓ Intereses sustantivos en conflicto (dinero, tiempo, etc.).
- ✓ Intereses procedimentales en conflicto (mediante qué procedimiento debe resolverse el conflicto).
- ✓ Intereses psicológicos en conflicto (percepciones de confianza, deseo de participar, respeto, etc.)

4. **LAS ESTRUCTURAS:** causados por estructuras opresivas de las relaciones humanas que, en ocasiones, son configuradas por fuerzas externas a las personas en conflicto.

Son sus causas:

- ✓ Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- ✓ Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de los recursos.
- ✓ Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- ✓ Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- ✓ Limitaciones temporales.

5. **LOS VALORES:** los valores diferentes no causan conflictos de por sí, sino que surgen cuando una parte intentan imponer un conjunto de valores a otros o se pretenden la vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Son sus causas:

- ✓ Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- ✓ Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- ✓ Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

3.1. Intervenciones en los conflictos

Para intervenir en los conflictos, es de fundamental importancia entenderlo integrado por tres elementos a los cuales se debe atender cuando se opera en ellos. Estos tres elementos son:

1. Las percepciones (cogniciones) y las emociones (o actitudes): se refieren a los aspectos relacionados con el modo en que los actores del conflicto procesan la información adquirida sensorialmente
2. La incompatibilidad de objetivos: el por qué o contenido del conflicto
3. El comportamiento: la respuesta que las partes dan a la incompatibilidad.

En virtud de la clasificación de las fuentes expuesta precedentemente y los elementos a atender, se adoptan como actuaciones válidas a aquellas que propenden a una mayor eficacia y eficiencia en la intervención, conforme lo propuesto por el autor referenciado. Así, siguiendo a Moore (1986), las intervenciones en los conflictos originados en:

➤ **LAS RELACIONES:** admiten como intervenciones

- ✓ Controlar la expresión de las emociones a través del proceso y la aceptación de reglas comunes y básicas, reuniones privadas con las partes, etc.
- ✓ Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.
- ✓ Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas.
- ✓ Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación.
- ✓ Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura.
- ✓ Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.

➤ **LOS DATOS:** admiten como intervenciones

- ✓ Alcanzar un acuerdo acerca de qué datos son los importantes para el caso.
- ✓ Acordar un procedimiento para obtener datos.
- ✓ Desarrollar criterios comunes para valorar los datos.

- ✓ Remitirse a terceros expertos para obtener opiniones independientes o para salir de un *impasse*.

➤ **LOS INTERESES:** admiten como intervenciones

- ✓ Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- ✓ Buscar criterios de solución objetivos.
- ✓ Desarrollar soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes.
- ✓ Buscar maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles.
- ✓ Desarrollar intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.

➤ **LAS ESTRUCTURAS:** admiten como intervenciones

- ✓ Definir claramente y cambiar los roles de cada uno.
- ✓ Reemplazar los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos.
- ✓ Reasignar la propiedad o el control de los recursos.
- ✓ Establecer un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable.
- ✓ Modificar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión).
- ✓ Modificar el tipo de relaciones físicas y ambientales entre las partes (cercanía y distancia).
- ✓ Modificar las presiones externas sobre las partes.
- ✓ Cambiar las limitaciones temporales (más o menos tiempo).

➤ **LOS VALORES:** admiten como intervenciones

- ✓ Evitar definir el problema en términos axiológicos (por el valor implicado)
- ✓ Permitir a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo respecto de los valores de cada uno.
- ✓ Crear esferas temáticas en las que domina un conjunto de valores.
- ✓ Buscar un objetivo jerárquicamente superior influido por un valor que todas las partes compartan.

Por otra parte, deben reconocerse dispositivos o sistemas de resolución de conflictos (Ury, Brett y Goldberg; 1995) que se enfocan en **el poder** (decidir quién es el más fuerte: guerra, huelga, lock-out), **los derechos** (determinar quién tiene la razón: litigio, arbitraje) o **los intereses** (priorizando las necesidades a satisfacer: negociación, mediación, facilitación y conciliación) e identificar aquellos que no se presentan como democráticos.

Prefigurando al conflicto como la situación en la cual dos o más partes buscan objetivos que perciben contrapuestos, las situaciones de conflicto muestran intereses en juego, derechos que regulan las relaciones sociales -que sirven para enmarcar esas relaciones y justificar las pretensiones- y en todas las

relaciones interpersonales hay referencias al poder de los intervinientes. Los tres elementos están siempre presentes y entrelazados en cada caso, en diferentes grados.

Si nos centramos en cómo determinar quién tiene la razón, confiaremos en una pauta independiente (ley, convenios, códigos, reglamentos, normas consuetudinarias) que se perciben como legítima o justa para definir quien la tiene. El enfoque basado en el poder supone su ejercicio, implicando (en un sentido restringido) la dependencia mutua y la determinación de la conducta de otro e implica imponer costos al otro o amenazar con hacerlo (mediante actos de agresión, sometimiento, violencia o retención de los beneficios surgidos de una relación); por último, la conciliación de intereses se da en el contexto de los derechos y el poder de las partes, sin buscar soluciones fuera de la ley o violando derechos de alguno, ni decidiendo o inclinando la balanza en función de cuál de los contendientes es más poderoso.

¿Cuál enfoque resulta más eficaz y eficiente? Depende de la situación evaluar cuál de estos enfoques es más funcional. Para realizar una buena evaluación, los autores citados anteriormente proponen cuatro criterios a valorar:

1. **Los costos de la transacción:** tiempo, dinero, energía emocional e inversión de recursos humanos; los recursos consumidos y oportunidades perdidas.
2. **La satisfacción con los resultados:** incluye que se perciba la solución como justa y también el procedimiento que se empleó para llegar a ella.
3. **El efecto sobre la relación:** la importancia de la relación y las expectativas de prolongar y mantener la misma son cruciales.
4. **La recurrencia de las disputas:** implica la posibilidad de que el conflicto produzca nuevos episodios.

Concluyendo, el enfoque en los intereses, en lugar de los derechos o el poder, tiende a producir mayor satisfacción en los resultados, mejorar y fortalecer las relaciones entre los disputantes, a reducir la recurrencia de las disputas y es, en general, el enfoque más recomendable para preservar las relaciones (ya que en ellas la dependencia mutua es un elemento importante), sin olvidar que las variables actúan sistémicamente, razón por la cual las variaciones ocurridas en una afectarán –sin duda- a las demás.



Bibliografía Capítulos 1 y 2

- Alzate, Ramón (1998). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Burguet, Marta (1999). *El educador como gestor de conflictos*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Coser, Lewis A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Deutsch, Morton (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven, CT, USA: Yale University Press.
- Entelman, Remo F. (2002). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.
- Figuroa Serrano, David (2008). "Conflicto social, tradición e identidad étnica en la costa nahua de Michoacán". *Espacios Públicos*, vol. 11, núm. 22, agosto, 2008, pp. 353-366. México: Universidad Autónoma del Estado de México (Internet) disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602220>.
- Folberg, Jay y Taylor, Allison (1992). *Mediación: Resolución de Conflictos sin Litigio*. México: Limusa - Noriega Editores
- Freund, Julien (1995). *Sociología del Conflicto*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Girard, Kathryn y Koch, Susan J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas. Manual para educadores*. Barcelona: Granica.
- (Internet) disponible en http://paideia.synaptium.net/pub/pesegpatt2/Recursos/rec_conflictos.pdf. Consultado el 15/04/2014.
- Jones, Wendell (2003). *Complex Adaptive Systems. Beyond Intractability*. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder, Colorado, USA: Guy Burgess & Heidi Burgess.
- Kilman, Ralph y Thomas, Kenneth W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: the "Mode" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, July 1977, Vol. 37, N°2, pp. 309-325.
- León Gemmel, Víctor Alfredo. *El conflicto como un sistema: Reflexiones sobre un posible abordaje sistémico de la conflictividad*. (Internet). Documento alojado en http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/files/documents/1189/attachment/Visi_n_sist_mica_del_conflicto.doc
- Mack, Raymond y Snyder, Richard (1974). *El análisis del conflicto social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Moore, Christopher (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Pascale, Richard T., Millemann, Mark y Gioja, Linda (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Picard, Cheryl Ann (2004). *The art and science of mediation*. Bellingham, Washington: Ed. Emond Montgomery Publications.
- Pruitt, Dean G. (1998). Social Conflict. En *The Handbook of Social Psychology* (4ª. ed.). Gilbert, D. T., Fiske, S. T. y Lindzey, E. (eds.), Vol. 2, p. 470-503, New York: Mc Graw-Hill.
- Pruitt, Dean G., Rubin, Jeffrey Z. y Kim, Sung Hee (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement* " (2ª ed.), New York: Random House
- Rex, John (1985). *El conflicto social*. Madrid: Siglo XXI.
- (Rifkin, J., (2010). *La civilización empática*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*, (10ª. ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- Ury, William, Brett, Jeanne M. y Goldberg, Stephen B. (1995). *Cómo resolver las disputas. Diseños de sistemas para reducir los costos del conflicto* (Cap. 2). Santa Fe, Argentina: Rubinzal Culzoni.
- Wilmot, William W., & Hocker, Joyce (2011). *Interpersonal conflict-* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.



Capítulo 3

Conflicto sistémico organizacional

1. Introducción

Retomando conceptos fundamentales vertidos en el Capítulo anterior, y generalizando, el conflicto se presentaba como una relación social producida cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual o a nivel organizacional.

Desde un punto de vista sistémico las organizaciones son grupos de personas, con intereses individuales y colectivos, que acuerdan comportarse de un modo organizado, por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito (Singer, 1996).

Se parte del hecho de que cualquier organización, para funcionar coherentemente a la hora de identificar un conflicto, requiere un análisis pormenorizado de estos tres elementos señalados por Singer:

1. **Personas:** quienes mantienen relaciones interpersonales que generan equipos de trabajo, con una visión general en base a lo que se espera de ellos como grupo productivo,
2. **Procesos:** acciones a emprender dentro del sistema, incluyendo al conflicto como proceso, en el cual aparece la insatisfacción o el desacuerdo, siendo la disputa uno de los resultados del proceso conflictivo, y,
3. **Propósitos:** la misión compartida en cuanto a lo que se desea ofrecer al mercado.

Como ya quedó dicho, existen diferencias claras entre conflicto y disputa, la más relevante de las cuales es que *"...el conflicto a menudo es permanente, amorfo e intangible, una disputa es tangible y concreta: tiene cuestiones, posiciones y expectativas de solución. Las colecciones o conjuntos de disputas son simplemente una de las muchas maneras en que se manifiesta el conflicto en una organización."* (Constantino y Sickles Merchant, 1997, p. 35)

De acuerdo a lo planteado, las organizaciones podrían y deberían promover un marco institucional para el manejo de las disputas como una práctica de buena administración (Cooperrider, 1990) para la gestión inteligente del conflicto lo que posibilita organizaciones más sanas y permite controlar los costes no deseados del conflicto (Femenía, 2005).

Los primeros teóricos de gestión organizacional (por ej.: Taylor, Fayol, Gulick y ots.) basaron sus aportes en la racionalización de la organización del trabajo y ahondaron poco y nada en el tratamiento del conflicto, ya que lo veían como una situación que afectaba negativamente la eficiencia de la organización y que, por lo tanto, debía ser evitado. Los nuevos teóricos organizacionales ven el conflicto como un motor de cambio, un gestor de innovación, de progreso y desarrollo.

La administración del conflicto organizacional aporta conocimientos para la solución de los conflictos, pretendiendo hacer más competentes a las organizaciones al solucionar, encauzar o, -incluso- crear y fomentar conflictos, ya que dentro de la administración abarcamos desde resolverlos hasta tomarlos como elementos naturales de la empresa y hacerlos parte de los procesos organizacionales.



Sentemos que cuando nos referimos a conflicto organizacional podemos entender por ésta desde la familia a la gran empresa y dentro las organizaciones posibles, a cualquier subdivisión, que implique relación entre varios seres humanos, con objetivos compartidos o que están sujetos al logro de los objetivos compartidos por compromisos personales y/o grupales.

Si bien en esta oportunidad nos limitaremos a tratar el conflicto organizacional, entendiéndolo -prima facie- como aquel que se circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, ligados por objetivos o metas o que hacen parte de un proceso o una estrategia grupal, no debemos olvidar que las organizaciones están determinadas por las personas que las crean, habitan y se desenvuelven en ellas, siendo los conflictos una parte inherente de esta interacción. En las organizaciones, a las distinciones personales se le agrega la dimensión de la mutabilidad provocada por la propia interacción de los sujetos y la de los fenómenos que surgen a partir de ésta.

Por tanto, las actividades conflictivas son tan importantes en la vida de las organizaciones como las que involucran la cooperación. El sólo hecho de ser parte y a la vez todo (concepción sistémica de la organización) implica una interrelación necesaria y permanente entre sus integrantes, metas, objetivos y ambientes y muchas veces su éxito o fracaso reside en su capacidad para administrar los conflictos de forma tal que su resolución no impida la consecución de los objetivos que una organización se plantea, sino que participe en su logro.

La administración del conflicto organizacional aporta conocimientos para la solución de los conflictos, pretendiendo hacer más competentes a las organizaciones al solucionar, encauzar o, -incluso- crear y fomentar conflictos, ya que dentro de la administración abarcamos desde resolverlos hasta tomarlos como elementos naturales de la empresa y hacerlos parte de los procesos organizacionales.

Somos sujetos en interacción, sujetos sociales que compartimos con otros la historia de nuestros conflictos en las organizaciones (o los de otros): ¿ha notado usted que los conflictos que se presentan en las organizaciones tienen las características que la propia organización en que se manifiestan les da? Esa marca de fábrica se fundamenta en que el tratamiento del conflicto tiene su propia forma, una dinámica de cómo se desea conducirlo (aunque no funcione) y sus propias historias, en cuanto a cómo nace, cómo se trata y cómo se resuelve –o no-. La forma en que cada organización significa sus tiempos y los sucesos que se le presentan a diario, tienden a perpetuarse y a convertirse en definitiva para la configuración de las acciones que ejercerá el grupo.

De lo que hablamos, en términos generales, es que cada organización genera un paradigma de afrontamiento y gestión de los conflictos, integrando conductas interpretativas personales y disposiciones socio-culturales propias de la organización, que le sirve para comprender las diferentes reacciones y decisiones del individuo, del grupo y de la organización.

En una situación de conflicto, “cada actor tiende a reaccionar de acuerdo a su propia experiencia previa, personalidad, conjunto de valores e intereses afectados” (Guzmán Chumo, 2009) (lo abordamos al tratar las respuestas al conflicto en el Módulo anterior) pero estas reacciones no siempre son aceptadas como válidas y legítimas en la política de la organización, aunque potencialmente pueden afectar los resultados organizacionales, directa o indirectamente.

La organización tiene una naturaleza política, donde conviven intereses diversos susceptibles de generar situaciones de conflicto, los cuales pueden ser -dependiendo de la organización- reprimidos, ignorados o manejados. Cuando hablamos de conflicto en las organizaciones estamos tratando con una inevitabilidad organizacional y aunque se intente negarlo, ignorar sus consecuencias o disimularlo siempre existirá, y, por ello, será más benéfico encararlo como un factor dinamizador y fundamental en una organización que se quiere activa.

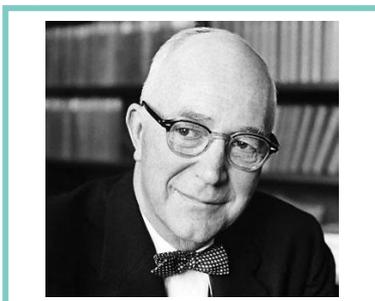
Los acuerdos entre individuos u organizaciones, “tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo” (Barrera Santos, 2004, p. 45) pero,



“la diferencia, conflicto o problema que no es tratado adecuadamente en la organización, afecta a todos, baja la productividad y desalienta, y el contacto frecuente, la habitualidad, la cotidianidad, el compartir roles o funciones, la compatibilidad de caracteres entre miembros de un grupo intraorganizacional, no inmuniza contra el conflicto” (Barrera Santos, 2004:54) .

Allport (1962) sostuvo que, en ciertas condiciones, el contacto entre las personas de grupos diferentes sirve para reducir el prejuicio, entendido como “...una actitud hostil o prevenida hacia una persona que pertenece a un grupo, simplemente porque pertenece a ese grupo, suponiéndose por lo tanto que posee las cualidades objetables atribuidas al grupo”. (1977, p. 22).

Figura 1: Gordon Willard Allport



Fuente: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/a/allport.htm>.

La premisa central de la hipótesis de Allport era que la mejor forma de reducir la tensión y la hostilidad entre grupos es poniéndoles en contacto de diferentes maneras, ya que los prejuicios se producen por simple ignorancia, proponiendo –como solución al prejuicio (y, por ende, a los conflictos que suscitaba) que las personas que componen el grupo se conozcan mutuamente relacionándose entre sí en forma frecuente, prolongada y cercana, que el grupo se oriente al logro de objetivos comunes, que cuente con el apoyo explícito y sea establecido por una autoridad y que se realice entre grupos de igual o parecido poder o estatus. ¿Le resulta reconocible esa idea de grupo “idealmente cooperante” en su organización?

Pues bien, los resultados con experiencias en contextos reales no reflejaron para nada alentadores, fundamentalmente porque:

- El contacto, además de las semejanzas, muestra claramente las diferencias entre los grupos e intragrupal ya que no sólo debería enfatizar las semejanzas, sino también, reconocer y respetar las diferencias; y,
- tras el contacto, la generalización de las actitudes no se verificaba, es decir que la mejora de la relación se limitaba a las personas concretas con las que se había mantenido la relación intragrupal en forma más cercana, pero no con todas las personas del grupo.

En lo atinente a nuestra materia, el significado de las objeciones a la validez generalizable de la hipótesis de Allport radica en que si el ocultamiento de las diferencias es un índice de que “todo anda bien” en la organización, ese hecho solamente podrá ser válido en un momento determinado, pero prontamente la variabilidad del ser humano y sus interrelaciones, la estructura y otros elementos de la organización las pondrán a producir conflictos.

Los conflictos son inherentes a la organización y esta debe encontrar una manera de administrarlos: esa es la problemática a resolver (Hernández Guillén, 2010). “*Todo bien, sin cambios, sin novedad*” suele ser otra expresión recurrente cuando queremos indicar la idea de ausencia de conflictos, cuando en realidad, el cambio y el conflicto están estrechamente ligados: el cambio (provocado por el individuo, el grupo o el medio) es un factor que actúa implícitamente en el nacimiento de los conflictos y, usualmente la resolución de un conflicto implica cambios que generan nuevos conflictos. Trate usted de recordar alguna situación en la que se hayan producido estos movimientos:

- El estado actual de las cosas estaba resuelto (sus elementos estructurales podían ser utilizados –o soportados- por sus actores) –*aquí se trabaja bien*-.
- Surgen ideas, pensamientos, presiones, etc., de otros actores que buscan cambiar total o parcialmente ese estado de cosas; -llegó un nuevo jefe, ¿qué hará?
- La fricción que se genera entre el estado actual y el estado deseado ¿generó algún conflicto?

Si la respuesta a la anterior pregunta es Si, podemos sostener que dado que el conflicto y alteraba el clima organizacional, se enfrentaba la creencia de que el éxito a largo plazo procede de la estabilidad, la armonía, la regularidad, la disciplina y el consenso (cf. Stacey, 1992:xi, cit en Navarro Cid, 2010), cuando todas las ciencias naturales y sociales (desde la Biología hasta la Sociología) muestran que el éxito surge tanto de situaciones de estabilidad como de inestabilidad, es decir, de la falta y de la existencia de conflictos.

Todas y cada una de las situaciones (colaborativas y conflictivas) que se presentan en una organización tienen una causa: obedecen a algo, tienen un sentido, no existen formas de actuación personales dispuestas sólo por azar y todas deberían tener un tratamiento inmediato, en especial las conflictivas, por su potencial de perjuicio y daño.

El conflicto a nivel organizacional suele aparecer cuando el clima no satisface las necesidades de las personas, lo cual se puede constituir en un problema o presentarse como una oportunidad de mejora de las relaciones o un punto de partida para generar dinámicas más creativas y productivas.

Los conflictos pueden consistir, esencialmente, en una respuesta de los miembros de una organización a las decisiones que juzgan equivocadas, faltas de información, ineficaces y/o ineficientes provenientes de sus líderes, pero en su mayoría, resultan más del resultado de las diferencias individuales, que

provoca que las personas perciban las cosas y los hechos de diferente manera, de acuerdo con sus propios paradigmas y escalas de valores, que de una u otra forma generan actitudes, conductas y objetivos que entran en contraposición.

Por ello, es que el presente Módulo solamente es aprehensible comprendiendo las bases generales de la Teoría del Conflicto interpersonal propuestas en el anterior.

2. Caracterización del conflicto organizacional

En términos generales, *“los conflictos por los que atraviesan las personas pueden o no ser exteriorizados y si lo son, lo harán en diferentes intensidades y con diversos mecanismos”* (Hernández Guillén, 2010). La exteriorización puede llevarse a efecto en el ámbito personal (microsistema) o en el ámbito laboral (exosistema). Cuando los conflictos son exteriorizados primariamente en el ámbito laboral e impactan en el desempeño de la organización, suele recurrirse a nominarlos como conflictos organizacionales. Cuando los conflictos son exteriorizados primariamente en el ámbito laboral e impactan en el desempeño de la organización, suele recurrirse a la nominación “conflicto organizacional”.

El conflicto organizacional se presenta bajo diferentes formas pudiendo abarcar múltiples indicadores que revelan la existencia de un conflicto latente o no manifestado. A título meramente enunciativo anotamos entre ellos (Femenia, 2005; Constantino y Sickles Merchant, 1997):

- Dificultades en el desarrollo de proyectos complejos.
- Bajas en la demanda de productos o servicios ofrecidos por la organización.
- Insatisfacción de los clientes, ingresos decrecientes, críticas de grupos externos.
- Inconvenientes en los procesos de transición inherentes a la organización o a su gerenciamiento (cambios estructurales o de los niveles de autoridad o propiedad, por ej. de empresa familiar a la gerencia profesional).
- Alta movilidad de empleados.
- Alta proporción de empleados con problemas de salud.
- Ineficiencia y falta de productividad que determina la pérdida de oportunidades.
- Inhabilidad de percibir o reaccionar ante amenazas y desafíos del medio externo.
- Competición desmedida entre sectores internos.
- Promoción de lealtades a personas y no al proyecto común.
- Restricción de la información a compartir.
- Baja moral (generalmente resultante de la negación de la existencia de un conflicto).

El conflicto organizacional requiere de la interacción que se lleva a cabo en las organizaciones. Esta interacción es la que se establece entre individuos (interpersonal), entre individuos que pertenecen a un grupo (intergrupala) o entre grupos (intergrupala).

Un análisis proveniente de la Psicología social fue realizado por Doise (cit. en Estramiana y ots.; 2003) y cuya finalidad principal consistía en analizar la dimensión social del comportamiento individual, distingue cuatro niveles:

1. Intraindividual: los procesos mentales que basan el comportamiento individual.
2. Interindividual: centrado en el análisis de la interacción social en una situación específica sin tener en cuenta factores sociales ajenos a dicha situación.
3. Social: se toma en cuenta la interacción social teniendo en cuenta la posición social de las personas involucradas.
4. Ideológico: toma en cuenta la influencia de la ideología y los sistemas de creencias, representaciones y normas vigentes en la estructura social de la cual la persona forma parte.

Como puede deducirse, el análisis propone un continuo: acción individual-interacción de grupos-grupos integrados en organizaciones-organizaciones integradas en un sistema social, pero que no conforma un simple agregado sino que cada paso constituye una realidad distinta, ya que un grupo es más que una suma de personas y una organización es más y tiene propiedades diferentes a los grupos que la integran y así sucesivamente.

Dentro de ese análisis, la ubicación del conflicto organizacional excluiría el nivel individual, incluyendo a los restantes niveles en el nivel social y el ideológico como parte del análisis del conflicto organizacional. Así, el conflicto organizacional requiere de la interacción que se lleva a cabo en las organizaciones, esta interacción es la que se logra entre individuos (interpersonal), entre individuos que pertenecen a un grupo (intragrupal) o entre grupos (intergrupal).

La distinción de la Psicología Social no resulta específicamente adecuada en nuestro criterio, ya que la caracterización del conflicto organizacional agrupa caracteres organizacionales, individuales y relacionales, como posibles raíces del conflicto.

Las características organizacionales resaltan que -como quedó dicho- el conflicto es inherente a la organización y que cada uno de los aspectos de ella que genera orden y coordinación de esfuerzos debe coexistir con otras tendencias en las que descansa la potencialidad del conflicto, pudiendo estas características afectar al conflicto de manera diferente. Entre las características organizacionales que se relacionan con el conflicto podemos encontrar:

- a) Los aspectos estructurales (niveles jerárquicos, departamentalización, descentralización, etc.).
- b) La ambigüedad de las tareas, recursos o criterios de evaluación.
- c) Los conflictos de rol y la distribución del poder y la autoridad.
- d) Los sistemas de control.
- e) Las características culturales: tolerancia o no a la diversidad de valores intragrupal o intergrupala (el grupo y sus superiores).
- f) Los mecanismos y reglas formales e informales de regulación de la organización (manuales de procedimiento y convivencia, regulaciones de derechos y deberes de los individuos, procedimientos de gestión de disputas y otros).

En cuanto a las características individuales, si bien la tendencia es considerar que, en torno al conflicto organizacional, las características que superan el nivel individual son más relevantes, no debe dejarse de lado el hecho de que hay particularidades que pueden influir en la conducta individual en situaciones de conflicto, por ejemplo, las personas con necesidad de poder, aferradas a dogmas, suspicaces, introvertidas, intolerantes a la ambigüedad –y otros rasgos- suelen privilegiar estrategias competitivas como respuesta a los conflictos reales y los conflictos en que se involucran suelen ser de mayor gravedad. Asimismo, ubicamos en estas características a las respuestas preferentes en el manejo de los conflictos (evitación, acomodación, compromiso, colaboración y competición), aun cuando unas y otras son mediatizadas por los factores supraindividuales.

Dentro de las características relacionales se incluyen la diferencia de edad, educación, experiencia, estatus o ansias de superación en variados ámbitos (lo que se suele denominar ambición) como favorecedores del conflicto. Debe recordarse que, conforme se incluyen otras categorías al ámbito laboral específico, es posible que éstas provoquen la aparición de conflictos, vg., el género, la raza y las diferencias de clase. Asimismo, integran estas características, la interdependencia de tareas, la comunicación entre las partes y los prejuicios.

Las características reseñadas parecerían suficientes para intentar, entonces, una definición de conflicto organizacional, destacando que todos los autores que reseñamos parten de un hecho fundamental: el conflicto organizacional, para ser tal, debe ser percibido, es decir, caer en el mundo de lo sensorial. Así lo hacen -entre otros- Robbins (2004, P. 395) sosteniendo que es un “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.” y Furnham (2001, p. 362) para quien es un “proceso que comienza cuando una persona o un grupo observa que otro individuo o grupo emprende alguna acción que va en contra de los intereses del que la percibe”.



“En el afán de conceptualizarlo, permítasenos expresar que, a nuestro criterio, el conflicto organizacional conforma un proceso en el que dos o más partes con intereses contradictorios expresan insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio, en forma tal que una de ellas percibe que la otra ha afectado o está por afectar negativamente sus deseos, ideas, sentimientos o actitudes al respecto.”

3. El proceso de conflicto. Visión de la Conflictología

Aunque en el Capítulo realizamos un avance sobre el tema del proceso del conflicto, resulta pertinente a esta altura realizar algunas precisiones, en orden a abordar la especificidad del conflicto organizacional.

Los conflictos tienen su propio ciclo de vida. Este ciclo, según Ury (2000) consta de tres momentos:

1. **Estado de latencia:** cuando a pesar de haber intereses contrapuestos o necesidades no satisfechas el conflicto aún no se ha manifestado, por lo que puede no haber conciencia de su existencia. En esta etapa el conflicto se previene.
2. **Emergencia del conflicto:** se hace evidente porque ha habido un desbalance de poder, que lleva a las partes involucradas a buscar soluciones o la satisfacción de sus necesidades. En esta etapa el conflicto se resuelve.

3. **Escalada y alcance del umbral destructivo:** el conflicto no es resuelto y sigue escalando, hasta alcanzar un punto a partir del cual se pone en peligro la subsistencia de las partes involucradas. Si no se ha podido resolver, el conflicto en esta etapa se contiene para que no pase el umbral.

Figura 3: La escalada del conflicto



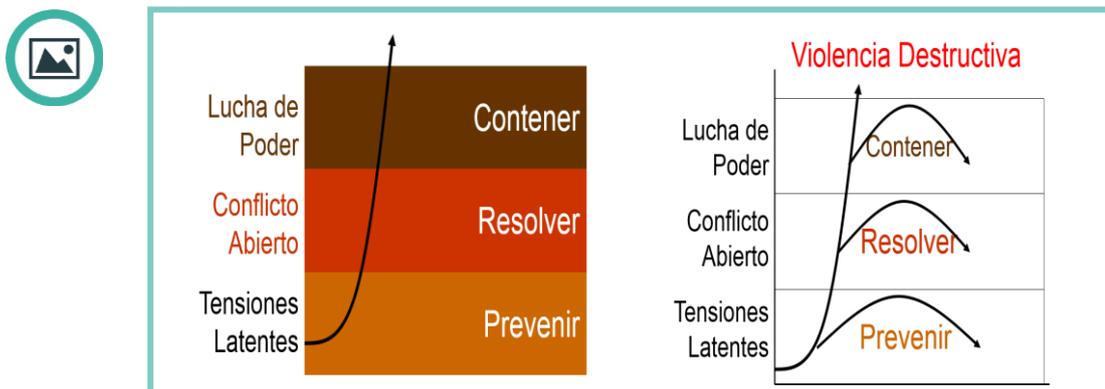
Fuente: ©2003 William L. Ury

En cada momento de la escalada que plantea Ury, existen motivos que provocan ese movimiento hacia el umbral de violencia destructivo:

- La **etapa de tensiones latentes**: presenta la existencia de necesidades que se perciben frustradas, pobres habilidades personales y sociales y existencia de relaciones de cooperación débiles.
- La **etapa del conflicto abierto**: manifestada por la oposición de intereses, la disputa por los derechos y la existencia de poderes desequilibrados, lo cual redundaría en el daño a las relaciones.
- La **etapa de la lucha de poder**: aparece la falta de atención en el ¿qué? del conflicto para concentrarse en las acciones de los ¿quiénes? conflictuantes. En esta etapa, no hay límites a los ataques y no existe –o no se percibe o no se admite– una instancia de protección proporcionada por agentes externos al conflicto y,
- La **etapa de la violencia destructiva**: se busca la aniquilación del adversario.

Ante estas etapas y para que no se alcance el umbral de destrucción, Ury propone acciones concretas: en la etapa de latencia: PREVENIR, en la etapa de conflicto abierto: RESOLVER y en la etapa de lucha de poder: CONTENER. Estos movimientos generan el decaimiento de la opción violenta de resolución del conflicto.

Figura 4: Acciones frente al conflicto y desescalada



Fuente: ©2003 William L. Ury

En nuestro criterio la visión de Ury funde la visión conflictológica del conflicto organizacional mediante la transversalización de las percepciones, las interacciones sociales y las causas fundadas en la estructura social. Lo interesante de la postura de Ury es su idea de la posibilidad de realizar diversas acciones en cada uno de los estadios, lo cual puede asociarse claramente con intervenciones dotadas de eficacia y eficiencia. En cualquier caso, las principales visiones conflictológicas del conflicto organizacional y, por ende, de su proceso, comparten que debe tenerse presente en todo conflicto los aspectos estructurales detallados en el Cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1. Elementos estructurales del conflicto



ELEMENTOS ESTRUCTURALES	DESCRIPCIÓN
Las metas	Son los fines que pretenden alcanzar las diferentes partes, y por ello hay que considerar que los objetivos incompatibles afectarán a las consecuencias o a la resolución del conflicto de un modo más o menos pacífico.
El contexto	El nivel en el que se produce el conflicto (interindividual u organizacional).
Las partes (individuos que intervienen en el conflicto)	El número de partes y los componentes de cada una de ellas, si se trata de actores colectivos (organizados o no).
Las relaciones de poder	Dependientes de la interdependencia y escasez de los recursos que se usen y que se reclaman en el conflicto que determinan su desequilibrio.
El patrón o tipo al que pertenece el conflicto	Que determina intervenciones específicas con el fin de alcanzar la eficacia y la eficiencia en su tratamiento.
Las expectativas	Cada parte del conflicto realiza una evaluación del conflicto en consonancia al nivel de expectativas mantenidas.
Los ejes del conflicto	Constituidos por la inclusión, el control y la afectividad: se valora si el conflicto de desarrolla dentro o fuera del grupo, con qué nivel de control o poder y con qué grado de cercanía.
La vivencia o percepciones	Afectadas por el conflicto y que pueden estar sesgadas por su amplia fuerza subjetiva.
El desencadenante o hecho que provoca el conflicto	Que dependerá de la puntuación de la historia del conflicto que realice cada parte.
El ciclo o evolución del conflicto	Sus momentos procesales.
Los métodos o estrategias utilizadas	Las normas o conductas, fruto de un consenso, que regula el conflicto.
Los estilos de respuesta	Evasión, acomodación, colaboración, convenir o competir.
Las consecuencias y complejidad del conflicto	Su impacto en el desempeño del grupo y la obtención de objetivos; su funcionalidad o disfuncionalidad.

Fuente: Elaboración propia

Dado que retomaremos la idea de poder más adelante y su importancia en el marco del conflicto organizacional, destacaremos por último que su búsqueda, obtención, pérdida y recupero funda una de las más famosas tipificaciones del ciclo de vida del conflicto, y progresa en fases. Esa clasificación fue propuesta por Rummel (1976) y se compone de cinco fases:

- 1) El conflicto latente o no manifiesto.
- 2) La manifestación o iniciación del conflicto.

- 3) La búsqueda de equilibrio del poder mediante la negociación o litigio.
- 4) El equilibrio del poder mediante acuerdo o sentencia.
- 5) La ruptura del equilibrio si no se cumple con lo establecido.

Estas fases progresan a modo de espiral continua (la *Hélice del conflicto*) de modo tal que desde cualquiera de las fases 3 a 5 puede volverse a los estadios 1 y 2 en el mismo conflicto.

Figura 5: Las cinco fases del conflicto de Rummel (1976)

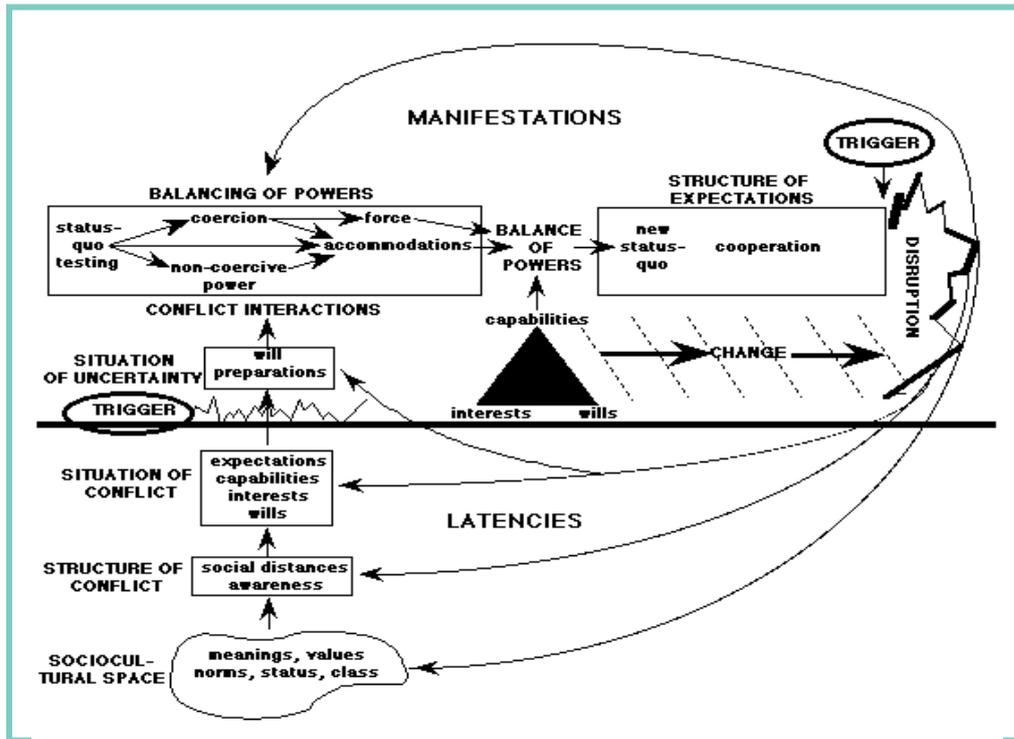


FIGURE 29.1

Fuente: <http://www.hawaii.edu/powerkills/TCH.FIG29.1.GIF>.

4. Visión organizacional del proceso de conflicto

La visión organizacional moderna del conflicto, también conocida como **teoría interaccionista** del conflicto, reconoce que el conflicto puede ser de utilidad, facilitador de cambios, fuente de creatividad y dinamismo organizacional, sin negar su potencial de daño en virtud de sus consecuencias (las que dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación). La visión organizacional del conflicto destaca las consecuencias positivas y negativas del conflicto que se esquematiza a continuación.

Cuadro 2. Consecuencias positivas del conflicto organizacional

CONSECUENCIAS POSITIVAS	
Estimula el análisis crítico	Cuando el conflicto versa en torno a planes, programas, políticas u objetivos de la organización, puede provocar una defensa de éstos, fundada en un examen más cuidadoso. Así, actúa disuadiendo la conformidad.
Motiva	El ambiente competitivo puede ser estimulado por el conflicto, mostrando a las partes su voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo (por ej., competencias por premios por productividad).
Es un iniciador de cambios	El cambio organizacional no es posible sin conflicto ya que el conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas al estado actual de cosas.
Reduce las tensiones	En particular, los desacuerdos organizacionales suelen permanecer en latencia: su expresión puede dar lugar a una purificación que conduzca a mejores relaciones.
Genera cooperación	El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se unan más. La cooperación entre los miembros de un grupo se fortalece cuando es objeto de amenazas exogrupales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Consecuencias negativas del conflicto organizacional



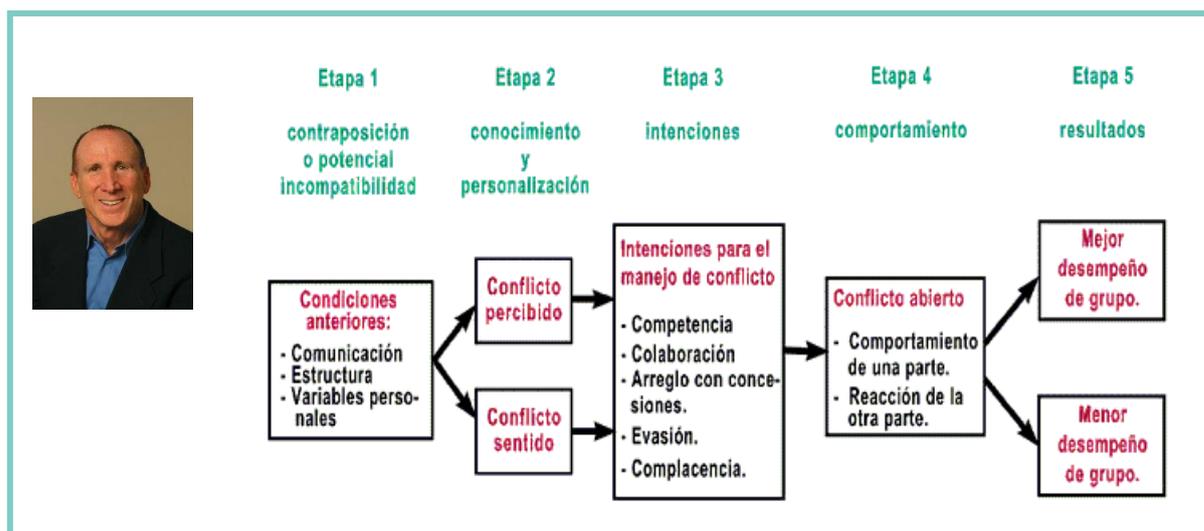
CONSECUENCIAS NEGATIVAS	
Estimula las emociones en vez de la razón	Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
Interfiere con el funcionamiento normal de los procesos	Al ser un sistema caótico y carente de orden, destruye el funcionamiento uniforme de los procesos de la organización, determinando ineficiencia.
Atenta contra la focalización en las metas	La atención se aleja de los objetivos organizacionales en favor de las metas personales.
Limita el funcionamiento de la organización	Entre las limitantes se encuentran los comportamientos que provocan: frustración, la lucha interna, ausentismo y variaciones de personal, etc.

Fuente: Elaboración propia

Abordemos ahora el proceso de conflicto. En el Módulo anterior referenciamos el proceso del conflicto desarrollado por Robbins (2004) y en este acápite lo abordaremos en extenso.

El proceso del conflicto puede dividirse en 5 etapas según Stephen Robbins (2004):

Figura 5: Stephen Robbins. Proceso de conflicto



Fuentes: <http://www.amazon.com/Stephen-P.-Robbins/e/B000AQ46LI> y

<http://padrenuestropadre.blogspot.com.ar/2011/11/-conflictos-funcionales-y-disfuncionales.html>.

Analizando las etapas en particular:

1. **LA CONTRAPOSICIÓN O POTENCIAL INCOMPATIBILIDAD:** la primera etapa del proceso del conflicto es la presencia de las condiciones que posibilitan su surgimiento. Aun cuando no conducen forzosamente a él, estas condiciones pueden ser tomadas como causas u orígenes del conflicto, pueden agruparse en tres categorías generales:

- a. *Comunicación:* básicamente se agrupan aquí las tendencias opositoras que surgen de la semántica (significado), sintáctica (canales de comunicación utilizados) y especialmente de la pragmática de la comunicación humana (los efectos de la comunicación en las conductas) e incluye, a modo de ejemplo, a los malos entendidos, la existencia de interferencias –ruidos- en los canales de comunicación, las connotaciones de las palabras el intercambio insuficiente de información debido a la ineficiencia de la comunicación y otros.
- b. *Estructura:* comprende diversas variables referentes a los grupos (tamaño, composición, grado de especialización de las tareas, límites, roles, compatibilidad de miembros y metas, estilos de liderazgo, formas de ejercicio de la autoridad, sistemas de recompensas y grado de interdependencia entre grupos).
- c. *Variables personales:* fundamentalmente agrupa los sistemas de valores de los individuos y sus características idiosincráticas y las diferencias personales que de allí se generan, en especial, los prejuicios, las discrepancias sobre las contribuciones de cada uno al grupo y la recompensa aspirada/merecida y las evaluaciones de lo que es bueno o malo, justo o injusto, correcto o incorrecto.

2. **LA COGNICIÓN Y LA PERSONALIZACIÓN:** si las condiciones referidas en la etapa anterior afectan lo que a una parte le interesa, en esta etapa se conforma plenamente el potencial de oposición o incompatibilidad, lo cual requiere que la puesta en acto de las percepciones no implique su personalización. Contiene a:

- a. **El conflicto percibido:** la toma de conocimiento (cognición) reside en un *darse cuenta* del desacuerdo pero no por eso hay afectación del plano emocional (tensión, angustia, nerviosismo) y quizá no afecte la relación con el otro.
- b. **El conflicto sentido:** implica el involucramiento emocional de las partes, las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y/o diversos grados de hostilidad. En esta etapa se definen los temas de conflicto (los problemas, las disputas), y las partes deciden sobre que versa su conflicto, es decir, lo definen y al definirlo, ya comienza a marcarse el tipo de resultados que provocarían y las intervenciones que lo compondrían.

3. **LAS INTENCIONES:** intermediando entre los planos perceptivo y emocional y el comportamiento, las intenciones son las determinantes de la acción, implican la decisión de actuar de una determinada forma y no de otra. Las intenciones significan una etapa donde uno tiene la necesidad de deducir las intenciones de los otros para saber determinar una respuesta a su comportamiento. La escalada del conflicto generalmente se inicia o amplifica porque las partes atribuyen a la otra las intenciones equivocadas, sin distinguir entre intención e impacto.

La escalada del conflicto generalmente se inicia o amplifica porque las partes atribuyen a la otra las intenciones equivocadas, sin distinguir entre intención e impacto.

Habitualmente hay una notoria variación entre intenciones y conductas, de modo que éstas no son siempre un reflejo exacto de aquellas. Es en la etapa de las intenciones cuando surgen los comportamientos que identificamos como respuestas al conflicto en el Módulo anterior, donde se parte de las dimensiones de la autoafirmación de intereses y la cooperación (grados

en los que cada parte trata de satisfacer los propios intereses y los de la otra parte). Recordamos las cinco interacciones:

- a. *Competir*: la autoafirmación y no cooperación no tiene relación con la afectividad de las partes en conflicto, pero deteriora la calidad de la relación.
 - b. *Colaborar*: implica el genuino deseo de satisfacer los intereses mutuos buscando un resultado beneficioso al resolver el problema aclarando las diferencias y validando todos los puntos de vista y objetivos.
 - c. *Evadir*: implica la aceptación de la existencia de un conflicto pero la preferencia no es afrontarlo sino retraerse para no tratarlo abiertamente (momentánea o definitivamente).
 - d. *Ceder o acomodar*: una o ambas partes se muestran dispuestas a poner los intereses del otro por delante de los propios por variados motivos: mantener la relación, desescalar el conflicto o utilizar esa cesión estratégicamente para lograr otras concesiones sobre temas que se consideran prioritarios.
 - e. *Llegar a un compromiso*: las partes intentan un resultado que equilibre los intereses, sin ganadores ni perdedores declarados, aceptando una solución que da una satisfacción incompleta a los intereses de las dos partes. Determina una solución perder/perder, un juego de suma cero en el que cada parte gana lo que la otra pierde.
4. **LOS COMPORTAMIENTOS**: engloba las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto en escalada, estancamiento o desescalada. El conflicto está abierto, expuesto, conformándose claramente como una disputa.

Las conductas conflictivas representan los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones, aun cuando los comportamientos frecuentemente se desvían de las intenciones originales (Robbins, 2004).

5. **LOS RESULTADOS**: el conflicto puede determinar resultados funcionales o disfuncionales, conforme al hecho de que mejoren u obstaculicen el desempeño del grupo.

Si bien resulta dificultoso imaginar situaciones en las que las agresiones abiertas o violentas sean funcionales, numerosos casos en la organización proponen que grados bajos o moderados de conflicto mejoran la eficacia en un grupo. La disfuncionalidad como resultado de la oposición incontrolada genera descontentos que disuelven los lazos comunes y puede reducir la eficacia o, incluso, provocar la desintegración del grupo. Entre las consecuencias menos deseables están las deficiencias en la comunicación, la reducción de la cohesión grupal y la subordinación de las metas generales del grupo a las luchas internas entre sus miembros.

No debemos olvidar que estamos trabajando en el plano organizacional, por lo cual la funcionalidad está dada porque se consideran constructivos en tanto favorecen los intereses del todo y no los del individuo. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con la calidad del conjunto.

“La dicotomía funcionalidad-disfuncionalidad tiene anclaje directo en la mirada positiva o negativa del conflicto, la cual influye en el tipo de respuesta (constructiva-destructiva) que involucra tanto a las partes conflictuantes, a los miembros del grupo al que pertenezcan y a la organización”.



En la organización tanto la ausencia como la fuerte presencia de conflictos son factores disfuncionales, ya que la carencia puede generar la inercia de las organizaciones, dado que la falta de confrontación de criterios limita la creación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas y la excesiva complacencia con los procesos y las tareas, propiciando la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Por su parte, la presencia excesiva de conflictos produce dispersión de esfuerzos y al contraponerse – y sobreponerse- la confrontación a la cooperación, se dificultan o imposibilitan procesos en los cuales ésta resulta fundamental para la obtención de resultados.

Cuando tenemos en cuenta la visión organizacional del conflicto no debemos olvidar la relevancia de sus aspectos básicos:

- La situación y el contexto en la que se produce el conflicto: incluye la información sobre lo que ha sucedido, el conocimiento del tipo de relaciones que se establecen entre las personas o los elementos que protagonizan el conflicto, los valores en juego y los recursos con los que se dispone para afrontar el conflicto,
- las actitudes o la predisposición que tiene el sujeto a la acción: el interjuego de los componentes cognitivos y emotivos, y, principalmente,
- las conductas o comportamientos que manifiestan las partes, consecuencia de la situación y de las actitudes de los individuos implicados.

5. Aspectos del conflicto organizacional

5.1. Defensas organizacionales contra el conflicto

Aun cuando no es nuestra intención convertir el desarrollo de la Asignatura en un compendio de los temas principales que son abordados por el Diseño Organizacional o el Comportamiento Organizacional, no resulta posible emprender el tema de las defensas o respuestas organizacionales al conflicto sin aproximarse aunque sea someramente, al tema de la cultura organizacional.

Según Schein (1984) la cultura organizacional conforma un patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Ese patrón se constituye en un *paradigma* por cuanto ha funcionado de forma bastante correcta –lo que permite considerarlo como válido-, se aprende de los miembros antiguos y se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. En el centro de la concepción de cultura se encuentra la noción que la considera una estrategia de adaptación al medio, un continuo aprendizaje-transmisión que permite su subsistencia y una tecnología (una cierta forma de hacer y producir resultados).

La cultura organizacional puede ser analizada a diferentes niveles y tomar en cuenta sus distintas implicancias, puntos focales y fuentes de consolidación, pero su análisis es bastante complejo puesto que abarca desde los objetos visibles (por ej., el medio ambiente construido, su arquitectura, el diseño de las oficinas de la organización, la vestimenta de sus empleados) hasta los sistemas de valores personales y organizacionales.



Figura 6: Factores determinantes de la cultura organizacional



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/cultura-organizacional-identidad-productiva-organizaciones1.gif>.

Considerada en el sentido expuesto,



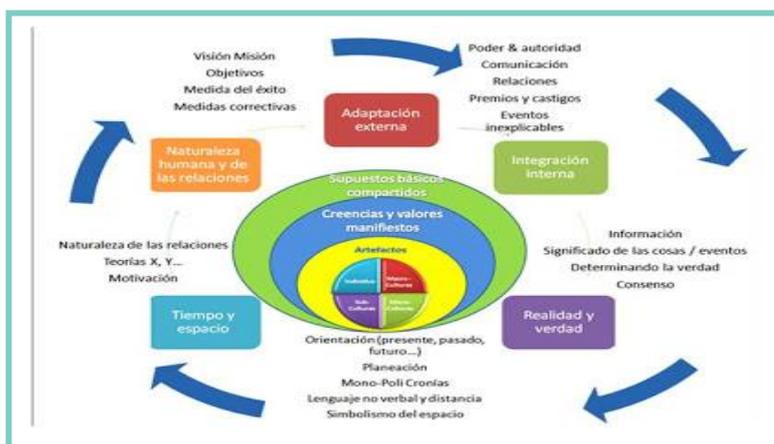
... no puede dejarse de lado que la cultura organizacional es una variable de extraordinaria trascendencia en la forma en que se desarrollan las interacciones grupales de cooperación y conflicto, ya que establece pautas y normas de conducta aceptadas y reconocidas como válidas. Ello implica, en suma, que la cultura organizacional incidirá directamente en la co-construcción de los problemas y las soluciones, esto determina—ni más ni menos— que tiene una influencia decisiva sobre los conflictos que se desarrollan en la organización y en las respuestas que a ellos se ofrecen desde y en ésta.

Concretizando: podrá describirse exactamente cómo un grupo construye su ambiente y cuáles patrones de comportamiento se verifican entre sus miembros, pero no resulta tan sencillo entender el por qué un grupo se comporta de una determinada forma y no de otra.

La perspectiva sistémica de la cultura organizacional conforma una visión compleja que evalúa el grado de coherencia y ajuste del sistema individual con su ambiente y promueve estrategias a nivel del sistema y solamente al nivel de los individuos. La complejidad antedicha puede verificarse con un gráfico de los componentes de la cultura organizacional basada en un enfoque sistémico:



Figura 7: La cultura organizacional



Fuente: Segovia con base en Schein (2012). <http://el-atico-de-liz-segovia.blogspot.com.ar/2012/12/proyecto-final-impacto-e-influencia-de.html>. Copiada el 09/04/20
 Ajustándonos al tema del acápite, Brown (cit. en De Witte y Van Muijen; 1999) sostiene que el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la visión y la estrategia, conduce a una organización eficaz y competitiva, que produce como resultado, entre otros, la reducción de los conflictos.

Dependiendo de la cultura organizacional, la percepción de un conflicto interno lleva a distintas respuestas organizacionales, que están predeterminadas por la cultura del grupo. Las dinámicas grupales pueden manifestarse, según la autora citada –a quien seguimos en este punto- frente a la aparición del conflicto con dinámicas de nivel individual como el denominado *chivo emisario*, donde se demoniza a la parte que trae el problema, y se responde con amenazas e intimidación a los actores del conflicto hasta que se llaman a silencio o desaparecen o, en otras ocasiones, como indica, se producen respuestas grupales de competencia, evitación y adaptativas, esquematizadas en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Defensas o respuestas al conflicto organizacional



DEFENSAS o RESPUESTAS AL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	
RESPUESTAS DE PELEA	Enfoque de Arrogancia: basado en la actitud paternalista y autoritaria que ve a las expresiones de insatisfacción como inherentes a las personas permanentemente insatisfechas o sin compromiso laboral. Se culpa a los disputantes mismos en vez de identificar las causas profundas de la emergencia de la queja. En esta actitud, los niveles superiores tomarán decisiones que afecten a los inferiores sin preguntarles qué es lo mejor para ellos, identificando los problemas con las personas.
	Enfoque combatiente: la lucha, la batalla, la derrota, la victoria y una semántica que utiliza palabras y analogías militares se aplica a esta respuesta a mentalidades y resultados de suma cero, donde uno gana y el otro pierde o a victorias pírricas.
RESPUESTAS DE FUGA	Enfoque de Negación: negar la existencia de conflictos en la organización es una estrategia cortoplacista que produce confusión en quienes sí perciben las discrepancias y están dispuestos a expresar la necesidad de efectuar cambios a nivel de la organización.
	Enfoque de Evitación: con este enfoque se trata de gestionar el conflicto desplazando a los que lo manifiestan. Atacar el síntoma y esperar que el conflicto desaparezca es la filosofía subyacente a este enfoque. La realidad es que el conflicto emergerá bajo otro síntoma diferente en la primera oportunidad. Atacando el episodio no se resuelve el epicentro.
	Enfoque de Apaciguamiento: se funda en ocultar la mala imagen pública que el conflicto le da, supuestamente, a la organización. En el plano de las acciones, se otorgan premios (dinero o privilegios) a los quejosos, sin atender al problema subyacente.
RESPUESTAS ADAPTATIVAS	Enfoque de inevitabilidad del conflicto: asume al conflicto como inevitable, dado que es parte o emergente del funcionamiento del sistema organizacional y social, generado a partir de los distintos intereses de los participantes y debe tratarse como tal: afrontándolo. Las habilidades básicas para manejar conflictos son la capacidad de encontrar, categorizar y usar la información y la capacidad para tomar decisiones razonadas y razonables.
	Enfoque de adaptación a los cambios: se apoya en dos fases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a las tres tendencias fundamentales (y a sus actores): al cambio, a la resistencia al cambio y a la negación de la necesidad de adaptar y cambiar la organización. 2. Aplicar procedimientos que incluyan los temores y las resistencias de las partes, usados como información necesaria y pertinente al funcionamiento del sistema total. Se enmarca a las conductas individuales dentro del marco del sistema global y se las explica como productos de los estímulos provenientes del cambio (o de la frustración del cambio), característica permanente de todo sistema.

Fuente: Elaboración propia y en base a Femenia (2004)

A nivel individual, las respuestas al conflicto de una persona pueden o no reflejar las respuestas de la cultura organizacional, pero a lo largo del tiempo, tienden a identificarse con ella. A nivel organizacional, comienzan a evaluarse seriamente los costos tangibles e intangibles del conflicto. Aumento de los

costos, mala imagen pública y deterioro de la relación con los clientes son algunos de los sistemas de ineficaces defensas organizacionales frente al conflicto (Femenia 2005).



“Con el aumento de la transparencia en las relaciones laborales, y en las relaciones entre clientes y empresas, aparece una necesidad creciente de monitorear los procesos conflictivos de modo que se desarrollen dentro de un marco de respeto a las necesidades tanto de los individuos como de la empresa como sistema.” (Femenia, 2005)

5.2. Sistemas gerenciales de afrontamiento de conflictos

Cropanzano y ots., citados por Femenia (2005), explican que los gerentes o supervisores usan estilos de conflictos que son utilizados o puestos en práctica con la finalidad de lograr dentro de su organización un buen manejo de las situaciones conflictivas y un clima de satisfacción laboral.



Figura 8: Estilos gerenciales de respuesta al conflicto



Fuente: Google Images

Las organizaciones delegan en los supervisores la responsabilidad por el manejo de los conflictos, de un modo casi automático y sin conocer sus capacidades, con lo cual, en muchas ocasiones, se entremezclan en el conflicto los intereses del gerente, lo cual suele aumentar la frustración –cuando no el resentimiento- de los subordinados.

Como se ha destacado (Femenia, 2005) *“El hecho de que los gerentes sean llamados a hacer este trabajo, con consecuencias serias si fracasan, ilumina la necesidad de incluir capacitación en habilidades de manejo de conflictos en el lugar de trabajo”.*

Los estilos gerenciales más frecuentes son (Cropanzano, 1999):

- **La evitación:** una táctica muy común que usan los gerentes es ignorar la existencia de una disputa y, al ignorar sus deberes y negar la disputa, niega su propia intervención.
- **El consejo:** el gerente invita a los disputantes a compartir un espacio neutral para los mismos (generalmente su oficina), incentivando la expresión del conflicto, pero sin facilitar el proceso.
- **El control autocrático:** se actúa de modo directivo, el gerente formula preguntas desde su autoridad (del tipo *interrogatorio*). Básicamente opera como un juez que dirige la

conversación, elige los temas a tratar y recomienda una solución que le conviene a él solamente.

- **La formulación de amenazas:** las partes son invitadas a una conversación donde se los exhorta a hacer las paces a riesgo de sufrir otras consecuencias. Las partes se ven obligadas a abandonar sus reclamos rápidamente para restablecer la paz, sin oportunidad de explicar qué les pasa y qué problemas tienen.
- **El procedimiento arbitral:** el gerente invita a las partes, les permite expresarse y contar su historia -escucha las dos partes- y luego decide por su cuenta la solución y la impone a los subordinados. En este método pueden explicitarse los motivos de la disputa, pero la solución no es autónoma.

Las respuestas del tipo aconsejar son las preferidas, seguidas por estilos autocráticos y adversariales, mientras los incentivos negativos y la evitación son vistas como las tácticas menos efectivas, de acuerdo a Shapiro y Rosen (1994).

6. Análisis, diagnóstico y evaluación del conflicto organizacional

Novel Martí (2008, p. 9) afirma que *“Ante la presencia de un conflicto, parece evidente que debe seguirse un sistema pautado para su mejor comprensión y tratamiento”*. En el mismo orden de ideas Farré (2004) -a quien seguiremos en este punto- propone un enfoque al cual denomina *sistémico proactivo* con tres etapas a cumplir en cualquier tipo de intervención organizacional, basándose en el modelo desarrollado por Galtung (1998):

- a) Análisis del conflicto
- b) Diagnóstico del conflicto
- c) Estrategias de tratamiento

En lo referente al análisis del conflicto y su diagnóstico, provee los elementos que debe incluir este análisis, y define la tipología del conflicto por su objeto, intensidad, dimensión, niveles personales, proyección temporal y nivel espacial.

En base al análisis de todos estos elementos, se puede diagnosticar la mejor intervención adecuada (tratamiento) al conflicto a tratar en dos niveles diferentes: la **microgestión y la macrogestión positiva del conflicto**, diferenciándose una de otra en que la primera consiste en introducir mejoras a nivel de la comunicación y de las relaciones, mientras que la segunda requiere la intervención de un agente externo, que asuma distintas intervenciones (coaching, mediación empresarial, formación y entrenamiento en habilidades comunicacionales, formación de equipos, grupos de consenso, etc.) y auspicie la gestión positiva del conflicto.



Cuadro 5. Elementos para el análisis, diagnóstico y evaluación del conflicto

ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONFLICTO	
El objeto	Se compone de posiciones, intereses y necesidades (negociables y no negociables, tangibles e intangibles) que son los elementos materiales e inmateriales que rodean y conforman el conflicto. Podemos denominarlo como el conjunto de los elementos intervinientes en el conflicto.
La intensidad	<p>Permite distinguir entre disputas o conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De baja intensidad: no acarrea ningún tipo de violencia y si se diera, es fundamentalmente verbal, nunca física. Su objeto es material y está basado en intereses negociables (por ej., un desacuerdo entre departamentos de una organización acerca de la asignación de presupuesto). • Profundos: de alta intensidad y de difícil administración. En este caso, existe algún tipo de violencia: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Directa:</i> claramente perceptible y basada en la agresión física o moral (por ej., acoso sexual, <i>mobbing</i>, altercados verbales, enfrentamiento físico, despido, suspensiones). - <i>Estructural:</i> puede manifestarse a través del ambiente físico del lugar de trabajo (luz, comodidades, sanitarios), de la estructura jerárquica (inexistencia de organigramas), salarios insuficientes, deficiente asignación de funciones o tareas profesionales y otras. - <i>Cultural:</i> la más difícil de identificar y la más compleja de tratar, ya que nace de las convicciones ético-morales y de identidad de la persona (rumores y comentarios malintencionados, actitudes machistas, patriarcales o racistas, discriminación, etc.). <p>El estrés, las bajas laborales, el <i>burn out</i> o la disminución en el rendimiento laboral, conforman señales de alarma que indican la presencia de algún tipo de violencia.</p>
La dimensión	Marca el número de componentes y el espacio que abarca el conflicto, desde el punto de vista de las personas implicadas y puede darse simultáneamente en uno o más niveles personales.
Los niveles personales	Abarca los conflictos intrapersonales, interpersonales o directos, intergrupales o indirectos (que existe entre dos grupos más allá de la relación interpersonal de sus componentes) e intragrupal.
La proyección temporal	Es la relación existente entre la proyección temporal de un conflicto y el tiempo necesario para invertir en su gestión y en la transformación positiva.
El nivel espacial	Nos da a conocer la ubicación y la naturaleza de un conflicto dentro de una organización o de cualquier grupo social.

Fuente: Elaboración propia y en base a Farré (2004)

7. Intervenciones posibles y necesarias

Al referirnos a las intervenciones, estamos abocándonos específicamente a las formas de tratamiento de los conflictos, a partir de la idea de que éste tiene diferentes orígenes y que sus implicancias pueden exceder o no el ámbito de la organización. Consecuentemente, la resolución puede estar referida exclusivamente a lo organizacional como también a lo extraorganizacional.

El tratamiento con vistas a su resolución puede ser de carácter obligatorio o no obligatorio. Como se ha sostenido acertadamente “Este criterio clasificatorio debe conjugarse con otros e importa considerar, la necesidad de tener en cuenta si las partes en pugna, deben o pueden recurrir a una instancia superior interna o externa para la solución de los conflictos o también, si deben o pueden aceptar la decisión resolutoria” y, en consecuencia “La resolución de un conflicto en sí debe efectuarse sobre la base de la naturaleza del interés en pugna.” (Farrés Cavagnaro, 2013, 145). De modo tal que, si el conflicto surge

como consecuencia de que las partes comparten el mismo interés, la solución ha de provenir como resultado de que se logre establecer un acuerdo que les permita satisfacer por igual el objeto de interés.

Entre las formas de resolución de los conflictos, es posible distinguir entre las formas reglamentadas o formales de las no reglamentadas o informales (Farrés Cavagnaro, 2013). Mientras que las primeras se ajustan a un proceso de solución que surge como resultado de un sistema normativo preestablecido y pueden incluir la resolución de los conflictos de manera específica y explícita o en forma no específica e implícita, las segundas, son mecanismos que se ponen en marcha ante la circunstancia del conflicto y se configuran sin ajustarse a normas establecidas de antemano.

Otra distinción "...puede establecerse a partir de considerar, entre las formas de solución, las que tienen carácter autoritario y aquellas que surgen a partir de un acuerdo entre las partes. En el caso del conflicto organizacional, la primera se caracteriza por el hecho de que una instancia superior interna impone un criterio que debe ser aceptado por las partes en pugna" (Farrés Cavagnaro, 2013, p. 146). Igualmente, podría considerarse como resolución autoritaria aquella que determina el recurso a una instancia exterior a la que acudirán las partes.

Los sistemas integrales de resolución de conflictos tienen la meta de prevenir y administrar simultáneamente los conflictos internos y externos de la organización, requiriendo formación

A nivel macro, los sistemas integrales de resolución de conflictos tienen la meta de prevenir y administrar simultáneamente los conflictos internos y externos de la organización, requiriendo formaciones específicas de sus integrantes en variados tópicos vinculados a la temática del conflicto, tales como: detección temprana de problemas, prevención de violencia, manejo de crisis, facilitación y generación de consensos y otros (Hernández Guillén, 2010).



Un sistema integral de administración de conflictos:

- *Provee opciones para todo tipo de problemas y asistencia a personas en todos los niveles de la organización.*

- *Fomenta una cultura organizacional basada en la buena fe, el respeto y la confianza recíproca.* F

- *Busca alternativas para encontrar soluciones negociadas a los conflictos, de bajo costo y alto impacto organizacional.* A

- *Analiza la información fomentando la cooperación.* C

- *Promueve interacciones respetuosas y confrontaciones positivas.* P

Encontramos en éste nivel, entre otros sistemas (Femenia, 1999), a:

- **El ombudsman organizacional:** tiene la función de recolectar información sobre las quejas de los empleados, agregarlos en documentos que reflejen distintas categorías de quejas e identificar soluciones sistémicas que ofrezcan soluciones, no de tipo individual. Está destinado

a buscar patrones y regularidades en las quejas que revelen las deficiencias sistémicas a resolver, por medio de cambios en las políticas organizacionales.

- Los sistemas diseñados para recolectar, procesar y solucionar entredichos y quejas: están basados en una serie de valores centrales donde el éxito se mide por el grado de participación en los procesos de cambio y por el grado del compromiso en los cambios propuestos. Las tareas de identificar las disonancias, los aspectos no funcionales y la insatisfacción en el lugar de trabajo se incluyen en este diseño de un modo central.

A nivel micro, no obstante la amplia prevalencia de las respuestas gerenciales al conflicto detalladas, nuevas formas de afrontamiento de conflictos han surgido en el marco de las organizaciones, de la mano de técnicas y/o procedimientos específicos. Especialmente se destacan la aplicación del coaching ejecutivo y la mediación gerencial:

- a. **El coaching ejecutivo**: sirve para reforzar las habilidades del gerente en su intervención respecto a las disputas, orientado a darles a las partes nuevas motivaciones, procurar el flujo de información, escucharlas y ofrecerles nuevas ideas. El coach enseña nuevas habilidades a los gerentes que pueden ejemplificar con sus subordinados, convirtiéndose en modelo de rol y asentando el liderazgo. Como lo afirma Femenia (1999) *“La elección de un coach que ayude a mejorar su rendimiento es a veces la primera decisión que se hace en el camino de aprender cómo liderar en organizaciones conflictivas. Esta intervención del coach ejecutivo se mantiene a través de la aplicación de las intervenciones siguientes, aplicando la información generada a la gestión de nuevas intervenciones.”*



Figura 8: Coaching ejecutivo



Fuente: Google Images

- b. **La mediación gerencial**: este método refuerza a los trabajadores en la búsqueda de la mejor solución para sus propias diferencias, al incluirlos en el diseño e implementación de procesos de mediación, promoviendo el compromiso y la responsabilidad y a la vez, da al gerente una visión profunda de cómo los trabajadores perciben sus propias circunstancias y de dónde pueden observarse potenciales incompatibilidades y oposiciones (*líneas de fractura*).

Asimismo, al privilegiarse el libre flujo de información, el gerente podría utilizarla para prevenir o contener nuevos episodios. Los aspectos tradicionales que caracterizan a la mediación como sistema alternativo de resolución de disputas, están asimismo presentes en la mediación gerencial: el privilegio de los intereses y necesidades de las partes en conflicto y la confianza en sus capacidades para saber lo que les hace falta y para generar opciones de acuerdo en base a la mutua satisfacción, comprensiva tanto de los conflictuantes como de su grupo o grupos de referencia. La inclusión del gerente a la mesa se fundamenta asimismo en la necesidad de que los intereses de la organización se hallen

representados, en tanto se orientan al mantenimiento y apoyo de un ambiente cooperativo y respetuoso donde todos puedan trabajar en la medida de sus capacidades (Femenia, 1999).



Los sistemas de gerenciamiento de conflictos en organizaciones son una nueva herramienta para promover la participación de los empleados en procesos de decisiones, identificar, mejorar y/o cambiar las áreas problemáticas de su organización, entendiendo que la participación de los empleados tanto en la generación como en la identificación y solución de las disputas organizacionales es el elemento básico de un lugar de trabajo más productivo y eficaz.



Bibliografía

- Barrera Santos, Russed Yesid (2004). *Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar*. (2ª. ed. ampliada). Ciudad de Guatemala, Guatemala; Serviprensa. (Cap. 2, 43-64)
- Constantino, Cathy A. y Sickles Merchant, Christina (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona: Granica.
- Cooperrider, David L. (1990). Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. En: Srivastva, Suresh y Cooperrider, David L. *Appreciative Management and Leadership*. p. 91-125. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Witte, Karel y Van Muijen, Jaap J. (1999). Organizational Culture. En *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 8, nº 4, pp. 501.
- Estramiana, José Luis A. (ed.) (2003). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona; UOC.
- Farré, Sergi (2004). *Gestión de Conflictos: Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel
- Farrés Cavagnaro, Juan (2013). *Administración sistémica y estratégica. Un informe metodológico*. Córdoba, Argentina, Libryco
- Femenia, Nora (1999). *Enmarque Sistémico. Conflicto Organizacional: intervenciones posibles y necesarias*. Florida International University. Transformación de conflictos en el mundo hispano. [Internet] Acceso el 10/10/2007 en www.norafemenia.com/mediacion_forum/export.php?
- Furnham, Adrian (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México; Oxford.
- Galtung, Johan (1998). *Tras la violencia, 3 R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Bilbao: Colección Red, 6.
- Guzmán Chumo, David A. (2009). *Conflictos, negociación colectiva y sus intersubjetividades*. (Tesis magistral) Área de Gestión-Maestría en Gerencia para el Desarrollo Social; Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador.
- Hernández Guillén, José (2010). *La administración del conflicto en las organizaciones* (Tesis magistral). Instituto Politécnico Nacional; Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación. México D.F., México.
- Novel Martí, Gloria (2008). *Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Propuestas de un modelo*. (Tesis Doctoral). Disponible en <http://eprints.ucm.es/9159/1/T30719.pdf>, consultado el 22/04/14.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- Rummel, Rudolf J. (1976). *Understanding conflict and war: Vol. 2: The conflict helix*. Capítulo 29: *The process of conflict*. Beverly Hills, California: Sage
- Schein, Edgar H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, nº 2.
- Shapiro, Debra L. y Rosen, B. (1994). An investigation of managerial interventions in employee disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, nº7, p. 37-51.
- Singer, Linda (1996). *Resolución de Conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal* (2ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Ury, William (2000). *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.



Capítulo 4.

Fuentes del conflicto organizacional

Como quedó dicho anteriormente, las condiciones que favorecen el surgimiento de los conflictos organizacionales son múltiples. Tanto las condiciones del surgimiento como las fuentes (variables de surgimiento) que se desarrollan a continuación no deberán entenderse como “causa única”, reduccionismo que en el marco del conflicto -y sin un diagnóstico del mismo previo a la intervención- probablemente conlleve a la implementación de procesos de resolución de los mismos ineficaces y/o ineficientes.

En general, el surgimiento del conflicto y su expresión (lo que permitirá su abordaje) responde a múltiples factores, a los que se denomina fuentes del conflicto y cuyo agrupamiento en categorías es posible realizar de la siguiente forma:

1. variables personales-estructurales;
2. variables personales;
3. variables propiamente estructurales; y,
4. variables comunicacionales.

En el presente Capítulo se abordan las dos primeras variables, reservando las comunicacionales para un desarrollo particular, en extenso.

1. Las variables personales-estructurales

Las variables que se consideran en este apartado involucran la estructura de las relaciones en el grupo y, dado que por grupo se define como “...dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares.” (Robbins, 2004), es que se consideran bajo una denominación que englobe lo personal y lo estructural.

La fusión de variables personales-estructurales alude precisamente a la realidad conceptual del grupo (conformado por personas) y remite el concepto de estructura. La nominación y abordaje de estas variables como personales-estructurales, deviene necesaria en tanto que los códigos y reglas propios del funcionamiento de los grupos (estructura) son menos obvios y más difícilmente apreciables que sus manifestaciones en forma de conducta de los miembros (personas).

Estructuralmente, los grupos humanos exigen cierto orden y organización en lo que hace a las relaciones entre quienes los constituyen a la vez que, organizado el grupo, se requiere estabilidad o permanencia a lo largo del tiempo. Así, una manera de pensar en la estructura es hacerlo en términos de una configuración relativamente estable de elementos, aspectos o partes, en la cual la organización y la estabilidad no resultan dimensiones abstractas, sino que se aplican a los individuos y a las formas de relación pautadas entre ellos.

Lo antedicho sirve para abordar las tres variables personales-estructurales que se consideran fundamentales: el rol, el estatus y el desempeño del liderazgo

1.1. Rol

La Sociología, la Psicología Social, las ciencias vinculadas con la Administración y otras han afirmado que es prácticamente imposible describir lo que ocurre en los grupos y en las organizaciones sin recurrir a términos que aludan al emplazamiento de unos miembros con respecto a otros, por ej., posición, rol, estatus, ocupación, rango, etc.

El emplazamiento al que aluden se refiere a que esos conceptos permiten situar a los miembros de un grupo en relación con otros (Cartwright y Zander, 1974), de acuerdo con algún criterio de localización, siendo esa localización de suma importancia para comprender qué sucede en y a los grupos.

Considerando a la posición de un miembro en un grupo como su lugar en el sistema organización, esa posición cuenta con un **rol** asociado que consiste básicamente en una conducta esperada, siendo el **estatus** la valoración que los demás miembros conceden a la posición.



En general, puede definirse al rol como una serie de comportamientos característicos que se atribuyen a un individuo dentro de un grupo y los comportamientos que los demás esperan de una persona. Estatus, por su parte, es la posición de una persona en una estructura. El rol configura, entonces, el aspecto dinámico del estatus (Linton, 1945).

El estatus y el rol facilitan la interacción de los miembros y sustentan el grupo, ya que desempeñar un rol organizacional y tener un determinado estatus supone conducirse y comportarse según pautas establecidas por la organización, lo cual permite establecer relaciones grupales de variados tipos, es decir, tanto de colaboración como de conflicto.

Las relaciones de los individuos que incluyen el estatus y los roles en las organizaciones pueden ser tanto formales como informales dentro de las organizaciones. Las posiciones formales (cargos, jerarquía) pueden ocasionar conflictos debido a la divergencia entre los objetivos que persigue la persona respecto de aquellos que busca la organización. De idéntica manera, el rol y/o estatus (sobre todo los que implican relaciones informales) pueden diferir de los objetivos de la organización (Soto, 2001).

De cualquier forma, no debe olvidarse que tal oposición de metas (sean interpersonales, intragrupales u organizacionales) forma parte de los elementos que caracterizan al conflicto -con la consiguiente potencialidad de su surgimiento- lo cual nos lleva nuevamente al concepto de funcionalidad del conflicto. El ejemplo típico de la situación referenciada es el desempeño del rol de *abogado del diablo*, también llamado *agente de la realidad*, consistente en buscar argumentos que permitan detectar obstáculos o impedimentos para el logro de objetivos determinados.

Figura 1. Aspectos sobre los que influye el rol y determinantes del rol



Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España. Alojada en www.siafa.com.ar
Según lo que puede colegirse de lo dicho hasta aquí, un desempeño adecuado de los roles es funcional tanto para la obtención de resultados, como para la dinámica de los grupos (organización), fundamentalmente para el clima organizacional y las relaciones predominantes en el grupo.



La funcionalidad del desempeño de roles no implica que no existan problemas relacionados con la ejecución de los mismos y su impacto en la vida de los grupos.

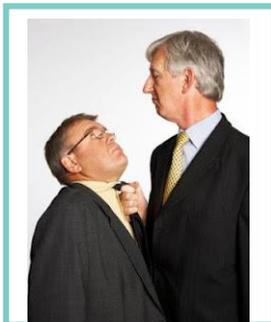
Cuando se aborda el tema del rol como variable-fuente de conflictos organizacionales se habla de dos tipos de conflicto:

1) Conflicto inter-rol

Comprende las situaciones en las que las obligaciones asociadas a un rol son incompatibles con otras que también debe realizar la persona como consecuencia de su desempeño de otros roles (Shaw, 1976). Ejemplificando: si alguien que pertenece a un grupo de desarrollo de proyectos asciende a un puesto de “supervisor general” que implica controlar y supervisar al grupo de pertenencia anterior, la nueva expectativa de rol posiblemente entre en conflicto con el rol antiguo “compañero de trabajo”.

Una variedad es el denominado conflicto de roles múltiples, en el cual el sujeto debe poner en juego su propio repertorio de valores, los de su grupo y los de la organización. En nuestro ejemplo, el supervisor (que es ingeniero) sufre presiones para aliarse con un bando en una disputa organizativa relacionada con colegas (no pago de aportes jubilatorios a la Caja de Ingenieros por parte de la organización a la que pertenece). En ese caso, estará en posición de optar entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo y organización.

Figura 2. Conflicto de roles



Fuente: <http://guillesecomunica.blogspot.com.ar/>

2) Conflicto intra-rol

Manifiesta la oposición entre expectativas originadas en fuentes distintas pero aplicables al mismo rol. Siguiendo el ejemplo anterior, las expectativas de la dirección sobre el puesto de supervisor ponen énfasis en la obediencia y lealtad a la dirección y control y evaluación de los subordinados, quienes pueden esperar apoyo en sus disputas con la dirección por parte de su antiguo *compañero de trabajo* y una vigilancia más relajada.

Una variante de este tipo de conflicto surge cuando las expectativas y definición de quien ocupa una posición son opuestas a las de los destinatarios. Así, nuestro supervisor espera dar órdenes y ser crítico con la incompetencia, mientras que los destinatarios (ex compañeros a

los que ahora define como *subordinados*) esperan su colaboración y una mayor participación en la distribución de los premios por productividad.

Una variante más la constituyen los conflictos derivados de la denominada *sobrecarga de rol* cuando las demandas del conjunto de roles que se desempeñan exceden la capacidad de respuesta (por el excesivo número de tareas, por su naturaleza o por el tiempo disponible para realizarlas).

Los conflictos de rol se asocian a la experiencia de estar implicados en situaciones con exigencias conflictivas o que existen demandas contrarias al criterio de ejecución que tiene quien desempeña el rol o a hacer cosas que serán aceptadas por unas personas, pero no por otras.



Forsyth (1990) menciona diversas consecuencias principales de los conflictos de rol: deseos de abandonar el trabajo, descenso en el compromiso con la organización, menor implicación y satisfacción en el trabajo, descenso de la productividad y aumento de la tensión entre los trabajadores.

1.2. Estatus

Reiterando conceptos, el estatus es la valoración que los miembros de una organización conceden a la posición y abarca las posiciones sociales (y organizacionales) que tiene u ocupa una persona durante un periodo de tiempo determinado. Las diversas posiciones ocupadas admiten una diferenciación entre:

- a) **Estatus adscrito:** Es la posición social que ocupa una persona al nacer o se le adjudica independientemente de su voluntad (por ejemplo, nacer hombre o mujer, rubio o moreno). Conforman cuestiones sobre las que el individuo no puede elegir.
- b) **Estatus adquirido:** Es la posición social que una persona obtiene por su propio esfuerzo (por ejemplo, estudiante universitario, profesional, deportista). Aquí, el individuo opta por el estatus que ocupa -con mayor o menor grado de libertad en la elección-.
- c) **Estatus dominante:** Es aquel que mejor define la identidad social, adquiriendo gran influencia en la vida en sociedad de una persona. El estatus ocupacional o profesional frecuentemente es el dominante para muchos, porque suele ser, entre otros datos, indicativo del origen social, el nivel de estudios y de ingresos de una persona.

El estatus ocupacional o profesional frecuentemente es el dominante para muchos, porque suele ser, entre otros datos, indicativo del origen social, el nivel de estudios y de ingresos de una persona.

Figura 3: Estatus



Fuente: <http://megaricos.com/2012/04/05/el-aumento-de-la-mujer-en-las-clases-creativas-laborales>

Claramente, las variantes se entremezclan ya que el estatus adscrito de las personas determina -en alguna medida y conforme el tipo de sociedad- el estatus adquirido mediante el esfuerzo personal. Las personas de una determinada raza, edad, o sexo tienen más probabilidad de adquirir estatus dominantes y realizar sus aspiraciones que aquellas dotadas de las características opuestas.

En el rango de los conflictos, destacan nítidamente los surgidos de la incongruencia de estatus, que se provocan cuando la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas o la asignación de elementos simbólicos del estatus que denota cierta posición dentro de la estructura de la empresa que no se ostenta formalmente.

1.3. Liderazgo

La estructura de las organizaciones está determinada de tal forma que se ejerza el liderazgo, mediante un equipo, la institución de un equipo y la consiguiente división de funciones y emplazamiento de los responsables de las actividades.

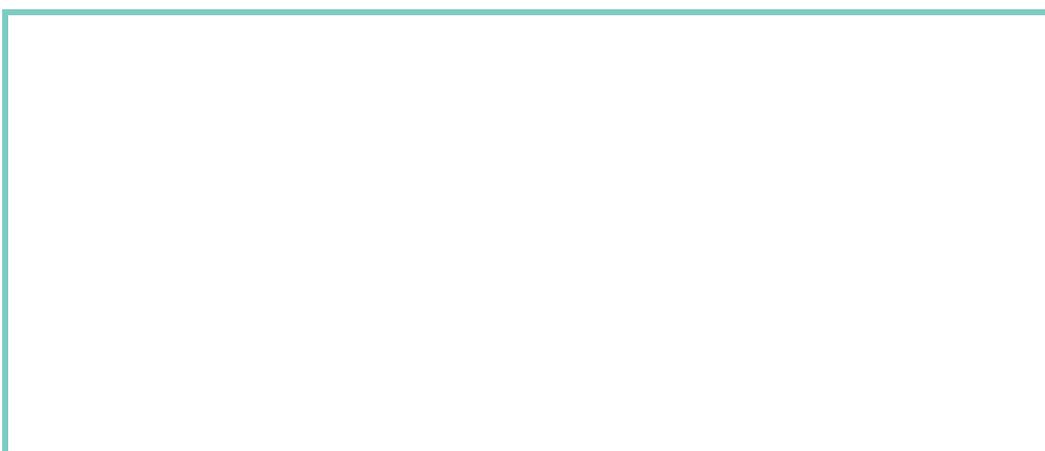
El liderazgo puede ser conceptualizado, siguiendo a Yukl (2008), como un proceso mediante el cual un miembro del grupo influye a los otros miembros orientándolos hacia el logro de los objetivos grupales.

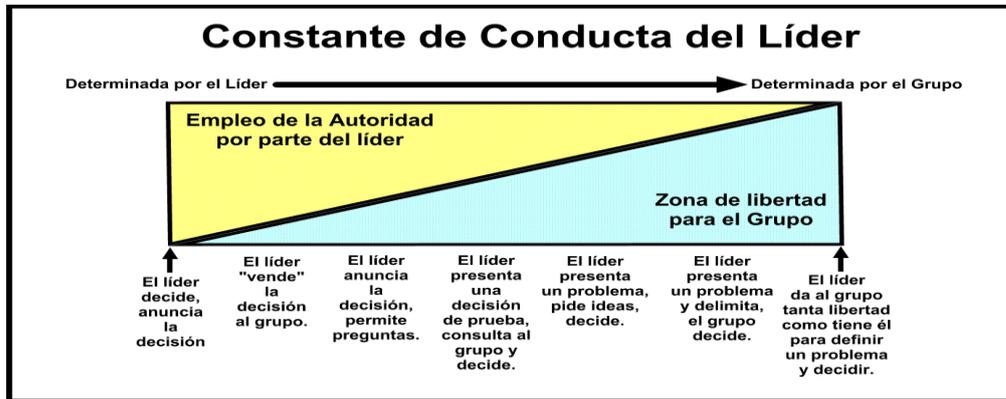
El estilo de liderazgo impacta directamente en las organizaciones. El proceso por el cual se define al líder suele ser causa-fuente de conflictos y juega un papel importante en su ciclo de vida, estrechamente vinculado al tema del poder (sobre el cual nos explayaremos más adelante), pero no exclusivamente.

En este sentido, Tannenbaum y Schmidt (1958) elaboraron un *continuo de la conducta de liderazgo*, donde se encuentran en las posturas extremas el estilo autoritario o centralizado y el estilo democrático o participativo.

La importancia de considerarlo un continuo es que se refuerza el concepto de liderazgo situacional o dinámico, ubicándose el liderazgo más cercano a uno u otro extremo de acuerdo con diversos factores, entre los que se pueden destacar las fuerzas en el mando (actitudes, creencias, valores, modos de vida), las fuerzas en los subordinados (sus actitudes, sus creencias, valores y expectativas respecto al líder) y las fuerzas de la situación (presión y limitaciones producidas por las tareas, el clima organizacional y otros factores externos).

Figura 4. Continuum de la conducta de liderazgo





Fuente: Tannenbaum y Schmidt (1958). Recuperada de www.expert2business.com/itson/tannenbaum.pdf.



Un estilo de liderazgo riguroso parece aumentar la posibilidad de surgimiento de conflictos y en el otro extremo, la dependencia excesiva de la participación también estimula los conflictos porque fomenta las diferencias, aun cuando tales extremos no han sido suficientemente verificados (Robbins, 2004).

Más allá de su verificación concreta, empíricamente se puede constatar que una conducta autoritaria se vincula directamente con la respuesta al conflicto *Competir* y por ende, es susceptible de provocar daños en las relaciones y ser disfuncional o en cuanto se exprese como un conflicto vinculado a las tareas, su funcionalidad dependerá de su intensidad.

1.4. Intervenciones

Siguiendo en este punto a de Arquer, Daza y Nogaredo (1995) las intervenciones dirigidas a reducir las situaciones que la persona percibe como conflicto de rol pueden emanar de la organización o de la persona que los vive. Estos autores sostienen que las intervenciones a nivel de la organización pueden resultar más fructíferas para todos que las individuales y de entre las posibles destacan:



Cuadro 1. Intervenciones en conflictos de rol

	Que explicita	los objetivos y la política general de la empresa y los objetivos, funciones, derechos y deberes, procedimientos y responsabilidades de sus miembros	
	Para	favorecer un clima de comunicaciones abierto y ágil, que posibilite la consulta y solución de situaciones ambiguas o conflictivas	

Fuente: Elaboración propia en base a de Arquer, Daza y Nogaredo (1995).

Las distintas opciones -respuestas- individuales para solucionar las situaciones de conflicto de rol pueden tener costes diversos. La más drástica ocasionalmente es Evitar (evadir) la situación, abandonando el trabajo.

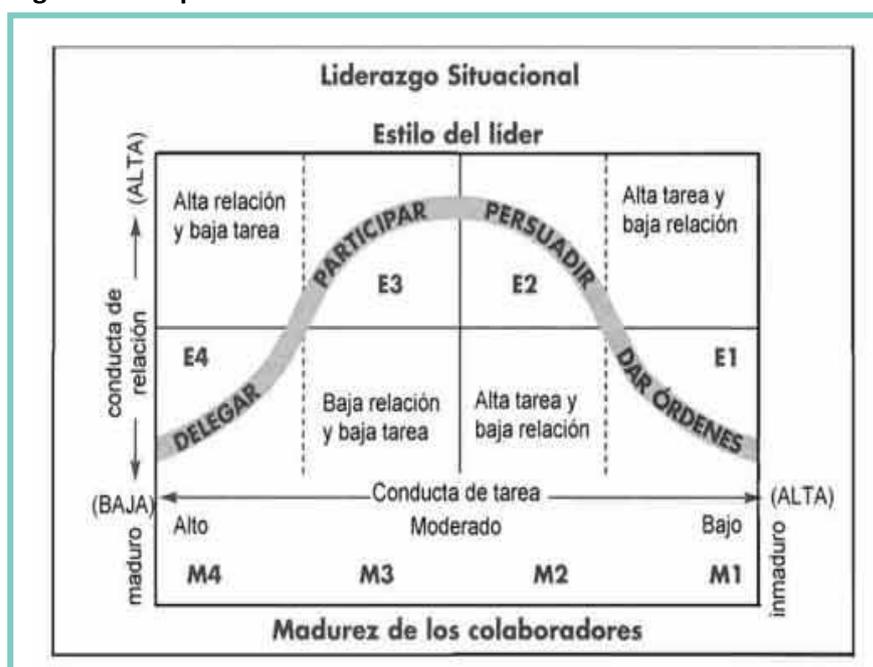


La búsqueda de la información es de gran valor tanto para definir áreas de ambigüedad del propio rol, como para obtener criterios que permitan establecer prioridades en los casos de conflicto de rol (De Arquer, Daza y Nogareda, 1995).

La información acerca de lo que se espera de uno (tareas, responsabilidades, deberes, derechos, etc.) puede buscarse dentro de la propia organización (De Arquer, Daza y Nogareda, 1995), por ejemplo, en las personas con las que se interactúa y en otras personas que tienen más experiencia en el puesto de trabajo y que desempeñan el mismo rol.

En relación con los conflictos surgidos del liderazgo o en los que se desempeñan esas funciones, los comportamientos de un líder (conforme a las bases del liderazgo situacional) guardan una notoria similitud con las acciones propuestas por Ury (2000) ante la escalada del conflicto y que fueron explicitadas anteriormente:

Figura 5. Comportamiento del líder



Fuente: <http://dimensionempresarial.com/liderazgo-situacional/>

2. Las variables estructurales

Las intervenciones en este tipo de conflictos imponen una primera determinación de la clase y fuente del conflicto, puesto que es posible que un conflicto al interior de una organización sea el resultado de la injerencia de elementos supra-organizacionales, sobre los cuales el operador podrá o no tener injerencia.

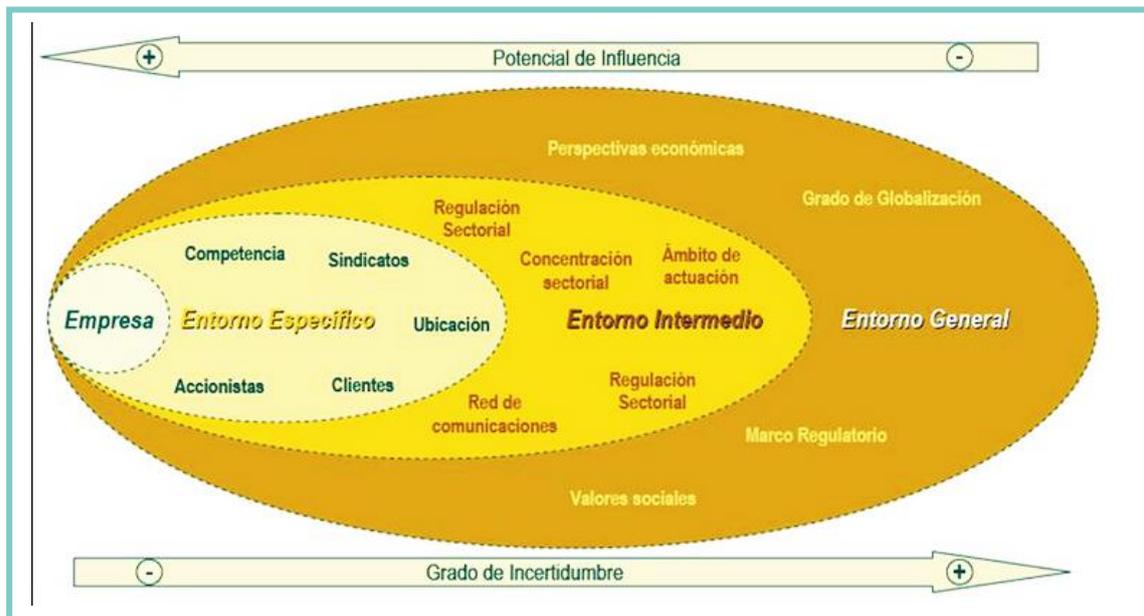
2.1. El medio externo

Poner en consideración al medio externo como condicionante de las organizaciones implica referirse a "...las condiciones externas, pertenecientes al medio en el que se desenvuelve la organización y que impactan en su desempeño." (Hernández Guillén, 2010, p. 32). En este apartado nos referiremos a las condiciones externas, pertenecientes al medio en el que se desenvuelve la organización, que impactan en su desempeño.

Entendiendo a las organizaciones como un subsistema (sistema abierto) de un sistema social más amplio que tiene repercusiones en los individuos que las crean y componen, ellas están influenciadas por los valores sociales y la valoración social de los temas conforme a los cuales llevan a cabo sus actividades y que se enmarcan en un contexto temporo-espacial específico. Esto determina que los conflictos que se presentan en el contexto social y cultural son susceptibles de reproducirse dentro de ellas (Navarro Cid, 2001).

Conforme a los postulados de la Teoría General de los Sistemas (TGS) los conflictos que abarcan grandes sistemas afectan a su vez a los subsistemas: si un país exhibe conflictos vinculados al racismo, inequidad de género, etc., podrá presentar conflictos de la misma especie, en los subsistemas trabajo, propia familia y -claramente- en la organización.

Figura 6. Organización como subsistema e influencias del medio externo



Fuente: www.adrformacion.com/cursos/marketing/leccion2/tutorial2.html.

Según Cheldelin, Druckman y Fast (2008), los elementos y relaciones en estructuras sociales -tales como las organizaciones- dentro de sistemas sociales más grandes son frecuentemente jerárquicos, están marcados por diferenciaciones sociales y relaciones de poder, son resistentes al cambio y posibles fuentes de conflicto, amén del hecho de que no son fácil ni claramente identificables, observables o verificables.

2.2. Competencias ambiguas

Cuando los límites de la competencia, entendida como área de jurisdicción -potestad normativa- y no como atributo personal, de cada una de las partes/grupos involucradas son ambiguos y tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claramente delimitadas, el surgimiento de conflictos es casi una "profecía autocumplida".

Una clara definición de tareas y responsabilidades y las expectativas y comportamientos esperados que derivan de aquellas tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto. Allí se encuentra una de las razones fundamentales para elaborar los denominados "Manuales de procedimiento".

2.3. Oposición/diferencia de metas

La divergencia de metas-objetivos-intereses provoca el surgimiento de conflictos, dado que incluye la percepción de interferencia de la otra parte en la satisfacción de los propios

Casos muy frecuentes de conflictos de metas en las organizaciones se originan en la competencia por recursos escasos o la conceptualización de los objetivos de las áreas como contrapuestos. En el primer caso, el surgimiento del conflicto está directamente vinculado a uno de los elementos del poder organizacional (dependencia de los recursos que posee otro), mientras que en el segundo, la contraposición suele visibilizarse como *oposición* a los objetivos propios más que como *diferencia* de objetivos de ambos, lo que permite su compatibilización, sin la exclusión que es de la naturaleza de la oposición.

2.4. Dependencia y grado de asociación de las partes

Situada la dependencia en la realización de tareas y en el abastecimiento de recursos, la falta de coordinación grupal conduce a atribuciones mutuas de comportamientos erróneos o desleales, lo cual funciona como variable como promotora de potenciales conflictos, máxime cuando la complementariedad o la simetría de las tareas se mantiene rígidamente conformada.

El grado de asociación de partes abarca tanto los sistemas de toma de decisiones, como a la participación de las partes en el proceso de toma de decisiones como a las relaciones informales entre las partes, fundadas en el grado de conocimiento e interacción entre ellas).

68

Los procesos para la toma de decisiones en forma conjunta y consensuada, la definición de las decisiones que deberían ser consensuadas, la aplicación de decisiones consensuadas y otros fenómenos vinculados a ellas, son susceptibles de provocar conflictos y muchas veces requieren de procedimientos específicos de abordaje y resolución que exceden el clásico “decisiones tomadas por mayoría”, el cual en muchas ocasiones compromete variables relacionadas con el poder de los grupos y por ende, con la resistencia de los otros grupos, abierta o silenciosa.

El logro de objetivos dentro de la organización (¿cuáles?, ¿cómo?, ¿para qué? y ¿con qué?) es una frecuente fuente de conflictos que atraviesa las dimensiones individual y estructural. En el núcleo de esta variable está el concepto de interdependencia de objetivos o metas y de recursos (directamente vinculado con el poder, por lo que la abordaremos más adelante).

Ejemplifiquemos en el plano organizacional la interdependencia aludida: en un equipo de administración de proyectos, ninguna persona puede culminar un proyecto complejo sola ya que el tiempo límite suele ser muy reducido y ninguna persona tiene las competencias necesarias para terminarlo sola; así, para que el grupo alcance sus metas, cada persona necesita a los otros integrantes del equipo para que aporten tiempo, conocimientos, información (todos ellos son recursos) y para sincronizar sus esfuerzos.

Ahora bien, tener metas interdependientes no significa que todos quieran o necesiten exactamente lo mismo. Los diferentes integrantes del equipo de un proyecto pueden necesitar cosas distintas y aplicar para ello recursos distintos, pero deben colaborar entre sí para alcanzar sus metas. Esta mezcla de metas convergentes y metas en conflicto es la característica de muchas relaciones interdependientes y además, los tipos de interdependencia que se generan afectan los resultados.



Imagen 15. Interdependencia positiva



Fuente: [http://hikingartist.files.wordpress.com/2013/09/network_fritsal.jpg?w=370&h=.](http://hikingartist.files.wordpress.com/2013/09/network_fritsal.jpg?w=370&h=)

La interdependencia de las metas de las personas, así como la estructura de la organización, moldea en gran medida los procesos de desarrollo y los resultados de una situación conflictiva:

1. Interdependencia negativa: cuando las metas de dos o más personas (o de una persona/grupo/organización) están conectadas de modo que solamente una puede lograr el objetivo, existe una situación de oposición -característica del conflicto- de tipo competitiva, también conocida como situación *con resultado cero o distributiva*, en la cual los agentes están vinculados de forma tal que existe una correlación negativa entre la obtención de sus metas. Estas situaciones con resultado cero también se dan cuando las partes intentan dividir recursos limitados o escasos (tales como una suma de dinero, información, período fijo de tiempo, etc.).
2. Interdependencia positiva: cuando las metas de las partes –cualesquiera sean estas- están vinculadas de modo tal que el logro de los objetivos particulares ayuda a los demás a alcanzar los suyos, es una situación de ganancia mutua, *con resultado diferente de cero o integradora*, donde hay una correlación positiva entre la obtención de las metas de ambas partes en conflicto. En la medida que una persona alcanza su meta, las metas de los demás no necesariamente se bloquean, y -de hecho- pueden mejorar mucho.

Vinculando el concepto de interdependencia con el de toma de decisiones, las alternativas moldean la interdependencia: si las partes eligen colaborar porque el resultado posible es mejor de lo que puede ocurrir si no colaboran, la resolución del conflicto satisfará los intereses y necesidades de todos.

Si una de las partes en conflicto percibe que la otra parte pretende objetivos que excluyen la posibilidad de alcanzarse conjuntamente o si su interdependencia determina que uno gane a costa de otro, se estimulan fuerzas contrarias. Cuando en una organización se persiguen objetivos que requieren de ciertos recursos para llevarlos a cabo, es muy probable que, en la búsqueda del logro de un objetivo, se necesite competir para obtener más recursos lo que ocasionará también un conflicto.

2.5. Las regulaciones de los comportamientos

Los mecanismos reguladores incluyen los tanto los comportamientos interpersonales individuales como la estandarización de reglas y políticas colectivas.

Las regulaciones de comportamientos están destinadas a cumplir dos funciones principales en forma simultáneas: la reducción de la probabilidad de conflicto y el aumento del grado de control de las



conductas, en virtud de su capacidad predictiva y ordenadora de las relaciones y la reducción de los ámbitos de toma de decisiones discrecionales y/o arbitrarias.

Sin embargo, la necesidad de dotar a algunos grupos de autonomía en la toma de ciertas decisiones, puede devenir en que dicha autonomía (original o derivada de la naturaleza de las funciones) se oponga los marcos de regulación del comportamiento, creándose nuevos conflictos.

2.6. Conflictos irresueltos o no propiamente resueltos

La no resolución de conflictos previos genera no resueltos genera un escenario propenso para el surgimiento de nuevos conflictos. En general, y propiamente, puede que se trate de nuevas *disputas o problemas*, por cuanto no se ha operado sobre la infraestructura del conflicto

El grado de resolución del conflicto y los procesos mediante los cuales se obtuvo en el marco de conflictos preexistentes afecta directamente la resolución de futuros conflictos, dado que las experiencias previas de las partes condicionan los procesos de resolución, por ejemplo: la resolución de conflictos mediante el uso de poder o el incumplimiento de compromisos asumidos generan condiciones y expectativas que propician conflictos posteriores.

La oposición entre personalidad y la cultura organizacional puede ser fuente de conflictos ya que ambas determinan una forma preferida de hacer las cosas, una tecnología.

3. Las variables personales

No puede dejar de considerarse a las organizaciones como una extensión de las actividades que se desarrollamos en tanto personas, por lo que las variables que nos son inherentes tienen injerencia en el desempeño de la organización (Hernández Guillén, 2010), tanto en las relaciones de cooperación como en las de conflicto.

Es de destacar que algunas estas variables, las *llevamos* a la organización (ya están formadas en nosotros) y otras pueden desarrollarse en nuestro desenvolvimiento en la organización o resultar, en muchos casos, en una combinación de ambas (Hernández Guillén, 2010).

3.1. La personalidad

Para Hernández Guillén (2010, p.37) *“El desempeño de las personas dentro de las organizaciones está ligado a su comportamiento, el comportamiento a su vez es un reflejo de su personalidad”*. Esto es en razón de que la personalidad conforma un patrón, que incluye actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas. En virtud de conformarse como un patrón, tiene tendencia a ser estable, por lo que muchas acciones, actitudes, aptitudes y emociones de la persona en ámbitos interpersonales y organizacionales pueden ser predecibles.

Imagen 7. La personalidad, una construcción permanente



Fuente: <http://definicion.mx/personalidad/>

¿Por qué resulta útil conocer y estudiar la personalidad en las organizaciones?



Entre sus muchas utilidades, el conocimiento de la personalidad permite prever el impacto del cambio, su resistencia, los conflictos que puede provocar y además, nos informa la posibilidad del surgimiento de conflictos intra intergrupales y organizacionales.

Hellriegel y Slocum (2004) mencionan cinco factores principales de la personalidad, aunque alertan que la línea continua en la que puede recaer la personalidad de un individuo no necesariamente incurre en alguno de los extremos sino que -de hecho- pueden ubicarse en sus partes medias.

Figura 8. Los cinco grandes factores de la personalidad



Fuente: TANO, Tere en base a Slocum & Hellriegel (2004). Captura de slide 2.9, recuperada de: <http://slideplayer.es/slide/143491/>.

Algunos tipos de personalidad provocarían el surgimiento de los conflictos, funcionales o disfuncionales. De hecho, recordamos como lo afirma Robbins (2004) que algunos tipos de personalidad, fuertemente vinculados con la autoridad y el dogma, sustentan la posibilidad del surgimiento de conflictos, los cuales, en general, serán disfuncionales dado que son de los denominados *conflictos de relaciones*.

Resaltamos asimismo, es la vinculación que se da entre la personalidad, la cultura organizacional y el surgimiento de conflictos, ya que cultura aquella implica una tecnología (una forma preestablecida de hacer las cosas), sea ésta formalizada normativamente por reglamentos o normas consuetudinarias que pueden oponerse a *nuestra* forma de hacer las cosas, ya que nuestro hacer también responde al patrón de personalidad que tengamos.

Roles, estatus, cargos –emplazamientos, digamos- requerirán distintos tipos de personalidad y serán refractarios a otros y, consecuentemente, podrán suscitarse conflictos que los involucren.

3.2. El sistema de valores

Si por valores entendemos aquellas convicciones básicas que nos sirven para calificar conductas y tomar decisiones (bueno o malo, correcto o incorrecto, justo o injusto, normal o anormal, etc.) es decir, nuestra ideología, un sistema de valores, dice Robbins (2004, P. 64), es “*la jerarquía basada en la escala de valores de un individuo, en función de su intensidad*”.

De la misma forma que la personalidad, los valores personales según Robbins, (2004) son relativamente estables y duraderos y –en su razón- conforman la base del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, ya que a través de ellos se filtran las actitudes, las motivaciones e incluso las percepciones.

Las organizaciones cuentan con sus propios sistemas de valores, algunas veces explícitos en su visión y misión (válidos para el contexto socio-temporo-espacial en que se desarrollan) o en cuerpos normativos, y otros implícitos, los cuales frecuentemente informan sus sistemas y prácticas, sin que sean identificados plenamente como valores, sino como formas preferentes de elegir acciones (buenas prácticas).



Cuando las personas ingresan a una organización tienen ya un sistema de valores que les indica lo que se debe o lo que no se debe hacer y estos valores pueden o no coincidir con los de la organización (Hernández Guillén, 2010).

Una de las clasificaciones más importantes de los valores (Rokeach, 1973) es la que diferencia entre:

- a) **valores terminales:** se refieren a los fines deseables de la existencia, a las metas que una persona quiere conseguir a lo largo de la vida, y que pueden ser tanto de naturaleza personal -centrados en el yo- como de naturaleza social -centrados en las relaciones interpersonales-.
- b) **valores instrumentales:** son los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales y que pueden ser tanto de naturaleza moral -cuando tienen un foco interpersonal- o de naturaleza personal -cuando están orientados hacia un comportamiento de auto refuerzo-.

Figura 9. Valores terminales e instrumentales según la Encuesta de Valores de Rokeach



Valores terminales	Valores instrumentales
✓ Vida confortable (prospecto de vida)	✓ Mental amplia (mente abierta)
✓ Vida emocionante (vida activa y estimulante)	✓ Capaz (competente, eficiente)
✓ Sentido de logro (contribución duradera)	✓ Cariñoso (optimista, gozoso)
✓ Paz en el mundo (libre de guerra y conflictos)	✓ Limpio (pulcro, ordenado)
✓ Mundo de belleza (belleza de la naturaleza y las artes)	✓ Valiente (defiende sus creencias)
✓ Igualdad (hermandad, igualdad de oportunidades para todos)	✓ Perdonador (concede su perdón a otros)
✓ Seguridad de la familia (cuida de sus seres queridos)	✓ Servicial (trabaja para el bienestar de los demás)
✓ Libertad (independencia, libre albedrío)	✓ Honesto (sincero, veraz)
✓ Felicidad (contento)	✓ Imaginativo (osado, creativo)
✓ Armonía interna (libre de conflictos interiores)	✓ Independiente (se basa en sí mismo, autosuficiente)
✓ Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	✓ Intelectual (inteligente, reflexivo)
✓ Seguridad nacional (protección contra ataques)	✓ Lógico (consistente, racional)
✓ Placer (vida disfrutable y placentera)	✓ Amoroso (afectuoso, sensible)
✓ Salvación (salvado, vida eterna)	✓ Obediente (cumplido, respetuoso)
✓ Respeto de sí mismo (autoestima)	✓ Diplomático (cortés, buenas maneras)
✓ Reconocimiento social (respeto, admiración)	✓ Responsable (del que se puede depender, confiable)
✓ Amistad verdadera (compañía cercana)	✓ Autocontrolado (contenido, autodisciplina)
✓ Sabiduría (comprensión madura de la vida)	
✓ Ambicioso (trabajo duro, con aspiraciones)	

Fuente: <http://cursoco.weebly.com/valores.html>. En base a Rokeach (1957)

Si el sistema de valores de una persona no concuerda con algún elemento organizacional (ambiente, procesos, roles, metas, formas de trabajar) es muy posible que surjan conflictos interpersonales, intragrupal, intergrupales e inter organizacionales, ya que la incoherencia entre los valores de una persona y aquellos que refleja una organización es susceptible de provocar lo que se conoce como *disonancia cognoscitiva* (Festinger, 1957) consistente en una tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (plano cognitivo) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias.

Figura 10. Disonancia cognoscitiva en las organizaciones



Fuente: <http://psicologia-social-roiel.blogspot.com.ar/2012/05/teoria-de-la-disonancia-cognitiva.html>.

Los valores terminales tienen, por su propia constitución, un valor decisivo en la conducta e incluso en la permanencia de un individuo dentro de la organización; a su vez, los valores instrumentales rigen de una forma constante el comportamiento, por lo que pueden determinar relaciones de cooperación o de conflicto.

3.3. Las actitudes

Las actitudes son juicios que evalúan, favorable o desfavorablemente, objetos, personas o acontecimientos y ponen de manifiesto la opinión de quien las tiene acerca de esos elementos.

A diferencia de los valores que se trataron en el apartado anterior, las actitudes son menos estables y sus componentes principales son, de acuerdo a Daft (2011), cognitivos (los pensamientos), afectivos (los sentimientos) y conductuales (las intenciones de obrar). Al ser concebido como interrelación de tres elementos (un sistema) el cambio de uno de los componentes de la actitud, pone en marcha un cambio en el *sistema actitudes*. Robbins (2004) agrupa las siguientes actitudes como las más importantes dentro del ámbito organizacional:

Los valores instrumentales, en tanto rigen el comportamiento, pueden determinar relaciones de cooperación o de conflicto en las organizaciones.

- **Satisfacción laboral:** la actitud general que tiene el individuo hacia su trabajo (satisfacción=actitud positiva; insatisfacción=actitud negativa).

- **Participación en el trabajo:** el grado en que una persona se identifica, (conforma su identidad) con su trabajo y considera que su desempeño es importante para su sentido de valía personal.
- **Compromiso con la organización:** el estado en que el empleado se identifica con una organización y con sus metas, y quiere seguir formando parte de ella.

La oposición entre actitudes o entre conductas y actitudes en los planos interpersonales y organizacionales da lugar a disonancias cognoscitivas que el individuo intentará resolver, mediante relaciones de cooperación o de conflicto.

3.4. La categorización social: prejuicios y estereotipos

Worchel, Cooper, Goethals & Olson (2011) sostienen que los **prejuicios** son actitudes y opiniones respecto de los miembros de un grupo, basadas en una o pocas características del individuo (por ej., edad, sexo, raza, etc.). Es, sintéticamente, una tendencia a considerar de modo injustificadamente desfavorable a un determinado grupo social (Mazzara, 1999). Aunque por lo regular adquieren notoriedad los prejuicios negativos (discriminación), también existen prejuicios positivos (favoritismo).

Por su parte, los **estereotipos** son convicciones, un conjunto coherente y bastante rígido de creencias negativas que un cierto grupo comparte respecto a otro grupo o categoría social (Mazzara, 1999). Particularizando, los estereotipos tienen que ver con la cognición, mientras que los prejuicios tienen una carga emocional. Así, los estereotipos constituyen el núcleo cognitivo de los prejuicios.

Resulta sumamente interesante conocer las diversas teorías sobre el surgimiento y conformación de estereotipos y prejuicios, por tener estrecha relación con conceptos personales y estructurales que constituyen elementos del sistema conflicto.

Si bien la formación de categorías, estereotipos e incluso prejuicios son procesos cotidianos de la actividad del pensamiento humano para captar, ordenar y actuar en la realidad dentro de la que está inmerso, es posible identificar prejuicios que podrían afectar de forma más considerable el desempeño de una organización o estereotipos que proporcionen parcialidad en la toma de decisiones y el logro de los objetivos de una organización (Hernández Guillén, 2010, p. 40-41).

De esta forma podemos identificar causas del conflicto entre otras, según Hernández Guillén (2010, p. 41):

- Mediante la discriminación positiva o negativa de las actividades o resultados de un grupo o a un individuo, provocando una distribución desigual de recursos.
- Mediante la afectación a la autoestima de quienes perciben una discriminación negativa.
- Mediante el deterioro de la relación (comunicación, cooperación, etc.) entre grupos que rivalizan basando su diferencia en estereotipos o prejuicios.

Cuadro 2. Teorías sobre el surgimiento y conformación de los prejuicios y estereotipos

PARADIGMA DEL GRUPO MÍNIMO

Tajfel

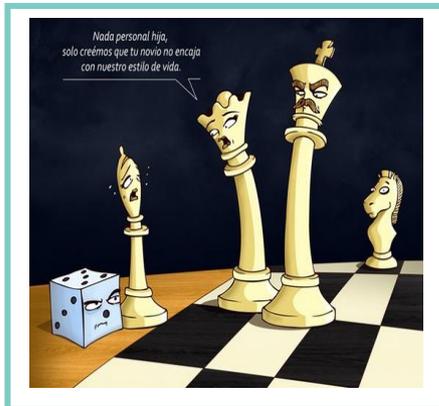
Los individuos tienden a favorecer el grupo al que pertenecen aun cuando su conformación responda a factores casuales (el azar), triviales o completamente irrelevantes.

La discriminación entre grupos ocurre en la lucha por obtener recursos en un ambiente signado por la escasez





Imagen 11. Prejuicios y estereotipos



Fuente: <http://documenta-akermariano.blogspot.com.ar/2011/01/>

Las percepciones y, de hecho, sus errores, son un elemento básico del sistema del conflicto.

3.5. Las percepciones

La percepción es un “proceso cognitivo que usamos para conocer el ambiente seleccionando, organizando e interpretando la información” (Daft, 2004. P, 485) conforme a un marco de referencia: nuestra *forma de ver las cosas* y está determinada por diferentes aspectos como las actitudes, la personalidad, el sistema de valores, los intereses, etc.

Figura 11. Percepción



Fuente: http://union-profesional.blogspot.com.ar/2010_04_01_archive.html.

Más acotada a nuestros efectos, la percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat (por ej., nuestra organización, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos).

Ahora bien, nuestra percepción tiene distorsiones entre las que se puede mencionar (Daft, 2004, p. 487) y Don Hellriegel (2004, p.96):

- **El efecto halo.** Se refiere a que una persona evalúa a otra tan sólo con base en un atributo, sea favorable o desfavorable.
- **La proyección.** Es la tendencia de las personas a ver sus rasgos reflejados en otro o en un objeto.
- **La defensa perceptual.** Es la tendencia de las personas a protegerse contra las ideas, objetos o situaciones que consideran amenazantes.
- **Error de similitud.** El favoritismo hacia algo o alguien que concuerda o se parece a quién lo percibe.
- **Error de la primera impresión.** Toma la percepción inicial como universalmente válida para determinar las cualidades de un objeto o persona a pesar de sus variantes.

Las deficiencias en la atribución construyen una situación rígida (agresor-agredido) característica de la situación de conflicto.

Los errores de percepción causan conflictos en las organizaciones pues conducen a que las acciones que se derivan de ellas sean equivocadas, en cuanto se las tome como universal o únicamente válidas, sin olvidar el hecho de que la percepción es básica en la construcción del sistema conflicto.

3.6. La atribución

Las acciones de una persona suelen ser atribuidas por el observador a factores internos, como la personalidad (atribución interna) o a factores externos, como el ambiente o entorno (atribución externa).

Kelley (1973) refiere la identificación de tres componentes del proceso de atribución, que influyen en el hecho de que sea interna o externa:

- **Distintividad:** refiere a conductas habituales de una persona observadas en las mismas situaciones, a diferencia de alguien que presenta el mismo tipo de conducta en muchas situaciones (atribución externa).

- **Consistencia:** la persona se comporta generalmente de la misma forma en situaciones similares (atribución interna).
- **Consenso:** los observadores tienden a comportarse igual en situaciones parecidas (atribución externa).

Algunas manifestaciones claras de los errores en la atribución son:

- a. **el locus -lugar- de control:** es la percepción que tiene una persona acerca de dónde se localiza el agente causal de los acontecimientos de su vida cotidiana, el grado en que un sujeto percibe que el origen de eventos, conductas y de su propio comportamiento es interno o externo a él (Rotter, 1966, cit. en Wikipedia); y,
- b. **los prejuicios autoalimentados:** es aquella conducta consistente en referir los resultados positivos a nuestras capacidades e imputar los fracasos a factores externos o situacionales (mala suerte, por ej.).



Figura 12. Locus de control



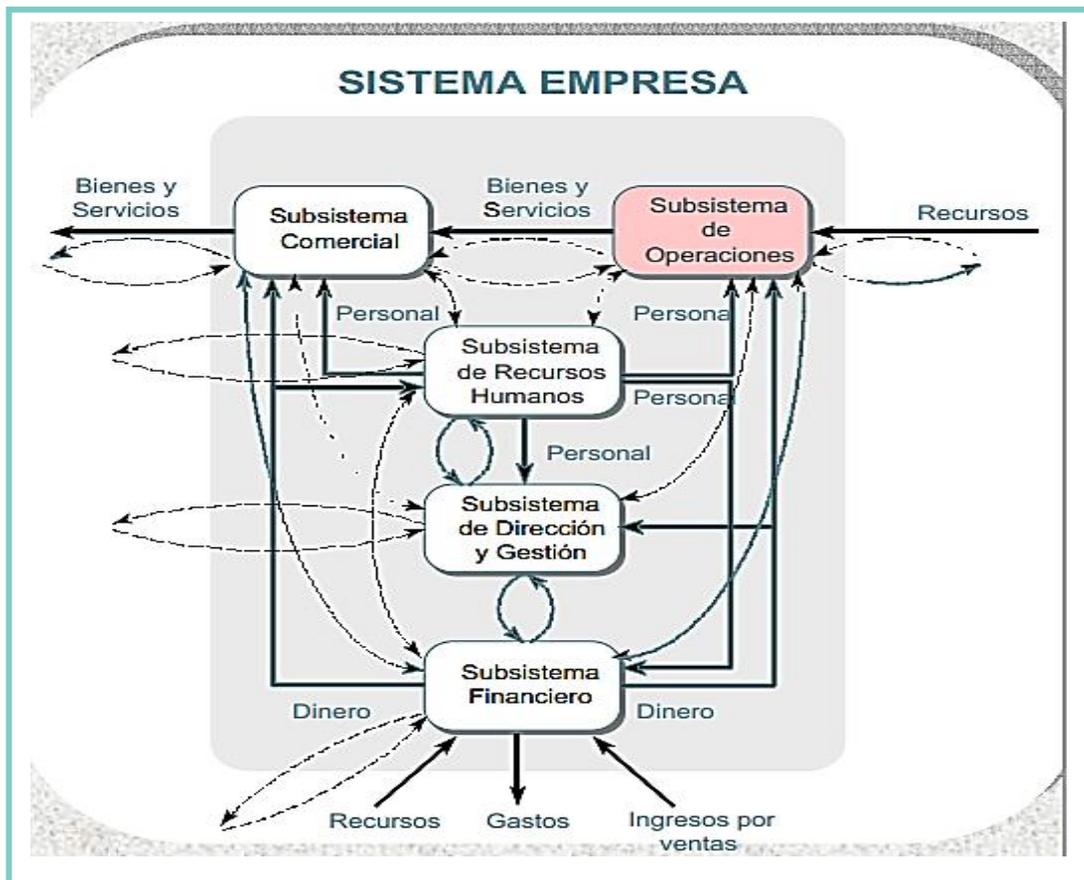
Fuente: <http://www.diabetestipo1.es/blog.php?ver=38>.

El locus de control, la atribución errónea a los factores externos o internos y los prejuicios autoalimentados son variables y fuentes del conflicto organizacional, dado que desplazan la mirada de quien atribuye a quien es atribuido, construyéndose una situación rígida de agresor-agredido o víctima-victimario, característica de las situaciones de conflicto (por ej., de la gerencia a los vendedores: *no se vende por la situación económica sino porque son vagos, como siempre lo fueron pero ahora se nota*).

3.7. La interacción de objetivos personales y organizacionales

Las personas se encuentran en interacción dentro de la organización con el fin de lograr sus objetivos personales y los de la propia organización o empresa. (Guillén, 2010). En la caracterización de lo que entendemos por organización, una primera característica definitoria del fenómeno organizativo es su composición de individuos y/o grupos interrelacionados. De estas interacciones surge un comportamiento como un todo: como organización en conjunto. Esta interacción puede generar diferentes factores desencadenantes del conflicto.

Figura 13. La empresa como sistema



Fuente: <http://www.uhu.es/manuel.carrasco/AsignaturaEOI/docencia/archivos/tema2.pdf>.

Descriptivamente, Senge (1992) expresa que las organizaciones poseen integridad, y si dividimos una organización en dos partes iguales no obtenemos dos organizaciones más pequeñas.

En este apartado se trata la toma de decisiones (que es una actividad común en las organizaciones), la competencia y la comunicación como fuentes de conflicto en el desarrollo de las organizaciones, tomados como fenómenos operantes en la intersección de objetivos personales y organizacionales en la concreta operación de la empresa-. (Guillén, 2010)

3.8. El estilo de toma de decisiones

Íntimamente ligado al surgimiento de conflictos, en el ámbito organizacional aparecen las decisiones, se toman todo el tiempo y en diferentes niveles. Decidir involucra elegir una alternativa en vez de otra, la que –sin duda- involucrará a personas; a su vez, el conflicto representa la oposición o incompatibilidad que se da entre esas alternativas –ya personalizadas-, antes, durante o después de la elección y sus resultados. Robbins y Coulter (2005) sostienen que está comprobado que si la toma de decisiones no se realiza en forma correcta surgen conflictos en los grupos y equipos, ya que ese proceso involucra diversos factores de la personalidad, la situación, el poder, las tareas –por ende, los roles- y otros como el conflicto entre las metas y objetivos del agente decisor y los de la organización.

En este sentido, March y Simon (cit. en Hernández Guillén, 2010, p.44) distinguen tres causales de los conflictos individuales en la toma de decisiones:

- **la inaceptabilidad:** el decisor sabe las distribuciones probables del resultado pero la alternativa preferida no es bastante buena;
- **la no comparabilidad:** el individuo conoce la distribución probable de resultados, pero no puede identificar una alternativa preferible; y,
- **la incertidumbre:** el individuo no conoce las distribuciones probables de los resultados.

Existe un error básico y antecedente en la consideración de la vinculación entre el conflicto y la toma de decisiones en la organización: el/los agente/s decisor/es no es/son necesariamente un/varios directivo/s. Las decisiones se llevan a cabo en todos los niveles de la organización y, particularmente, puede que el rol directivo consista en determinar forma y grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisión para la solución del problema. Según Guillén (2010) los conflictos pueden estar presentes en cualquiera de las etapas de la toma de decisiones, sea como origen de un problema que requiere la toma de una decisión –para resolverlo, gestionarlo, administrarlo o redirigirlo-, conformando conflictos pre decisorios (en el análisis de las alternativas), decisorios (en la elección de las alternativas) o post decisorios (una vez que se llevan a cabo las acciones elegidas).

Imagen 14. Conflicto decisorio



4. Las estructuras y el poder como fuentes del conflicto en las organizaciones

Las variables personales expuestas son elementos que causan conflictos en las organizaciones y su introducción al plano organizacional conforma la estructura que asumen las organizaciones. El tipo *formal e informal de la organización* es una variante estructural que tiene relación sistémica con el comportamiento y -por ende- con la forma en que nacen algunos conflictos, de la misma manera que los denominados *grupos de pertenencia y referencia*. (Guillén, 2010).

Un grupo **de referencia** es aquél al que una persona se integra o aspira a integrarse, lo que implica que se identifica o desea identificarse con él, con lo cual esas aspiraciones e impacto identitario influyen en su conducta, ya que el grupo le proporciona al individuo un *ideal* para compararse. El grupo **de pertenencia** es aquel al que pertenece el individuo o del cual forma parte (por ej., la familia) y que ejerce presión sobre sus miembros a fin de que tengan comportamientos ajustados a sus normas. De lo dicho surge que el grupo de referencia puede ser a la vez el de pertenencia o no (Soto, 2001).

Cuando los grupos son distintos, tal situación genera tensiones en el individuo que lo llevan a acciones destinadas a liberarlas (si el grupo de referencia es negativo abandonando el grupo o para pertenecer a un grupo de referencia positivo o intentando modificar sus características de los grupos). Los miembros de los grupos, en caso de oponerse a la pretensión, conflictuarán.

De la mano de los aspectos organizacionales, el *poder* como concepto inherente a toda práctica y relación social, es parte fundamental de las organizaciones, a partir de las interacciones entre individuos, enmarcadas por las estructuras.

4.1. Las estructuras

Con estructura nos referimos a "...la forma que adopta una organización para lograr sus objetivos y hacer frente a las adversidades. La estructura de las organizaciones (o de los grupos dentro de ellas) tiene su nacimiento en variables personales de los líderes y en las costumbres de los individuos que forman parte de ellas...". (Hernández Guillén, 2010, p. 49)

De acuerdo con Robbins & Coulter (2005), las estructuras de las organizaciones pueden catalogarse en tipos, dividiéndose en dos grandes categorías (tradicionales y contemporáneas), que producen distintas clases y presentan distintas fuentes principales de conflicto, conforme se indica en el Cuadro a continuación.

Cuadro 3. Categorías de estructuras. Descripción y conflictos



Estructura simple	Escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización. Los conflictos tienen que ver con la centralización y el tipo de liderazgo autoritario.
Estructura funcional	Agrupación de especialidades ocupacionales similares o relacionadas (producción, finanzas, RRHH, etc.). Los conflictos tienen que ver fundamentalmente con las bases, fuentes y formas de distribución del poder.
Estructura de divisiones	Se integra por unidades o divisiones de negocios separadas, en unidades que poseen autonomía limitada y la unidad matriz actúa como supervisora para coordinar y controlar las diversas divisiones. En este tipo de estructura la comunicación puede ser una fuente importante de conflictos.

Cuadro 3. Categorías de estructuras. Descripción (cont.)

ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS	Estructura de equipos	Toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. No existe una línea de autoridad gerencial. Los conflictos pueden presentarse como resultado de la personalidad de los individuos dentro de los grupos, o la conformación de los grupos de referencia y pertenencia.		
	Estructura de proyecto de matriz	Asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. En este tipo de estructura la comunicación puede ser una fuente importante de conflictos.		
	Estructura sin límites	El diseño de la estructura sin límites no está definido ni restringido por límites, para eliminarlos se utilizan estructuras virtuales, de red o modulares. En estas modalidades, el conflicto es constitutivo.	Estructura virtual	Pequeño grupo de empleados de tiempo completo temporalmente apoyados por especialistas externos.
			Estructura de red	Pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocio importantes (<i>outsourcing</i> , por ejemplo)
			Estructura modular	Empresa de manufactura con proveedores externos que la abastecen con componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.
Estructura "organización que aprende"	Se refiere a una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse al ambiente y cambiar de forma continuamente, basada en la gestión del conocimiento para obtener ventajas competitivas. Requiere estrecha colaboración, trabajo en equipo y liderazgo participativo. Los factores antedichos configuran la probable existencia de conflictos y, de hecho, la posibilidad de fomentarlos, en tanto los mismos sean funcionales (compatibles con el logro de objetivos y desempeño del grupo).			

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2005), cit. en Hernández Guillén (2010)

4.2. El poder personal y en las organizaciones

El poder en las organizaciones puede ser abordado desde diferentes visiones: como resultado de las interacciones de las personas dentro de las organizaciones -lo cual lo emparenta con la dinámica del conflicto interpersonal- o como límites que producen las estructuras organizacionales –directamente vinculado a las *formas* que puede adquirir la organización.

Si conflicto es una noción de compleja definición y en la que sobresalen múltiples conceptualizaciones, definir al poder no le va a la zaga, considerando que -como decía Bertrand Russell- el poder es el concepto central de las Ciencias Sociales de la misma forma que la energía lo es en las Ciencias Físicas. Algunas de sus definiciones incluso resultan confusas, por cuanto lo definen por sus efectos y esos efectos (autoridad, influencia, modificaciones de conducta) incluyen otros fenómenos sociales.

Por las razones antedichas y porque buscar una definición unívoca excede el marco propuesto de la Materia, optamos por no definirlo, para tomar en cuenta únicamente su reflejo y efecto en los conflictos organizacionales, como su causa o su fuente.

En el plano de las organizaciones, se ha llegado a afirmar (Handy, 1983), que pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que se conceda a los diferentes elementos y uno de ellos es el poder (los otros son el rol, las tareas y las personas). A la cultura del poder la llama cultura *Zeus* y se encuentra a menudo en organizaciones pequeñas y está ilustrada por una telaraña, ya

que depende de la fuente central de poder. Las decisiones se toman sólo si satisfacen la fuente central de poder y éste ejerce influencia sobre la administración de los recursos. La motivación funciona a base del miedo y la dependencia.

4.2.1. Bases y fuentes del poder

Morgan (1990) esquematiza las fuentes del poder como se indica en el Cuadro 4, aunque es posible simplificar las fuentes de poder a una sencilla dualidad:

1. El poder formal que proviene del puesto (elemento objetivo), es decir, la posición, con independencia de la persona que ocupa el puesto.
2. El poder personal (elemento subjetivo) reside en la persona, independientemente de la posición que ocupe en la organización.

Las tendencias principales del poder en las organizaciones actuales indican que éstas están siendo menos jerárquicas, reducen sus niveles de dirección (intermedios, sobre todo); que el impacto de la tecnología facilita el flujo de información y de decisiones a los niveles más bajos, con el consecuente otorgamiento de poder a los niveles inferiores; por último, que las fronteras tradicionales dentro de las organizaciones se están haciendo más borrosas (por ejemplo.: funcionamiento como red, sin jerarquías claras).

Las condiciones antedichas hacen que el poder esté más enfocado en las habilidades personales que en otros factores e impactan en las organizaciones, las que se hacen más propensas a una vasta distribución de poder. “Los retos de las empresas en estos escenarios se encuentran pues en mantener el control, administrando de una manera eficaz a los conflictos” (Codina, 2007).

Hall (1996) considera al conflicto como un resultado de las relaciones de poder que hay en las organizaciones puesto que para que el poder se detente, es necesaria una subordinación que no siempre está presente; cuando la respuesta al poder no es la subordinación sino una cesión, entonces hay conflicto. De hecho, el conflicto no solamente puede ser resultado del desequilibrio de poder sino que también puede conformar una estructura en la que se desarrolla el proceso del conflicto.

Dado que el poder en las organizaciones o detentado por algunas personas y/u grupos o equipos implica una variación en la cantidad e intensidad de los conflictos, no debe olvidarse que, en el mismo momento en el que el poder es aplicado en la vida social nace otro tipo de poder, de signo opuesto pero que comparte idénticas características: la resistencia. Poder y resistencia son parte del interjuego de equilibrio de poder dentro del campo del conflicto y dentro del marco de la organización.





Cuadro 4. Bases y fuentes de poder

	Es la primera fuente de poder y la más evidente. Es la forma de poder legítima que parte de la aprobación social. La autoridad formal es de base racional-legal y depende de la correcta aplicación de reglas y de procedimientos formales. En la mayoría de las organizaciones modernas es el resultado de un nombramiento formal.
	En función de la especialización algunas unidades atienden las fases del proceso productivo de bienes o servicios. Estos órganos, cuya única misión es la de apoyar a las unidades productivas, suelen considerar sus funciones como substantivas confundiendo los medios con los objetivos. La actividad que más sobresale en términos de poder es el control de los recursos financieros y en una organización las personas u órganos encargados de la asignación y del control presupuestario tienen un gran poder.
	La estructura, reglas, reglamentos y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de las tareas. Desde un punto de vista político aparecen como productos de una lucha por el control. Las reglas y reglamentos son frecuentemente creados, invocados y utilizados de modo proactivo o reactivo como parte de un juego de poder. De las reglas de una organización se deriva otra fuente de poder: la que poseen las unidades encargadas de la creación e interpretación de los reglamentos, estructuras y procedimientos de la organización (tecnoestructura).
	Las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones y, por lo tanto, son éstas una importante fuente de poder. Pero más importante que el propio proceso de decisión son las premisas o los pasos previos a la decisión. Mediante el control de los programas previos a la decisión se condiciona su contenido. El elemento crítico es que el actor que ostenta formalmente la potestad decisoria no es el único, ni muchas veces el más importante, que participa en el proceso decisional.
	Mediante el control de este recurso se puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia. La información es un recurso que cambia su contenido intrínseco en función de las variables de su entorno.
	La noción de acceso o <i>gatekeeper</i> , se utiliza para referirse a la relación entre diferentes ámbitos o sectores de una organización. Se manifiesta como la capacidad de filtrar informaciones y contactos entre un sector y el resto de la organización (por ej., secretarías de dirección).
	La interdependencia de las operaciones diarias de una organización genera ambigüedades y la persona o grupo que las absorbe tiene un considerable poder. La organización trata de reducir los imprevistos neutralizándolos a través de procesos de rutinización. Las fuentes de poder que se derivan de la absorción positiva de incertidumbre y de las relaciones interpersonales configuran el poder de los denominados líderes informales.
	Ha sido siempre un instrumento de poder y tiene un impacto decisivo en las relaciones. Introducir nuevas tecnologías y dominarlas con criterios de exclusividad puede alterar el equilibrio de poder.

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2005), cit. en Hernández Guillén (2010)

4.2.2. Distribución de poder

La manera en que el poder se distribuye en las organizaciones tiene un profundo impacto en el comportamiento de las personas, dado que hablar de poder es hablar de un fenómeno relacional que produce efectos en la manera de comportarse de las personas. De la distribución de poder suele

dependen el grado de implicación (la participación de las personas dentro de las organizaciones) e incluso en el sentido de pertenencia.



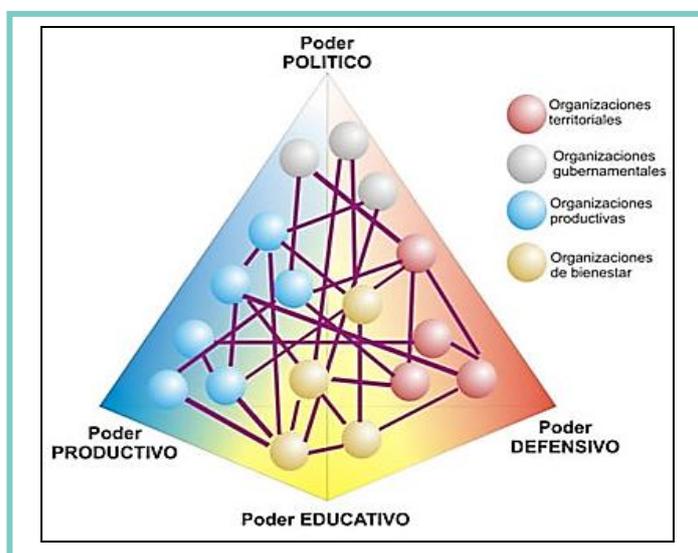
Cuando la distribución de poder es amplia, hay una mayor participación de los involucrados, se generan más conflictos y por lo tanto se requiere de más tiempo y recursos para llegar a acuerdos. Si bien esto pudiera parecer disfuncional, debe recordarse que de esa manera se están privilegiando las respuestas compromiso/colaboración al conflicto, a la vez de proporcionar ámbitos de discusión y debate -ligados a un estilo de liderazgo participativo-. La distribución limitada centraliza el poder en pocas personas y es una distribución adaptable a las organizaciones que cuentan con menos recursos y tiempos más cortos. (Humphrey, 1986)

Vinculado con la respuesta al conflicto *Compromiso*, la distribución de poder aparece como un “juego de suma cero”, por cuanto lo que A gana, B lo pierde y viceversa. En todo caso, aparece como preferible a “juegos de suma negativa”, donde A y B pierden porque profundiza la polarización. Los juegos de poder de suma negativa causan conflictos más agudizados en tanto que la cuestión se convierte en una lucha de poder a todo o nada (Guillén, 2010), con daño en la relación, alta recurrencia del conflicto, poca satisfacción con el resultado y altos costos de la resolución.

El poder puede expresarse de maneras diferentes en las organizaciones, sin embargo las más usuales, son la ascendente, descendente, lateral y siguen la estructura jerárquica y funcional. Un interesante concepto que podemos vincular con nuestro tema, en especial con lo relativo al poder y a la vinculación de las organizaciones con su entorno, ha sido desarrollado por Walter Moore: la **Eco Democracia**. Sobre la base del concepto de "comunidad" postula una nueva estructura en red que sustituye a las organizaciones piramidales.

La EcoDemocracia opera mediante cuatro poderes reales: El Político: responsable de la estructura gubernamental y del planeamiento general; el Productivo: respaldado por las organizaciones de la producción y responsable del sistema productivo; el Educativo: sostenido por las organizaciones de bienestar y responsable del sistema educativo y de difusión, organiza la legislación e imparte la Justicia y el Defensivo: apoyado en las organizaciones que están direccionadas al mantenimiento del territorio, responsable de las relaciones exteriores y de la defensa de la comunidad (Wikipedia, *EcoDemocracia*)

Imagen 17. EcoDemocracia



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/EcoDemocracia#Pir.C3.A1mide_del_Poder.

4.2.3. La distancia de poder y la evasión/aversión de la incertidumbre

La distancia del poder y la evasión de la incertidumbre fueron dos variables culturales dentro de las organizaciones desarrolladas fundamentalmente por Hofstede y ots. (2010) en su análisis de la cultura organizacional de IBM, luego popularizadas.

La distancia del poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones: una distancia de poder alta implica que la gente acepta de mejor manera la desigualdad en la distribución del poder dentro de la organización y una baja distancia del poder significa que las personas que forman parte de una organización esperan un equilibrio en su repartición (Daft, 2007). La evasión a la incertidumbre (también llamada **aversión al riesgo**) es el grado en el cual los miembros de una organización se sienten incómodos en situaciones inciertas, ambiguas o no estructuradas (nuevas, desconocidas, sorpresivas e inusuales). Sintéticamente, el problema involucrado es el grado en el cual se intenta controlar lo incontrolable. Una alta aversión implica que los miembros de una organización no se sienten cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad y, por lo tanto, son más proclives a evadir el conflicto. Así, las organizaciones tienden a tener una estructura más burocrática y mucho más focalizada en el poder cuando la distancia de poder y la aversión a la incertidumbre son altas.

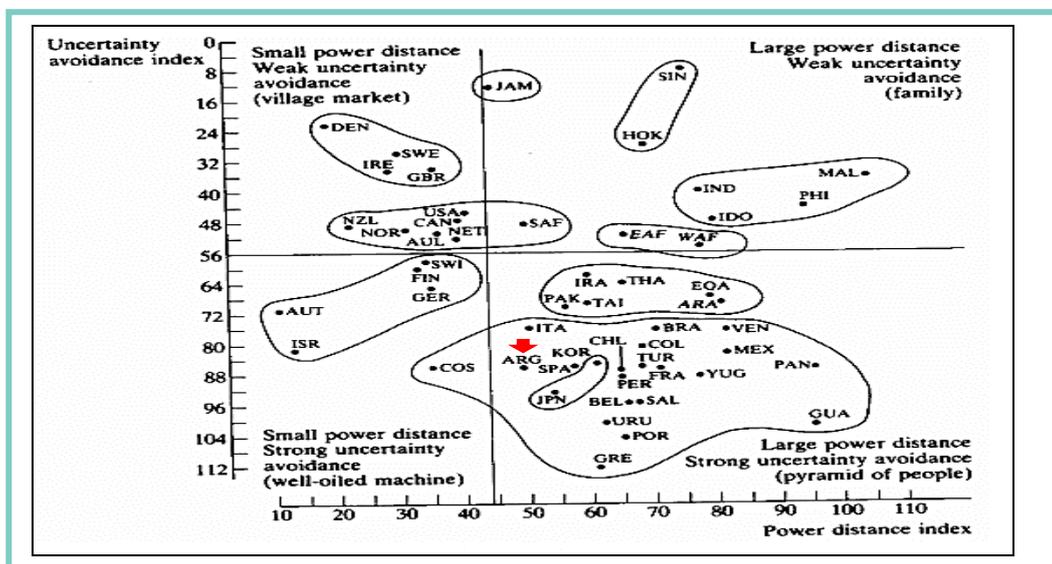
Las organizaciones tienden a tener una estructura más burocrática y mucho más focalizada en el poder cuando la distancia de poder y la aversión a la incertidumbre son altas.

Las nociones antedichas están comprendidas dentro de las organizaciones en las ideas, pensamientos y conducta que tienen las personas respecto a la necesidad de estructuras jerárquicas, sistema de toma de decisiones centralizado y control formal de las conductas mediante reglas y procedimientos (Guillén, 2010). Como la organización no suele ser homogénea, cada área, proceso, producto o individuo tiene ciertas características que no comparte de forma idéntica con el resto y, en razón de ello, la distancia al poder y la evasión a la incertidumbre también son diferentes (Hernández Guillén, 2010).



La diferencia en la percepción de distancia al poder y la aversión al riesgo son una fuente de conflicto organizacional, entre las personas, entre los equipos y entre la organización, las personas y los equipos.

Figura 18. Posiciones por países en las dimensiones de aversión a la incertidumbre y distancia del poder





Fuente: <https://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>

Bibliografía

- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas
- Cheldelin, S. I., Druckman, D. y Fast, L. A. (2008). *Conflict: from analysis to intervention*. Londres: Continuum International Publishing Group.
- Codina, A. (2007). *Fuentes de poder en las organizaciones*. (Internet) (<http://www.degerencia.com/acodina>). Alojado en http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones. Consultado el 14/04/2014.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- De Arquer, M. I., Daza, F. M. y Nogareda, C. (1995). Nota Técnica de Prevención n° 388 "Ambigüedad y conflicto de rol". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. *Notas Técnicas de Prevención Serie 11ª; 388*. [Internet]. Acceso el 07/04/2014 en <http://www.siafa.com.ar/notas/nota171/rol.htm>.
- Eco Democracia (n.d.). En *Wikipedia*. Tomado el 10/03/2012 de <http://es.wikipedia.org/wiki/EcoDemocracia>
- Festinger, L. (1957). *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Forsyth, D. R. (1990). *Group dynamics* (2ª. ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Hall, R. H. (1996). "El conflicto y otras consecuencias del poder. En *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (pp. 138-145) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Handy, Ch. (1983). *Los dioses de la Administración*. México: Limusa.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2008). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Guillén, J. (2010). *La administración del conflicto en las organizaciones* (Tesis magistral). Instituto Politécnico Nacional; Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación. México D.F., México.
- Hostede, G. H.; Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance to survive*. New York: Mc Graw-Hill.
- Kelley, H. H. (1973). "The processes of causal attribution". *American Psychologist*, Vol. 28(2), Feb 1973, 107-128.
- Linton, R. (1945). (1945). *Cultura y personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Locus (psicología) (n.d.). En *Wikipedia*. Tomado el 12/04/2014 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Locus_\(psicología\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Locus_(psicología)).
- Mazzara, B. M. (1999). *Estereotipos y prejuicios*. Madrid: Acento Editorial.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Librería y Editorial.
- Navarro Cid, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. La organización como sistema dinámico complejo*" (Tesis magistral). División de Ciencias de la Salud, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, Universitat de Barcelona, España
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rotter, J. B. (1966). "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs*, 80, (número completo)
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Gránica.
- Shaw, M. (1976). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder, 1980.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Thomson Editores.

- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1958). "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*, 36, Marzo-Abril, pp. 95-101.
- Ury, W. (2000). *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Buenos Aires: Paidós
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. K. W. (1994). "Optimising performance by conflict stimulation". *International Journal of Conflict Management*, 5, pp. 211-222.
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. R. y Olson, J. M. (2011). *Psicología social*. Madrid: Paraninfo.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª ed.). Madrid: Pearson.



Capítulo 5.

Comunicación y conflicto organizacional

1. La comunicación organizacional

En la sociedad actual en la que vivimos y nos desarrollamos como seres humanos es, sin duda, una “sociedad organizacional” y dentro las múltiples adjetivaciones del *homo sapiens*, sin duda que una de ellas debería ser “*homo in institutis*” (hombre organizacional). De ello dan cuenta algunas estadísticas que sitúan dentro de una organización al 90% de las personas que trabajan; el resto, aunque no trabaje en ellas en forma directa también interactúa con las mismas.

Es en el marco de las interacciones que se producen entre individuos en, entre y desde las organizaciones que los agrupan, que adquiere sentido entender a la comunicación como un campo de posibilidades de interacción social, por medio del cual los seres humanos logran entenderse, coordinar sus acciones y posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Y aunque lo hagan en forma contradictoria (no entendiéndose, no coordinando acciones y no posibilitando el crecimiento y desarrollo de sus organizaciones)... también es comunicación.

La comunicación resulta uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad, un elemento clave en la formación y en el mantenimiento de la organización a partir del intercambio de información entre niveles y posiciones y la gestión apropiada de dicha información, en pos de la consecución de la necesaria coordinación de acciones consensuadas, donde los miembros de la misma establecen pautas (procesos reiterados) de comportamiento comunicacional en función de variables personales, culturales, contextuales, sintetizadas en un conjunto de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización y entra ésta y su medio ambiente contextual.

Puntualizando:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Andrade Rodríguez; 1995)

La literatura clásica en la materia agrupa las funciones de la comunicación en la organización en tres grandes grupos:

1. **Producción:** involucra las actividades e información directamente relacionadas con el trabajo/objetivo central de la organización (típicamente, engloba los mensajes que informan cómo realizar una tarea, incluyendo actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, *resolución de problemas*, sugerencia de ideas. Inicialmente, una diferencia importante entre los sistemas organizados formalmente (en grupos, equipos, áreas, departamentos, etc.) y los informales (que conviven dentro de una organización) es la forma de comunicarse.
2. **Innovación:** considerando tal a la función que permite que una idea, una práctica o un objeto sean percibidos como “nuevos” dentro de la organización, sea esta función innovadora

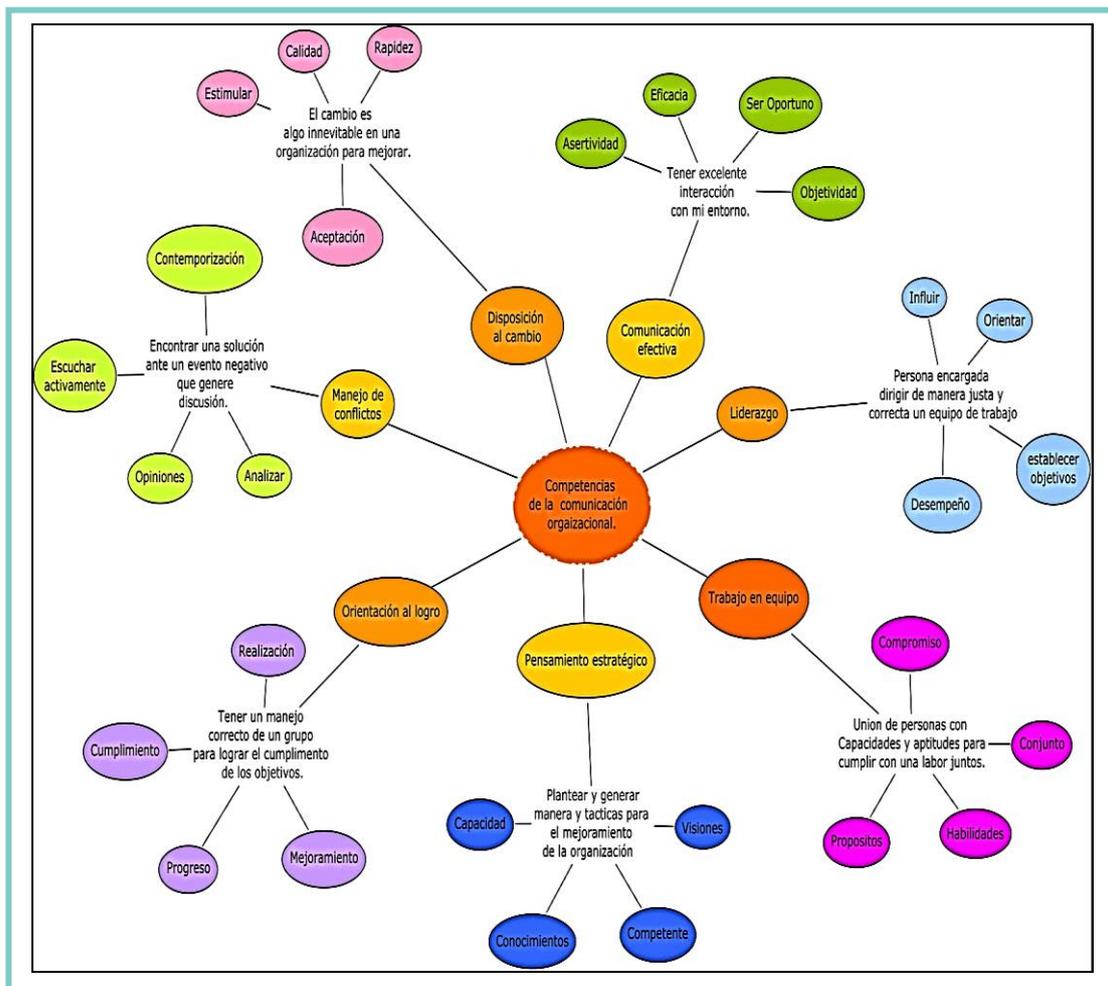


generada como innovaciones de la organización o en la organización. Las primeras se refieren a los resultados de una decisión organizacional que produce un cambio dirigido a la organización en general, pero no las personas que trabajan en ella, aunque las mismas resultan influidas por el mismo (por ej., la creación de un nuevo producto. Las segundas implican cambios en el comportamiento personal e incluyen a toda la organización en sus diversos niveles (por ejemplo, pasar de una estructura jerárquica a una horizontal).

3. **Mantenimiento:** se relaciona con los espacios de socialización y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la gestión de la información en forma oportuna, amplia y puntual, para generar mejoras en las relaciones interpersonales y una mayor y mejor identificación con la organización. Busca compensar y motivar el compromiso del personal con los objetivos y las metas organizacionales, reconociendo las competencias/habilidades individuales, resaltando el trabajo en equipo y estimulando la creatividad individual.

Aunque los canales y medios de comunicación formales son -por lo regular- preestablecidos y tienen como objetivo el ser eficaces, la comunicación informal puede resultar más rápida o más eficiente y ambos tipos de comunicación pueden ocasionar distorsiones causantes de conflicto. (Guillén, 2010). Formalmente hablando, tanto el medio preestablecido para comunicarse como el que no lo está, como su contenido, el canal elegido y la intromisión de elementos no necesarios para la comunicación (ruido) podrían ser causas del conflicto.

Imagen 16. Competencias de la comunicación organizacional



Fuente: <http://santosgabrielusake.wordpress.com/20130712/comunicacion-organizacional/tarea-1-2>.

Los conflictos que surgen en las organizaciones, por una parte, tienen que ver con la complejidad de estas: los elementos que la componen, las personas que la integran y el tipo de relaciones que se genera

entre ellas; y por otra también, con el entorno en el que se desarrollan, es decir, el contexto social en el que vivimos, que es dinámico, donde los cambios se dan con mucha rapidez, requiriendo respuestas ágiles y eficaces por parte de la organización. Esto añade mayor complejidad a lo comunicacional puesto que el mercado es una red de interrelaciones múltiples que demandan coordinación y cooperación para lograr los objetivos, es decir, que los mercados también son conversaciones.

“La comunicación es conversación, es la posibilidad de generar un diálogo, capaz de abrir sentidos, de transformar y no necesariamente de generar consenso”
(Restrepo, 1996)

Hay, entonces, aspectos comunicacionales internos y externos a la organización que dan cuenta del nivel de conflictos que pueden generarse y que repercuten seriamente en los objetivos de la organización. De ello deviene necesario que se examine cómo interviene la comunicación en la gestión y administración de conflictos, para analizarlos, resolverlos y/o prevenirlos.

2. Comunicación y cambio en las nuevas organizaciones

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo y cambio, pero que mantiene cierto grado de identificación con la estructura, la cual, a su vez, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización (Fernández Collado, 2001).

La comunicación organizacional, es una nueva disciplina que tiene sus raíces en los campos del conocimiento: Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y oratoria, y de igual forma tiene sus aplicaciones en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella. Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. (Hall, 1995:183).

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que pueden identificarse tres aspectos fundamentales (Goldhaber, 1997):

- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

Abordando el concepto o la aplicación de la comunicación organizacional hay que recordar y hacer énfasis en que una estructura de comunicación organizacional afecta al comportamiento humano, de la misma forma que la comunicación afecta el comportamiento humano (pragmática de la comunicación).

La comunicación proporciona un medio para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo requiera (Rogers y Agarwala-Rogers; 1980).

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización tanto en su funcionamiento interno como en el intercambio de información de la organización con su medio ambiente. Por ello, es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

Ahora bien, podemos dividir la comunicación en las organizaciones de diferentes maneras, pero nos interesa distinguir aquí la formal de la informal, ambas productoras de conversaciones:

- a. La **comunicación formal** es la que surge de la institución para los temas referidos al trabajo y la organización: objetivos, directrices, cambios, etc., y utiliza los canales determinados por la misma organización. Ésta a su vez puede ser **descendente** (de los órganos de poder y decisión a los colaboradores) u **ascendente** (de los colaboradores a los órganos de poder), dependiendo de cómo circule la información. Las dos son de especial interés, pese a que la segunda no es tan utilizada, puesto que requiere de canales de comunicación que favorezcan la retroalimentación, el aprendizaje y el cambio. Es la comunicación que se establece entre los niveles más alejados del órgano de poder, pero muy cercanos al producto o al cliente. De manera que si la organización es capaz de crear un canal de retroalimentación ascendente, obtendrá un canal de información privilegiada para la toma de decisiones. Este tipo de comunicación suele darse siempre por escrito, o en reuniones institucionales, circula por correos electrónicos, en las webs de las organizaciones y en ocasiones, se utiliza la prensa para su mayor repercusión.
- b. La **comunicación no formal** es la que sucede en el ámbito de trabajo, obviamente, pero los canales no son los institucionales, sino los que se generan entre las personas. Este tipo de comunicación puede tener efectos negativos como son todos los relacionados con la **rumorología**, aunque también los tiene de positivos, ya que es un canal sobre el que la información se da mucho más rápidamente y en ocasiones da cuenta también del estado de ánimo en el que se desarrollan los acontecimientos. Este tipo de comunicación es la que circula entre pasillos, en los cafés, en definitiva, es la narrativa oral del acontecer de la organización.

91

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación estructural.

También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. De ésta forma, cuando hablamos y tratamos de la comunicación en las organizaciones necesitamos examinar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

3. El lenguaje y el cambio: personas y sistemas

Echevarría (2006) conformó los tres postulados básicos de la Ontología del lenguaje:

1. **Los seres humanos somos seres lingüísticos:** no hay lugar fuera del lenguaje desde donde podamos dar cuenta de nuestra existencia. Cuando nos definimos a nosotros mismos, cuando pensamos, cuando ponemos palabras a nuestros sentimientos, cuando damos cuenta de nuestras actuaciones, a nosotros mismos y a los demás, lo hacemos con lenguaje.
2. **El lenguaje es generativo:** debe superarse la creencia de que el lenguaje se actualiza describiendo el mundo exterior o lo que sentimos del mundo interior, con una función meramente descriptiva y transmisora de información. Entender al lenguaje como generativo nos lleva a un planteamiento total totalmente distinto: el lenguaje no solo da cuenta de lo que pasa, sino que permite que pasen cosas; es acción y con él creamos realidades. Por ejemplo,

cuando decimos “basta”, estamos interviniendo en el curso de una acción, estamos haciendo que algo se pare, en el mismo sentido cuando decimos de alguien “enemigo” no solo lo describo sino que califico todas sus acciones en forma negativa, dado que provienen de un enemigo, construido como tal en su totalidad.

3. **Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él:** nacemos con condicionantes biológicos y sociales, pero dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de nuestra forma de ser, de re-inventarnos a través del aprendizaje y de la experiencia y todo ello se hace a través del lenguaje.

A través del lenguaje tenemos la posibilidad de cambiar, no estamos supeditados a un destino ya determinado, sino que podemos, a través de nuestras declaraciones superarnos y superar situaciones.



Al entrar en una organización/sistema también deberíamos preguntarnos, cómo son las conversaciones aquí, quién habla con quién, de qué se habla, qué se calla, cómo se diseñan las conversaciones difíciles. La respuesta dará cuenta del tipo de organización en la que estamos y lo que podemos esperar de ella.

¿Qué tipo de organización es la que requiere el mercado actual, globalizado y en continuo cambio?, ¿cuál es el motor de las nuevas empresas? Sabemos cómo hemos funcionado hasta ahora, durante el último siglo y a raíz de la industrialización pudimos describir cómo podía fragmentarse el trabajo, medir tiempos, distribuir tareas, etc. en una empresa donde el que pensaba era el superior, los procesos estaban descritos paso a paso y el sistema jerarquizado, y solo era necesario decirle al empleado lo que debía hacer.

Este modelo funcionó durante una etapa y para determinadas industrias. Pero ¿qué ocurre cuando la mayoría de las empresas están en el sector servicios?, ¿cuál es el motor de cambio en la empresa actual? Durante décadas se ha hablado de procesos de cambio, de innovación, de la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y vemos que pocas empresas lo consiguen.

Echevarría (2003) plantea la transición de la empresa tradicional, a la que denomina *empresa emergente* y señala como factor fundamental de cambio a los procesos conversacionales. Sitúa el lenguaje como motor de cambio, donde la dinámica de trabajo se basa en el poder de las conversaciones entre sus miembros, en su capacidad para negociar con clientes, para llegar acuerdos con la competencia, para reflexionar para la mejora y el aprendizaje, para salvar las dificultades. Para modificar las dinámicas tradicionales es necesario situar el lenguaje en el eje del engranaje y dotar a los miembros de la organización de las competencias conversacionales necesarias para llevar a cabo los objetivos de la empresa y permanecer en el mercado.



Cambio y transformación son posibles en tanto la organización experimenten la necesidad de toda empresa de innovar y generar los cambios que el entorno exige, desarrollando procesos que favorezcan el cumplimiento de sus objetivos.

En este punto es donde se enmarca la palabra como motor de cambio y el poder de las conversaciones a nivel interno y externo. Así, lenguaje y coordinación de acciones son el engranaje de dicho cambio. Y este ya no es un proceso tan lineal como el anterior, sino que requiere de una transformación más profunda y sistémica.

La empresa actual, donde la productividad ya no es el trabajo manual, para permanecer en el mercado, requiere de otro tipo de cambio, también. Sus miembros, aquellos que deben implementar los procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos, deben interactuar en un sistema adaptado a las nuevas necesidades, donde se pueda obtener lo mejor de sí mismos y de sus potencialidades, en un sistema

donde sus miembros se relacionen desde la confianza y hacia la eficacia para el fin común y los conflictos y diferencias tengan un lugar y un mecanismo donde dirimirse y armonizarse.

4. La organización como sistema conversacional

Echevarría (1995:251) define a la organización como “un espacio en el que se nutre una determinada cultura, un espacio en el que la gente comparte un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia el futuro”.

Richard Sennet (2012:10) sostiene que: “La cooperación lubrica la maquinaria necesaria para hacer las cosas y la coparticipación puede compensar aquello de lo que tal vez carezcamos individualmente. Aunque inserta en nuestros genes, la cooperación no se mantiene viva en la conducta rutinaria; es menester desarrollarla y profundizarla. Esto resulta particularmente cierto cuando se trata de cooperar con personas distintas de nosotros; con ellas, la cooperación se convierte en un duro esfuerzo.”

Rubén Dittus (2014), dice: “Nada ocurre dentro de la organización sin el lenguaje. Las empresas constituyen un claro ejemplo de poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. A través de él, los individuos se transforman en miembros del entorno psíquico de la organización. La piensan desde allí. ...La vida organizacional es una vida de cooperación, y por ende, de comunicación. No son separables ambos fenómenos: la organización no se entiende sin la comunicación, y viceversa. La comunicación y organización están totalmente ligadas. La organización permite o no la comunicación”.

Los tres conceptos ofrecidos nos permiten hacernos una idea de la importancia de la comunicación en las organizaciones y en ellos resalta que para construir futuro en la organización y para poder gestionarla con los demás es imprescindible el lenguaje. Queda claro entonces, que el carácter de una organización, su identidad, puede quedar definida por la calidad de sus conversaciones.

Cuando hablamos de conversaciones no nos referimos simplemente al intercambio de mensajes, ya que estos podrían darse simplemente con memorándums o comunicados oficiales en y desde la empresa. Conversaciones nos lleva a pensar en su etimología: *conversari*, que significa “vivir, dar vueltas en compañía”, es interactuar con el otro sobre un tema y que de manera circular dicha interacción lleve a puntos de vista, que de hacerlo individualmente, no se podrían alcanzar.

Para determinar el concepto de conversación, González-Alorda (2011:22) recurre a enumerar los rasgos que caracterizan a la *no-conversación*:

- Hablar sin escuchar.
- Suponer el punto de vista del otro sin darle la oportunidad de expresarse.
- Acusar, acorralar, atacar.
- Pedir consejo habiendo tomado ya una decisión definitiva.
- No atreverse a afrontar un tema directamente, sino hacerlo a través de indirectas.
- Subir el tono con gestos, palabras y decibelios, intimidando al interlocutor e impidiendo el diálogo sereno.

En las verdaderas conversaciones, no hay vencedores ni vencidos, es un intercambio que puede llevar a revocar acciones, iniciar negocios o ampliar mercados. Solo hace falta pensar cómo se fraguan las mejores ideas en las empresas de publicidad, ¿son ideas que se les han ocurrido a individuos solos o son conversaciones que ayudan a hacerlas crecer y desarrollarlas? La mayoría de los equipos creativos generan sus ideas en grupo.

En las organizaciones hacen falta conversaciones para restaurar relaciones, conversaciones para la motivación de los equipos, conversaciones para alinear a los profesionales con los objetivos de la organización y conversaciones para abrir mercados. La calidad de ellas es lo que determinará, en cierta manera, el futuro de la organización y se manifiesta por la destreza de sus miembros a la hora de escuchar, encontrar semejanzas para llegar a puntos de encuentro, reconocer al otro con sus diferencias de criterio, saber pedir, saber negar, entre otras habilidades. Lo que técnicamente se denomina habilidades conversacionales.



Comprender los componentes de una conversación y sus tipologías permite al directivo prever en otros y poner en práctica él mismo esas competencias para participar en conversaciones que sean efectivas y exitosas. ...diseñar conversaciones productivas puede ser la habilidad más importante para una organización que tiene como tarea principal la inserción en un mercado altamente globalizado, multicultural y flexible.

(Echevarría, 2003:13)



Bibliografía

- Dittus R. (2014). *El giro lingüístico y sus efectos en la comunicación organizacional*. (Internet) Copiado el 02/02/17 de http://www.robertexto.com/archivo17/giro_linguistico.htm
- Echevarría, R. (2003). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Echevarría, R. (2006). *La ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández Collado, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G. M. (1997). *Comunicación organizacional*. México D. F.: Diana.
- González-Alorda, A. (2011). *El Talking Manager. Cómo dirigir a personas a través de conversaciones*. Barcelona: Alienta
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Restrepo J., M. (1996). *Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización*. III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Santiago de Cali, Colombia.
- Rogers, E. M. y Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sennet, R. (2012). *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona: Anagrama.



PARTE II. PROCESOS DE GESTION, ADMINISTRACION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS. NEGOCIACION



Capítulo 6

Procesos de gestión, administración y resolución de conflictos organizacionales

El presente Capítulo aborda generalidades en materia de métodos y procesos de administración, gestión y resolución de conflictos, reservándose el desarrollo en extenso del proceso de negociación para su oportunidad.

Entre los procesos puede distinguirse entre:

1. **Métodos preventivos:** cuando se acuerdan por anticipado para definir cómo se abordará cualquier conflicto futuro, por ejemplo en protocolos vigentes para cada organización o partes de la organización
2. **Métodos negociadores:** incluyen los basados en los intereses de las partes (colaborativos), los posicionales (competitivos o distributivos) y los enfocados en la resolución de problemas (acordar las cuestiones a resolver).
3. **Métodos facilitados:** incluyen un tercero neutral que ayuda a las partes en disputa a lograr una solución satisfactoria (mediación).
4. **Métodos de investigación:** pueden ser de aceptación obligatoria o no, según el acuerdo de las partes y utilizan a un tercero o experto técnico para obtener una decisión o laudo, generalmente sobre cuestiones técnicas-fácticas (arbitraje *ad hoc*).
5. **Métodos orientativos:** un tercero neutral (generalmente escogido por las partes) investiga ciertos aspectos de la disputa y da una opinión orientativa en relación al resultado probable. Estos métodos incluyen la mediación por predicción de resultados (a veces llamada mediación en derecho), evaluación neutral temprana (ENT), *minitrial*, juicios sumarios por jurados y arbitraje no obligatorio, también llamado de equidad.
6. **Métodos impuestos:** en los que un tercero neutral toma una decisión cuya aceptación es obligatoria para las partes en relación a las cuestiones en disputa (proceso judicial).

1. Los procesos clásicos de resolución de conflictos

Determinados ámbitos, como la Psicología del Trabajo, la gestión empresarial (Management) o la dirección de personas, muestran un creciente interés en la resolución de conflictos, como eje básico de su gestión organizativa, recogiendo técnicas y recursos que deben ser considerados como fundamentales para su intervención (Jaffee y De Creu, 2008).

Una vez se haya originado un conflicto en la organización, quien tenga a cargo la gestión del mismo (por sí o por su área; gerente general, de recursos humanos, mandos intermedios, Personal, RR. HH., RR. II., etc.) debe seleccionar el método más adecuado para la resolución del conflicto, ya que el conflicto en

las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, dado que se trata de una condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005).

La elección de un método deberá tener en cuenta, entre otras variables:

- la clase, tipo y fuente del conflicto,
- su momento (escalada-desescalada)
- las acciones llevadas a cabo por los conflictuantes
- las personas afectadas,
- el tipo de organización,
- los resultados esperados,
- los valores que propone la organización

Figura 1: Escala de Resolución de conflictos



Fuente: Rodríguez Querejazu, G.

Del Cuadro anterior se infiere la necesidad de diferenciar el rol del tercero en la gestión, administración y/o resolución del conflicto, el criterio al que se acudirá conforme a las variables de control de procesos y resultados y satisfacción de los actores del conflicto conforme a dichas variables, costos del método elegido y su influencia sobre la relación entre los conflictuantes (incluyendo los efectos comunicacionales), las que se exponen esquemáticamente:

Cuadro 1. Características de los procesos de resolución de conflictos



	No existe el rol del tercero. Las partes negocian directamente.
	Las partes solicitan un tercero que facilite un espacio de comunicación y diálogo.
	Las partes no han podido gestionar el conflicto y piden la ayuda de un tercero neutral, que los guíe en un proceso constructivo hacia un acuerdo.
	Las partes delegan en un tercero, las propuestas para solucionar el conflicto. Este tercero neutral hace propuestas, que las partes pueden aceptar o no.
	El rol de este tercero impuesto por la ley e imparcial que decidirá una resolución del conflicto.

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 2. Características de los procesos de resolución de conflictos

Criterios de selección del método	
Negociación	Cuando la comunicación de las partes es buena. Las partes tienen capacidad de negociación. Para evitar costos económicos de otros procesos.
Facilitación de procesos	En procesos de conflicto multipartes. No debe haber necesariamente un conflicto, puede ser un método de facilitación de reuniones de trabajo. Etapas tempranas de coordinación de acciones. Para mejorar la comunicación en procesos grupales. No evalúa, ni toma decisiones por las partes.
Mediación	Cuando la comunicación de las partes es mala. Proceso rápido y económico. Las partes toman las decisiones. Para evitar un proceso judicial.
Arbitraje	Hay un tercero (arbitro) que toma una decisión. El arbitraje se desarrolla en un ambiente privado y confidencial. Para evitar un proceso judicial. Las reglas de procedimiento y la ley sustantiva pueden ser elegidas por las partes.
Juicio	No voluntario, el tercero (juez) es impuesto, imparcial y toma las decisiones. Proceso público, formal y en base a reglas predeterminadas

Fuente: Elaboración propia



Cuadro 3. Características de los procesos de resolución de conflictos

	No tiene costos económicos. Se necesitan recursos de tiempo y espacio para reunirse.
	Costos de los procesos de Facilitación, dependerá de si el facilitador es parte del equipo de trabajo o se llama a un consultor externo.
	Costos de los procesos de Mediación, dependerá si el proceso es público o privado. Los mediadores cobrar honorarios en función de la cantidad de reuniones o por proceso de mediación. En cualquier caso es un costo económico en relación a los procesos adversariales (arbitraje y el juicio).
	Los procesos de arbitraje son procedimientos con un alto costo económico. Hay que tener en cuenta que la diferencia con los procesos judiciales es el tiempo que llevan de proceso. El arbitraje se supone es un proceso más rápido.
	Costos legales (abogados, peritos, etc.) y el tiempo de proceso.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Características de los procesos de resolución de conflictos



Comunicación y efectos en la relación	
Negociación	La comunicación es directa. Durante todo el proceso de negociación la comunicación es muy importante para poder llegar a un acuerdo. En la negociación se suele producir una tensión entre los intereses personales y la relación de las partes, pero si la negociación es colaborativa se supera esa instancia de tensión a través de la colaboración mutua.
Facilitación de procesos	Promueve un clima colaborativo y de inclusión. Legitima a las personas y crea un clima de confianza mejorando las relaciones. Estimula la participación de todos los actores, mejorando la comunicación.
Mediación	Es un proceso que mejora la comunicación y la relación. El mediador no define los temas de contenido, pero dirige el proceso. Esto quiere decir que ayuda a la dinámica de las partes para la gestión positiva del conflicto. Las partes a partir de mejorar su comunicación, llegan a un acuerdo donde son ellas las que toman sus propias decisiones.
Arbitraje	No hay comunicación directa. Las partes se someten a la decisión de un tercero y no tienen una comunicación ni una buena relación.
Juicio	No hay comunicación directa. El abogado de las partes es quien lleva la gestión del conflicto ante los tribunales y el juez es quien decide. La relación entre las partes sufre un desgaste como consecuencia de malos entendidos y falta de comunicación directa. La gestión en función a quien tiene el mejor derecho y la obligación de cumplirlo es un modo violento de resolución de la problemática, que puede terminar con la relación.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Facilitación

El proceso de facilitación genera reuniones más productivas, constructivas y positivas. Es un proceso mediante el cual se puede gestionar un conflicto, sostener procesos de comunicación y coordinar acciones y también contiene un arte: conducir un proceso en el cual un grupo de personas aprende algo sobre sí mismo y sobre los demás.



“Habitualmente la facilitación es reconocida y utilizada, fundamentalmente, para procesos complejos como conflictos multipartes, cuando hay que hacer mesas de diálogo, grupos de consenso, planificación cooperativa. Es decir que son procesos complejos, multipartes. Complejos porque se utilizan distintos diseños para abordar estos procesos que llevan tiempos largos y habitualmente hay un equipo de facilitadores” (Mc Cormack, 2008)

También se alude con el término facilitación al proceso de trabajo con grupos de personas en torno a lograr o alcanzar un objetivo común. El papel del facilitador, consiste fundamentalmente en extraer el conocimiento e ideas positivas de todos los miembros del grupo, ayudarles y animarles a que aprendan mutuamente y enseñarles y hacerles fácil el pensar y actuar en conjunto, mediante un proceso dirigido a la acción (efectivo) haciendo un buen uso del tiempo y recursos con los que cuenta (eficiente), creando para ello un clima de confianza y colaboración (agradable), de esta forma nuestro principal será el de promover la participación, el diálogo y la reflexión de todas las personas incluidas en el proceso, sin que ello signifique poder de decisión alguno, el operador de conflictos en este rol de facilitador guía y orienta sobre el proceso, pero no sobre el contenido del mismo.

El primer paso a dar por el facilitador es comenzar a construir el modelo de intervención a utilizar, siempre de acuerdo a las necesidades del grupo de trabajo u organización. El segundo paso será, crear un diálogo entre los participantes, una conversación en torno a un tema central, en el que se crea un compromiso entre los participantes, compromiso por afanarse en el intento de sostener una apertura mental de criterios, sostener la atención a las ideas y razonamientos de los interlocutores intervinientes y por sobre todo un compromiso a modificar los propios puntos de vista, si fuera el caso. El tercer paso, a partir del diálogo, es el de comenzar a construir un diálogo particular, un diálogo que busque crear acuerdos sobre puntos de vista en común.



“...el diálogo hace posible la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no existía en el momento de comenzar. Y ese significado compartido es lo que aglutina, el «cemento» que sostiene los vínculos entre las personas y entre las sociedades.” (Bohm, 1997).

El facilitador es quien guía el encuentro y con sus habilidades intenta que el dialogo se desarrolle y que todos los participantes se sientan incluidos, ejercitando la tolerancia a través de una gran flexibilidad que le permite contener y comprender las necesidades de todas las partes en el proceso.

El facilitador no se siente atacado por las críticas u opiniones negativas de los participantes, su función es posibilitar el dialogo, y estar a cargo del proceso y su dinámica constructiva. No es necesario tener un rol de experto, sino todo lo contrario un rol humilde que acompaña al grupo en su proceso.

El facilitador trabaja con todo lo que le muestran los participantes, desde el lenguaje, la forma en que están sentados, donde están sentados, cómo se expresan, que emociones traen a la reunión. Todo hace al proceso de comunicación y le dará la información necesaria para continuar el proceso de facilitación.

Sus fases y metas comprendidas son:

1. Fase de planificación

- Objetivos del proceso de facilitación
- Desarrollar el propósito y objetivo de cada reunión.
- ¿Quién invita a participar del proceso de facilitación?
- Cuanto tiempo dura la reunión?
- ¿Qué sucede antes/después de la reunión?
- ¿Preveemos alguna forma de toma de decisiones?

1.a. Preparar las reuniones

- Tener información previa del grupo. Entender las necesidades y preocupaciones de los individuos o grupos.
- ¿Quién debería asistir?
- ¿Qué reuniones previas debo realizar?
- ¿Cómo vamos avisar del proceso de facilitación?; ¿Qué información estará disponible?

1.b. Participantes

- ¿Qué equipo de facilitadores necesito?
- Enviar documentación de lectura previa a la reunión, con suficiente tiempo de anticipación.
- Imprimir información necesaria para los participantes durante la reunión.
- Reservar sala con espacio disponible para la comodidad de todos los participantes (sillas, mesas, almuerzo, merienda, cantidad de baños necesarios)
- Lista de materiales (afiches, rotafolios, fibras, etiquetas, PC, micrófono, sonido, cañón de proyección, etc.)
- Preparar agenda del día.

2. Fase de conducción

2.1. Apertura, bienvenida y presentaciones.

En la apertura y bienvenida, se agradece a todos los presentes por participar del proceso.

Se explican los objetivos del todo el proceso y de la reunión puntual del día y se permite que cada participantes se presente, para escuchar la voz de cada uno y comenzar a generar la interacción entre el grupo.

2.2. Reglas para el diálogo

- Pedir el turno de palabra para hablar y esperar que todos tengan la misma oportunidad hasta volver a tomar la palabra.
- Escuchar atentamente, mientras otro está hablando.
- No interrumpir.
- Dirigirnos con respeto a los demás.
- Recoger la información de cada reunión y procesarla.
- Realizar un proceso de evaluación de cada reunión.

2.3. Inicio y desarrollo del proceso

1. Tener en cuenta las necesidades individuales de los participantes.
2. Hablar claramente sobre lo que podemos esperar del proceso de facilitación y lo que no.
3. Generar confianza con el facilitador y en el proceso.
4. Clarificar malos entendidos y afirmaciones
5. Promover que cada participante se pueda expresar.
6. Entender y explicar los puntos de vista de los participantes.
7. Reenfocar conversaciones hacia el objetivo de la reunión.
8. Guiar a los participantes en el desarrollo de los temas.
9. Evaluar las reuniones una vez finalizadas y adaptarse a los cambios que proponen los participantes.

El Facilitador trabaja con las siguientes técnicas:

- Encuadre.
- Escucha activa y parafraseo.
- Técnica de preguntas.
- Legitimación
- Reformulación.
- Connotación Positiva.
- Resumen.

El rol del registrador en la facilitación:

- El Registrador anota en un rotafolio las contribuciones de los participantes.
- Hace un resumen de los temas importantes y los pone en orden en una agenda.
- Remarca las decisiones o acuerdos tomados.
- Escribe de forma clara para que todos puedan ver y tener a disposición la información.
- Está atento aquellas legitimaciones, connotaciones positivas, contribuciones, expresiones importantes para registrarlo, así como los puntos de desacuerdo.

3. Fase de cierre

- Agradecimiento a los participantes por el trabajo realizado en el proceso.
- Diseñar el seguimiento con los participantes.
- Motivar a los participantes a continuar con el trabajo que hay que realizar
- Consensuar acuerdos y cerrar con conclusiones.
- Evaluar el proceso
- Hacer un informe final del proceso (incluyendo las evaluaciones parciales).

1.2. Mediación organizacional

La mediación en el ámbito empresarial u organizacional puede definirse como un sistema cooperativo de abordaje, prevención, gestión y resolución de conflictos entre las personas que conforman una organización, implementado a través de un proceso voluntario y confidencial, orientado a posibilitar la comunicación entre las partes, la identificación de los intereses comunes y diferentes, con el objetivo de llegar a un acuerdo viable y estable que resulte satisfactorio para todas la personas implicadas y que, a la vez, atienda a las necesidades del grupo.

Dicho proceso es llevado a cabo como director por una persona mediadora, profesional, imparcial, neutral, capacitada idóneamente y sin ningún poder de decisión.

Las organizaciones con cultura de mediación valoran las necesidades tanto de quienes trabajan como de sus clientes y usuarios y facilitando la construcción de espacios de diálogo pacíficos. El logro del segundo objetivo mejora el rendimiento laboral, disminuye las costas y costos asociados al conflicto y aumenta la satisfacción de todas las personas que trabajan juntas y se relacionan.



La mediación organizacional es una metodología profesional que tiene que ver con un nuevo modo de vivir las relaciones personales en el entorno laboral, facilitando la construcción de espacios de diálogo pacífico y un mejor rendimiento laboral (Novel Martí; 2012)

Complementariamente, pueden realizarse diversas intervenciones a varios niveles dentro de la organización:

- Asesoramiento para la prevención y gestión de los conflictos
- Formación en habilidades y competencias colaborativas y de comunicación en situaciones difíciles, dirigida a equipos especialmente vulnerables (dirección, comercial, etc.) para la prevención.
- Tratamiento del conflicto cuando éste ya existe con equipo de atención especializada en mediación.

Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- Dentro de los equipos de trabajo
- Entre diferentes equipos de trabajo o departamento
- Entre la empresa matriz y sus filiales
- Entre las diferentes unidades de negocio
- Conflictos entre empresas colaboradoras
- Conflictos entre empresas y sus proveedores
- Conflictos entre empresas y sus clientes
- Conflictos entre empresas y la sociedad

La mediación en las organizaciones propone realizar un trabajo basado en los valores mediadores de comunicación, diálogo, flexibilidad y respeto, ayuda a tener una mejor comprensión de lo que importa y por qué, mejora la comunicación y la relación entre las personas y departamentos de la organización, auxilia en la asunción de las propias responsabilidades y compromisos (dado que no existe un 3° que imponga la solución), permite considerar las alternativas y llegar a acuerdos realistas que recojan los intereses y necesidades de todas las partes, sin imposiciones externas y favoreciendo un ambiente de trabajo colaborativo.

2. Procesos participativos multipartes, multi objetivos y para equipos de trabajo

Los procesos multipartes pueden ser usados con diferentes objetivos y muestran tienen una base común, la cual es el proceso de facilitación, pero es importante tener en claro que cada proceso colaborativo se debe adaptar el diseño y la implementación a los propósitos y contexto de la organización.

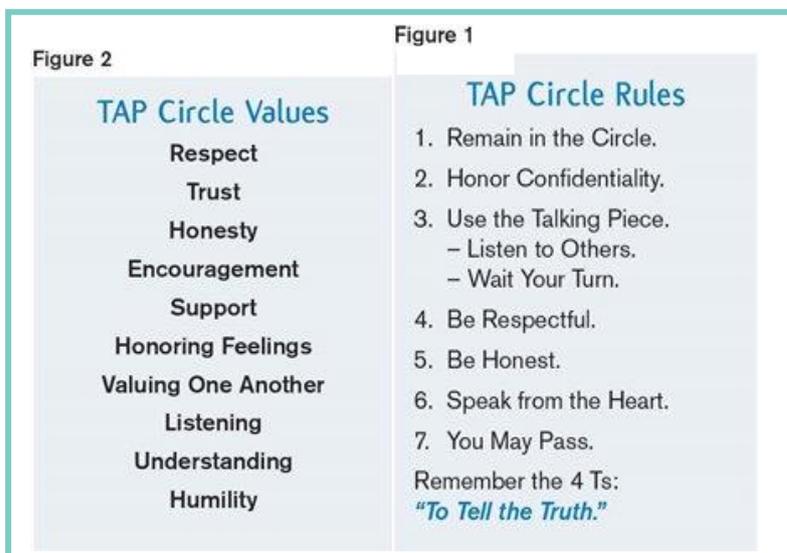
Dentro de estos procesos encontramos:

2.1. Proceso de Círculo (Circle Process / Talking Circles)

Diseñado para grupos pequeños, procura generar un espacio de intimidad, con espíritu de indagación y de seguridad, con libertad para hablar y escuchar. Con ánimo de indagación, el proceso consiste en un diálogo diseñado para que los participantes puedan hablar y escuchar “desde el corazón”.

El grupo elige un ritual para empezar o terminar el círculo, utilizando algún objeto y este espacio procura que los participantes se sientan confiados y que puedan generar cambios. También se lo llama círculos para hablar y escuchar, círculo de sabiduría, proceso de consejo, etc.

Figura 2. Talking circles. Reglas y valores



Fuente: <https://www.crisisprevention.com>

2.2. Diálogo Sostenido (Sustained Dialogue)

Diseñado para grupos pequeños, está orientado a la transformación de las relaciones, a la gestión y resolución de problemas y a la construcción de escenarios alternativos.

El proceso se desarrolla a lo largo de cinco fases:

- 1) Decidir involucrarse;
- 2) Mapear las relaciones;
- 3) Analizar los problemas y las relaciones;
- 4) Construir los escenarios; y,
- 5) Actuar en conjunto.

Este proceso busca transformar los conflictos y las relaciones a través de un diálogo sostenido. La metodología del proceso es a través de reuniones que se desarrollan en día o años.



Figura 3. Sustained Dialogues



Fuente: https://pbs.twimg.com/profile_images/435563174847209472/wiiM72RE.jpeg

2.3. Proyecto de Conversaciones Públicas (Public Conversations Project Dialogue)

El proceso de conversaciones públicas se desarrolla para tratar grupos con fuertes desacuerdos y con temas controvertidos (ejemplo: temas de medioambiente, aborto, matrimonio igualitarios, etc.). La idea central es realizar un proceso que genere confianza y entendimiento de todas las necesidades de las partes que están conversando.

Se utiliza en grupos pequeños para abordar y desarrollar conversaciones sobre temas muy controvertidos, buscando cohesionar los grupos, generar acciones positivas en la comunidad a través de espacios de diálogos comunitarios y desarrollar entendimiento y confianza entre grupos en desacuerdo.

El modelo PCP tiene una importante etapa de preparación, donde se exploran "Nuevas Conversaciones" y donde desde el inicio se incorporan las personas que van a participar del diálogo.

Figura 4. Public Conversations Project Dialogue



Fuente:

<http://www.buildingchangetrust.org/download/images/Public%20Conversations%20Project%20Dialogue.jpg>

2.4. Café de conversaciones (Conversation Café)

Diseñado para un solo grupo o varios grupos pequeños, propone la exploración de ideas, compartir el conocimiento, generar redes informales de conversación, descubrir significados compartidos y tener acceso a la inteligencia colectiva.

En esta metodología tiene un formato simple donde todos participan, la idea es hacer sentir cómodos a los participantes y que puedan hablar de cualquier tema. Este proceso suele realizarse en lugares públicos como bibliotecas, cafeterías o librerías. Son conversaciones moderadas, donde todos aquellos que quieran participar pueden hacerlo.

Figura 5. Public Conversations Project Dialogue



Fuente: <http://www.conversationcafe.org/wp-content/uploads/2014/12/pics.png>

2.5. Diálogo Intergrupral (Intergroup Dialogue)

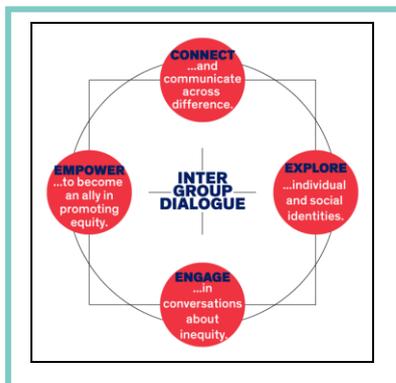
Este tipo de diálogo se enfoca en las relaciones sociales de poder, centrado en temas de justicia social, con la idea de trabajarlas y trascenderlas, en un solo grupo o en varios grupos pequeños. A través del empoderamiento que se produce en los participantes, se desarrollan capacidades, conciencia crítica y compromiso social. Este diálogo moviliza a las personas a generar ideas poderosas que ayuden a tratar las desigualdades sociales.

Plantea como objetivos:

- Fomentar el empoderamiento y trascender las diferencias.
- Generar conexiones grupales.
- Trabaja las diferencias.
- Generar compromiso Social.
- Desarrollar Capacidades.



Figura 6. Intergroup Dialogue

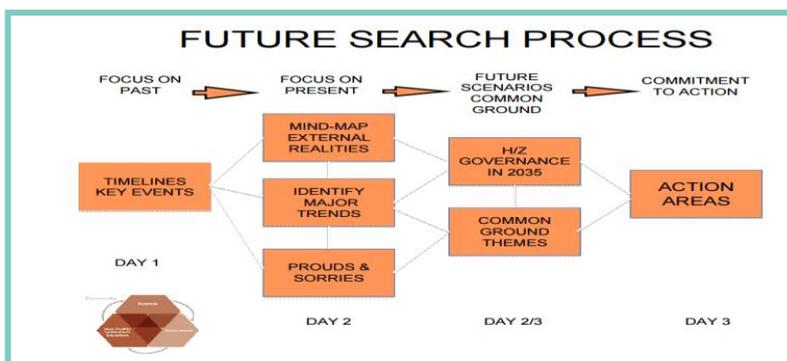


Fuente: <https://diversity.uic.edu/files/2016/05/Intergroup-Dialogue-Graphic.png>

2.6. Búsqueda del Futuro (Future Search)

Diseñado para grupos de 60/80 personas, se realiza por medio de un retiro de dos noches y tres días, en el cual el grupo identifica los intereses y tendencias presentes para generar acciones de futuro. Los conflictos del grupo solo son tratados a manera de información, pero no se focaliza en ellos. El grupo planifica los escenarios de futuro a través de identificar los intereses comunes y dejar de discutir los conflictos pasados, generando acciones de futuro, imaginando escenarios deseados e identificando intereses comunes.

Figura 7. Future Search



Fuente: <https://image.slidesharecdn.com/whathappenedatfuturesearch-110415133128-phppapp02/95/what-happened-at-future-search-1-728.jpg?cb=1302874405>

2.7. World Café (Café Mundial)

Diseñado para grupos grandes, que pueden involucrar cientos de personas, ésta metodología permite que los participantes trabajen en grupos en mesas de café en mesas de 4 o 5 personas. Esos grupos van evolucionando mediante diálogos y los participantes de cada mesa van dialogando con otros tres o cuatro grupos.

Como no puede ser de otra manera, las conclusiones finales que se comparten con el gran grupo donde buscan patrones y diferencias entre las diferentes conversaciones mantenidas y se comparte el conocimiento acumulado en todas las conversaciones que se han mantenido.

Sus objetivos son:

- Explorar ideas.
- Compartir conocimiento.
- Generar redes informales de conversación.
- Descubrir el significado compartido
- Tener acceso a la inteligencia colectiva

Figura 8. World Café. Directrices

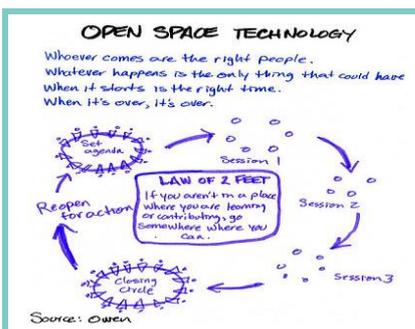


Fuente: <http://amandafenton.com>

2.8. Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Techonology)

Para grupos grandes (hasta cientos) es un proceso que invita a los participantes a responsabilizarse de sus intereses y a auto-organizarse. Son los participantes quienes crean un espacio para indagar sus propias necesidades y no hay una agenda preestablecida, sino que la agenda surge de los intereses del grupo, creándose un espacio innovador y creativo. Sus objetivos son fomentar la participación en un ambiente seguro e inclusivo, generar liderazgo compartido a lo largo de todo el proceso y promover la participación de personas que no están entrenadas y que pueden expresar sus intereses y necesidades.

Figura 9. Open Space Technology



Fuente: https://c1.staticflickr.com/1/134/381481786_eb0ff9c04a_z.jpg?zz=1

2.9. Diálogos Appreciativos (Appreciative Inquiry)

Los Diálogos Appreciativos (o AI, por sus siglas originales) tienen como fundamentos epistemológicos a postulados provenientes del construccionismo social y de la Psicología positiva.

El enfoque de AI (Cooperrider & Whitney; 1999) contiene en su nominación la esencia de lo que es:

- a. **Appreciativa (Appreciative, en inglés):** apreciar tiene diversas acepciones, siendo la más aplicable al sentido que le da el método, el de reconocer y estimar el mérito de alguien o de algo. Justamente la idea de rescatar lo que tiene más valor y, por ende, lo que no tiene precio (a-precio).
- b. **Indagación o Búsqueda (Inquiry, en inglés):** indagar se entiende como el intento de averiguar algo, inquirir algo, bien discurrendo o bien con preguntas. Esta acepción es congruente con la esencia de la entrevista apreciativa, ya que ella se basa en la formulación de preguntas positivas que inician un proceso de cambio o desarrollo.

Esta metodología se sustenta en cinco principios:

"Construccionista: Toda vez que la realidad no es ajena, indiferente o externa a los individuos, éstos al vivir en sociedad, la co-construyen diariamente.

Anticipatorio: Todo sistema u organización puede construir su propio futuro.

Simultaneidad: Al tiempo que generamos la visión de futuro, estamos construyendo ese mismo futuro que visualizamos.

Positivismo: Se eligen sistemática y deliberadamente imágenes positivas o apreciativas del sistema u organización, aquello que de ordinario la sustenta.

Poético o Metafórico: Dado que la mente humana entiende más fácilmente a niveles metafóricos, la mejor manera de trabajar sobre la realidad, de comunicarla y que esto sea comprendido cabalmente, será a través de imágenes poéticas o metafóricas."

(Conforti, 2012)

A partir de allí, propone un procedimiento en cuatro etapas (las 4 D's):

- 1) **Descubrimiento:** envuelve un volver a presentarse de los integrantes de la organización convocada, indagándose desde lo positivo unos a otros con las mismas preguntas y recreando experiencias positivas y apreciándose, en el sentido de dándose valor para construir una idea de lo positivo en común. Lo que es mejor de cada uno.
- 2) **Sueño (Dream, en inglés):** la búsqueda conjunta de un mañana positivo. Lo que la organización podría ser.
- 3) **Diseño:** las diversas formas de conseguir el sueño, de romper el statu quo de la organización. La estructura de lo ideal
- 4) **Destino:** la agenda para poder llegar a ese sueño, las acciones propias, el destino propio. La creación de lo que ha de ser.

La técnica permite redescubrir al otro desde un lugar diferente, volverlo a conocer. Y luego soñar juntos, ya que alguna forma asociativa los ha reunido. Los Diálogos Appreciativos cambian radicalmente el enfoque en los problemas para centrarse en lo mejor de la organización en el pasado, en el presente y en el futuro, permiten modelar el arte de preguntar positivamente, tienen una gran dosis de creatividad, flexibilidad e improvisación, ya que los procesos de cambio proyectados tienen un número infinito de variaciones (incluso aquellas que no se han usado en la cultura organizacional) y están centrados en la persona, enfatizando el rol del individuo como origen, fin y referencia de la organización y no en aspectos materiales como el estatus.



Amén de lo dicho pueden ser utilizados cuando las disponibilidades de tiempo son escasas, dado que no favorecen la producción de monólogos catárticos vinculados a un conflicto, ni investigan sus orígenes, motivos y objetivos de las partes conflictuantes, etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el conflicto, las distintas percepciones del mismo, ni los desequilibrios en el poder y en la comunicación inherentes a él; ni avanza haciendo visible el fenómeno de alianzas competitivas (nosotros vs. ellos) que es un subproducto clásico del conflicto. Además, los propios actores pueden realizar el seguimiento de las acciones y continuar soñando, diseñando y definiendo el destino de la organización-sistema.

Resumiendo, sus principales objetivos son:

- Valorar las historias de la organización.
- Descubrir los aspectos positivos que le dan vida a nuestra organización.
- Trabajar con los factores de éxito que generan capacidad de acción.
- Dejar de lado el enfoque de resolución de problemas para enfocarse en lo apreciativo.
- Generar escenarios de futuro.
- Desarrollo de conocimientos nuevos.

Figura 10. Diálogos Apreciativos

	Cambio basado en Detectar el Problema	Cambio basado en lo Positivo
Foco de Intervención	Identifica el Problema	Plantea temas Afirmativos
Participación	Selección de un grupo de personas.	Todas las personas participan
Acción de Investigación	Diagnosticar el problema. Causas y consecuencias. Análisis Cuantitativo. Perfil de necesidad.	Descubrir el núcleo positivo. La organización en su mejor nivel. Análisis de narrativas Mapa del núcleo positivo.
Difusión	Retro alimentación a los tomadores de decisión.	Compartir buenas prácticas, creativas y de amplio espectro.
Potencial Creativo	Lluvia de ideas	Sueños de un mundo mejor y contribución de la Organización
Resultado	La mejor solución para resolver el problema.	Diseño para realizar sueños y aspiraciones humanas.
Capacidad Ganada	Capacidad para implementar y medir el plan.	Capacidad para generar cambio continuamente.

Fuente:

https://2.bp.blogspot.com/-n9Sj5Q1-p-VKMh5r1_Eil/AAAAAAAAAlg/8iescZV1PIE/s1600/Diapositiva6.jpg

Figura 11. Proceso de los Diálogos Apreciativos



Fuente: <https://image.slidesharecdn.com/introduccinaldialogoapreciativo-141230161457-conversiongate02/95/introduccin-al-dialogo-apreciativo-indagacin-apreciativa-8-638.jpg?cb=1419956226>

2.11. Beneficios y límites de los procesos multipartes en las organizaciones

Los procesos multipartes nos dan el beneficio de entrenarnos en técnicas para generar reuniones productivas, coordinar acciones, gestionar conflictos o sostener cualquier proceso de comunicación.

Por eso se deben desarrollar ciertas habilidades muy importantes para estos procesos, que se deben cultivar a través del tiempo y de la experiencia en estos procesos: aprender a dialogar en grupo, respetando las todas las individualidades, abordando cualquier tipo de tema o situación y generando una mirada flexible y positiva.

En los procesos multipartes se desarrolla una actitud apreciativa de los participantes, que deben legitimar a sus compañeros, adiestrar la escucha para poder comprender las historias, necesidades y deseos de los participantes, sin tratar de imponer las propias opiniones.

Cuadro 5. Beneficios y límites de los procesos multipartes



Beneficios		Crean sinergia positiva grupal.
		Estimulan la creatividad y la generación de energía positiva en el grupo.
		Mejoran de las relaciones personales y grupales.
		Amplifican la valoración de las habilidades personales y grupales.
		Producen un descubrimiento de capacidades y potencialidades de los participantes.
		Valoran la posibilidad de construir buenas relaciones.
		Reconocen los logros grupales e individuales.
Límites		Motivan acciones positivas en grupo.
	Subjetivas	Requieren de entrega personal, a través del lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad y no todos están dispuestos a ello y a realizar el esfuerzo personal que requiere el proceso.
	Objetivas	Requieren de tiempos procesales (en función del tema o conflicto a abordar, que muchas organizaciones no están dispuestas a otorgar, ya sea en función de la productividad o de objetivos o necesidades de otro

Fuente: Elaboración propia



Bibliografía

Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairós.

Conforti, F. (2012). *Facilitación de Diálogos Appreciativos. Generando el cambio en las Empresas y Organizaciones* (internet). Disponible en: <http://www.acuerdojusto.com/Descargas/facilitacion%20de%20dialogos%20apreciativos.pdf>

Cooperrider, D. y Whitney, D. (1999). *Appreciative Inquiry*. San Francisco, California: Berret-Koehler Communications Inc.

Mc Cormack, C. (2008) *Facilitación. Disertación en Mediación, facilitación y negociación*. Buenos Aires: Fundación Editorial Notarial (FEN).

Novel Martí, G. (2012). Material audiovisual de “La mediación como recurso para la resolución de Conflictos en el ámbito laboral”, desarrollado en la Jornada “Nuevos retos de la salud laboral” organizadas por MC Mutual, Barcelona.



Capítulo 7

Negociación. Aspectos personales y organizacionales

La negociación es, por sobre todo, un proceso voluntario, tanto para las personas humanas como para las organizaciones. La coerción o la coacción para incorporarse a dicho proceso lo alejan de sus elementos esenciales por cuanto los afectan catastróficamente y lo asimilan a la dominación.

Lo dicho no implica negar que tanto la coacción como la coerción se presenten como tácticas del proceso, viabilizadas por las amenazas, las agresiones, la manipulación y otras conductas antiéticas, sino que la voluntariedad del proceso se manifiesta en la posibilidad de elegir incorporarse al mismo aceptando sus resultados con el objeto de minimizar las divergencias y también la posibilidad de rechazar sus resultados, aún a costa de posibles pérdidas.

El proceso de negociación permite evitar los costes de la falta de acuerdo a través de la formalización de encuentros, destinados a la adopción de decisiones comunes que implican a las partes y que no estaban determinadas con anterioridad.

La negociación se presenta, entonces, como un proceso de cambio a desarrollarse entre diversas partes (dos al menos), que se determinan como protagonistas, a través de dos métodos principales: la negociación distributiva y la integradora o colaborativa.

Así, sea cual sea el modelo que la Negociación o el contexto en el cual se produzca, el proceso se constituye, esencialmente, como el establecimiento de un conjunto de toma de decisiones asociadas a la resolución de un conflicto. A la vez, los distintos tipos y clases de negociaciones contienen elementos y pautas procesales comunes a los que se requiere prestar debida atención, por sus efectos sobre la estructura de la negociación.

1. Elementos de la negociación

Hemos preferido iniciar el Capítulo destacando algunos elementos de la Negociación —a los que consideramos primordiales— antes que atarnos a una determinada forma de definir “negociación”, por cuanto una caracterología de sus elementos conlleva un notable beneficio: se orienta a obtener un concepto de negociación y no una definición de la misma.

Si bien la idea que se acepta, a nivel general-vulgar, vincula el concepto de negociación a un proceso simple de regateo que procura un acuerdo a través de concesiones (modificaciones de posturas iniciales y subsiguientes, en todo o parte de las mismas) en situación de reciprocidad, el amplio desarrollo investigativo de la negociación como relación humana, ha otorgado al fenómeno una gran complejidad de vertientes y análisis derivados de las mismas, sin perjuicio de la posibilidad de encontrar características esenciales que son comunes a todos los procesos y modelos de negociación.

Así, la negociación supone:

1. Una confrontación entre protagonistas

La negociación es, esencialmente, un proceso en el que dos o más partes confrontan una situación conflictiva que deberán resolver para intercambiar bienes y/o servicios, tratando de acordar formas aceptables (tasas de cambio) para hacerlo.

En el primer método, el acuerdo implica una pérdida para uno y una ganancia para otro. Ejemplificando: en la negociación del precio de un bien, las concesiones en cuanto al precio de venta implican una relación distributiva, ya que cualquier descuento implica una pérdida para el vendedor y una ganancia para el comprador.

Por su parte, las negociaciones integradoras buscan llegar a acuerdos que impliquen una ganancia o pérdida compartidas, pero que desencadenen acciones que coadyuven al logro de un objetivo en común, sea porque los protagonistas encuentran nuevos recursos o expanden los recursos intercambiables actuales. Así, nuestro comprador podría aceptar comprar un bien sin demeritar su precio, si el vendedor accediera a entregarlo en el domicilio del comprador.

Ahora bien, se trate de negociaciones colaborativas-integradoras o de negociaciones distributivas-competitivas, llevadas al marco organizacional, los protagonistas pueden representar intereses propios o grupales. El protagonismo del protagonista, en este último caso, se complica por la necesidad de resolver los potenciales conflictos que se establecen entre los intereses representados y la coherencia con sus expectativas de conducta por un lado y la necesidad de llegar a un acuerdo con la otra parte mediante el margen de confianza que su grupo le otorga por otro. Sea cual sea el caso, queda claro que el protagonismo en la negociación tiene una base individual, aun cuando pueda realizarse en equipo o por grupos.

3. Oposición de metas u objetivos (divergencia) y orden negociado

Entendiendo al encuentro entre los protagonistas de un conflicto como un acto voluntario, encaminado a disminuir divergencias de las preferencias o intereses de las partes, no hay dudas que el ámbito de los procesos de negociación se extiende a todos los sistemas sociales, ya que en todos ellos se producen conflictos, convirtiéndose la negociación -consecuentemente- no sólo en un mecanismo de resolución, sino también en un factor de primera importancia para el mantenimiento y la continuidad de las relaciones sociales.

Así, resulta claro que el orden establecido en cualquier sistema social es siempre un orden negociado, en la medida en que las partes se adscriben a acuerdos que contribuyen establecer la cohesión de los actores colectivos o grupos sociales, si su meta es perdurar. Asimismo, la negociación impregna a los sistemas sociales cuya base es democrática, dado que permite articular, ordenar y perpetuar las interacciones sociales recogiendo las diferencias, mientras que los sistemas político-sociales que sojuzgan las diferencias (dictaduras) basan sus interacciones en principios vinculados a la dominación, no a la negociación.

En función de lo dicho, se ha sostenido acertadamente que la negociación es un proceso político, dentro del cual son tan importantes los resultados como el proceso mismo que se habilita para alcanzarlos.

3. Competencia y colaboración

El proceso de negociación intenta resolver la paradoja antedicha ya que el intento de acercamiento y la búsqueda de decisiones sobre la distribución de recursos entre las partes implican una relación en la que se dan conjuntamente intereses comunes y divergentes.

Así, las partes interdependientes se hallan al mismo tiempo motivadas para cooperar y para competir: en efecto, cooperación y competencia no son opuestos, sino que son dos caras de la misma moneda, ya que el conflicto (y los efectos perjudiciales del conflicto) se mantiene dentro de límites aceptables para ambas partes, evitando la ruptura, manteniendo o mejorando la relación entre grupos e individuos.

Adecuadamente se ha dicho en forma gráfica que la negociación es un proceso destinado a "jugar al conflicto en la cooperación" (Launay, 1982).

4. La relación de poder

Como toda relación social, la relación de poder entre las partes es intrínseca a la negociación, dado que guarda estrecha relación con la interdependencia de los recursos. De ese modo, desde Maquiavelo a la fecha se sostiene que no es necesario negociar cuando las razones de poder no lo exigen, esto es, que no se negocia por principios, ya que negociar no es ni bueno ni malo, sino una situación determinada de poder, en un contexto específico.

Si el poder estuviera concentrado una relación de poder, ante un determinado conflicto, una de las partes podría adoptar unilateralmente una decisión e imponerla a la otra parte, sin necesidad de negociación. Si tal situación se da, la negociación resulta sustituida por la dominación.

5. La interdependencia (entre las partes, de objetivos y de recursos)

La negociación, en términos de relaciones de interdependencia, implica que los resultados de una conducta dependiente se determinan por la interrelación entre la propia conducta y la de otras partes.

En términos generales se sostiene que la negociación surge a partir de dos circunstancias principales:

- a) La escasez de recursos valorados por al menos dos partes que origina la competición entre aquellos que los necesitan.
- b) Una desigual asignación de recursos que posibilita la necesidad de intercambiarlos.

La existencia de al menos dos partes que requieren recursos del otro y que necesitan intercambiarlos para satisfacer necesidades, impone una interrelación que moldea los procesos de negociación en dos formas principales:

- a) si la interrelación de conductas y objetivos es percibida como excluyente de conductas y objetivos de la otra parte, la interdependencia resulta negativa, derivando en procesos de negociación de tipo competitivo-distributivo;
- b) si la interrelación de conductas y objetivos es percibida en forma tal que la consecución de los objetivos propios requiere que la otra parte también obtenga los suyos, la interdependencia resulta positiva y moldea procesos colaborativos de negociación.

No obstante la distinción formulada, los procesos de negociación pueden presentarse en forma mixta, combinando ambos tipos en función de varios elementos: el momento del conflicto, el recurso que se negocia, el tiempo disponible para la negociación, el poder relativo de las partes, la etapa de la negociación en la que se encuentren las partes, etc.

6. La influencia de las percepciones

El proceso de negociación implica intentos de influir continuamente sobre la percepción que la otra parte realiza sobre su situación, a través de demandas, concesiones, amenazas, promesas, etc.

Cada una de las partes opera inicialmente a través de sus percepciones el conflicto orientando sus conductas como formas de resolverlo y, consecuentemente, interpretando el significado de las tácticas (acciones) de su oponente para resolverlo.

En esencia, la estrategia derivada de las tácticas se centra en operar sobre la percepción de poder, ya que los negociadores intentan crear una situación en la que se establezca una relación de poder, que sea mutuamente aceptada y que pueda ser lo más beneficiosa posible para cada parte, ya que el resultado exitoso del proceso implica proporcionar a los negociadores la satisfacción de haber obtenido el máximo de lo posible a conseguir (en términos de recursos aplicados a satisfacer necesidades) y ello es evaluado por cada parte de forma perceptiva, fundamentalmente su percepción respecto al punto de partida inicial y el resultado alcanzado por la misma.

Tan importante resulta la modificación de las percepciones en el campo de la negociación, que los modelos principales moldean tácticas para influir sobre las mismas: desde la confrontación, las tácticas se centran en los engaños, la manipulación, las amenazas y otras; mientras que desde la colaboración, se construyen tácticas no confrontativas (por ejemplo, actuar contradictoriamente a la percepción del otro si nos percibe como victimarios, no deducir intenciones en base a nuestros propios temores de ser tratados injustamente, etc.), poniendo énfasis en que una de las principales capacidades a desarrollar por un negociador, debe ser la empatía

7. Los objetivos y el margen de actuación

Si la negociación supone un encuentro entre los protagonistas, el resultado de esta confrontación, que se produce como consecuencia de las divergencias existentes, exige que cada parte posea un objetivo a conseguir y un determinado margen de maniobra.

La reducción de las divergencias implica disponer de recursos apreciados por la otra parte que permitan realizar concesiones, entendiendo por tal toda modificación sobre todo o parte de las propuestas con las que ha iniciado la negociación.

Sin margen de actuación (sin claridad en aquello que podrá concederse) la negociación pierde su esencia para asimilarse a un debate, en el cual una parte debe aceptar por completo los argumentos de la otra, por lo cual el resultado será a todo o nada, es decir, a llevarse todo el recurso disponible que posea el otro o abandonar la negociación.

Por lo dicho, la negociación exige una preparación táctica que conjugue argumentos en el aspecto competitivo con la posesión de recursos apreciados que permitan desarrollar concesiones en el aspecto cooperativo (Bellanger, 1984) dado que ambos aspectos se encuentran presentes en las negociaciones

8. El proceso de antagonismos

Sentado el conflicto como un sistema de antagonismos, la negociación organizacional replica ese antagonismo apoyándose básicamente en dos puntos fundamentales: la extensión de la cooperación propicia el desarrollo y la supervivencia de los sistemas sociales y ello implica que los objetivos e intereses de cada una de las partes deben maximizarse en su satisfacción, dado que ambas constituyen el sistema y, además, se proporciona un sentido de pertenencia al sistema social. En este sentido debe

entenderse la expresión conforme a la cual las mejores negociaciones se hacen con quien se ha negociado anteriormente y se volverá a negociar.

Ahora bien, los dos puntos fundamentales puestos en acto pueden suponer que el deseo individual de maximizar las propias utilidades implique desarrollar un proceso competitivo o uno que se oriente a lograr una solución equitativa o que al menos no perjudique al sistema, desarrollándose una situación cooperativa, lo cual pone al proceso de negociación en una paradoja que provoca la conflictividad de los parámetros implicados, denominada distribución de valor vs. creación de valor, que requiere de explicaciones particulares.

Llevados a las organizaciones, caracterizadas por tener una naturaleza múltiple y en ocasiones contradictoria en la búsqueda de metas y objetivos entre sus sujetos operantes y la organización como sujeto individual, la aspiración a la unidad y coherencia de sus miembros es múltiple y compleja y su vocación por la permanencia y estabilidad frente al cambio es, entonces y por definición, contingente e inestable. Así, la organización suele recurrir a resolver las tensiones entre unidad-coherencia-estabilidad-cambio caracterizando de ilegítimos, no leales, poco nobles o no comprometidos los comportamientos que no se alinean con los valores defendidos por la cúspide de la organización. Sin embargo, la supervivencia de la organización es una necesidad que se antepone a todas las demás y por ello la necesidad de consenso resulta orientada a evadir la inestabilidad (sin ponerla en contradicción con la permanencia, dado que son diferentes categorías de análisis organizacional), buscando maximizar la afiliación de sus miembros de forma tal que el poder de la organización sea fuerte, coherente y duradero.

En las organizaciones, el argumento de la supervivencia es el que fundamentalmente orienta las conductas de sus miembros para buscar vinculaciones entre estrategias competitivas y cooperativas que intentan resolver la paradoja del antagonismo en la negociación y, en muchas ocasiones, lo hacen sin observar que tal paradoja es, en realidad, coexistencia de distintas realidades que deben ser conciliadas a través de la negociación

9. La negociación como proceso (las pautas secuenciales de conducta)

Las relaciones que se establecen durante la negociación se conforman como procedimientos destinados a intercambiar información respecto de recursos disponibles y necesidades a satisfacer, evaluación las formas de satisfacción y decidir la forma es que se llegará a un acuerdo mutuamente aceptable.

Esas secuencias procedimentales (procesos) deben mantenerse a riesgo de concluir la negociación en marcha. El "ritual de la negociación", la "danza de las concesiones", como procesos, se establecen con el objetivo de evitar que las partes adopten posiciones distantes e irreconciliables (Bercowitch, 1984) evadiendo las soluciones de regateo (partir las diferencias) las que, en términos generales, son insatisfactorias para las partes y provocan la recurrencia de los conflictos, dado que nadie "gana" propiamente, ya que todo lo que uno ha "ganado" es lo que el otro ha "perdido". Dicho de otra forma, los intercambios basados en el regateo producen resultados de suma cero, donde la ganancia de uno es lo que el otro ha cedido y lo que uno cede, el otro lo ha ganado en idéntica medida. Ejemplificando: si el valor del bien es 10 y una parte ofrece 5 y se llega a una solución regateada de 7,50, A ha pagado 2,50 más de lo que deseaba pagar y B ha recibido 2,50 menos de lo que deseaba recibir. 2,50 menos 2,50 es igual a 0.

10. La distribución de valor y la creación de valor

La interdependencia como elemento de la negociación resulta en situaciones negativas (exclusión) o positivas (compatibilización) y, como quedó dicho, moldea las estrategias y tácticas de los negociadores.

En situaciones distributivas, a los negociadores les motiva ganar y/o vencer a la otra parte (en términos relacionales) o ganar el segmento más grande que puedan del recurso en disputa (en términos sustanciales), como corolario necesario de su percepción de la existencia de un recurso fijo, que solo puede dividirse. El propósito es, pues, declarar un valor; es decir, hacer todo lo necesario para reclamar la recompensa por haber vencido, dado que sólo puede haber un ganador en esa situación y se debe buscar un curso de acción para ser ese ganador.

En situaciones de interdependencia positiva, como generalmente se da en las organizaciones orientadas a la supervivencia, las soluciones integradoras deben privilegiarse ya que se intenta encontrar soluciones a los conflictos que hagan que ambas partes se sientan bien y alcancen sus metas. El propósito de estas negociaciones es crear un valor, es decir, originar un modo a través del cual todas las partes puedan cumplir sus objetivos, requiriéndose que se identifiquen más y/o nuevos recursos o se encuentren formas nuevas de compartir la propiedad o planificar el uso de los existentes.

Si bien la distinción académica procura la inclinación hacia resultados integradores, la práctica muestra que la gran mayoría de las negociaciones combinan procesos de declarar y crear un valor (de interdependencia negativa y positiva).

Lewicky, Barry y Saunders (2008) plantean que las implicancias de la tensión entre distribuir y crear valor son importantes, ya que:

1. Los negociadores deben ser capaces de reconocer las situaciones que requieren más de un método que de otro: ... En general, una negociación distributiva es más adecuada cuando el tiempo y los recursos son limitados, cuando es probable que la otra parte sea competitiva y cuando no hay una probabilidad de interacción futura con la otra parte. Todas las demás situaciones deben abordarse con una estrategia integradora.

2. Los negociadores deben sentirse cómodos y utilizar con versatilidad los dos métodos estratégicos principales. No sólo deben ser capaces de reconocer la estrategia más adecuada, sino también utilizar ambos métodos con igual versatilidad. No existe una manera única "mejor", "preferida" o "correcta" para negociar. La elección de una estrategia de negociación requiere adaptarse a la situación... Además, si los problemas de casi todas las negociaciones tienen componentes tanto de declarar como de crear un valor, los negociadores deben ser capaces de usar los dos métodos con la misma deliberación.

3. El negociador tiende a percibir las situaciones problemáticas más distributivas/competitivas de lo que son en realidad. Percibir con exactitud la naturaleza de la interdependencia entre las partes es fundamental para una negociación exitosa. No obstante, casi ningún negociador percibe con exactitud estas situaciones. Las personas llevan a una negociación sus experiencias anteriores, personalidad, estado de ánimo, costumbres y creencias acerca de cómo negociar. Estos elementos moldean muchísimo la forma de percibir una situación interdependiente.

A contramano de lo que podría pensarse, los negociadores deben utilizar sus diferencias más que sus coincidencias a efectos de crear valor en la negociación. Este es un punto importante, ya que el



abordaje de las diferencias o, dicho en forma correcta, la compatibilización de las diferencias se realiza bajo el paradigma colaborativo. Las diferencias a las que puede recurrirse son:

- a. **Diferentes intereses:** brevemente, intereses son las necesidades, deseos, expectativas, e incluso formas de solventar temores, que los negociadores desean satisfacer. Los intereses expresan el *¿por qué y para qué?* se reclama lo que se reclama en una negociación (propuesta de distribución de valor).
Es necesario destacar que diferencia de intereses no significa oposición, sino potencialidad de compatibilidad; así, la satisfacción de los intereses de una parte no excluye la satisfacción de los de la otra y rara vez los negociadores valoran por igual todos los elementos en una negociación. Por ejemplo, algunas empresas se manifiestan en favor de conceder a sus empleados una bonificación anual a través de negociaciones colectivas por empresas más que pactar aumentos salariales anuales por la vía de convenios colectivos de trabajo.
- b. **Diferentes opiniones del futuro:** en este caso, las diferencias se basan en las estimaciones personales respecto del valor futuro de un bien. Así, el valor de compra de una antigüedad podrá variar en función del objetivo de la compra (revenderlo) y la necesidad de la vendedora de sostener su funcionamiento organizacional.
- c. **Diferentes niveles de tolerancia al riesgo:** no cabe duda que las personas y las organizaciones difieren en cuanto a la cantidad de riesgo que están dispuestas a asumir en una determinada operación. Además, estas diferencias deben tenerse en cuenta cuando se negocia interculturalmente, ya que las culturas de base colectivista tienen menor tolerancia al riesgo. Por ejemplo, una empresa con un problema de flujo de caja asumiría menos riesgos frente a quien ofrece métodos para ampliar sus operaciones que una que dispone de valores de fácil realización y flujo constante de efectivo.
- d. **Diferentes preferencias de tiempo:** los negociadores suelen diferir en la forma en que los afecta el tiempo y, en términos culturales, preferir el tiempo por sobre las tareas o viceversa. Así, un negociador preferirá materializar sus ganancias ahora aun cuando conceda un descuento sobre su prestación, mientras que la organización no tiene objeciones a diferirlas para el futuro, ya que apuesta al mediano plazo.

Metafóricamente, la distinción distribución de valor-creación de valor replicaría las diferentes valoraciones de dos términos que usualmente se confunden: ganancias y utilidades.



Treinta rayos convergen al centro de una rueda; es el hueco del centro el que los hace útiles. Amasa la arcilla para convertirla en un vaso; es el espacio interior el que lo hace útil. Corta puertas y ventanas para un cuarto; son los huecos los que las hacen útiles. Por lo tanto la ganancia proviene de lo que está y la utilidad de lo que no está. (Lao Tse)

2. Principios, postulados y leyes de la negociación

Milia (1997) propone en este punto, en tanto la Negociación conforma como una Ciencia social o, al menos, como una teoría general respecto a un fenómeno social, lo siguiente:

- a) **Los principios de la Negociación:** tomados como aquellas proposiciones o ideas fundamentales en las que se basa una teoría o una ciencia, por ejemplo, un principio de la Historia como ciencia social indica que ella ayuda a comprender el pasado del hombre, lo orienta para vivir su presente y promueve una perspectiva activa y consciente acerca del futuro.

Conforme a ello, los principios de la Negociación son:

1. **La carencia de reglas:** alude fundamentalmente a que la Negociación se propone como un proceso estructurado pero sin reglas normativas prefijadas, ya que todas las reglas serán decididas por los negociadores, por ejemplo, tiempos, lugares, momento de las propuestas, incorporación de información, etc.
2. **El contacto y la comunicación:** este principio impone que, cualquiera sea la vía o medio a través de los cuales se negocie, el contacto entre los negociadores y la comunicación entre los mismos es un elemento esencial, aun cuando no necesariamente tal contacto y comunicación se realice cara a cara, tal y como sucede, por ejemplo, con la negociación por medios electrónicos.
3. **El trato cerrado:** este principio se vincula directamente con la importancia de las concesiones en la Negociación, ya que el trato cerrado -conclusión de la negociación- se produce cuando una de las partes realiza una concesión final que el otro negociador estima como suficiente. A la vez, impone considerar -aunque parezca de Perogrullo- que *una negociación no termina hasta que termina*, lo cual indica que antes del trato cerrado todo punto negociado puede ser renegociado.
4. **La utilidad:** a partir de este principio, la Negociación se orienta a un cambio o intercambio de bienes (tangibles o intangibles), tomados en términos de recursos satisfactorios de necesidades, donde los negociadores buscan ganar el máximo posible o perder el mínimo necesario. En el núcleo de los modelos de negociación está la distinción acerca de si esos objetivos se consiguen a costa del otro o en un acuerdo mutuamente satisfactorio con el otro.
5. **El juego estratégico:** la estrategia puede entenderse de diferentes formas: aludiendo al proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos determinados o a un método de pensamiento prospectivo y lateral que puede emplearse para la resolución de problemas de manera creativa.

En cualquiera de los dos casos -Milia lo entiende en el primer sentido-, el principio del juego estratégico determina que la eficacia de las acciones de un negociador depende solamente en parte de la ejecución de dichas acciones, ya que es la producción de la respuesta buscada la que la calificará de tal forma. En el segundo sentido expuesto, la estrategia se plantea en escenarios colaborativos y no solamente confrontativos y también demanda respuestas congruentes por parte del otro negociador y no únicamente la formulación de propuestas bajo la pretensión de que se acepten sin objeciones.

- b) Los postulados de la Negociación:** ejemplificando, es un postulado del holismo que las propiedades y leyes de un sistema complejo (la relación de negociación) no pueden ser explicadas por las propiedades y leyes de los sistemas más simples (la relación personal que une a los negociadores). Así, la noción de postulado puede ser tomada en varios sentidos: como una propuesta que conforma la base para formular un razonamiento o una demostración y cuya verdad se admite y acepta sin la necesidad de prueba o como una opinión razonada que formará parte de una teoría. Es desde el último punto de vista, que entiendo preferible enunciar los postulados de la Negociación.

1. **De la información:** consiste, en primer lugar, en considerar que información es todo dato que contribuya a reducir o eliminar la incertidumbre y, en segundo lugar, a su permanente insuficiencia e incompletitud. En el último sentido señalado, las partes negociadoras no pueden asumir que la información que tengan u obtengan (sobre sí mismos y sobre el otro)

será siempre completa y suficiente a los fines de conformar el proceso o tomar una decisión.

2. **De la suposición:** complementando el postulado anterior, se postula que el negociador debe utilizar la suposición para llenar los vacíos de información.

La *suposición* es la realización de una conjetura sobre alguna cosa (por ejemplo, la atribución de significado a las acciones en el marco de un conflicto, las causas que lo originan, han originado, entre otras), que se realiza en base a indicios o analogías frente a hechos o causas similares y, si tenemos en cuenta que cada conflicto y cada negociación son diferentes porque se desarrollan entre personas diferentes o bajo circunstancias o contextos diferentes aun cuando las personas sean las mismas, se corre el riesgo de que la suposición se confunda con un *juicio de verdad* anticipado.

Ante ese riesgo, resulta preferible que el negociador recurra a la *formulación de hipótesis* para llenar los vacíos de información y orientar sus conductas, ya que ello es más congruente con el postulado de la insuficiencia de la información, ya que una hipótesis se conforma como una explicación tentativa, basada en información insuficiente y que se revisa cuando surgen nuevos datos a partir de la investigación y de los resultados de la intervención realizada. Su utilidad consiste tanto en su valor funcional, ya que permite desarrollar intervenciones destinadas a comprobarla (por ejemplo, preguntas exploratorias dirigidas al otro negociador para conocer su visión respecto de las consecuencias de no resolver el conflicto a través de la negociación y recurrir a un tercero con poder –juez-) , desde una posición de curiosidad y no de certeza anticipada, como en su capacidad para ordenar u organizar los datos empíricos conseguidos y conferirles un significado.

3. **Del negociador:** este postulado es conformado por Milia (1997) integrando diversos ítems:

- *El negociador sincero es un mal negociador:* no se alude a que el negociador *deba* mentir –punto que se abordará al tratar la ética de la Negociación- sino a una *necesaria insinceridad*, basada en la gestión estratégica de la información que se brinda al otro negociador. Por ejemplo, no resulta de pronóstico favorable una negociación que es abierta por uno de los negociadores a través de revelar cuál es su punto de resistencia (el mínimo que podría aceptar) ya que el otro negociador probablemente ofertará una suma cercana al mismo.
- *Las negociaciones complejas requieren de equipos interdisciplinarios*
- *El espacio interno del negociador* (sus valores, principalmente) *debe guardar coherencia con su espacio externo* (sus relaciones con su representado, por ejemplo). Así, negociar en nombre de una organización y obtener resultados que la beneficien a través de métodos que implican que “*el fin justifica los medios*”, producirá un dilema ético si el negociador no comparte dicho valor. Mantener separados aunque compatibles ambos campos es necesario para el correcto desempeño en una negociación
- *El negociador no debe conducirse emocionalmente:* esto no significa una pretensión de robotizar a los negociadores, sino que los mismos no deben permitir que sus emociones se manifiesten en forma tal que determinen tácticas agresivas o intimidatorias o tomen decisiones al abrigo de lo emocional por sobre la necesaria racionalidad

- c) **Las leyes de la Negociación:** se ha debatido intensamente la posibilidad de que las Ciencias Sociales (la Negociación lo es) conformen leyes, en tanto se entienda a estas como normas invariables y de aplicación general (por ejemplo, la ley de gravedad que postula que cualquier objeto será atraído hacia el suelo a una velocidad uniforme de 9,8 mts. por segundo). En el

campo social, resulta más aceptado que las leyes se conforman en base a hipótesis confirmadas que refieren a características comunes de los diferentes fenómenos que ocurren en ese campo social y que son de patrón regular o constante en el transcurso del tiempo y en determinadas circunstancias.

En el sentido social, las leyes de la Negociación son:

1. Ley de propósito: toda negociación se realiza con el propósito de cambiar o intercambiar un recurso que otro necesita y del cual carece y progresa a través de la transformación de sus elementos (las personas, los procesos y los problemas), independientemente de la *razonabilidad* o la *justicia* de las argumentaciones de cada parte. Si el propósito del proceso es lograr que la otra parte acepte sin más las pretensiones, argumentaciones y puntos de vista de la otra parte, se confunde la negociación con un debate, el que solo puede terminar por sumisión (aceptación) o abandono.

De esa forma, una negociación sobre los valores organizacionales no es admisible, lo cual no significa que no existan acciones eficaces y eficientes para intervenir en dichos conflictos, como se lo destacó oportunamente.

2. Ley de la bilateralización: las negociaciones multilaterales tienden a bilateralizarse conforme el momento de la escalada del conflicto negociado. Los diversos actores de esa negociación, si el conflicto sube su intensidad, buscarán aliados que respalden su postura como forma de equilibrar su poder relativo o provocar un desequilibrio en el poder del otro. Por ejemplo, un conflicto relativo a la continuidad en el ofrecimiento de un bien por parte de una organización, puede involucrar a las áreas directiva, contable, de producción, de marketing y otras; ahora bien, si tal producto no fuera el de principal venta pero sí el que requiere de mayor cantidad de mano de obra, el área de producción podría aliarse con el área de recursos humanos para que no se discontinúe, mientras que las áreas contable y de marketing podrían sustentar la postura contraria.

3. Ley de la optimización: las negociaciones muestran objetivos diferentes conforme avanzan temporal y materialmente, ya que en sus etapas iniciales se procura maximizar los beneficios esperados; en su etapa media, a ajustar beneficios y costos y en su etapa final, a minimizar las pérdidas. A todo efecto, no debe perderse de vista aquí el cansancio de los negociadores como elemento de notable influencia.

4. Ley del poder negociador: el poder en la negociación no está únicamente vinculado con la explicitación de la posesión de recursos para satisfacer necesidades, ya que si se tiene dicho recurso en exclusividad resultaría un dispendio negociar, pudiendo simplemente exigir un determinado precio. Piénsese en el proveedor de un envase exclusivo que identifica un producto masivo (por ejemplo, el de Coca Cola) renegociando a la baja el precio del mismo; en ese caso, el proveedor simplemente podría exigir un precio determinado o abandonar la negociación si se pretende un recorte del precio.

Vinculado con los recursos pero no con la imposición de conductas, la Negociación concede mucha importancia a la denominada "percepción de poder", esto es, que la capacidad de producir conductas del poder depende de la personal interpretación de la realidad de cada negociador, la que da lugar a un comportamiento, al significado del mismo, a su forma de expresión y al contexto en el cual se actúa. En especial, la percepción de poder suele centrarse en la creación de una percepción en el otro respecto de la necesidad del recurso que se posee, de la dificultad de conseguir el recurso necesario de otros actores o de las mejores características del que se posee frente a otras ofertas. Así, una negociación salarial no depende exclusivamente de un jefe que tiene el dinero para acordarla o no y dispone libremente de él, sino también de que el empleado no tenga una oferta de trabajo en otra

organización por un mejor salario o de que se trate del único que puede realizar una determinada tarea en la organización o de que reúna competencias que hagan costoso su reemplazo.



Los individuos tienden a percibir poder [también] en función de sus experiencias del pasado [...] de las actividades corporativas y aún de las individuales. La historia y los precedentes influyen en esa percepción.” (Sierralta Ríos; 2005:73)

5. **Ley de la urgencia:** el tiempo, al igual que la información, son recursos críticos en la negociación y el negociador que se embarca en tal proceso bajo presión temporal (urgencia por conseguir el recurso, por ejemplo) concede una enorme ventaja al otro negociador, si este tomara conocimiento de ello y aquel no contara con formas alternativas de satisfacer sus necesidades.

3. El postulado del negociador, la gestión de la información y la ética de la Negociación

Al ser la negociación un proceso destinado a resolver conflictos, el escenario que plantean tanto éste como aquella es percibido como un campo interaccional donde la oposición o divergencia de metas y objetivos se tiende a dirimir a partir de conductas que las partes perciben como contrapuestas -las que generalmente guardan simetría-, se puede recurrir a medios objetables para resolver eses escenario en forma favorable y la necesidad de recursos que no se poseen formula oportunidades de actuar en forma contraria a principios éticos.

Ese escenario es, entonces, un campo social y, como todo campo de interacción social, la ética no conforma una dimensión de las relaciones que pueda ponerse y sacarse a voluntad y por ello debe ser abordada por su impacto relacional y además porque las Ciencias sociales procuran generar fórmulas que aumenten el bienestar general, lo cual es imposible sin normas regulatorias de la convivencia, lo cual es un aspecto primario de la Ética.

En términos generales, se entiende por ética a estándares sociales que se aplican en la generalidad y que permiten definir lo correcto y lo incorrecto en una situación específica, buscando definir la naturaleza del mundo en el cual habitamos y sobre el cual operamos y normar las reglas de convivencia en el mismo. Ahora bien, esas pautas ordenadoras de las conductas pueden operar conforme a diversas pautas y por ello se distingue (Lewicky et al., 2008: 184) la ética:

- **del resultado final:** la conformidad ética de una conducta se determina evaluando los pros y contras de sus consecuencias probables. Por ejemplo, el negociador puede considerar ético recurrir a cualquier acción y/comportamiento siempre que obtenga el máximo beneficio posible.
- **del deber:** la rectitud de la acción se determina mediante el apego personal a las reglas (las leyes) y los estándares sociales más aceptados. Por ejemplo, el negociador podría rechazar un acuerdo muy favorable si ello implica un daño a terceros que no son parte ni están representados en la negociación.
- **del contrato social:** la conducta ética es la que se apega a las costumbres y normas de una organización o de una comunidad específica (valores culturales). Por ejemplo, el negociador sujeta su acción a conseguir los objetivos de su organización, priorizándolos respecto de los de otra organización aunque cause un daño con su acción, ya que aquella prioriza ser líder en el mercado “cueste lo que cueste y caiga quien caiga”.

De hecho, existe evidencia que las diferencias culturales son influencias motivacionales de las conductas antiéticas; así, es más probable (Sims; 2002) que las personas de una cultura muy individualista (Estados Unidos de América) empleen el engaño para lograr ganancias personales más que aquellas que viven en una cultura colectivista (Israel)

- **de los valores personales:** la rectitud de la conducta se basa en las propias convicciones, la autoconciencia y los estándares morales propios. La falta ética resulta aquí de hacer o dejar de hacer algo sabiendo internamente lo que se debería hacer o dejar de hacer. Por ejemplo, el negociador debe decidir su dilema ético consistente en resolver si su necesidad de cobrar honorarios justifica un acuerdo desfavorable para la organización a la que representa en la negociación, la que le pagará solamente si llega a un acuerdo con la contraparte.

Un problema adicional surge del *problema connotativo* que afecta al término “ética”, ya que se trata de un mismo término que acepta diferentes significados según quién, cómo, con quién y dónde se lo pone en juego. De hecho, las discusiones sobre la ética de la negociación



... a menudo confunden lo ético (adecuado según un estándar de conducta moral), lo prudente (inteligente, basado en tratar de comprender la eficacia de la táctica y las posibles consecuencias en la relación con la otra parte), lo práctico (lo que un negociador puede hacer que suceda en una situación específica) y lo legal (lo que la ley define como práctica aceptable) (Lewicky et al., 2008:187)

Ahora bien, ¿cuál es la razón por la que algunos negociadores usan tácticas que pueden ser consideradas como poco éticas? Dejando de lado el facilismo de culpabilizar y estigmatizar al otro como forma de justificar la propia conducta antiética (¿cómo debo reaccionar si ellos son corruptos, degenerados o inmorales?), interviene una lógica más compleja pero de idéntico resultado, una suerte de *prejuicio autoalimentado*: mientras que el comportamiento antiético de los demás es producto de una disposición hacia el mal (*siempre busca quitarte lo tuyo*) o de la personalidad del otro negociador (*es codicioso*), las causas del comportamiento propio (la auto justificación de la conducta no ética) es atribuida a factores situacionales o derivados del ambiente social (*existen buenas razones para desviarme de la ética sólo esta vez, pero tengo principios morales claros*).

Figura 12. Categorías de tácticas de negociación marginalmente éticas



Categoría	Ejemplo
Concertación competitiva tradicional	No revelar su límite para abandonar la negociación; hacer una oferta inicial inflada.
Manipulación emocional	Fingir enojo, temor, decepción; fingir alegría, satisfacción.
Representación errónea	Distorsionar la información o los sucesos de la negociación al describirlos a la otra parte.
Representación errónea para las redes del oponente	Dañar la reputación del oponente ante sus colegas.
Recopilación inadecuada de información	Robo, infiltración, espionaje, etcétera.
Farolear	Amenazas o promesas no sinceras.

Fuente: Adaptado de R. Robinson, R. J. Lewicky y E. Donahue, “Extending and Testing a Five Factor Model to Ethical and Unethical Bargaining Tactics: The SINS Scale”, *Journal of Organizational Behavior* 21, 2000, pp. 649-664; y B. Barry, I. S. Fulmer y A. Long, *Ethically Marginal Bargaining Tactics: Sanction, Efficacy, and Performance*, presentado en la reunión anual de la Academy of Management, Toronto, agosto de 2000.

Fuente: cit. en LEWICKY et. al. (2008; 195)

3.1. Ética, mentira y restricción mental en la Negociación

Como se anticipó, la Negociación genera un campo social proclive al desarrollo de conductas oportunistas que procuran tomar ventaja de otro (en el sentido de obtener la mayor parte de un recurso en disputa).

Esa “toma de ventaja” puede procurarse mediante métodos competitivos y/o engañosos. Ahora bien: ¿sobré qué se engaña? Propiamente el engaño es una forma poco ética de gestionar y proveer información. Si se considera a la información, conforme al postulado correlativo, como un recurso crítico que requiere una adecuada gestión, el problema que aparece es determinar si un dilema ético en la negociación (por ejemplo: ganancias probables vs. daño causado al otro negociador) puede ser resuelto en base a la mentira, entendiendo por tal al comportamiento que expresa una información distinta de aquella que sé, conozco o creo con la deliberada intención de engañar e inducir a error a la otra parte.

La mentira, como práctica interpersonal no ética, es desterrada de la Negociación en virtud de su impacto relacional. Puede que en una negociación puntual un negociador tome ventaja a partir de sus mentiras, pero la onda expansiva social de la conducta antiética resultaría un *boomerang*. En efecto, quien sufrió los resultados de una negociación determinados por la mentira, jamás volvería a hacerlo con la misma persona; además, seguramente no recomendaría a terceras personas negociar con aquel y se encargaría específicamente de desacreditarlo públicamente. En el aspecto organizacional, la negociación que incorpore mentiras causará un impacto profundo sobre un bien intangible de alto valor para las empresas: la imagen pública.

Ahora bien, si de información se trata, ¿hay igualdad de conductas entre *mentir* y *no decir todo lo que se sabe*? En el campo profesional existen barreras y protecciones para quienes deben guardar reserva de la información, es decir, un grupo de personas *tiene la obligación de no decir todo lo que sabe* y la ley lo protege. A ello se lo denomina secreto profesional.

Esencialmente, el secreto profesional conforma una restricción mental, un límite para decir la verdad – proveer información cierta y verdadera- cuando ello no tiene justificación moral, cuando es posible que cause un daño, cuando se está obligado a decir la verdad o cuando quien pregunta no tiene el derecho de hacerlo. Imaginemos una situación en la cual un negociador procura la compra de un bien cualquiera y el ofertante, como requisito para venderle, le preguntara y exigiera una respuesta *verdadera* sobre su situación de pareja como requisito para venderle; no hay allí ni derecho a preguntar ni deber de responder.

3.2. La gestión de la información. La negociación ética

A esta altura de los procesos de globalización que afectan a personas y organizaciones no puede obviarse la importancia de la adecuada gestión de la información para llegar a resultados favorables.

En términos relativos a las etapas de la Negociación, la ética de los negociadores reviste características propias. Antes de la negociación, la conducta ética está relacionada directamente con la recopilación de información propia y la diagramación de la forma en la se establecerá el contacto con la otra parte (*¿de qué hablaremos?, ¿con quién negociaremos?, ¿dónde y cuándo negociaremos?*); durante la negociación, la conducta ética se manifiesta a través de exploraciones vinculadas a chequear *cómo negociaremos preferentemente* (competitiva o colaborativamente) y si la información del otro negociador existente es

equivocada o carece de ella; en la post negociación, la conducta ética se manifiesta como la voluntad recíproca de cumplir con lo acordado.

El punto crítico en términos éticos se presenta durante la negociación, cuando un negociador detecta que el otro se encuentra operando a partir de falta de información o información errónea. ¿Qué hacer en tal caso?: podría intentar sacar ventaja de esa situación, pero ello podría volverse en contra si el otro negociador utilizara esa presunta información errónea o en falta a la manera de una *trampa cazabobos* o podría ayudarlo a solucionar esos déficit, con lo cual la relación se afianzaría pero el exceso de esa práctica (la excesiva sinceridad, en términos del postulado del negociador) podría operar en contra de los objetivos buscados, sobre todo si el escenario de negociación es competitivo. Piénsese en un escenario donde se negocie la compra de un departamento y el vendedor pusiera en conocimiento del probable comprador que esa compra le es urgente para poder afrontar el pago de un préstamo; revelar la información es poner en manos del otro todo el rango de negociación.

Las faltas éticas socavan el respeto y la confianza entre las personas-organizaciones negociadoras y la nueva forma de poner en juego la ética en la vida y los procesos organizacionales es una ética inteligente en la cual cada individuo que integra la organización se inclina por adoptar nuevos paradigmas para un desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la necesidad de estabilidad económica en torno a negocios de largo plazo y en la que el liderazgo ético requiere que los diferentes actores e instituciones que integran la sociedad promuevan, a través de sus prácticas, los principios y valores que caracterizan un régimen de supervivencia y competencia leal, con responsabilidad social.

Así pues, teniendo en cuenta el antes, el durante y el después de las negociaciones y su impacto sobre las organizaciones y la sociedad en general, ¿qué es una negociación ética?: es aquella que evita la incoherencia entre las palabras y las acciones de los negociadores puesto que tiene como objetivo llegar a una situación mejor (resolver o gestionar un conflicto) que la que determinó la necesidad de negociar, a través de un intercambio debidamente gestionado de información que posibilite acuerdos de alta calidad y sustentables.

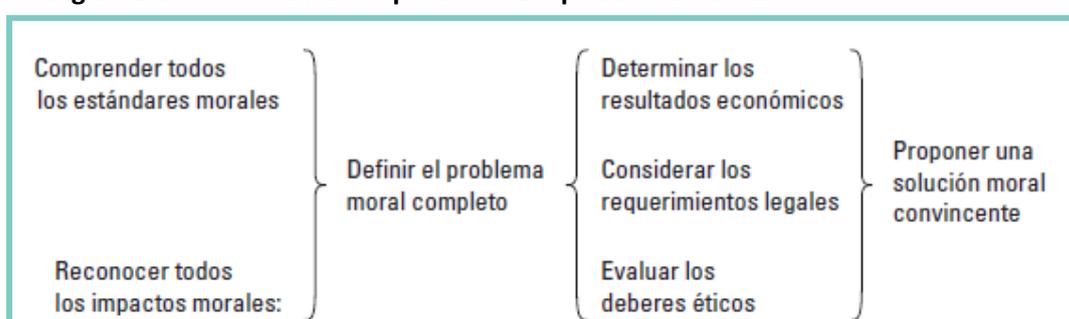
[...] sugerimos que los negociadores que consideran aplicar tácticas engañosas se formulen las preguntas siguientes:

- *¿En realidad aumentarán mi poder y me ayudarán a lograr mi objetivo?*
- *¿Cómo afectarán estas prácticas la calidad de mi relación con la otra parte en el futuro?*
- *¿Cómo afectarán estas tácticas mi reputación como negociador?*

Los negociadores suelen pasar por alto que, si bien con las tácticas poco éticas o ventajosas obtienen lo que quieren en el corto plazo, estas mismas tácticas suelen generar reputaciones dudosas y eficacia reducida en el largo plazo. (Lewicky et al., 2008:208)

Así, los problemas morales de la Negociación y en la negociación pueden ser pensados y resueltos analíticamente, por ejemplo:

Figura 13. Proceso analítico para resolver problemas morales



Fuente: L. T. Hosmer, L. T. The Ethics of Management, 4a. ed., Nueva York, McGraw-Hill/Irvin, 2003 (cit. en LEWICKY et. al.; 2008; 190)

4. Los modelos principales de Negociación

4.1. Negociación, Teoría de los Juegos y el “óptimo de Pareto”

La observación de los patrones de comportamiento más frecuentes en una negociación ha llevado a diferentes autores a afirmar que las personas enfrentan sus negociaciones como **situaciones de ganar o perder**.

En el plano de la interacción humana, donde no están fijadas de antemano las opciones adecuadas para desarrollar una conducta óptima, ya que no se conoce qué harán los otros, se buscaron formas mediante las cuales puedan optimizarse los costos y beneficios de nuestras acciones. Con ese objetivo, la Matemática aplicada a la Economía produjo la Teoría de los Juegos, que ve la fuente para la toma de decisiones en la interacción en estructuras de incentivos (hacia la cooperación o hacia el conflicto). Von Neumann y Morgenstern a través de su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944) y John Forbes Nash son las personalidades más destacadas de la Teoría de los Juegos.

Figura 1: Von Neumann y John Forbes Nash



Fuente: Imágenes de Google

Llevadas a una lógica personalista, la visión de los comportamientos en términos diádicos y excluyentes de ganar-perder, provoca una mentalidad de suma cero que genera juegos competitivos y el resultado de la decisión individual valorando la propia situación únicamente, no lleva al resultado óptimo.

Las mentalidades de suma variable observan situaciones de probables ganancias conjuntas donde se advierte que, de cooperar, ambos jugadores podrían ganar. En la mentalidad de suma variable, la ganancia deviene del hecho de que ambos jugadores cooperativamente adoptan la estrategia adecuada, porque este es un juego de cooperación, aunque también se pueden dar juegos mixtos (cooperación y conflicto).

El ejemplo más utilizado para comprender la teoría de los juegos es el *dilema del prisionero*, que muestra las ventajas de la cooperación para la obtención de un mayor beneficio de ambas partes en una situación dada y se suele enunciar de la siguiente forma:

Dos personas resultan arrestadas por un mismo acto delictivo. En interrogatorio que se les formula individualmente a los prisioneros (A y B) los coloca en posición de optar por confesar o negar su delito, lo que produce las siguientes opciones posibles:



- **Si A y B confiesan:** ambos serán condenados a 6 años de prisión.
- **Si A confiesa y B lo niega:** B es condenado a 10 años y A sale libre.
 - **Si A y B lo niegan:** ambos serán condenados a 1 año de prisión.
 - **Si A lo niega y B confiesa:** 10 años de condena para A y B sale libre.

En otras palabras, un equilibrio de Nash es una situación en la cual todos los jugadores han puesto en práctica, y saben que lo han hecho, una estrategia que maximiza sus ganancias dadas las estrategias de los otros. Consecuentemente, ningún jugador tiene ningún incentivo para modificar individualmente su estrategia. (Wikipedia)

Supongamos que ambos prisioneros son completamente egoístas y su única meta es reducir su propia estancia en la cárcel. Como prisioneros tienen dos opciones: cooperar con su cómplice y permanecer callados o traicionar a su cómplice y confesar, pero lo interesante es que el resultado de cada elección *depende de la elección del cómplice*, la cual no se conoce.

En el dilema del prisionero confesar es una estrategia dominante para ambos jugadores, ya que sea cual sea la elección del otro jugador, pueden reducir siempre su sentencia confesando, pero el resultado puede ser regular ya que si ambos confiesan reciben largas condenas. Así, el punto clave del dilema es que el resultado de las interacciones individuales produce un resultado que no es óptimo. Sin embargo, existe una situación tal que la utilidad de uno de los detenidos podría mejorar (incluso la de ambos) sin que esto implique un empeoramiento para el resto.

Si se razona desde la perspectiva del interés óptimo del grupo (de los dos prisioneros), el resultado correcto sería que ambos cooperasen, ya que esto reduciría el tiempo total de condena del grupo y cualquier otra decisión sería peor, pero si siguen sus propios intereses egoístas (no cooperar con el otro), cada uno de los dos prisioneros recibirá una sentencia dura.

La tesis doctoral de Nash en materia de Teoría de Juegos dio lugar a un concepto clave para solucionar juegos no cooperativos con reglas dadas, tales como las que se plantean en materia de Economía: el denominado “equilibrio de Nash” opera en situaciones en las que dos o más jugadores deben tomar decisiones separadas, pero el valor de una decisión depende de las acciones de todos, por ejemplo, un mayorista de venta de productos lácteos decide iniciar una guerra de precios contra otro mayorista de ese mismo rubro. El Equilibrio de Nash es una situación en donde los individuos o jugadores no tienen ningún incentivo a cambiar su estrategia tomando en cuenta la estrategia de sus oponentes.

El más importante corolario de este dilema es que la única forma de ganar es con un cambio de valores: del egoísmo individual al altruismo del bien común.

Menos conocida es la parte de su tesis que describe la teoría de juegos cooperativos. Esta teoría estudia el valor creado por una coalición de agentes que deben llegar a un acuerdo y para ello decidir cómo dividir las ganancias. Por ejemplo, en una negociación el vendedor de un inmueble debe acordar con el comprador el precio, el cual determina cómo se dividirá el valor del intercambio. Es esta segunda teoría la que ha dado lugar a un campo del conocimiento, que tiene implicaciones directas en la Negociación ya que orienta a tratar de entender a qué acuerdos se puede llegar y quién puede extraer mayor valor de estos.

Es importante tener presente que un equilibrio de Nash no implica que se logre el mejor resultado conjunto para los participantes, sino sólo el mejor resultado para cada uno de ellos considerados individualmente. Es perfectamente posible que el resultado fuera mejor para todos si, de alguna manera, los jugadores coordinaran su acción.

Una primera consecuencia del análisis del valor que un agente (una persona, una organización) puede obtener en una negociación depende del número de agentes en su lado, y en el otro lado. En el caso anterior, el vendedor podría obtener un mejor precio si hay varios potenciales compradores, ya que los potenciales segundos o terceros compradores, aunque no lo compren, generan un nuevo valor para el vendedor que puede poner en juego en la negociación en curso.

El concepto general que nos permite entender estas situaciones es el de la contribución marginal de un jugador, el denominado “valor añadido”. Por ejemplo: un representante de una fábrica de repuestos de automóviles que visite a todos los locales autopartistas y conozca personalmente a sus dueños tiene un conocimiento del mercado local insustituible (valor añadido) a diferencia de otro que se limita a despachar los pedidos y no conoce a sus clientes. En identidad de formación y experiencia de ambos vendedores, el primero puede capturar mucho más valor (realizar mejores negociaciones) que el segundo, porque es más difícil sustituirlo. La clave es que *el valor añadido no depende de lo que uno hace, sino de lo que los demás pueden hacer comparado con lo que uno mismo puede hacer.*

En términos de negociación, *el juego es lo que se cree que el juego es*, ya que muchas negociaciones involucran aspectos competitivos y cooperativos. Frente a ellas, buena parte de los negociadores, tienden a enfatizar los aspectos competitivos, lo que resulta en una orientación del tipo ganar-perder (mentalidad de suma cero) y una interpretación distributiva de la negociación, que propicia estrategias y tácticas de carácter competitivo y que buscan la apropiación de la parte más grande de los recursos negociables. Las situaciones de negociación con potencialidad de ser integrativas deberían abordarse con estrategias cooperativas (mentalidad de suma variable) que permitan incrementar el tamaño del objeto negociado, y posteriormente o alternadamente con estrategias y tácticas competitivas para lograr el mayor beneficio posible (la parte más grande posible del recurso a distribuir) sin que ello perjudique al otro (el óptimo de Pareto).

La Negociación, de la mano de la Teoría de los Juegos, destaca el rol que desempeña la percepción de *“el juego que se va a jugar”* (cognición para algunos autores) y que viene a compartir el lugar ocupado por la motivación hacia la cooperación y hacia la competición como centro del proceso de los juegos. La necesidad del intercambio de información, el momento del conflicto (escalada o desescalada) y otra serie de aspectos (cultura, comunicación y relación de poder), sin olvidar el contexto en el que se desarrolla dicho proceso, complementan el escenario de la Negociación.

También proveniente de la Economía, la búsqueda de un “óptimo de Pareto” (la determinación de la frontera de Pareto) permite expresar de forma gráfica y con claridad los resultados de las diferentes combinaciones de los estilos negociadores. Wilfredo Pareto, economista italiano, señalaba que en un mundo con recursos limitados, finitos, llega un momento en cualquier tipo de negociación donde cualquier acuerdo logrado dentro de la frontera puede ser mejorado para cualquiera de las partes sin que el otro sufra algún perjuicio o, desde otro punto de vista, logrando ambos beneficios adicionales. Sin embargo, llega un momento en el que un acuerdo realizado entre las partes logra el máximo nivel de eficiencia posible, medida en grados de satisfacción de las necesidades o intereses de ambos (Punto Y). En estas circunstancias, continuar la negociación sería hacerlo en el terreno de un juego de “suma

cero”, es decir, si cualquiera de las partes quisiera algo más, debería hacerlo a expensas de una pérdida para el otro (Punto X).

A ese punto se lo llama “eficiencia u óptimo de Pareto”: dado un universo de posibilidades de distribución de un recurso, se busca determinar el conjunto de aquellas que son Pareto-eficientes: aquellas alternativas que satisfacen la condición de no poder satisfacer mejor uno de esos deseos u objetivos sin empeorar algún otro. Ese conjunto de alternativas óptimas establece la “Frontera de Pareto” y si el juego es visto como cooperativo y no existe *una única posible solución*, sino varias, a la hora de tomar decisiones, éstas pueden contemplar todas las soluciones Pareto-óptimas posibles. Para ilustrar claramente su fundamento y ejemplificando el desarrollo del óptimo paretiano, proponemos el siguiente ejemplo:

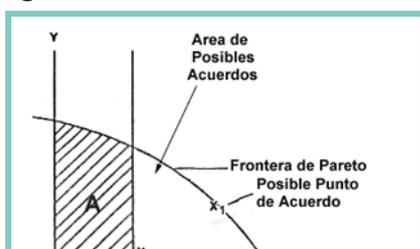
En el mercado informático disponemos de múltiples notebooks para adquirir. Cada notebook dispone de ciertas características técnicas y de un precio, este último normalmente relacionado con su calidad, aunque no siempre es así. Ante una persona que va a comprar una notebook, caben en principio dos posibilidades:

1. Que la persona tenga dinero de sobra, es decir, que desee adquirir el artículo de mayor calidad -definido de acuerdo con cualquier criterio- sin tener en cuenta el precio. En este caso estamos ante un problema mono-objetivo, es decir, el objetivo único es encontrar la notebook de mayores prestaciones.
2. Que la persona tenga un presupuesto ajustado. En este caso, aparte de las prestaciones también considerará el precio. Estamos ante un problema multi-objetivo (en este caso con dos objetivos: prestaciones razonables y precio accesible). Ante esta situación cabe una pregunta. ¿Cuál es la mejor notebook para para comprar? La respuesta es que no hay una sola notebook que se considere la mejor. Una Mac será el que dará mejores prestaciones, pero será también el más caro (el mejor en el objetivo prestaciones y el peor en el objetivo precio). Un notebook poco potente puede ser la que menos prestaciones ofrezca, pero la que mejor precio tenga (la peor en el objetivo *prestaciones* y la mejor en el objetivo *precio*). Así pues, no podemos decir que uno sea *mejor* que el otro.

En esa situación vale considerar criterios adicionales: en adición a un posible deseo principal de costo adecuado, uso personal (por ejemplo, conectividad, uso laboral, etc.) y también utilizarla familiarmente para juegos en red. Además, la posesión de una Mac ¿satisfará el deseo de demostrar el éxito profesional? o simplemente se busca rapidez y confiabilidad?, en cuyo caso una económica, con un procesador potente y gran RAM y con pocos costes adicionales (por ej., componentes para reparaciones), podría ser más adecuada.

El examen de esas posibles opciones, dentro de la frontera o conjunto establecido por aquellas soluciones que son notebooks, no PC de escritorio o tablets y tienen precios aceptables para la persona permiten establecer las ventajas y desventajas que algunas notebooks en particular poseen desde el punto de vista de esos criterios adicionales. Es decir, permiten establecer cuál es la que maximiza la obtención de beneficios para esa persona. Así pues se dice que una notebook, es una solución Pareto-óptima cuando no existe otra notebook tal que tenga un mejor precio que y además ofrezca mayores prestaciones.

Figura 1: Frontera de Pareto



Fuente: Imagen de Google

4.2. Los modelos principales de Negociación

Si el Equilibrio de Nash, tal y como se dijo, es una situación en donde los individuos o jugadores o tienen ningún incentivo a cambiar su estrategia tomando en cuenta la estrategia de sus oponentes, las estrategias dominantes podrían sintetizarse de la siguiente forma: *“Yo elijo mi mejor estrategia posible, independientemente de lo que tú hagas y tú eliges tu mejor estrategia posible, independientemente de lo que yo haga”*. Este equilibrio conduce a juegos competitivos y es el que se pone en acto a través de la denominada *negociación competitiva o distributiva*.

Ahora bien, si el juego que ven los jugadores implica considerar las estrategias de ambos, ya que en el Equilibrio de Nash no necesariamente se obtiene la mayor ganancia para todos los individuos o jugadores en conjunto, las estrategias dominantes son: *“Elijo mi mejor estrategia posible, a la vista de lo que tú haces y tú eliges tu mejor estrategia posible, teniendo en cuenta lo que yo he elegido”*. Así, el equilibrio se presenta como un conjunto de estrategias tal que cada jugador obtiene los mejores resultados posibles, dadas las estrategias de los demás, es decir, que si un negociador decide e implementa estrategias para colaborar y el otro decide lo mismo, los resultados serán mejores para ambos. Esta forma de ver el equilibrio de Nash conduce a juegos cooperativos y es el que se pone en acto a través de la denominada *negociación colaborativa o integrativa*.

4.2.1. La negociación competitiva o distributiva

En esta clase de negociación, una parte "gana" y la otra parte "pierde". En esta situación hay recursos fijos a ser divididos; por ello mientras más obtiene una parte, menos obtiene la otra.

En este tipo de negociaciones cada parte ve a la otra como un adversario a quien debe derrotar y, por lo tanto, las partes debaten sus diferencias casi exclusivamente en términos de quien consiga la mayor parte de algo. Al mismo tiempo, cada parte trata de tomar para sí lo más que puede de su contraparte, sea posición, necesidad o demandas mínimas aceptables.

De esta forma una negociación distributiva se enfoca como una competencia. Cada una de las partes, lleva a la mesa de la negociación una posición (demanda/oferta inicial) que puede flexibilizarse hasta un tope, denominado **valor de reserva o punto de resistencia (PR)** y un **objetivo o valor de aspiración**.

Gráficamente, existe entre las partes una zona de posibles acuerdos (ZOPA), delimitada por la exigencia mínima del vendedor y la oferta máxima del comprador. A la vez, existe un **rango de negociación positivo**, comprendido entre los **precios de reserva** de los negociadores.

En la Figura a continuación se puede apreciar un ejemplo práctico en el cual un comprador (A) desea pagar 20 por un producto, aunque podría llegar a pagar 80 para adquirirlo, mientras que el vendedor (B) desea obtener 90 pero podría conceder el precio hasta 40. Como se observa, existe un solapamiento

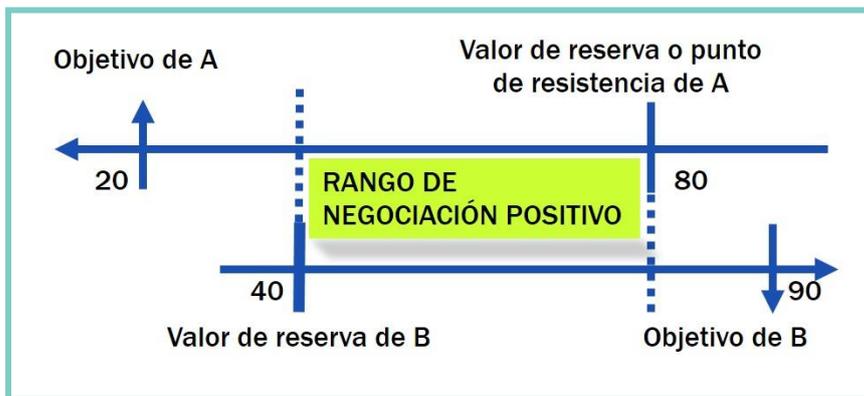
(*overlapping*) de las dimensiones objetivo y valor de reserva. Es decir, un campo de negociación en el que ninguna de las partes se verá dramáticamente afectada, en tanto la pretensión del otro no exceda los límites impuestos (PR).

Lo que tratará cada negociador es de quedarse con la mayor parte del solapamiento (reclamar ese valor) tratando de empujar al otro a un precio lo más cercano posible a su punto de resistencia.

La mayor parte de la negociación distributiva se concentra en determinar si ese solapamiento existe o no y luego en hallar el punto en esta gama sobre el cual las partes pueden ponerse de acuerdo. Como quedó dicho, la meta estratégica de esta clase de negociación es alcanzar el acuerdo final tan cerca de la zona de reserva de la otra parte como sea posible, maximizando el superávit sobre la zona de reserva propia.

Un peligro en esta clase de negociación es que las partes no puedan llegar a un acuerdo, esto ocurre cuando se comprometen muy rápida o fuertemente con un valor de reserva estimado en exceso o cuando no logran una determinación clara del PR de la otra parte.

Figura 2: Negociación distributiva. Rango de negociación positivo



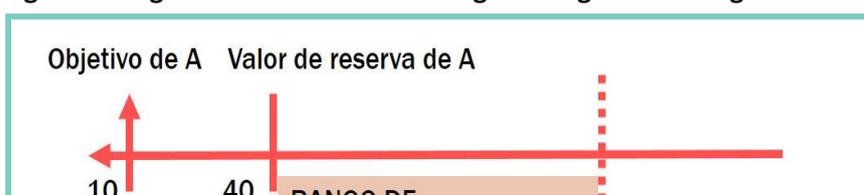
Fuente: Elaboración propia

Así, en nuestro ejemplo, el RNP (llegar a un precio comprendido entre 40 y 80) dibuja un segmento de tamaño fijo, que implica que cualquier parte de ella que gane uno, el otro la está perdiendo.

Después de que la posición de apertura (u **oferta inicial**) es ofrecida, cada parte hace tratará de hacer la menor cantidad de concesiones posibles, pues el negociador distributivo las significa como síntomas de debilidad y solo las realiza si la otra parte realiza una concesión a su vez (toma y daca).

Las concesiones son realizadas hasta que se encuentra una posición de compromiso o hasta que alcanzan un punto muerto, con lo cual la negociación concluirá. A su vez, un concepto que suele no existir en la mano de los negociadores distributivos es el de **alternativa**, o sea, formas distintas de obtener lo requerido (por ejemplo, proveedores con distintos precios). En el campo de la distribución o bien la alternativa no existe (piénsese en la circunstancia de tener que empeñar un bien para obtener dinero) o puede conformarse como un nuevo PR (si, por ejemplo, el vendedor tiene el bien un poco más caro pero es el púnico que lo tiene del color que yo lo deseo). Sin alternativa, el RN se torna negativo: al menos una de las partes deberá reconsiderar su PR para crear el RNP.

Figura 2: Negociación distributiva. Rango de negociación negativo



Fuente: Elaboración propia

Claramente, ésta clase de negociación crea poca confianza entre las partes, ya que no hay oportunidad de desarrollar una relación y tampoco existe incentivo para explorar los intereses (las verdaderas necesidades a satisfacer) de una u otra parte. El resultado es un proceso que se mueve en forma decreciente -en cuanto al valor reclamado-, a partir de la posición de apertura.

A su vez, determinar la oferta/demanda inicial resulta crucial, ya que no es suficiente pedir alto para luego *bajar*, sino que la petición inicial no debe realizarse por lo que se considera una **oferta insultante** (la que no se puede sostener con argumentaciones más o menos sustentables) ni estar demasiado cerca del PR. Es crucial además porque a partir de allí ninguno podrá pedir más de lo que pidió u ofrecer menos de lo que ofreció, dibujándose así un campo de negociación con límites que solo serán modificados por una influencia externa catalítica, que modifique la estructura de la negociación, por ejemplo, que me encuentre vendiendo una partida de vino y que se venda todo el stock de mis competidores con posterioridad a iniciar la negociación.

Así, la primera oferta u oferta inicial, tiene el efecto de anclaje y cambio de percepción de la ZOPA para la parte expectante. Una pregunta que hacen todos los negociadores es *¿quién hace la primera oferta?* y *¿qué extremos tener en cuenta para hacerla?* Si la primera oferta crea un anclaje, se recomienda que en mercados de *baja incertidumbre* (es decir, cuando existe un mercado objetivo del bien, por ejemplo, automóviles de tamaño mediano modelo 2017) se realice la primera oferta, mientras que si se trata de mercados de alta incertidumbre (en los que existen circunstancias intangibles que añaden valor al bien), se espera la primera oferta. Ejemplo de esta última situación se da mercado de antigüedades y la subasta como método inicial de fijación del precio.

Hacer la primera oferta es, a menudo, una manera efectiva de tomar el control y es percibida como la posibilidad de dominar el proceso de negociación, pero la misma debe ser razonable, puesto que la irrazonabilidad podría ser ofensiva a los intereses de la otra parte y generar dificultades en la prosecución de la negociación (la oferta insultante de la que se dio cuenta antes).

El principio de anclaje sugiere que las personas solemos utilizar un referente para negociar los números en una negociación. Así, la discusión de un precio ronda alrededor del primer precio que haya sido mencionado. Si la primera oferta es de 10, es de esperar que las ofertas posteriores rondan alrededor de dicho número; si la primera oferta es de 20, las ofertas posteriores tenderán a ser más altas que en el caso anterior y se moverán en las cercanías de ese número.

Para realizar una oferta o reducir el efecto de anclaje en caso que la otra parte la realice, es importante tener claridad sobre la posible ZOPA al preparar la negociación, en especial, cómo legítimo (justifico) mi oferta y la de la otra parte. Si hago una oferta que no sea legítima para la otra parte, es altamente posible que desgaste la relación de negociación.

Lo principal cuándo la otra parte hace una oferta agresiva que se sale de la ZOPA o no permite la existencia de un RNP, es estar conscientes del principio del anclaje para poder ignorarla y anclar nuevamente la negociación. Esto permite separar la información de la influencia que tiene la información sobre nosotros. Para anclar nuevamente es útil re-enmarcar la conversación hacia criterios de legitimidad, por ejemplo, no discutir inicialmente el precio pero preguntar: *¿por qué te parece justo ese precio? ¿En qué criterio te estás basando?*

Los negociadores distributivos, con la mira en lograr un acuerdo en punto lo más cercano posible al PR del otro negociador, emplearán diversas técnicas, mayoritariamente basadas en la presión, la agresividad, el control del proceso y otras.

De entre ellas se esquematizan algunas, sin perjuicio de la bibliografía especializada donde puede ahondarse su contenido y dinámica (por ejemplo en Lewicky et. al.:2008 y en Flint: 2004), así como las respuestas generales que pueden utilizarse frente al empleo de dichas tácticas.

Figura 3: Tácticas de negociación distributiva sobre la estructura de la negociación



DEMANDAS FALSAS	⇒	Consiste en proponer varios puntos en los cuales realmente no se tenga interés alguno, con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algo
TÓMELO O DÉJELO (boulwarismo)	⇒	Creada por Lemuel Boulware (VicePte. de General Electric en los '50). Utilizada en el ámbito laboral y en muchas áreas del comercio. Consiste en hacer un serio estudio de las demandas, evaluarlas a conciencia y luego concurrir a la mesa de negociación con un compromiso firme e inalterable. <i>“Esto es lo justo y no variaremos nuestra posición”</i> (establecimiento de precios fijos no negociables).
PUNTOS FOCALES	⇒	La negociación se centra sólo en torno a puntos focales (ej. no menos de \$ 1.500 de salario básico o no más de \$ 2,50 por hora de aumento salarial). Además de considerar por simplificación números redondos, se tiende a lograr acuerdos basados en fórmulas sencillas tales como: <i>“dividamos la diferencia en partes iguales”</i> .
ANCLAJE	⇒	Ante el problema de determinar un precio incierto, se elige arbitrariamente un punto estimado y luego se ajusta el resultado alrededor de éste.
PRIMERA OFERTA: DEMANDA EXHORBITANTE	⇒	Una defensa común ante la exigencia de la contraparte cuando nos pide que efectuemos la primera oferta es hacer una demanda alta. Generalmente conviene tomar la iniciativa en mercados de baja incertidumbre y que la contraparte haga la primera oferta en mercados de alta incertidumbre (valor de costo en base a motivaciones subjetivas).
DEMANDAS VINCULADAS	⇒	Consiste en solicitar pretensiones no relacionadas entre sí directamente, aunque la aceptación de una implique la aceptación de la otra. Se da en torno al te <i>“doy esto solo si también aceptás esto”</i> .

Figura 4: Tácticas de negociación distributiva sobre las personas/negociadores



AMENAZAS		La amenaza (verbal y no verbal) es el compromiso de hacer o no hacer algo -deseable o no deseable- si la parte amenazada no cumple. Sólo tiene valor si es creíble, visible e irreversible.
CAPTURA DE VALORES		Si una parte otorga suma importancia a alguna cosa o la desea fervientemente, entonces su rival podrá reclamar o pedir todo el rango de negociación (ej., tengo dinero suficiente y quiero solamente un estéreo Pioneer).
RABIA FINGIDA O REAL		Una demostración convincente causa una respuesta intelectual y emocional fuerte. Se usa para demostrar –o pretender– la seriedad de una posición o para impresionar a los demás miembros del grupo. Busca crear dudas sobre la validez de la propia posición o intimidar a una persona no acostumbrada.
ENGAÑOS		Las partes pueden engañar sobre los hechos ocultando información relevante o dando al oponente una impresión distinta de la real.
EL BUENO Y EL MALO		Consiste en crear un gran contraste entre las dos opciones, de modo que la menos extrema parezca mucho mejor.

Figura 5: Tácticas de negociación distributiva sobre el tiempo



AMPLIACION Y REDUCCION DEL TIEMPO DISPONIBLE		Las postergaciones, suspensiones y otras maniobras similares tienen como principal objetivo prorrogar el proceso hasta agotarlo o esperar que situaciones externas influyan en el desarrollo de la negociación.
DEMANDA DE ULTIMO MINUTO		Generalmente aparece al finalizar una larga y agotadora negociación, antes de suscribir el contrato final y se presenta como petición de poca importancia (<i>“es algo pequeño pero no podemos dejar de mencionarlo”</i>).
DEMORAS		Esperar, demorar y utilizar el tiempo en provecho propio puede lograr concesiones del contrario; pero mal dosificado, el tiempo puede originar bloqueos (prestar atención a diferencias culturales, por ej. puntualidad).
SORPRESAS		Se alega una situación imprevista y no considerada con anterioridad que afecta la negociación (ej., petición de cargar con honorarios de mis profesionales para firmar el acuerdo)

Figura 6. Tácticas de negociación distributiva sobre el entorno de la negociación



CONTROL DE LA AGENDA		Agenda son las ideas y puntos principales de la negociación. Implica control de temas (qué se trata) y control de los procedimientos (cómo y en qué orden se tratan).
CIRCUNVALACIONES		Intento de sobrepasarnos, poniéndose en contacto con nuestros superiores o nuestras bases, para socavar nuestra posición y aislarnos de todo respaldo.
VINCULACIONES O NEXOS		El tema se relaciona con otros que no tienen conexión real con él. Esta táctica refleja el "te doy esto si me das esto otro".
HECHO CONSUMADO		Se usa antes o durante el proceso. Implica una acción que afecta directamente los intereses de la otra parte, poniéndola ante un hecho supuestamente irreversible.
SIMPLICIDAD		Todos deseamos una solución sencilla, incluso si el problema es complejo. Los números redondos causan cierta fascinación (fáciles de recordar y atraen nuestra atención). Se vincula al redondeo.

Figura 7. Respuestas generales a tácticas de negociación distributiva



 IGNORAR	 ANALIZAR	 RESPONDER	 ACERCARSE
<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No responder ▪ Fingir que no se la escuchó ▪ Cambiar de tema e involucrar a la otra parte en el tema nuevo ▪ Pedir un descanso y, al regresar, cambiar el tema 	<p>Señalar la táctica e indicar a la otra parte que <i>'sabe lo que está haciendo'</i>. Incluye negociar las conductas para utilizar métodos más productivos, antes de negociar los problemas sustanciales</p>	<p>Provoca caos y resentimiento inicialmente, pero puede utilizarse cuando la otra parte nos <i>pone a prueba</i> o como respuesta a ofertas exageradas o insultantes</p>	<p>Insistir en lo que se tiene en común, ofreciendo amistad o solidaridad. Funciona mejor cuando se encuentra otro elemento a quien culpar (por ej: la economía, la competencia)</p>

Fuente: Elaboración propia y en base a Flint (2004)

4.2.2. La negociación colaborativa o integrativa

Este modelo de negociación pretende mostrar que la negociación colaborativa produce una mayor ganancia para las partes en conflicto. También se la denomina negociación “ganar-ganar”

Desarrollaremos este punto con base en la Negociación de principios o méritos, elaborada en conjunto por las Facultades de Derecho y de Administración de la Universidad de Harvard (Project on Negotiation) en los años '70 y que se ha convertido en el modelo más difundido y representativo de este modelo de negociación.

Si bien cada negociación es diferente, esta escuela postula que sus elementos básicos no cambian y por tanto este método puede utilizarse en organizaciones de cualquier tipo, así como en conflictos familiares o diplomáticos. Sus máximos referentes son Fischer, Ury y Patton (1997) y marca una estructura de la que puede partirse para crear un proceso o estructura mental que ayuda a negociar.

El modelo se estructura a partir de una serie de elementos principales y cuatro pasos procedimentales. Las nuevas orientaciones de Harvard en sus seminarios abren un tanto estos conceptos básicos o fundamentos para formar los llamados “siete elementos de la negociación”, los cuales son: las alternativas, los intereses, la comunicación, la relación, las opciones, la legitimidad y el compromiso. En forma breve se pueden hacer los siguientes comentarios acerca de los elementos y además plantear las razones de las modificaciones que sugiero a dichos elementos:

1. Alternativas

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación. Consiste fundamentalmente en estrategias o cursos de acción que solamente dependen del negociador y están fuera de la negociación para satisfacer sus intereses y necesidades.

En la negociación salarial entre el sindicato y la empresa, la realización de un paro de actividades es una alternativa -vinculada a los sistemas de resolución de conflictos basados en el poder- al acuerdo que se está negociando en la mesa o, si planteo vender mi producto a un determinado cliente, es posible que tenga otros clientes a quienes venderles.

La alternativa sirve como un nivel de comparación –un filtro, digamos- de la calidad del acuerdo que puede lograrse en la mesa de negociación de la mesa. Si en la mesa se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo se hará en la mesa. En caso contrario el acuerdo de la mesa se rechazará y se adoptará el alternativo.

Las alternativas son un resultado de la información del acuerdo que se está realizando. Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso. En la práctica muchas personas tienen una equivocada evaluación de su poder de negociación, llegando a creer que son menos poderosas de lo que en realidad son y esto debido principalmente a la falta de información: creen que no tienen alternativas y por esto sucumben fácilmente en las negociaciones.

Se puede derivar de esto, que si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación. Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida en inglés

como BATNA (acrónimo de Best Alternative To a Negotiated Agreement) o en español como MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) la cual resulta de un proceso de selección sumamente sencillo: a) listar las alternativas disponibles con criterio realista; b) mejorarlas (prever y proveer formas de hacerlas posibles) y c) seleccionar la mejor (conforme a grado de satisfacción, probabilidad de ocurrencia, ventajas comparativas, eficacia y eficiencia en su realización, etc.) .

La existencia de una mejor alternativa es una pieza clave en el estilo de negociación de Harvard ya que permite a los negociadores no ceder ante las tácticas de presión, tan habituales en la negociación competitiva.

2. Intereses

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación. Si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación se encuentra encaminado y sólo resta buscar posibilidades de solución (de satisfacción) de los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses, se diferencia la denominada “posición” (lo que aparece inicialmente en toda negociación: lo pedido o exigido) y pretende llegar más allá de la superficie de la negociación, a aquello que motiva a cada negociador a formular su propuesta preferida de ajuste, es decir, preguntarse ¿por qué es que están los negociadores en la mesa? ¿qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos?, ¿qué es lo que los motiva?, etc. Cuando esto se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos presentados en una forma tangible (demandas/ofertas). Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más determinantes en los negociadores.

3. Opciones:

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo, es decir posibles soluciones o partes de soluciones, satisfactorias de los intereses de ambos negociadores y, por ende, de beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos (de cada reclamo a cada interés) y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

La recomposición de la que damos cuenta se realiza mediante un reformulación del conflicto en términos de intereses, mediante la denominada “pregunta de replanteo” la que, formulada como una pregunta abierta inquiriere sobre formas de satisfacción de intereses de ambas partes y de similar jerarquía, en tatas ocasiones como pares de intereses se interese satisfacer. Concretamente: *¿cómo podríamos satisfacer tu interés consistente en (x) y a la vez satisfacer el mío consistente en (x)?*

Esta generación es una labor conjunta de los negociadores, por lo que no es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero esto no implica que sea lo que debe hacer, pues el otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución. Ello es congruente con el comportamiento humano ya que es difícil que alguien trabaje motivadamente en la ejecución de la solución de un problema cuando no tuvo ninguna participación en el diseño de esa solución.

4. Legitimidad (criterios objetivos, principios o méritos):

Las soluciones o partes de soluciones generadas (opciones), así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no.

La legitimidad no es un criterio de raíz jurídica, no es “tener derecho a”. Legitimar es la posibilidad de justificar ante el otro negociador las posturas mediante argumentos que justifiquen lo pretendido y para ello se utilizan determinados criterios externos u objetivos, los cuales pueden ser desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores. Por ejemplo: determinar si el valor de venta de un apartamento es alto o bajo es bastante difícil si dejamos esta labor en manos de un comprador y de un vendedor bastante terco. Mucho más fácil es recurrir a unos criterios externos tales como los de unos evaluadores o de entidades inmobiliarias. Determinar el porcentaje de aumento es más sencillo si se toma en cuenta el nivel de mejoras salariales en el sector o la desvalorización de la moneda.

Los criterios objetivos también son un filtro de las opciones generadas, en el sentido que sirven para legitimar las propuestas y para defenderse de propuestas no satisfactorias, por lo cual también pueden ser de plena aplicación en las negociaciones distributivas.

5. Compromiso:

Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes pasarán a formar parte del acuerdo, creándose compromisos viables y de cumplimiento obligatorio.

6. Comunicación:

Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.

7. Relación:

La relación con el otro negociador está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador tiene que ser consciente de esto y tener como objetivo mixto lograr en forma exitosa los asuntos y a la vez mantener una buena relación con la otra parte negociadora, manteniendo una visión a largo plazo.

Por su parte, el proceso de negociación se estructura en dos niveles: el nivel de las personas y el nivel del problema, de la siguiente forma:

a. EL NIVEL DE LAS PERSONAS: Separe las personas del problema

El planteo inicial resulta sencillo: si la negociación es un proceso que requiere comunicación y que se conforma como una relación, y si en toda relación están vinculados al menos dos personas, ello implica considerar que los negociadores no son robots y a la vez que los problemas que afectan a las personas y que causan conflictos pueden a la vez interferir con una negociación colaborativa.

Este es el primer paso de las negociaciones colaborativas, pero no es simplemente procedimental sino contextual al modelo, es decir, deberá trabajarse durante toda la negociación, en la medida en que aparezcan los “problemas de la gente”, como los denominan Fisher, Ury y Patton (1997) la percepción, la emoción y la comunicación.

Este paso es uno de los elementos más importantes de la Negociación y de los métodos de resolución de conflictos, dado que la comunicación es un proceso, no es una acción, sino un conjunto de acciones en la cual están comprometidos al menos dos seres vivos, que se relacionan y mutuamente producen modificaciones que son producto de sus interacciones. Así, la comunicación humana es un proceso que se caracteriza porque:

- Incluye a dos o más emisores/receptores
- Entre los que circulan mensajes en una serie de idas y vueltas
- Por diferentes canales al mismo tiempo o sucesivamente (propriadamente, suele hablarse de los canales o componentes: digital –comprende lo verbal y lo para verbal-, analógico –los gestos, signos, símbolos- y contextual –geo, temporo, socio, histórico, cultural-)
- Siendo, el mejor de los casos, congruentes los mensajes que se envían a través de los diversos canales
- Pero que siempre se influyen mutuamente
- El proceso ocurre en un contexto espacial y está afectado por un contexto histórico
- El conjunto de todo esto genera una historia o narrativa.

Lo antecedente rompe con el anterior el antiguo paradigma de la comunicación, el cual sostenía que la comunicación era lineal, es decir, que un mensaje emitido era igual a un mensaje recibido y ello conformaba un circuito completo de comunicación. Si el mensaje recibido no era igual al emitido, era por el “ruido” existente. Este paradigma se basaba en la Teoría Matemática de la Comunicación (inspirada a partir de la invención del sistema de telégrafo) y su máximo exponente fue Claude Shannon quien trabajó para la Bell Company. Shannon habla de comunicación lineal, sin retorno.

El nuevo paradigma de la comunicación, basado en la TGS, en la Cibernética y en otros aportes teóricos, indica que en un sistema (al menos dos elementos interactuantes) todo efecto retroacciona sobre su causa, por lo que todo proceso debe de estar concebido según un esquema circular. En comunicación, lo que le dice una parte a la otra condiciona la respuesta de la otra y viceversa, creando un sistema comunicacional, más que un circuito comunicacional.

La Teoría de la Comunicación Humana (Watzlawick y ot.; 2011) toma de la Cibernética el concepto de “*feedback*” (retroalimentación) con la otra parte. Pero además, cuando yo verbalizo y oigo mi discurso, lo internalizo. La conceptualización de la causalidad circular y el fenómeno de la retroalimentación permitieron a Wiener crear en 1948 una nueva disciplina, la Cibernética, que en sus comienzos generó adelantos increíbles en la tecnología de las computadoras, en la información y en las máquinas autorreguladas.

Así, para que la comunicación sea eficiente y, cualquiera que sea su objetivo, tenga éxito, el emisor debe transmitir un mensaje claro y el receptor percibirlo con la misma eficacia, lo que se pone de manifiesto con la realización de una conducta congruente con el mensaje recibido. Un punto fundamental que rompe la lógica lineal de la comunicación es considerar que quien otorga el significado al mensaje no es el emisor sino el receptor y que ambas partes del sistema son a la vez emisor y receptor, sin posiciones fijas.

En las negociaciones (como procesos comunicacionales) los papeles de emisor y receptor varían rápidamente, no son fijos o estáticos, en tanto transcurren como conversaciones dinámicas, por lo que se acrecienta la necesidad de emitir información clara y precisa poniendo especial atención en el mensaje y en el contexto en el cual se pone en juego.

Los principios fundamentales de la concepción circular de la comunicación humana se condensan en la denominada Pragmática de la comunicación (los efectos de la comunicación sobre las conductas humanas), superando a las tradicionales ramas de la Semiótica, las cuales eran la Semántica (los significados de las palabras que componen los mensajes) y la Sintáctica (los canales mediante los cuales la comunicación circula). Esos principios fundamentales se condensan en los denominados “Axiomas de la comunicación humana”, los que se incluyeron en la obra “La pragmática de la comunicación humana: un estudio de patrones de interacción, patologías y paradojas” (Watzlawick y ot., 2011):

1. **Es imposible no comunicarse:** todo comportamiento es una forma de comunicación, por ende, toda conducta en una situación de relación tiene el valor de un mensaje. Aún el hecho de no querer comunicarnos (por ejemplo, rehuir una conversación) es un mensaje comunicacional.
2. **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación:** toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, y así también cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información. Por ejemplo, el gerente dice: “*Hay que trabajar más*”. El nivel de contenido en este caso es consistente con elevar la producción; decodificado por un conjunto de trabajadores eficientes se entiende como un mensaje de ánimo mientras que si es decodificado por un conjunto de trabajadores holgazanes se entiende como un reproche. La alusión a la “metacomunicación” implica que la relación es comunicación sobre la comunicación, indicando cómo debe ser entendido el mensaje, más allá de las palabras que lo componen.
3. **La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia comunicacional entre los comunicantes:** emisor y receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio. Un ejemplo es el conflicto entre Coca Cola y Pepsi Cola, donde cada parte actúa aseverando que su publicidad ofensiva no hacía más que defenderse ante los ataques de la otra. La “puntuación” a la que se refiere es el proceso de organización de grupos de mensajes en significados.
4. **Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente:** la comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: lo que se dice); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: cómo se dice).
5. **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia:** dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (por ejemplo: el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A); o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (por ejemplo.: A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento).

La propuesta “separe las personas del problema” entronca con el segundo axioma, entendiendo personas en términos de la relación y la comunicación y problemas, en términos del contenido sustancial del conflicto negociable.

Preguntas para mejorar la comunicación



- ¿Cómo me siento? ¿Estoy nervioso? ¿Cómo está la otra parte?
- ¿Cómo nos saludamos? ¿Inicio primero la conversación?
 - ¿Escucho activamente a la otra parte?
- ¿Utilizo las habilidades de comunicación para generar empatía en la otra parte?
 - ¿Mi comunicación es congruente entre lo verbal y lo no verbal?

En cuanto a la relación, el modelo de Harvard plantea que una buena relación nos permite manejar nuestras diferencias de una forma eficiente, así como una mala relación puede llegar a frustrar un acuerdo. Concretamente sostiene que las mejores negociaciones se hacen con quien ya se ha negociado y se continuará negociando en el futuro.

La conjunción de ambos elementos (comunicación y relación) en toda negociación, impacta en dos dimensiones: el resultado que busco y la relación con la otra parte. Hay personas que priorizan el resultado (negociador duro: duro con las personas, duro con el problema) y otras en cambio priorizan la relación (negociador suave: suave con las personas, suave con el problema), mientras que el negociador de principios maneja la negociación cuidando simultáneamente ambas dimensiones (suave con las personas, duro con el problema).

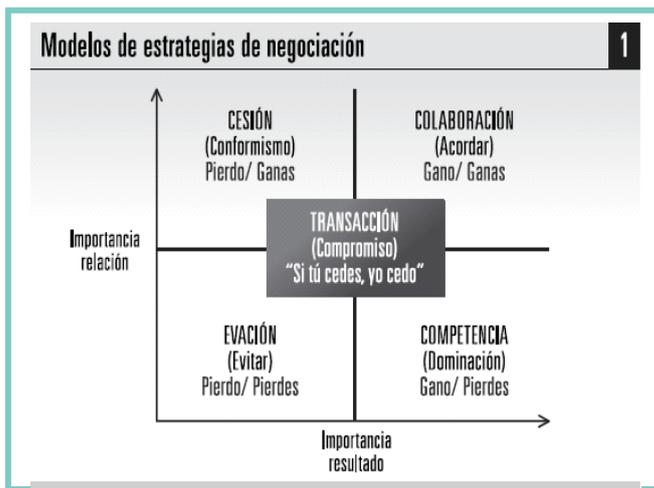
A la vez, los niveles de contenido y relación (o de problemas y personas) tienen un correlato directo con el sistema conflicto, ya que la combinación de las variables otorga las siguientes posibilidades:

- Acuerdo en la relación, acuerdo en el contenido: *“quiero trabajar con Uds.”*
- Desacuerdo en la relación, desacuerdo en el contenido: *“no quiero trabajar y no quiero hacerlo con Uds.”*
- Acuerdo en la relación, desacuerdo en el contenido: *“quiero compartir tiempo con Uds. pero fuera del trabajo”*
- Desacuerdo en la relación, acuerdo en el contenido: *“quiero trabajar pero no con Uds.”*

Como surge de la mera ejemplificación, los conflictos basados en la relación son más difíciles de solucionar que aquellos basados en el contenido. De hecho, doctrinas basadas en el Comportamiento organizacional tildan a los conflictos relacionales como conflictos “disfuncionales” y se manifiesta una clara tensión entre los resultados esperados de la negociación y la relación que la misma plantea, los cuales se pueden vincular directamente con las respuestas al conflicto planteadas por el TKI.



Figura 8: Tensión entre los resultados (vinculados al contenido) y la relación



Fu

Preguntas para pensar en la relación

- ¿Qué tipo de relación tengo con la otra parte?
- ¿Qué tipo de relación quiero tener con la otra parte?
 - ¿Cuánto valoro la relación?
 - ¿Qué pierdo si se rompe la relación?
- ¿Qué cuestiones de la negociación generan mayor tensión entre mi interés y la relación?
- ¿En qué aspectos de la negociación podría ceder, manteniendo mi interés de satisfacer mis necesidades?



Retomando los denominados “problemas de la gente” el modelo de Harvard postula una serie de técnicas para trabajar con los problemas de percepción, emoción y comunicación:

Figura 9: Técnicas para tratar los problemas de percepción, emoción y comunicación



<p>Técnicas para trabajar la percepción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PÓNGASE EN EL LUGAR DEL OTRO ✓ NO DEDUZCA INTENCIONES EN BASE A SUS TEMORES ✓ NO LOS CULPE POR SUS PROBLEMAS ✓ COMENTE LAS MUTUAS PERCEPCIONES ✓ BUSQUE OPORTUNIDADES DE NO CONFIRMARLAS ✓ DÉ PARTICIPACIÓN AL OTRO EN EL PROCESO 	<p>Técnicas para trabajar la emoción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RECONOZCA Y COMPRENDA PRIMERO SUS EMOCIONES, LUEGO LAS DE LOS DEMÁS ✓ PROCURE QUE LAS EMOCIONES SE HAGAN EXPLÍCITAS Y LEGÍTIMAS ✓ PERMITA QUE LA OTRA PARTE SE DESAHOGUE ✓ NO REACCIONE ANTE UN ESTALLIDO EMOCIONAL ✓ USE GESTOS SIMBÓLICOS
<p>Técnicas para trabajar la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ESCUCHE ATENTAMENTE Y RECONOZCA, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, LO QUE DICEN ✓ HABLE CON EL FIN DE QUE SE LE ENTIENDA ✓ HABLE SOBRE UD. MISMO, NO SOBRE ELLOS 	

Fuente: Elaboración propia en base a Fischer, Ury y Patton (1997)

b. EL NIVEL DEL PROBLEMA

b.1. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones

Como primer elemento a desarrollar, el modelo nos introduce en los términos de posición e intereses que desde ahora en más van a ser conceptos muy presentes en la metodología de resolución de conflictos que vamos a desarrollar.

La posición es lo que cada parte pide en la negociación, es lo que cada parte *a priori* piensa que es la respuesta a su problema. Según el Proyecto de Harvard el problema de la no colaboración en una negociación reside en pactar desde las posiciones que enfrentan a las partes. Para las posiciones hay una única respuesta: ganar o perder. La posición que cada uno tiene en la situación de conflicto es normalmente una actitud estricta, cerrada y difícil de negociar.

Figura 10: Negociación Colaborativa. Escuela de Negociación de Harvard.



Fuente: Google imagen

Los intereses responden a las necesidades profundas de las partes; representan el deseo de satisfacer una necesidad, solventar un miedo, satisfacer una expectativa, etc., que cada uno de nosotros quiere conseguir en una negociación. Para dar satisfacción a los intereses existen varias respuestas posibles, no una respuesta única como ocurre con las posiciones. En la superficie del conflicto podemos observar la posición de las partes y por debajo se sustentan en los intereses.

Pensando en un ejemplo simple: Una joven entra a la biblioteca y ve una silla disponible, se apura a tomar la silla y en el mismo momento se adelanta un hombre mayor y se sienta. Empiezan a discutir porque ambos quieren la misma silla. Analizamos ahora cual es la posición y cuál es el Interés: La Posición es lo primero que observamos, las dos personas quieren la silla, hay una única respuesta y sentimos que ganamos o perdemos. Si pensamos en los intereses, podemos ir más allá y observar que hay en la superficie. El interés de la joven, es sentarse en esa silla porque está cerca de la ventana, lo que le permitirá tener luz natural para leer, sin embargo el hombre mayor tiene un problema en la columna y necesita esa silla por el tipo de respaldo que tiene. Con el interés queda expuesta la necesidad de las partes, lo que hace que aparezcan diversas posibilidades que den respuesta a estos intereses. En el ejemplo podría ser que la joven encuentre otra silla o un banco que este cerca de la

ventana o que el hombre mayor le dé el espacio donde está la luz y se lleve la silla que es lo que le importa.

Los intereses pueden ser:

- **compatibles o comunes:** el análisis de los intereses subyacentes de cada parte revela que en una negociación hay muchos más intereses compartidos que aquellos que se oponen o excluyen. Por ejemplo, en una relación entre proveedor y su cliente, ambos quieren que la mercadería este en perfecto estado y que sea de calidad.
- **Divergentes o distintos:** Son intereses cuya satisfacción no implica la exclusión de la satisfacción de la otra parte; son diferentes, no opuestos. Por ejemplo: la organización requiere la entrada de su personal a las 7 AM y que inmediatamente comience el trabajo; el sindicato lo pretende a las 8 AM (posiciones) en el plano de los intereses, el interés de la empresa es la utilización de la energía eléctrica con una tarifa más baja de 7 AM a 8 AM, mientras que el interés del sindicato es desarrollar una instancia de capacitación en dicho horario. ¿Cuántas formas posibles hay de ahorrar gastos y a la vez continuar capacitando al personal? Muchísimas. Las posiciones solo admiten una forma de solución, si alguien puede imponerla, o un regateo que deja a ambas partes insatisfechas
- **Contrapuestos u opuestos:** son intereses cuya satisfacción excluye la satisfacción del interés de la otra parte. En el caso anterior, la empresa entiende que la decisión de la entrada es un ejercicio concreto del control de sobre sus empleados, mientras que el sindicato requiere que sus representados cuenten con un ámbito de libertad para capacitarse intra organizacionalmente. Entre control e independencia no existe posibilidad de satisfacción conjunta, por lo cual se recurrirá a pactar grado de control vs. grado de independencia (regateo).

Concretamente, los intereses son las necesidades, temores, deseos y preocupaciones de las partes. Los intereses motivan a las personas y sustentan las posiciones. Generalmente cada parte tiene varios intereses y no sólo uno. Por otra parte, si se sé está negociando en equipos, es posible que no todos los integrantes tengan los mismos intereses, y que intereses discrepantes entre las diversas personas involucradas. A su vez en una negociación, existen por lo general otras partes que estén o no presentes, son personas influyentes en los negociadores, ya sea porque son personas a las que les debe rendir cuentas, porque son de su confianza o porque conforman el contexto en el cual se desarrolla la negociación (organizaciones, jefes, clientes, esposa/o, opinión pública, medios de prensa, etc.)

¿Cómo identificamos intereses y posiciones? Las posiciones salen a simple vista y la pregunta que identifica a la posición es: ¿qué quieren las partes? En cuanto a los intereses la pregunta se enfoca en el ¿por qué? y el ¿para qué? las partes quieren lo que quieren. Las preguntas antecedentes, sin una adecuada estructura de confianza en la negociación suelen ser vivenciadas como exigencias y por ello suelen producir reacciones argumentativas cerradas (v. g., porque así son las cosas aquí), por lo que resulta recomendable en la negociación preguntar por las causas que motivan una determinada posición y por las metas u objetivos buscados al plantearla.

Figura 11: Posiciones e intereses



Fuente: Google imagen

Preguntas para encontrar los intereses

- *¿Entiendo los intereses por detrás de las “posiciones”?*
 - *¿Cuáles son mis intereses?*
 - *¿Cuáles creo que son los de la otra parte?*
- *¿Qué es lo que quiero conseguir en la negociación?*
- *¿Cuáles son las causas por las que se pide algo en forma determinada?*
 - *¿Qué aceptaría? ¿Que no aceptaría?*
- *¿Realicé una enumeración de todo aquello que considero importante?*
 - *¿Cuáles son los intereses comunes, diferentes y opuestos?*
 - *¿Qué interés es personal y cual profesional?*
- *¿Cuáles son mis deseos, necesidades, preocupaciones, miedos, inquietudes, esperanzas?*
 - *¿Cuáles las del otro negociador?*



Si bien se sustenta que los intereses son, entre otros, las necesidades de cada parte, resulta necesario distinguir ambos conceptos.

El método lineal tradicional reconoce, en torno a la noción de intereses, el aporte de Maslow (1991) y su Teoría de las Necesidades Básicas, llevadas a la Negociación de la mano de Nieremberg (1994), suscribiendo que las necesidades son los intereses más poderosos que buscan satisfacerse en una negociación.

De lo dicho surge que, propiamente, antes de abordarse el tema de los intereses, correspondería analizar a las necesidades. Murray (1964) las entiende en dos formas, como: a) un estado de carencia, de escasez o de falta de una cosa que se tiende a corregir ya que, ante la manifestación natural de sensibilidad interna, se despierta una tendencia de comportamiento dirigida a su satisfacción, destacando que al individuo le satisface el proceso para reducir la necesidad, no la reducción y, b) el constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza la percepción, entendimiento y conducta de tal forma que cambia una situación insatisfecha por una satisfactoria y aumenta la satisfacción.

Volviendo a Maslow anoto que enumera siete categorías de necesidades, como factores incidentes en el comportamiento humano (fisiológicas, de seguridad y protección, de amor y pertenencia, de estima, de autorrealización, de conocimiento y comprensión y estéticas), agrupables en tres grandes clases: 1) básicas (comprende las fisiológicas y de seguridad y protección); 2) Sociales (de amor y pertenencia y de

estima) y 3) necesidades del Yo (de autorrealización, de conocimiento y comprensión y estéticas). Las necesidades estéticas, conformantes de la identidad personal, incluyen la necesidad de orden y equilibrio que es parte básica de toda expresión estética. La necesidad de orden y equilibrio tiene directa relación con la resolución de conflictos.

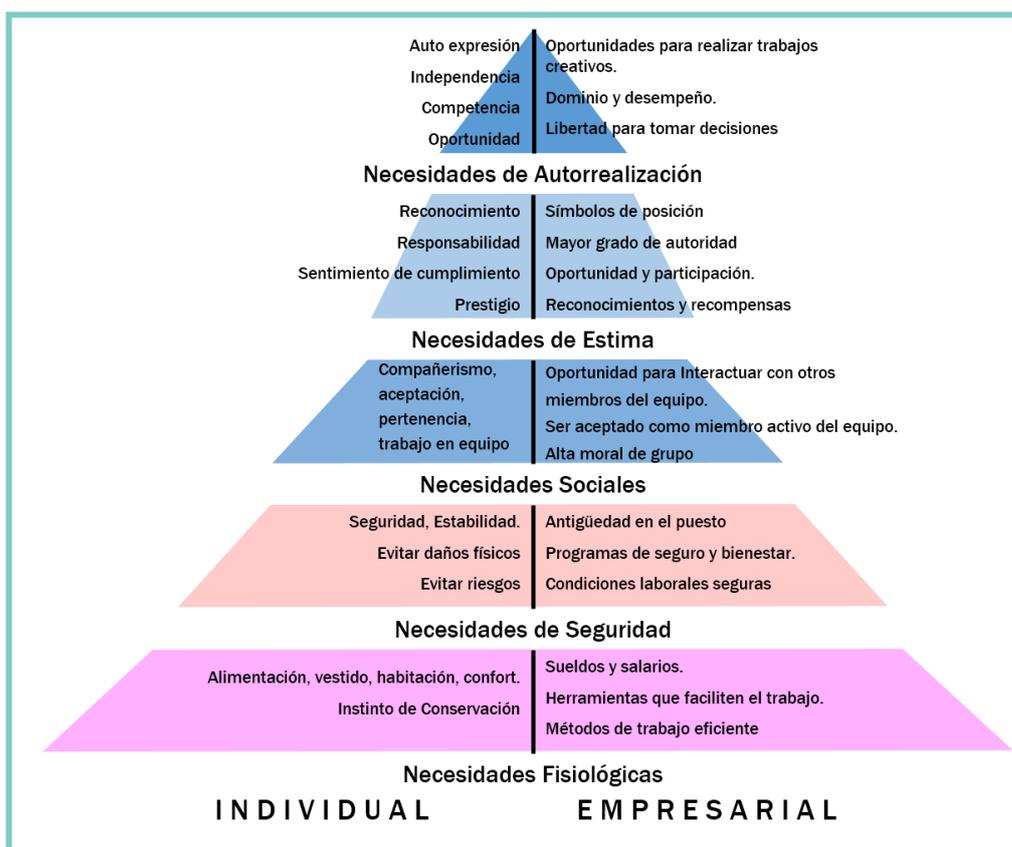
Maslow (1991) presenta las necesidades en escala: cada una aparece una vez satisfecha la anterior, pero nunca afirma que cada necesidad haya de verse satisfecha totalmente para que la siguiente aparezca, o la posibilidad de que surja de manera espontánea. Coincidentemente, Pinto (s.f) anota:



“Las personas que satisfacen necesidades suelen actuar sobre la base de la emoción y no de la razón. Esto hace que, a veces, prevalezcan cuestiones inherentes a la pasión y se coloquen por sobre los verdaderos intereses [...] No resulta difícil en consecuencia, pensar en individuos dispuestos a sacrificar sus necesidades más básicas por una menos básica de alto nivel simbólico social. La motivación para satisfacer nuestras necesidades no es una acción cuidadosamente calculada, sino una presión variable que experimentamos en cada momento [...] Responderemos a cada presión particular, según se presenta, tomando el rumbo que nos parece más deseable en ese momento. Si las necesidades están en el origen de la negociación, algunos factores resultantes del contexto y de las motivaciones pueden reforzar su intensidad o, por el contrario, poner obstáculos a su expresión negociada.”

Intereses, por su parte, es un objetivo o un recurso deseado (un satisfactor de necesidad) al cual cada parte negociadora le adjudica valor. Considero que su formulación y puesta en acto en el plano del conflicto negociable es estratégica, dado que pueden satisfacerse –o no- en términos de interdependencia positiva (que mueve a la colaboración o integración) o negativa (que mueve a la competición o distribución) partes, es decir, requieren la co-ocurrencia de la otra parte. En lo que hace al comportamiento humano, los intereses son las motivaciones por las cuales lo teórico se hace práctico y su clasificación por jerarquía (admitida por las necesidades de Maslow) es arbitraria y relativa, ya que responde a la asignación de valor satisfactor que le otorgue cada persona.

Figura 12. Pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia

Del entramado de necesidades-intereses puede obtenerse una conclusión: la interacción de ambos elementos tiene una dimensión conflictiva intersubjetiva (las necesidades-intereses del otro) pero también intrapersonal, ya que existe en cada uno de nosotros la tendencia natural a mezclar aspectos intrapersonales (de relación, motivacionales, culturales, sociales y otros) en la definición de necesidades y sus correspondientes intereses.

Tanto la petición que conforma las posiciones (en el sentido harvardiano de «lo que quiero») como los intereses (en el sentido harvardiano de «porqué/para qué quiero lo que quiero») conforman un comportamiento humano, considerado como un conjunto de actos exhibidos por el ser humano, que es –necesariamente- influido por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores personales, los valores culturales, la ética, las ideas respecto del ejercicio de la autoridad, la relación en la cual se despliegan, etc.

Resumiendo: intereses serían tanto las motivaciones subyacentes como los recursos satisfactores de las posiciones de cada una de las partes y, por ello, objetivos específicos de la negociación. Ahondando, las «necesidades» son las motivaciones que impulsan, activan y sostienen la búsqueda de satisfacción de los «intereses» que determinan la necesidad de negociar, puesta en escena primariamente a través de una conducta negociadora a la que se denomina «posición».

Dichas necesidades se relacionan tanto con aspectos racionales o tangibles (intereses personales, económicos o de reconocimiento, etc.) como con aspectos emocionales o intangibles (orgullo, prestigio, incluso el propio estilo de resolución de conflictos). Es dentro de éstos últimos donde encuentro un claro anclaje de las necesidades con la cultura, desde que los estilos personales de resolución de conflictos son un reflejo de las actitudes, valores sociales y creencias que conforman la personalidad del individuo y/o de las organizaciones y generan un estilo de gestión de conflictos que los puede llevar –o no- a intentar una negociación asistida concreta (Pinto, s.f.). En términos ecosistémicos, el estilo de resolución de conflictos (forma prevalente de hacerlo) traza un vínculo directo entre los sistemas involucrados: macrosistema (nivel de la cultura), exosistema (nivel de las instituciones) y microsistema (nivel de las organizaciones) y el nivel individual, ya que en éste nivel el estilo de resolución se transforma, en la praxis, en la respuesta prevalente al conflicto: competir, colaborar, evadir, ceder o acomodar, conforme al Modelo de respuestas al conflicto de Thomas y Kilmann.

Así, podemos establecer que en los deseos declarados a partir de las necesidades e intereses existen, cuanto menos, dos niveles distintos:

1. Nivel de intereses relacionado con el o con los temas que se están discutiendo (el problema).
2. Nivel de intereses personales (las personas) de los individuos que negocian. Dentro de éstos podemos encontrar:
 - Intereses periféricos: que pueden afectar aspectos del contexto en lo que hace a otra u otras partes que, sin estar en la mesa de negociación, pueden verse beneficiados o perjudicados por el resultado final del proceso. Su determinación puede ser importante para generar alianzas.
 - Intereses subyacentes: consideran cuestiones muy profundas de la partes. No siempre se los puede identificar y suele ser difícil que surjan espontáneamente. Su tratamiento va a estar condicionado por el nivel de relación y confianza que se establezca entre los negociadores. Estos serían propiamente las necesidades.

Asimismo, considero que entre las necesidades y los intereses se establece una vinculación estratégica, una cadena de medios a fines, por lo no debería simplificarse a los intereses en las tres categorías clásicas (comunes o compartidos, diferentes o complementarios y opuestos o incompatibles), sino también considerar que pueden existir intereses “[...] intrínsecos (las partes los valoran por sí mismos) y coadyuvantes (las partes los valoran porque les ayuda a obtener otros resultados en el futuro).” (Lewicky et al.; 2008:65)

b.2. Inventar opciones de mutuo beneficio

Opciones son las ideas creativas que permiten buscar las soluciones más ventajosas para todas las partes, aprovechando todos los recursos disponibles en la negociación. Son la gama de posibilidades que las partes tienen para poder llegar a un acuerdo.

¿Cómo se generan? La base es la creatividad y la mutua satisfacción: explorar soluciones nuevas aplicables a escenarios de colaboración. Si hablamos de creatividad entonces nadie tiene la respuesta correcta.

La importancia de los procesos creativos de opciones radica en generar opciones con la otra parte, no contra la otra. Las soluciones tienen que generarse en conjunto con la otra parte, debemos dejar que la otra parte se apropie de la ideas que hemos generado, que las haga suya, que la complete o cambie con nuevas ideas. Debemos dejar de lado el protagonismo, para incluir al otro en un acuerdo de los dos, de esta manera se desarrolla una verdadera acción colaborativa.

Generar y extravertir una idea de solución es simplemente enunciarla. Si estamos en la fase de creación, no estamos en la fase de concretar. Decir una idea de solución no debe atemorizar puesto que esto debería ser un ejercicio dialógico necesario entre las partes para ir flexibilizando su postura frente a la posibilidad de elaborar soluciones conjuntas.

Si se retienen ideas de posibles soluciones por temor a ser censurados, ridiculizados o en desventaja frente al otro, el otro a su vez actúa de igual manera, se empantana la conversación en pos de una solución.

En esta etapa de la negociación, de las prácticas utilizada en creatividad, puede recurrirse a la técnica del “brainstorming” (lluvia o tormenta de ideas). Con esta técnica se generan ideas sin censura, sin pulimientos, tan libre y locamente como las mismas se presentan. De ello se hace un análisis conjunto de beneficios y perjuicios, posibilidad o imposibilidad, viabilidad y costos, que finalmente dan la mejor idea construida por ambas partes.

Esta etapa se desarrolla una vez encontrado los intereses, es sobre estos que se sostienen las opciones. Es decir, los intereses, son los pilotes arriba de los cuales se construirán conjuntamente por ambas partes las opciones.

Preguntas para generar opciones ¿Cuáles podrían ser salidas creativas que satisfagan los intereses de ambas partes?

- Puedo temporalizar y priorizar mis/sus intereses (a corto, medio y largo plazo)
- Estoy atento a separar la parte de la negociación donde
- “inventamos opciones creativas”, de donde nos “comprometemos”
- Ofrezco una propuesta, no un problema.
- ¿Estoy abierto a escuchar nuevas propuestas? ¿Estoy abierto a lo innovador?
- ¿Estoy utilizando las técnicas de creatividad?
- ¿Estoy pensando en todos los recursos que tengo disponibles?



-¿Tengo algo que a la otra parte le puede interesar y a mí no me cueste ceder?

En términos generales se señalan como obstáculos a la generación de opciones:

- a) **Búsqueda de una respuesta única:** denominada también “clausura anticipada”; implica predefinir una idea como la única que va funcionar;
- b) **Juicio prematuro:** implica valorar como imposible o improbable una opción en forma anticipada, sin distinguir el proceso de generar ideas antes de evaluarlas
- c) **Supuesto de una “torta de tamaño fijo”:** implica suponer que solamente existe un recurso a dividir en la negociación, que toda idea gira en torno a cómo dividirlo, sin pensar en nuevos recursos satisfactorios de intereses o en formas de ampliar los recursos existentes
- d) **Suponer que la solución “al problema de ellos” es un “problema de ellos”:** implica romper con el principio de colaboración que requiere la interdependencia positiva entre ambos negociadores y que “pensar en soluciones al problema” es una tarea individual.

b.3. Insista en utilizar criterios objetivos

Los criterios objetivos o de legitimidad sustancial ayudan a solucionar las diferencias basándose en criterios independientes de la voluntad de cualquier de las partes. Buscando un criterio justo que sea válido para todas las partes involucradas, buscando referencias externas que nos ayuden a defender ese acuerdo, como por ejemplo:

- Normas específicas de las organizaciones.
- Experiencias demostradas o precedentes.
- Opinión de un tercero experto respetado por ambas partes (valuaciones, dictámenes).
- Protocolos que se han aplicado en situaciones similares
- Usos y costumbres.
- Principios internacionales
- Valores de mercado
- Normas (leyes y reglamentos vigentes)

Estos criterios serán válidos cuando sean objetivos (es decir, no dependen de la voluntad de las partes) y además sean aceptados en su aplicabilidad por ambas partes.

En general, los negociadores no preparan criterios de legitimidad para defender las opciones que ponen sobre la mesa y, cuando la otra parte se resiste, el negociador amenaza o empieza a realizar concesiones para endulzar el trato, no basándose en razones justas sino en la presión. El negociador colaborativo sostiene: ceda ante los principios, no ante las presiones y utilice los criterios como una espada (para convencer de que el trato se adecua a los criterios de justicia) o como un escudo (para protegerse de ser tratado injustamente). Con los criterios objetivos, el negociador se precave de ser presionado por razones subjetivas (“...esto es así y me corresponde porque yo lo digo”).

Otro error común es que a los negociadores no tomen en cuenta que, en ocasiones, su contraparte deberá explicarle los términos del acuerdo a su organización representada, a sus superiores, su familia, etc. Dado que todos tenemos a alguien ante el que tenemos que responder del resultado de una negociación o sobre cuyo resultado debemos informar, y es importante poder resolver esas situaciones auxiliados por un criterio legítimo que nos ayude a defender el acuerdo.

Otro error es que a veces nos preparamos para negociar con estrechez de miras, pensando en una sola base lógica que sostenga nuestras argumentaciones y pedidos. Puede ser que esa base no sea suficiente o no convenza a la otra parte, lo que puede provocar que la negociación se convierta en posicional en cuanto a las justificaciones, lo que es tan problemático como ser posicional en cuanto a las soluciones.

Preguntas para encontrar los criterios de legitimidad

- *¿Qué estándares puedo utilizarse para legitimar el acuerdo?*
- *¿Dónde los podemos encontrar? ¿Quién nos puede ayudar?*
- *¿En qué tipo de regla podemos apoyarnos? ¿Institucional? ¿Legal? ¿Reglamento interno?*
 - *¿Cómo podrían ellos justificar un acuerdo razonable?;*
 - *¿De qué manera puedo legitimar personalmente al otro?;*
- *¿De qué manera puedo dejar a la otra parte bien parado en la negociación?;*
 - *¿Ante quién/es presentará el acuerdo la otra parte?*

b.4. Conozca y elabore su M.A.A.N

Otro punto esencial en el modelo de Harvard es conocer la M.A.A.N. (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado). Las alternativas son las posibilidades de resolver el conflicto que las partes tienen fuera de la mesa de negociación. Reiterando: cursos de acción independientes (en el sentido de personales) para satisfacer intereses particulares en caso de no llegar a un acuerdo en la negociación.

Básicamente, se postula que cuando las negociaciones no terminan en un acuerdo debido a que los costos del acuerdo propuesto (en términos de opciones) sobrepasan a sus beneficios, el negociador debe recurrir a su MAAN, el cual se conforma al estilo de un “plan B” y es un factor que otorga, o pone en danza, vías de conferir poder al negociador.

Conocer todas las posibilidades que cada parte tiene fuera de la negociación para resolver su conflicto es importante ya que las partes llegarán a un acuerdo mutuamente satisfactorio cuando la peor de las soluciones de mutuo beneficio aventaje a la mejor alternativa.

El negociador debe hacer un verdadero estudio de la situación para preparar su mejor alternativa al acuerdo negociado y, además, hipotetizar sobre la MAAN de la otra parte, ello implica pensar en la otra parte, estudiar sus posibilidades fuera de la negociación y, de esa, complementar la forma en la que cada uno se prepara para la negociación, pudiendo realizar una estimación realista de lo que puede esperar de la negociación y dar una idea del reto que enfrentamos. Explorando y conociendo el MAAN de la otra parte evitamos sobrestimar o subestimar vías alternativas a una negociación concreta.

Preguntas para conocer la MAAN

- *¿Qué puedo hacer si no hay acuerdo?*
- *¿Qué haré para satisfacer mis intereses de otra manera?*
- *¿Cuál es mi MAAN? ¿Cómo voy a prepararla?*
- *¿Puedo mejorarla? ¿De qué depende?*

- *Cuál es la MAAN de la otra parte? ¿Pueden mejorarla?* ¿
- *Cómo puedo hacer que su MAAN resulte menos atractiva?* ¿
- *Cómo influye en mi negociación, la MAAN de ellos?* ¿
- *Tengo un análisis de los beneficios, costos y pérdidas de la negociación, en lo relativo a retardar las negociaciones?* ¿
- *Tengo un análisis de los beneficios, costos y pérdidas de la negociación, en lo relativo a abandonar las negociaciones?* ¿

La doctrina en materia de Negociación suele agregar un paso más, como corolario de los anteriores:

b.5. Sobre la base de los anteriores pasos, formule propuestas (compromisos)

Compromisos son los acuerdos que se obtienen dentro de la mesa de negociación. El error común a evitar es no preparar los detalles esenciales que debe tener un posible acuerdo. Hay que preparar varios borradores de un posible acuerdo sin el carácter de afirmaciones finales, sino que puedan ser presentados como posibles acuerdos.

Los acuerdos deben ser claros, ejecutables y duraderos, deben entenderse claramente, no induciendo a error o a segundas interpretaciones. Es muy importante que sean acuerdos que en la realidad se puedan llevar a cabo, por eso muchas veces entre reunión y reunión de negociación, se realizan pruebas de los acuerdos con los que finalmente cerramos las negociaciones (acuerdos provisorios, acuerdos procesales, etc.)

Preguntas para mejorar los compromisos

- *Cuál es nuestra autoridad para decidir?Cuál es la de ellos?*
- *¿Cómo hacemos operativas las propuestas de acuerdo?*
- *¿Qué dificultades pueden surgir a la hora de cumplir el acuerdo?*
- *¿Puede haber algunos cambios en la realidad de las partes que afecten el acuerdo?*
- *¿Siento que las partes están satisfechas con el acuerdo? ¿Hay alguna preocupación?*
- *¿Qué tipo de seguimiento realizaremos al acuerdo?*



5. Modelos especiales de negociación colaborativa o integrativa

Por sus particularidades destacamos dos de entre ellos, recordando que por ser aplicaciones derivadas del modelo colaborativo, la terminología que adoptan debe ser entendida como se ha explicitado anteriormente.

Ellos son:

5.1. La negociación racional

La propuesta fue elaborada por Bazerman y Neale (1997) sobre las bases de la negociación integrativa o colaborativa, en su libro “negociación racional en un mundo irracional”, combinando las bases de la negociación con la aplicación de los conceptos de la Teoría de las decisiones.

Para los autores, negociar racionalmente significa tomar las mejores decisiones para maximizar el beneficio a los propios intereses, es decir, saber llegar al mejor acuerdo y no a cualquier acuerdo. Plantean que la irracionalidad en la negociación se expresa a través de:

- **Mantener la escalada irracional del conflicto en base al compromiso con el curso de acción inicial, aunque deje de ser la posibilidad más favorable**
El punto de referencia debería ser el presente y en función de él considerar las alternativas y evaluar costos y beneficios asociados con cada una. Si nos comprometemos con un curso de acción tendemos a asignar recursos de forma tal que justifiquen nuestra elección previa, sea ella válida o no. ¿Por qué? porque tendemos a buscar –o a considerar- únicamente aquellos datos que avalen la posición inicial y no datos que la desaconsejen, buscando impresionar al otro pareciendo coherentes con nuestra posición inicial y sin tomar en cuenta la calidad intrínseca de la decisión.
La irracionalidad competitiva se manifiesta al considerar que muchas acciones pueden parecer oportunidades pero pueden ser trampas si no se consideran racionalmente las acciones de los otros.
- **Suponer que lo que gana es a expensas de otro**
Deben buscarse formas en que todos ganen, basadas en la colaboración y la integración.
- **Basar los juicios en información inadecuada**
Por ejemplo, realizar las ofertas iniciales sin la suficiente información. Bazerman y Neale (1997) desarrollan los conceptos de anclaje y ajuste. *Anclaje* alude a que las personas adoptan una posición al principio de la negociación, que actúa como un ancla y afectan la percepción de los diversos desenlaces posibles; este anclaje se *ajusta* a lo largo de la negociación, pero se basa en una información pertinente o no pertinente. Si se responde a una oferta inicial sugiriendo solo un ajuste se le da una credibilidad importante a esa ancla, por ello, si la oferta inicial es extrema se debe reanclar el proceso. Para evaluar una oferta inicial conviene predeterminedar la plataforma o piso de la negociación (las metas que deseamos alcanzar) y tener margen para ajustarlas. La negociación es un proceso vivo.
- **Sentirse personalmente afectado por la forma en la que se presenta la información**
Hay que distinguir el hecho de *enmarcar la situación*, esto es, aclarar las diferencias de percepción en las partes que se derivan de la forma en la cual se presentan los datos relativos a la negociación, de *enmarcar los resultados*, vinculado con gestionar la incertidumbre y el riesgo, ya que enmarcar los resultados supone adecuar las opciones de acuerdo disponibles al perfil de riesgo en la negociación que adopte la otra parte.
- **Confiar demasiado en la información de fácil acceso, descuidando datos más pertinentes**
Entre los condicionantes de la información se anota el prestar mayor atención a los acontecimientos más vívidos que a otros, ya que recordamos más fácilmente algunos y nos aferramos a ellos y confiar ciegamente en nuestra capacidad de evaluar información de un modo justo. La recomendación es construir procesos de estructuración de fuentes de información, de obtención de información y de validación de la misma.
- **No considerar lo que puede aprender si se centra en la perspectiva de visión del otro**
Empatizar, conocer y vivir emocionalmente la forma que tiene el otro de ver las cosas (percepción) implica comprender, lo que no es lo mismo que estar de acuerdo.
- **Confiar excesivamente en obtener resultados favorables**

El peligro que se corre es distorsionar la percepción del problema propia y la del otro, para sentirnos más competentes y seguros, lo que da lugar a ilusiones basadas en necesidades, entre las que destacan: *la ilusión de superioridad*: percepción positiva de uno mismo que carece de realismo (soy más honesto y más inteligente que los demás, los éxitos son míos, los fracasos y responsabilidades de los otros), *ilusión del optimismo*: subestimar la posibilidad de tener malos acontecimientos futuros y sobreestimar la posibilidad de los buenos y la *ilusión de control*: creer que se tiene mayor control que el real sobre los resultados, por ejemplo, está comprobado que se apuesta más en carreras no realizadas que en carreras ya realizadas pero de las cuales se desconocen los resultados. Las ilusiones llevan a ver el mundo como quisiéramos que fuera y no como es. Hay que estar atentos a información que contradice nuestras suposiciones para poder adaptarnos cuando surja lo inesperado.

Frente a estos obstáculos, plantean una serie de estrategias de negociación racional:

- Cree confianza y comparta la información
- Haga muchas preguntas
- Ceda alguna información
- Haga simultáneamente varias ofertas
- Busque arreglos posteriores al acuerdo
- Use las diferencias de expectativas para crear intercambios percibidos como mutuamente beneficiosos
- Use las diferencias de expectativas de riesgo para crear intercambios percibidos como mutuamente beneficiosos
- Use las diferencias de preferencias con respecto al tiempo de riesgo para crear intercambios percibidos como mutuamente beneficiosos
- Piense en sumar cuestiones a la negociación para crear intercambios percibidos como mutuamente beneficiosos (agrande la torta antes de partirla)
- Examine formas de reducir los costos que le causa al otro permitir que Ud. logre lo que quiere
- Considere si hay alguna forma de reducir o eliminar la escasez del recurso que crea el conflicto
- Busque soluciones nuevas que aunque no satisfagan las posiciones iniciales sí convengan a los intereses subyacentes

5.2. Negociación 3-D

Tomando en cuenta que las negociaciones juegan un rol vital en todas las esferas de los negocios y de la vida en relación, Sebenius y Lax (2007) desarrollaron un modelo de negociación bautizado "Negociación en tres dimensiones", asegurando que las negociaciones en 3D proveen a sus practicantes de herramientas efectivas para hacer tratos que creen valor sobre bases sustentables (en sus palabras y de su propia producción: "agrandar la torta").

De acuerdo a los autores, la *primera dimensión* de la negociación es la más conocida y la que ha sido frecuentemente objeto de estudio académico. Incluye en gran medida el proceso interpersonal y las acciones tácticas en la negociación. Este paso involucra la creación de una atmósfera positiva, el despliegue de sensibilidad cultural, el establecimiento de la confianza y la comunicación y la persuasión en general. Además, puede incluir la decisión de quién hace la oferta inicial y cuándo, cuán alta o baja debe ser y la dinámica para las contraofertas sucesivas.

La *segunda dimensión* traslada desde el foco en el proceso hacia la sustancia misma: los principios del diseño de acuerdos que crean valor sustentable. Aseguran que los negociadores novatos suelen limitarse inconscientemente a una sola dimensión de la negociación, concentrándose sólo en el regateo en la mesa de negociación en cuestiones relativas al precio, aun cuando pueden comprender la importancia de la interacción personal, pero su enfoque es tan estrecho que no pueden ver más allá del campo de batalla.

Los negociadores que se apoyan en las dos dimensiones buscan los intereses más profundos que subyacen en las distintas posiciones. Aunque los intereses comunes o compartidos importan, los negociadores de dos dimensiones se dan cuenta de que los intereses diferentes pero complementarios de cada parte pueden ser la fuente de mayores ganancias conjuntas. El proceso puede generar valor no sólo a partir de las diferencias de intereses de las partes, sino también por las diferencias en sus pronósticos de los sucesos futuros (como la posibilidad de que un negocio sea vendido), actitudes frente al riesgo y el tiempo, impuestos y status regulatorio y conocimiento técnico y de mercado.

La *tercera dimensión* para la negociación efectiva tiene enorme potencial, pero es la menos comprendida o utilizada en la práctica. Consiste en acciones destinadas a establecer y modificar la arquitectura de la negociación en sí misma: determinar quién toma parte y bajo qué expectativas, qué temas serán ingresados a la negociación y en qué orden y qué alternativas enfrentan los participantes en caso de no llegar a un acuerdo. Los elementos más familiares incluyen lo que hará cada parte si no hay acuerdo, es decir, la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA en inglés y MAAN en castellano).

Los negociadores más sofisticados no desperdician esfuerzos tratando de mejorar un trato potencial en la mesa de negociaciones, sin antes haber valuado si esos mismos esfuerzos estarían mejor invertidos fuera de la mesa de negociaciones generando ofertas competitivas o involucrando a otras partes, es decir, resaltando las MAAN. Por supuesto, una buena MAAN puede facilitar un soporte adicional, ya que se percibe una buena dosis de poder cuando una parte expresa la posibilidad de dejar la mesa de negociaciones. Como ejemplo de una compleja negociación de tres dimensiones,
Más allá de la mesa de negociación

Sebenius y Lax enfatizan la importancia de analizar cómo los intereses y las MAAN de cada parte interactúan para crear un problema conjunto. Un negociador 3D resuelve el problema usando la comprensión de la sustancia y del proceso, tomando acciones en la mesa de negociación y fuera de ella y jugando el juego pactado y cambiándolo para su ventaja. Así, las opciones pueden ser moldeadas de tal manera que lo que el otro elige por interés propio, puede ser lo que yo quiero que elija. Idealmente, sostienen, se puede construir un puente atractivo desde donde uno de los negociadores está hasta donde el otro negociador quiere estar y allí radica la esencia de las habilidades del negociador.

6. Etapas y fases de la negociación

A fin de continuar el desarrollo del Capítulo y guardar coherencia lógica y contextual, las etapas de los procesos de negociación se complementan utilizando la terminología relativa a la negociación colaborativa aun cuando las mismas pueden ser adaptadas a diversos modelos de negociación. El desarrollo está basado en Basualdo (2005).

Las grandes etapas que contiene la negociación pueden sintetizarse en tres: 1) preparación, 2) negociación propiamente dicha y 3) revisión.

En general, no se le asigna la importancia que merece a la preparación y a la revisión de la negociación y sobre ello se volverá prácticamente en el desarrollo del Anexo II.

Respecto de la preparación una idea incompleta de la misma es que se perfecciona con una reflexión sobre el tema (contenido sustancial) de la negociación y sobre las pretensiones de la contraparte, incluyendo algunas veces algún sistema de concesiones (hasta cuándo puede ceder respecto de lo que solicite).

Toda la información académica relacionada con el modelo colaborativo de negociación da cuenta de la importancia fundamental de la preparación, en cuanto en ella se produce el proceso de toma de información, lo cual se logrará únicamente si el negociador se propone específicamente hacerlo. Una correcta preparación permite contar con elementos de juicio y decisión suficientes para la concreción de un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Así como la preparación es importante, también durante la negociación es aconsejable seguir pasos y no apresurar el proceso. Conocer a la contraparte, su estilo -comunicacional y de negociación-, su personalidad y los puntos de vista sobre el tema a negociar se presentan como requisitos ineludibles para llegar a un acuerdo y no resulta una falta de tiempo analizarlo en el comienzo de la negociación, recurriendo a la mayor variedad posible de fuentes de información, públicas o privadas, esto es, desde personas que hayan negociado antes con la otra parte hasta resultados de sus “negocios” aparecidos en medios de difusión, sin olvidar los datos que pueden relevarse en las redes sociales

Si bien es tradicional que los negociadores no hagan esfuerzos para imaginar cuál será la/s pretensión/es de la contraparte y cuáles sus márgenes de negociación, este ejercicio es necesario puesto que predispone a los negociadores a encarar el proceso a partir de puntos de partida razonables.

Por su parte, la revisión es aplicable tanto al proceso en desarrollo, como a la etapa del post acuerdo. Utilizar las pausas en el proceso y reflexionar sobre los avances y dificultades que sobrevinieron permite encarar con mayor confianza, eficacia y eficiencia las próximas etapas de negociación con nuevas posibilidades de acción que permitan superar los obstáculos existentes. Previamente a formalizar el compromiso (acuerdo) la revisión al final de la negociación es fundamental, dado que permite, entre otros temas, detectar dificultades en la ejecución o interpretación de sus cláusulas. En el post acuerdo, la revisión final debe incluir una evaluación de los resultados de la negociación a la luz de las pretensiones iniciales o instrucciones recibidas, siendo un momento necesario para destinarlo al análisis de lo que pasó y al aprendizaje para las futuras negociaciones.

Como se anticipó en un proceso de negociación deberían seguirse en forma ordenada y creativa cada uno de los pasos principales: preparación, negociación propiamente dicha y revisión. Gráficamente la secuencia de las etapas detalladas y sus contenidos propios pueden ser visualizadas de la siguiente forma:

Figura 13. Etapas, fases y contenidos principales del proceso de negociación.



Fuente: Elaboración propia

6.1. Preparación de la negociación

El proceso de la negociación se inicia en la fase de preparación o pre-negociación, en la cual las partes individualmente desarrollan acciones de inteligencia, identificación de intereses, definición de objetivos, formación de equipos negociadores, evaluación global de la situación objeto de la negociación, definición de detalles de aspectos contractuales, análisis de las estrategias posibles y elaboración de instrucciones, entre otras.

Una buena preparación puede ser decisiva para alcanzar el éxito o malograr la negociación. Las negociaciones se deben iniciar con una comprensión clara de los asuntos y de los objetivos de ambas partes; de lo contrario la estrategia se convertirá, en lugar de un medio para lograr un objetivo, en una mera expresión de deseos.

Cuanto más completa sea la preparación, mejor podrá ser el acuerdo que se logre. La preparación debe ser tanto económica, como psicológica. No sólo se tendrán que analizar cuidadosamente los costos y beneficios de los eventuales acuerdos sino que será imprescindible dedicar tiempo a efectos de un adecuado conocimiento y comprensión de la forma en que la contraparte analiza la situación, a la creación de un ambiente adecuado a la estrategia que la otra Parte seguirá y a los efectos que pueden derivarse de ambas estrategias.

En la preparación de la negociación es fundamental tener en cuenta la influencia que ejerce el poder. Puede existir por un lado el poder potencial de atributos concretos y objetivos y por otro el poder percibido como pauta de comportamiento. Ante una situación de poder explícito, las partes asumen una actitud determinada. Por ello a veces se considera el poder percibido como más importante que el poder potencial. La persona puede ser poderosa, pero si la otra parte no lo percibe como tal, actuará en consecuencia. El poder debe analizarse en forma relativa y no en forma absoluta y siempre debe referirse específicamente a cada negociación. Una de las partes puede ser normalmente más poderosa que la otra, pero estar en una posición relativamente más débil en una negociación específica.

En la fase de preparación se toman decisiones. Es importante tener en cuenta que las decisiones que se toman en esta fase de la negociación suelen ser más racionales que las que se toman durante las negociaciones. Se tiene más tiempo para pensar, se puede interrumpir para obtener mayor cantidad de

información o para obtener asesoramiento y no se está bajo la presión psicológica de tener que responder inmediatamente.

Las siguientes acciones requieren esfuerzos concretos en la etapa de preparación de la negociación:

1. Definir los asuntos a tratar

El comienzo de una negociación, como toda acción planificada correctamente, debe ser preparada en forma adecuada. Lo primero que debería hacerse es saber exactamente cuál es el objeto del negocio, qué valor tiene para el negociador lograr un acuerdo y detectar y priorizar los asuntos que podrán surgir en la mesa de negociaciones, vinculados con la satisfacción de los intereses que motivan la negociación.

La definición de los asuntos a tratar debe tener en cuenta cinco factores:

- a. **Los asuntos en conflicto:** realizar la lista de asuntos se debe hacer de la forma más amplia posible, sin seleccionarlos. Recién después que se haya hecho la lista completa se podrá continuar la etapa de fijar prioridades o detectar grados de conflicto. En esta fase es importante recoger información de fuentes variadas.
Los asuntos de la agenda pueden tener para las partes distintas prioridades o asignación de importancia. Si es posible identificar dichas prioridades o asignación de importancia. Si es posible identificar dichas prioridades o asignación de importancia para las partes puede facilitar la reciprocidad de acuerdos.
- b. **Las prioridades:** el agrupamiento de los asuntos debe basarse en las prioridades (altas, medianas o bajas). Si se organizan los asuntos por prioridades desde el punto de vista de las dos partes, se puede descubrir que algunas de las prioridades de una parte no son importantes para la otra, y viceversa. Toda diferencia en las prioridades de asuntos puede crear oportunidades diversas para intercambios provechosos entre ambas partes.
Los negociadores pueden asignar distintos niveles de prioridades a los puntos de sus agendas. Esta situación facilita la negociación, pues cuando una parte asigna mínima prioridad a un punto está más dispuesta a aceptar las sugerencias de la otra parte con respecto a ese tema. Por el contrario, si para una parte es prioritario o esencial un punto de la agenda, resulta necesario que para la otra sea de importancia menor. Cuando en la asignación de prioridades la situación es pareja, allí donde se centrará el proceso de negociación a fin de lograr una solución de mutua satisfacción y equitativa para ambas partes.
- c. **El grado, tipo y momento del conflicto:** los asuntos conflictivos que pueden analizarse preliminarmente para imaginar estrategias e intervenciones concretas de abordaje sea en forma competitiva o con estrategias cooperativas. A la vez, un proceso de negociación respecto de un conflicto en escalada no debería seguir el mismo curso de acción que aquel que está en proceso de desescalada.
- d. **El valor de las relaciones entre las partes:** otro aspecto a tener en cuenta que definen los asuntos a tratar es el vinculado con las relaciones que surgen entre las partes, caso contrario, puede producir un impacto crítico en las negociaciones. Se debe evitar que la estrategia se concentre exclusivamente en avanzar en la negociación, sin considerar eventuales daños en las relaciones entre las partes. También se pueden cometer errores en la posición opuesta cuando se pone demasiado énfasis en preservar las relaciones y se acepta un mal acuerdo.
- e. **El costo del proceso de negociación:** debe ser proporcional a la magnitud de los asuntos objeto de la negociación y a la importancia de los intereses en juego. Desde el punto de

vista de los resultados a obtener, es importante invertir recursos en la preparación de la negociación y en otros apoyos ya que cada negociación implica gastos diversos y es necesario optimizar.

2. Fijar los objetivos de la negociación

Después de definir los asuntos a tratar, hay que establecer los objetivos, el qué se pretende lograr en relación con cada asunto o tema. Al fijar los objetivos de la negociación se deben tener en cuenta tres factores:

- a. **Los puntos de máxima y mínima:** para los asuntos importantes habrá que fijar un punto de mínima o de asuntos esenciales y otro de máxima o de asuntos deseables. El punto de mínima significa que por debajo de ese nivel es preferible no suscribir el acuerdo. Si no se logra el acuerdo habrá seguramente otras alternativas que deben explorarse, que podrían ser más fructíferas que el posible acuerdo.

En general, se tiende a obtener el mejor acuerdo, pero para lograr este resultado es necesario sortear dos errores habituales: conceder demasiado o no conceder lo suficiente.

Se debe reconocer que no todos los objetivos son igualmente importantes. Por lo tanto se deben establecer prioridades explícitas: ¿cuáles son los objetivos más importantes? y ¿qué concesiones pueden hacerse en otros asuntos para lograr los objetivos más importantes? Cuando más claramente se fijen los objetivos y las prioridades, más inteligentemente se podrá actuar para alcanzarlos y lograr el mejor acuerdo.

No es habitual que previo a la negociación se formalicen los puntos de mínima y máxima de cada tema a negociar. Sí es posible que se reflexione sobre los puntos de mínima ya que los de máxima surgirán en el propio proceso de negociación. Sin embargo, esto no es lo recomendable. Sería más conveniente prever los puntos de máxima que configuran la posición inicial de negociación.

- b. **El tiempo:** el tiempo empleado en una negociación puede definir en los resultados. Cuando las negociaciones se hacen muy prolongadas puede resultar difícil justificar ante las autoridades políticas o ante los jefes en una empresa, un regreso sin el acuerdo logrado. Para evitar esta situación muchas veces se comienza a ceder. Es importante tener claro el valor del factor tiempo para evitar resultados no deseados o hacer fracasar la negociación.

- c. **Las instrucciones:** pueden referirse a objetivos globales en un marco general, delimitando únicamente el espacio de la negociación, o pueden incorporar también aspectos específicos y puntuales de una manera detallada, abarcando cada una de las cláusulas del acuerdo que se pretende negociar. El negociador o equipo negociador actúa conforme a instrucciones que recibe de la superioridad, en cuya formulación pudo haber tenido diferentes grados de intervención. También es diferente el poder de decisión de cada negociador para salirse de las instrucciones. Este poder puede ser limitado a aspectos puntuales o por el contrario ser un poder más amplio.

Las instrucciones deben ser definidas con suficiente anticipación respecto del inicio de las negociaciones. Deben ser claras y flexibles. Estas instrucciones pueden modificarse en función de necesidades que surjan durante el proceso de negociación, mediante consultas del negociador o del equipo en su caso o por iniciativa propia si tiene un poder amplio. También en estos casos, cuando no exista instrucción para la delegación, se podrá optar por una de "carácter orientador" elaborada por los mismos miembros del equipo negociador antes las negociaciones propiamente dichas.

Al finalizar las mismas, se tendrá un elemento de juicio objetivo como punto de referencia para evaluar los resultados.

3. Analizar la situación desde la perspectiva de la otra parte.

Una vez que se tienen definidos los asuntos y fijados los objetivos, se debe analizar cómo la otra parte ubica la situación, cómo define los asuntos y sus objetivos, cómo percibe el poder y qué estrategia podrá utilizar en la negociación. También es importante intentar conocer las percepciones que tiene de la otra parte.

Es necesario dedicar tiempo a esta etapa. Si bien la primera preocupación es concentrarse en la propia situación, la atención hacia la situación y las percepciones de la otra parte, resultan importantísimas para el análisis previo a toda negociación.

En la preparación de la negociación es muy importante conocer los objetivos de la otra parte. Cuando con más claridad se comprendan esos objetivos, más eficazmente se podrá negociar, ya sea utilizando el regateo o la solución conjunta de los problemas. Cuando se está negociando bajo la forma del regateo, la parte que evalúe mejor los límites de la otra, normalmente saldrá beneficiada. Hay que realizar esta tarea en forma ordenada. No se puede maximizar la acción en el regateo si no se sabe cuáles son los límites de la otra parte. No se puede tratar de aproximar esos límites si no se sabe dónde están.

Asimismo se deben conocer cuáles son las prioridades de la otra parte. Un buen acuerdo será el que satisfaga las prioridades más importantes de cada una. No se puede lograr este tipo de acuerdo si no se conocen y comprenden las prioridades de la otra parte.

Para analizar la situación desde la perspectiva de la otra parte deben encontrarse respuestas preliminares a las siguientes preguntas críticas: ¿cuáles son realmente los objetivos? ¿qué importancia se asigna a cada uno de los asuntos a tratar? ¿cuál es el límite en aquellos asuntos que parecen ser los más importantes? ¿qué intercambios estaría en condiciones de hacer?. Luego de tener las respuestas iniciales se debe revisar y complementar con nuevas informaciones que surjan del propio proceso de la negociación.

Las posibles alternativas con que una de las partes se maneja en la negociación son la clave de los objetivos y también del poder de la otra parte. Las preguntas serán entonces: ¿qué hará?, ¿qué gana? o ¿cuánto le cuesta si no alcanza el acuerdo?.

Asimismo se debe hacer una estimación tanto de la urgencia que tiene la otra parte en lograr el acuerdo, como de la situación política que puede estar afectando sus objetivos, que en algunos casos puede llegar a ser su mayor preocupación.

Es posible que la otra parte actúa más interesada en la reacción de una autoridad política que en la obtención de un resultado con valor económico porque esa reacción puede estar afectando seriamente su carrera. Los factores políticos, pueden llevar a cualquiera de las partes a elegir posiciones o estrategias aparentemente ilógicas.

La situación de los dirigentes sindicales es ilustrativa de este caso ya que su situación es muy sensible a los hechos políticos. Muchas veces, en forma deliberada, una de las partes asume posiciones absurdas para que su contraparte sindical pueda derrotarlos. También ocurre que los

dirigentes sindicales realizan sesiones maratónicas de negociación con el objetivo de demostrar que están trabajando arduamente.

Otros factores políticos que deben tenerse en cuenta son la autoridad del negociador o del equipo y su seguridad política o gerencial. Si no se dan estas condiciones con quien negocia, ya sea con mandos medios, con quien no ocupa el cargo adecuado o no tiene creatividad, se pierde el tiempo y se da a conocer la posición negociadora a personas que no tienen facultad para concretar el acuerdo. Todo ello con el agravante que posteriormente tal vez se deban hacer concesiones adicionales para lograr la aprobación de quienes verdaderamente tomarán las decisiones.

Para minimizar este problema, se debe tratar de negociar con quienes tienen la autoridad y la seguridad política o gerencial para acordar compromisos obligatorios. Un negociador inseguro que tome la reacción de la autoridad o de sus jefes puede llegar a no tomar decisiones. Se necesita conocer en forma clara la autoridad de negociación de la otra parte. Si se la subestima, se puede perder un acuerdo; si se la sobrestima puede debilitar la posición en el regateo o en la solución conjunta de problemas.

Cuando resulta imposible la negociación con alguien que tiene una autoridad limitada, es importante aumentar desde el comienzo las pretensiones de máxima, de manera tal de no tener que hacer posteriormente concesiones adicionales ante quienes realmente tomen las decisiones. De no tomar esta actitud se corre el riesgo de llegar a la ronda final con el punto más bajo de las pretensiones, lo cual podría obligar a no firmar un acuerdo o a reducir la posición a su límite mínimo.

No sólo basta que una parte comprenda la situación de la otra sino que también es importante que sepa qué imagen de ella tiene la otra, cómo percibe los costos, la autoridad, las políticas y las estrategias.

Otro elemento a tener en cuenta es qué clase de persona cree una parte que es la otra, cómo la visualizan. Si esa imagen no es contraria a la propia, hay que reforzarla actuando conforme a lo que la otra parte espera.

Al analizar la situación desde la perspectiva de la otra parte también deben encontrarse respuestas preliminares a las preguntas siguientes: ¿Cómo una parte percibe que la otra la ve?, ¿cómo percibe los objetivos?, ¿cómo evalúa el poder? Las respuestas a estas preguntas pueden proporcionar información útil para que cada parte puede planificar maneras de influenciar sobre la otra buscando los propios intereses.

Al analizar la situación desde la perspectiva de la otra parte, se debe procurar información sobre historia de la otra parte, su relación con otras empresas u organizaciones, proveedores, alianzas estratégicas formales y no formalizadas, etc.

4. Planificar la estrategia para lograr los objetivos fijados

Las estrategias se refieren a los medios, a cómo lograr los objetivos, no a los objetivos mismos. Los objetivos claramente determinados y un buen análisis de la situación son necesarios pero no suficientes. Resulta imprescindible, además, formular una correcta estrategia de negociación, la cual contiene varios elementos, los que también se deben revisar a medida que se va obteniendo mayor información durante el proceso de la negociación:

- a. El enfoque general
- b. Los enfoques alternativos
- c. La ambientación del escenario
- d. Las preguntas
- e. La posición inicial
- f. Las concesiones posibles
- g. La delegación negociadora
- h. El esquema de acta final

La primera de las tareas a abordar es elegir un enfoque general que a su vez debe adaptarse a la situación general. Se trata de crear un ambiente cordial de conveniencia mutua que genere seguridad y credibilidad para ambas partes. Un ataque desmedido puede ofender y aún crear problemas políticos. En este caso, se debe tomar una decisión consciente y racional respecto de este enfoque. Una opción es generar un ambiente de cooperación que procure la solución conjunta de problemas. La otra opción es crear un escenario conflictivo de competencia y regateo.

Preparar solamente una estrategia puede resultar arriesgado. Si la otra parte actúa de manera inesperada quizás no se puede responder eficazmente. Por tanto se debe preparar enfoques alternativos llamados también planes de contingencia, para neutralizar cada estrategia que la otra Parte pueda adoptar.

Para obtener información se puede recurrir a preguntas directas. En otras ocasiones puede surgir de conversaciones informales, a través de ofertas de ciertos intercambios. Es habitual que no se pregunte suficientemente y de formas diferentes. Se suelen hacer algunas preguntas directas, de las que se obtienen respuestas vagas, y después no se retoma el tema. Un camino adecuado puede ser insistir de diversas maneras, hasta que se puede llegar a las respuestas verdaderas.

Por su dificultad y su importancia, para presentar la primera oferta, los planes deben estar hechos con bastante anticipación. Es muy arriesgado improvisar. Antes de hacer cualquier oferta se debe obtener toda la información posible y si de esa información surgiera que los planes no son correctos, habrá que revisarlos y hacer una oferta inicial diferente a la original. Es importante señalar que no se debe empezar a negociar sin tener idea de cuál ha de ser la primera oferta.

La primera oferta ejerce más influencia en el acuerdo final que cualquier otro factor. Quien hace una primera oferta generosa obtiene, en general, peores acuerdos que quien la hace poco generosa. Habrá que planificar una oferta poco generosa y observar las reacciones de la contraparte. De esta manera se está en condiciones de llegar a un acuerdo mejor del esperado. Una primera oferta conservadora también tendrá el espacio de maniobra necesario para el ritual de las concesiones mutuas.

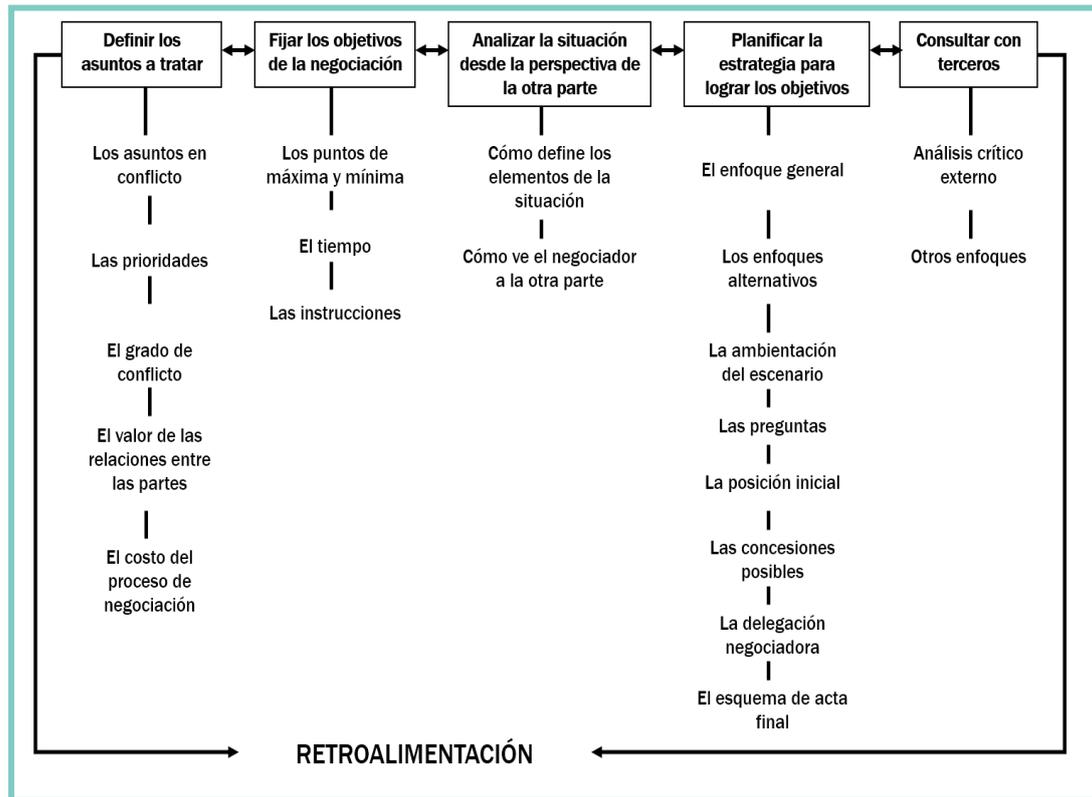
Quizás pueda parecer ingenuo este ritual pero en la cultura de muchos de los negociadores puede resultar imprescindible el juego de las concesiones mutuas. Conociendo este elemento, deberá insistirse en mantenerlo.

No es exagerado preparar el esquema del acuerdo final de la reunión. Este ejercicio permitirá conocer cuál es el contenido mínimo de cada punto de la agenda. Se recuerda que en un acta se reproduce lo conversado durante las reuniones. No es posible incorporar en cada tema posiciones que no fueron presentadas o discutidas. Recordar esta regla es muy importante.

5. Consultar con terceros

Consiste en hacer comentarios y consultas con otras personas que hayan participado en negociaciones similares, ajenas a la actual negociación y que puedan señalar con una visión crítica algunas incoherencias o problemas no detectados hasta ese momento, por estar involucrados en la negociación. El sólo hecho de explicar los planes a un tercero, permitirá tomar distancia y con otra perspectiva, visualizarlos con mayor claridad, lo que seguramente ayudará a mejorar la puesta en ejecución.

Figura 14. Fases de la preparación de la negociación



Fuente: Elaboración propia

6.2. La negociación propiamente dicha

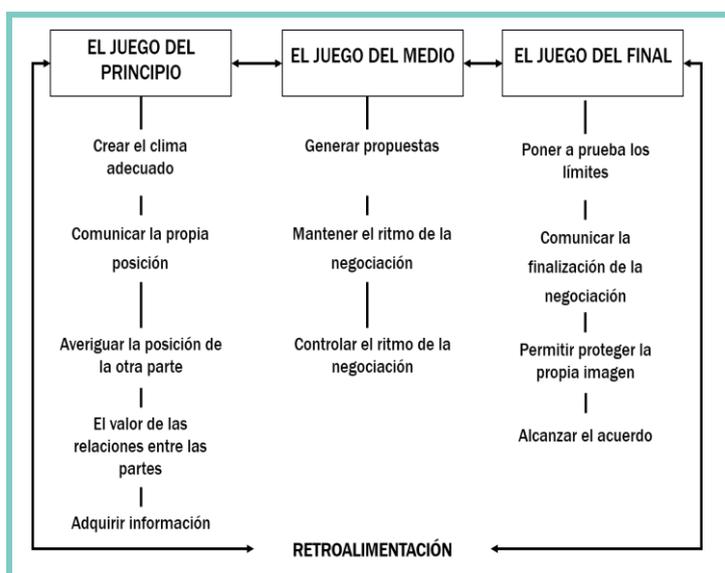
Se vertebra de la siguiente forma:

1. El juego del principio

El juego del principio es una instancia en la que se construyen los cimientos de la negociación. Si no se lleva a cabo de una manera adecuada puede dificultar las tareas posteriores. El primer encuentro entre las dos partes puede tener características más o menos protocolares. Esta es la primera ocasión para hacer una exploración informal sobre algunos puntos de la negociación sin que nadie se sienta comprometido. Es un buen momento para hacer preguntas generales que permitan un primer sondeo.



Figura 15. Fases de la negociación propiamente dicha



Esta fase comprende:

a. Crear un clima (ambiente) adecuado

Un buen negociador debe crear el clima más propicio para la negociación y controlar las expresiones de sus sentimientos, pues en esencia los negociadores son actores. Es preciso señalar que todo lo que sucede en el teatro de las negociaciones afecta al. En general la confianza es frágil, en tanto que las sospechas son naturales y es necesario trabajar para reducirlas.

b. Comunicar la propia posición

En el juego del principio, además de crear un ambiente adecuado es necesario comunicar la posición a la otra. Esa comunicación debe ser clara, confiable y flexible a efectos de facilitar la rápida comprensión.

Para ello resulta conveniente:

- **Presentar las propuestas con sencillez.** Evitar las explicaciones complicadas, las frases rebuscadas, las palabras raras y los discursos largos.
- **Hacer ofertas claras.** Las ofertas son la parte más importante de la propuesta. Se debe asegurar la comprensión de lo que se ofrece. Una oferta vaga puede deteriorar la credibilidad.
- **Formalizar la oferta.** En las negociaciones complejas es habitual que la mayoría de las ofertas se hagan o se confirmen por escrito. A pesar de lo que puede creerse haber dicho, la otra parte podría oír, entender o recordar algo diferente. De ahí la importancia de la oferta escrita.
- **Comunicar las prioridades sutilmente.** En general es muy útil comunicar las prioridades. Ello puede hacerse en forma sutil, adelantando señales de la posición, por ejemplo “En este punto vamos a ser firmes”. “Nos gustaría lograr...”.
- **Contestar las preguntas legítimas con franqueza y amabilidad.** Las respuestas excesivas crean desconfianza y resentimiento. Si una de las Partes puede obtener información por otras vías, habrá que dársela de la forma más amable. Así puede incrementarse la credibilidad entre las Partes.
- **Utilizar un lenguaje en común.** El uso de un lenguaje en común mejora la comunicación de las partes. La formulación de la propuesta puede hacerse en forma pormenorizada o sintética. Lo importante es encontrar el punto de equilibrio que facilite la comprensión de la oferta y evite la confusión.
- **Utilizar los puntos de vista con buen criterio.** Se puede creer que fortalecer el punto de vista de una parte puede tomar a la otra desprevenida. Estas situaciones deben utilizarse con buen criterio y prudencia dentro de un clima de ambiente cordial.
- **Poner todos los asuntos sobre la mesa de negociación.** Ambas partes necesitan analizar los asuntos con una visión de conjunto. De otra manera, pueden llegar a un acuerdo sobre uno o dos asuntos y luego encontrar que están distanciados en otro asunto importante. Para acercarse necesitan hacer intercambios respecto a los asuntos ya acordados.
- **Enviar señales de rechazo muy claras cuando una oferta no es razonable.** Hay que rechazarla con claridad y energía. No se puede decir “esto es un poco difícil” sino que tendría que decirse “ni siquiera se tendrá en cuenta”.
- **No dar ni exigir información en un solo sentido, sino con carácter recíproco.**

- **Concentrarse en las metas**, no en los medios específicos para lograrlas.
- **Dejar un espacio amplio para las concesiones.** Con la primera oferta se debe tener un espacio amplio para realizar concesiones. En estos casos hay que comunicar que se está dispuesto a moverse si es con reciprocidad. No hay que exigir un esfuerzo de convencimiento, hay que dejar a la otra parte que ella misma se convenza.
- **Evitar pre-condiciones para negociar.** Las pre-condiciones son acciones que las partes deben establecer antes de comenzar las negociaciones.
- **Estimular las concesiones.** En medio de la negociación hay que buscar posibilidades para tentar a las partes a hacer nuevas concesiones. No resulta conveniente preguntar opiniones sobre las ofertas ya que puede invitar a la crítica y al rechazo.

c. Averiguar la posición de la otra parte

En todo proceso de negociación es importante conocer la posición de la otra parte negociadora y para ello se deben tener en cuenta algunos aspectos de interés común:

- Preocuparse no tanto por la propia posición, como de concentrar los esfuerzos en conocer la posición de la otra parte.
- Averiguar en forma global la posición de la otra parte, en especial su primera oferta.
- Saber cómo se siente la otra parte acerca de su propia posición.
- Utilizar preguntas inteligentes. El modo usual para obtener información, es preguntar. Las preguntas son ventanas de la mente. En una situación normal las partes pueden formularse preguntas, tales como: ¿qué desea de esta negociación?, ¿qué espera de ella?, ¿qué le gustaría conseguir? Mediante preguntas como estas se puede llegar a descubrir los intereses y necesidades de las partes y guiarse, de acuerdo con ellas, en la negociación futura.

La utilización de preguntas en una negociación, como medio para conocer necesidades, implica tener claro: qué preguntas formular, cómo y cuándo hacerlas. Con preguntas inteligentes se puede conseguir atención inmediata, mantener el interés por el asunto que se discute y dirigir el curso de la conversación. Con frecuencia, por medio de preguntas hechas con habilidad, una parte puede verse llevada hacia la conclusión que la otra desea.

Cuadro 3. Clima y ambientes. Ventajas y riesgos



Ambiente	¿Cuándo crearlo?	Ventajas	Riesgos
<p>CORDIAL</p> <p>Se adapta a la solución de problemas. Fortalece la confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende solucionar un problema. • Se está ante una situación de debilidad en el regateo • Se negocia con una persona cordial • Se requiere construir o preservar una relación a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favorece el entendimiento. ✓ Elimina malentendidos ✓ Predispone a la búsqueda de acuerdos ✓ Permite pensar con tranquilidad ✓ Incrementa las posibilidades de trabajar con la otra parte. ✓ Disminuye la desconfianza ✓ Crea un buen antecedente para el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> * Crea desconfianza. * Hace aparecer como débil a una parte frente a la otra. * Indispone a las personas muy dominantes.
<p>FORMAL</p> <p>Es protocolar. Puede ser emocionalmente neutral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no se está seguro de lo que se debe hacer. • Cuando se trata con personas indiferentes ante la relación • Cuando las negociaciones son entre equipos • Cuando los asuntos son complejos. • Cuando las partes son hostiles mutuamente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centra el proceso en el trabajo, no en las relaciones implicadas y las emociones expresadas o no ✓ Da a la negociación un tono protocolar. ✓ Facilita a las partes una prudente distancia de los sentimientos personales. ✓ Busca un entorno formal que aisle a las partes de sentimientos hostiles. ✓ Otorga tiempo para evaluar la situación y modelar el estilo de negociación que se desea. 	<ul style="list-style-type: none"> * La exploración de otras alternativas puede quedar limitada por la formalidad del ambiente. * Puede indisponer a las personas dominantes y a las amistosas.
<p>INDIFERENTE</p> <p>Puede aumentar mucho el poder percibido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se regatea. • Cuando se tiene una actitud indiferente al resultado del acuerdo o se está en condiciones de postergar su concreción. • Cuando una de las partes está ansiosa por lograr el acuerdo. • Cuando los intereses de ambas partes están claramente en pugna 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apela a la indiferencia como un acto de demostración de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> * Pierde el ritmo de la negociación. * Estimula la ansiedad de las partes. * Indispone a las personas dominantes o dependientes * Pierde oportunidades para negociar en forma conjunta y obtener mayores beneficios.
<p>ANTAGÓNICO</p> <p>Las partes comprenden que los intereses son antagónicos y tratan de proteger los propios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene las mismas características de poder que el indiferente y las condiciones son casi iguales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene las mismas ventajas para el negociador que adopta la actitud de indiferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * crea resistencia y rigidez de ambas partes. * crea problemas en la ejecución y cumplimiento del acuerdo logrado. * reduce las posibilidades de futuros acuerdos.
<p>HOSTIL</p> <p>Fortalece el poder. Genera resistencia a crearlo</p>	<p>Genera resistencias a crearlo aun en aquellas situaciones en las que puede parecer apropiado. En algunas puede resultar conveniente que la hostilidad sea manifiesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cuando se deben cambiar radicalmente las percepciones de las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esta actitud es posible cuando una de las partes en una negociación multilateral explicita una posición negativa. ✓ En negociaciones bilaterales solo es posible cuando una 	<ul style="list-style-type: none"> * Son los mismos que los del ambiente antagónico, pero pueden ser mucho más extremos.

Fuente: Elaboración propia

Es necesario preparar una serie de preguntas referidas a todo el proceso de la negociación, desde el principio hasta el fin, para formularlas en el momento oportuno. Por ejemplo, al comienzo de una larga negociación se pueden hacer preguntas que despierten la atención, luego preguntas que proporcionen información, después preguntas que hagan pensar y, finalmente preguntas que lleven a una conclusión.

En el caso que se entienda que no debe darse una contestación directa y sustantiva a una pregunta, las posibilidades pueden ser:

- Dejar a la otra parte con la impresión que la pregunta ha sido contestada.
- Responder de modo incompleto.
- Responder de modo inadecuado.
- Lograr que la otra parte pierda el interés de seguir preguntando.

d y e. Valor de las relaciones entre las partes. Adquirir información

Ambos conceptos han sido desarrollados anteriormente y le son aplicables las consideraciones realizadas

Durante el juego del comienzo es importante continuar con la retroalimentación a efectos de verificar si el curso de la negociación y las relaciones con la otra parte se adecuan a lo previsto en la etapa de preparación. De lo contrario habrá que revisar y ajustar las premisas iniciales o la estrategia elegida.

La retroalimentación (de su original en inglés *feedback*), consiste en hacer un alto en el camino de la negociación y revisar los avances alcanzados, los aspectos en los que las posiciones se mantienen inflexibles y basándose en ello, repensar eventuales nuevas estrategias o plan de acción para continuar la negociación.

La retroalimentación requiere un cambio de actitud en los negociadores. Estos deben hacer un esfuerzo para comprender los intereses e inquietudes de la otra parte. Por lo general, suelen hablar mucho, no escuchan y pretenden forzar posiciones sin interesarse demasiado por comprender a los demás.

Para realizar un buen proceso de retroalimentación es necesario:

- **Adquirir información** si no se obtiene información, obviamente no se la puede interpretar o utilizar. Las técnicas para obtenerla son: escuchar, observar y sondear. Hay que recordar que entre personas la distancia más corta entre dos puntos con frecuencia no es una línea recta. Se necesita hacer disgresiones, comentar situaciones diferentes al objeto de la negociación ya que pueden convertirse en informaciones más importantes que las respuestas que se pueden dar a preguntas formuladas en forma directa. Adquirir información exige ordenarse, amplía la base de datos disponible e incrementa el rango de percepciones. Si bien es conveniente solicitar a la otra parte permiso antes de tomar nota, la misma iniciativa de solicitar amablemente ese permiso puede reducir la incomodidad que provocaría no hacerlo. Escuchar es una de las pocas acciones que ayuda tanto en la negociación competitiva como en la solución conjunta de problemas. Es muy importante poder comunicar con claridad que se está tratando de comprender –sin juzgar– y para ello se pueden formular preguntas como *¿podría explicarme por favor...? ¿qué quiere decir tal cosa...?* o afirmaciones en tono neutral y preguntas de confirmación o exploración (por ejemplo,

...no estoy seguro de haber entendido correctamente... ¿es así? ¿podría explicármelo en otra forma?)

Es conveniente escuchar activamente, no pasivamente y devolver el mensaje acerca de lo que se ha escuchado, sin juzgar ni interpretar o inferir lo que se cree que la otra parte ha querido decir, eliminando de la devolución del mensaje aquellas emociones o las calificaciones negativas de las personas o de las situaciones (a ésta técnica de escucha activa se la denomina parafraseo). Por su parte, hacer un resumen convoca a la escucha y facilita la comunicación y en especial la comprensión.

Si bien escuchar y observar son técnicas valiosas se deben complementar con otras, por ejemplo formular preguntas abiertas o realizar ofertas y estar a la espera de las reacciones que producen. Preguntar, por ejemplo, ¿qué otras ofertas tiene?, ¿para cuándo lo necesita?, ¿cuánto quiere invertir?, puede ayudar a reducir tensiones a las personas y hacer que se converse con franqueza. Después de lo anterior hay que hacer una pausa a fin de dar tiempo a la otra parte para responder.

Entre los distintos tipos de soluciones las ofertas pueden ser útiles puesto que se ponen a prueba las reacciones de la contraparte, por ejemplo para averiguar si los límites de una parte son más favorables para la otra de los que indica la situación, se puede hacer una oferta absurda y si no se objeta enérgicamente, quizás la oferta no sea tan absurda.

- **Analizar la información obtenida:** la búsqueda de información requiere conocer previamente la información que se tiene y la que se desea disponer, ya que de la comparación entre ambas surgen las carencias de información que se deben cubrir. Una de las formas de obtener la información necesaria es procurar que la otra parte quiera comunicarse. Si esto se logra ya se tiene la mitad del camino realizado. De lo contrario, si la necesidad de información se mantiene será necesario recurrir a fuentes externas.
- **Utilizar la información para revisar las estrategias elegidas:** Se debe utilizar la información para revisar la estrategia elegida. Para mejorar la estrategia hay que utilizar la misma técnica que se empleó para desarrollarla originalmente, con dos diferencias: existe más información nueva que en los planes originales y las medidas que han ido tomando ambas partes pueden reducir las propias posiciones. En este momento de revisión de estrategias es importante considerar globalmente los enfoques alternos, las preguntas y las concesiones. El conjunto de estos tres puntos es lo que conforma la nueva estrategia y permite desarrollar un plan detallado para lograrla.

2. El juego del medio

Así como en la etapa del juego del comienzo se crea la distancia entre las posiciones de ambas partes, el propósito del juego del medio es acercar las posiciones, generar propuestas, mantener el ritmo de la negociación y controlarlo.

a. Generar propuestas

No es posible llegar a un acuerdo sin generar propuestas. La tarea más importante del juego del medio es procurar el movimiento de ambas partes de las posturas iniciales a las probabilidades de acuerdo. Cada una de las partes quiere moverse hacia un acuerdo que satisfaga sus intereses, por lo que los primeros movimientos pueden determinar la velocidad y la dirección del impulso.

Las partes desean progresar a medida que se desarrolla el proceso y los progresos dependen tanto de los movimientos sustanciales como del ambiente creado ya que, de acuerdo con el ambiente en el que se está negociado, las partes pueden estar

satisfechas con un pequeño avance logrado o creer que nada está sucediendo a pesar de existir progresos considerables.

Las propuestas pueden iniciarse cuando ambas partes orientan el proceso hacia intereses comunes o descubren intereses diferentes, sobre los cuales pueden crear opciones de satisfacción conjunta e intercambiar concesiones.

El comienzo de la dinámica de propuestas suele ser difícil porque cada parte teme que el que inicie conceda demasiado o pierda imagen. En general se procura que una parte haga el primer movimiento, ya que el que se mueve primero puede hacer concesiones condicionales y tratar de lograr un acuerdo basado en los principios establecidos. Por ello, resulta conveniente considerar a las propuestas como ideas a desarrollar y no como ofertas formales ya que en la mayoría de las negociaciones existen tres obstáculos en la generación y propuesta de ofertas:

1. La resistencia a conceder más allá de lo razonable para los propios intereses.
2. El temor a perder imagen.
3. La creencia de una parte de ser más razonable que la otra (esta creencia se basa en la tendencia natural a considerar que la propia posición es siempre la correcta, mientras que la de la otra parte es una posición irracional basada en obtener ventajas a costa de la otra).

b. Mantener el ritmo de la negociación

Conservar el ritmo de la negociación es una tarea muy compleja, especialmente en las últimas instancias del juego del medio.

Las concesiones tempranas generalmente sólo eliminan aspectos accesorios; las posteriores son cada vez más difíciles. Hay dos factores que las mitigan: la inercia y la información. La inercia está vinculada más a la conservación del impulso que a su iniciación. La información que se puede adquirir acerca de la situación de la otra parte, de sus objetivos y de su estrategia, ayuda a encontrar caminos hacia un acuerdo.

Después de un plazo más o menos largo el estancamiento o *impasse* es difícil de resolver. Cada parte puede desconfiar de la otra o sentirse comprometida con su última posición. Es recomendable evitar estancamientos o procurar al menos que éstos sean breves, poniendo énfasis en el progreso y no en los problemas pendientes.

En el curso de las conversaciones hay que evitar palabras o acciones que puedan herir el orgullo o controvertir los valores de la otra parte. Muchas veces se trata de ganar puntos de discusión criticando los errores y las incoherencias de la otra parte y ello puede producir que se gane el debate argumental pero se corre el peligro de perder la negociación porque la otra parte puede sentirse mal y tornarse agresiva o inflexible.

También debe evitarse una generalización prematura que debilite la credibilidad, si se ha señalado que ésta es la última oferta (táctica habitual de las negociaciones distributivas) ya que cada concesión que se otorga debe ser justificada previamente. Para evitarla formulación de ofertas finales resulta práctico utilizar la técnica del "escalón por escalón", también conocida como la del "salame": si bien se puede pedir todo de una vez, raramente da buen resultado ya que la otra parte, puede sentirse inhibida de hacer concesiones muy grandes; en cambio, puede resultar más conveniente establecer algún mecanismo que permita analizar punto por punto las ofertas (acuerdos de proceso) y en ese análisis solicitar en cada caso una concesión en particular.

El silencio hace sentir tan incómodas a algunas personas, que hablan o incluso hacen una concesión solamente para romperlo. Nunca debe interrumpirse una oferta sino esperar que culmine el tratamiento de los temas involucrados en esta oferta. Se debe

hacer un esfuerzo para que las ofertas sean explicitadas ya que las concesiones vagas deben clarificarse para evitar que se entiendan mal, que se modifiquen o se retiren.

c. Controlar el ritmo de la negociación

La superposición de movimientos, es decir, la velocidad relativa a las concesiones que se han otorgado y a las que se pueden llegar a otorgar, deben ser equilibradas y además exigir reciprocidad.

En la medida que se avance en las negociaciones, si el movimiento es parejo esto indica que ambas partes están acordando concesiones satisfactorias para alcanzar un acuerdo. En caso contrario, esto indica que no ha habido reciprocidad en las concesiones otorgadas por una de las partes. Lo deseable es que ambas partes se muevan en forma deliberada y controlada hacia un acuerdo mutuamente satisfactorio. Si una de las partes se mueve demasiado rápido, puede conceder demasiado. Si se mueve demasiado despacio, puede desaparecer el impulso y por lo tanto disipar la posibilidad de un acuerdo. Si hay poco impulso, o este no existe, se está como en una guerra de trincheras. Si en cambio ese impulso es mutuo y controlado, se estará en una situación ideal. Si el impulso es excesivo o demasiado rápido, se puede asemejar a una solicitud de rendición.

En general se deben evitar las calles de una sola vía. Un ejemplo de una negociación de este tipo se tiene en las exigencias tradicionales de los sindicatos en materia de salarios, prestaciones y condiciones laborales. Cuando las empresas plantean exigencias serias a estos sindicatos, los mismos reaccionan expresando que existe mala fe por parte de la patronal. Hay que evitar las calles unidireccionales aunque parezcan ir en la dirección deseada. Si las partes confían entre sí y tienen interés en una mutua comprensión, pueden establecer vías abiertas de comunicación.

Se debe evitar realizar movimientos defensivos hasta que se aproxime una fuerza límite y luego intentar cerrar el vacío moviéndose demasiado rápido. En las negociaciones suele presentarse un largo período de *coqueteo* durante el cual no sucede casi nada y lentamente la velocidad va en aumento, pero ello puede resultar muy peligroso. Para minimizar los problemas que pueden surgir al tener que dar concesiones apuradas a último momento, hay que empezar a moverse tempranamente y continuar moviéndose durante los juegos de la mitad y del final. Por tanto, hay que evitar hacer la primera concesión aunque esto no es una condición irreversible. Se recomienda rechazar las ofertas que resulten inaceptables; aclarar las propias ofertas y exigir reciprocidad.

Así como al final del juego del principio se hizo una revisión de la marcha de la negociación, en este momento también es importante continuar el proceso de la retroalimentación.

3. El juego del final

El juego del final es, de los tres momentos de la negociación propiamente dicha, el que suele provocar mayor ansiedad y *stress* en las partes negociadoras. El negociador que no disponga de mecanismos para repeler los factores causantes de ansiedad, podrá sentirse interiormente presionado para una rápida solución y hacer concesiones innecesarias que provoquen un arrepentimiento futuro.

El juego del final comprende:

a. Poner a prueba los límites

A medida que avanza la negociación, las concesiones se consideran más sensibles y la tensión se intensifica en las fechas límites. Con frecuencia, la otra parte tiene más o menos espacio del que se estimaba inicialmente, por lo que se deben revisar las previsiones y la propia estrategia.

En situaciones competitivas, habitualmente los negociadores presionan hasta alcanzar su propio límite o un poco más y luego pasan por alto oportunidades obvias de concesiones adicionales. Pueden conformarse con los objetivos de máxima, sin darse cuenta que con paciencia y sin apresurar la negociación, se pueden maximizar las metas inicialmente establecidas. Si al presionar a la otra parte ésta no comunica la finalización, es decir, su decisión de retirarse, probablemente no ha llegado aún a sus propios límites. Un negociador competitivo debe seguir presionando y observando hasta dónde llega la otra parte. En la diplomacia este enfoque se llama “el arte del precipicio”, es decir, un negociador empuja a otro cada vez más cerca del precipicio observando cuidadosamente las reacciones.

En el contexto enunciado ¿cómo se indica que se ha llegado al punto máximo de concesión?: dando señales a la otra parte de que hasta allí llega. La máxima expresión es retirarse. Sin embargo, las puertas de la negociación siempre deben quedar abiertas. Es en esta oportunidad cuando se debería aceptar la última propuesta y si se valoran las relaciones con la contraparte, probablemente se deba llegar a un acuerdo cuando las concesiones *empiezan a doler*. Duele cuando la concesión es superior a lo presupuestado originariamente. Este hecho se pone en evidencia en el lenguaje y las actitudes de la parte afectada. Por ello, cuando se observa que ya la concesión comienza a doler es cuando se aproxima el momento de cerrar o concluir la negociación.

b. Comunicar la finalización de la negociación

Otra tarea importante que el negociador tiene que realizar durante el juego del final es comunicar a la otra parte su disposición de terminar la negociación, como forma de establecer un límite a las concesiones. Si la otra parte no cree que esos son los límites, el acuerdo puede costar una huelga, una demanda judicial o hasta una guerra. La finalización abrupta, como por ejemplo una última oferta muy firme pero inaceptable, por lo general resulta contraproducente.

Un avance muy grande a último momento puede indicar que es posible avanzar mucho más. La finalización abrupta no da tiempo a contestar y puede obligar a pasar de un intercambio de concesiones a retirarse definitivamente.

Para aceptar un acuerdo, se tiene que evaluar si lo que ofreció la otra parte resulta conveniente y equilibrado. Este es el momento de decir “estoy conformes con su propuesta” y así dar por concluida esta etapa.

Si lo que se negocia implica aceptar nuevas reglas de juego que representan un esfuerzo de transformación de la empresa o de sectores productivos, debería siempre pensarse en incluir cláusulas transitorias que permitan poner en vigencia plena dicho cambio en un período de tiempo a establecer.

Hacer las cosas oportunamente es de suma importancia. Comunicar la finalización demasiado pronto o demasiado tarde puede hacer naufragar los objetivos que se habían fijado.

c. Utilizar la presión de la fecha límite

Como las últimas concesiones suelen ser las más sensibles y dolorosas, con frecuencia se dejan para último momento, antes de la fecha límite. Muchos negociadores no ceden hasta que sientan la presión de la fecha límite y puedan hacer creer que nunca harán concesiones. Cuando se dan cuenta que quizá no se llegue al acuerdo y el plazo ya está avanzando, podrían aceptarse eventualmente los compromisos finales. La mayoría de los acuerdos se logran en la fecha límite o poco antes.

A veces una de las partes tiene fechas límites que presionan en extremo pero que para la otra no tienen mayor significado. Si es así, esta última puede presionar a la otra sin sentirse presionado. Las fechas límites producen poco efecto si las personas no creen en ellas y muchas pasan por alto estas fechas preestablecidas.

Aunque no se debe llegar a interrumpir la negociación, muchas veces es conveniente hacer un receso antes del acuerdo del acuerdo final. Unos pocos minutos de reflexión cuidadosa pueden evitar un futuro de problemas.

d. Permitir a la otra parte proteger su propia imagen

Es importante que las partes puedan preservar su propia imagen (ante sí mismos y ante sus representados, si los hubiere) particularmente durante el juego del final, ya que la tensión que se genera con frecuencia hace que los negociadores puedan reaccionar en forma desmesurada ante una oferta insignificante. Un acuerdo mutuamente beneficioso puede perderse por las razones más tontas.

La necesidad que todos parezcan *ganar* subyace en muchos de los rituales de las negociaciones. La mayoría de ellas contienen elementos de ganar y perder y a nadie le gusta perder. Lo ideal es que las partes se sientan ganadoras. Si uno gana debe ser muy discreto. Mostrar regocijo especialmente si las negociaciones fueron tensas o antagónicas es exactamente lo que no debe hacerse. Siempre se necesita la cooperación y la buena voluntad de las partes para lograr y suscribir un acuerdo.

e. Alcanzar el acuerdo

En función de las tareas anteriores, cuando la oferta de una de las partes está dentro de los parámetros de aceptación de la otra, se informa expresamente la aprobación de dicha propuesta, con lo cual se alcanza el acuerdo (principio del trato cerrado).

6.3. Revisión de la negociación

Tras una negociación tensionante, a través de la cual se llega a un acuerdo entre las partes, es natural que los negociadores quieran olvidar y trabajar en otra cosa o sencillamente descansar. Eso es exactamente lo que no se debe hacer. Debe revisarse de inmediato el proceso de la negociación y el contenido del acuerdo logrado, con una visión de conjunto ya que no revisar la negociación puede causar problemas en la ejecución, obstaculizar la próxima negociación con las mismas personas e impedir que se puedan mejorar las habilidades para negociar.

Una revisión bien organizada puede ayudar a cumplir con tres tareas básicas:

1. Preparar el acuerdo para su suscripción

Cuando se logra un acuerdo casi siempre quedan detalles para resolver antes de formalizarlo. ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cómo se puede evaluar y aprobar el trabajo? La suscripción del acuerdo con frecuencia suele resultar difícil y origina muchas dificultades a causa de percepciones e intereses que están en pugna. Es más difícil ponerse de acuerdo en lo que significa un contrato, que negociar dicho contrato, ya que cada una de las partes suele considerar que actúa de buena fe y que tiene la razón.

Antes de dejar la mesa de negociaciones, es conveniente revisar todos los puntos del acuerdo, comprobar la interpretación que realizan ambas partes y resolver en el propio acuerdo los conflictos eventuales que puedan surgir, ya que un acuerdo ambiguo puede crear innumerables problemas difíciles de resolver. Se acostumbra a oír lo que se quiere oír y es común interpretar los hechos y comentarios en función de intereses personales.

Después de haberse interpretado de la misma forma el contenido del acuerdo por ambas partes, es conveniente suscribir un memorándum de comprensión y firmarlo o iniciarlo antes que las mismas se separen. De lo contrario pueden ser necesarios sucesivos contactos entre las Partes que suponen pérdida de tiempo y dificultades de entendimiento.

Especialmente, muchos profesionales del Derecho son negociadores reconocidos; otros creen que lo son y pueden llegar a romper las negociaciones y arruinar el acuerdo. Pueden obsesionarse tanto con los detalles legales, que el contenido del acuerdo puede resultar incomprensible. En estos casos hay que insistir en que se escriba un acuerdo que pueda ser fácilmente comprendido y ejecutado. Si bien algunos contratos pueden estar muy bien escritos, no siempre alcanzan a prever las contingencias futuras. Pueden existir áreas claves que tienen que resolverse de manera permanente. Por eso, hay que acordar de antemano cómo se van a resolver las soluciones de controversias.

Existen maneras de resolver las controversias. Algunas son formales como la presentación de quejas o arbitrajes, otras son formales y además legalistas, como por ejemplo una cláusula que diga que los desacuerdos se resolverán ante los tribunales. Resulta importante acordar con anterioridad que los desacuerdos se resolverán en forma amistosa e informal.

Habiéndose concluido la redacción del documento, teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se procede a firmar el mismo como expresión de conformidad y compromiso. La entrada en vigencia de este documento dependerá de lo establecido en

el mismo y de los mecanismos de aprobación gubernamental que rijan en cada una de las partes.

2. Planificar futuras negociaciones

Cuando todavía se recuerda una negociación con claridad y se tiene previsto volver a negociar con el mismo grupo de personas, es importante establecer las bases para planificar nuevas negociaciones. Para algunas personas esto parece constituir una pérdida de tiempo, pero en realidad permite capitalizar las experiencias adquiridas en estas reuniones. Por ejemplo, analizar lo sucedido, qué efecto tuvieron determinadas estrategias de negociación, o qué se debe hacer en el futuro frente a un mismo equipo negociador.

3. Mejorar las habilidades para negociar

La experiencia de la negociación concluida puede revelar algunos puntos débiles y puntos fuertes y más aún si se compra con otras negociaciones ya realizadas. En este caso es útil identificar y planificar maneras de aprovechar los puntos fuertes y de superar los puntos débiles. Es una tarea de auto-análisis y reflexión crítica.

Las negociaciones son tan complejas y las exigencias tan contradictorias que nadie las domina completamente. Cada negociación es diferente porque en ella pueden intervenir personas distintas con metas y exigencias diferentes.

Ningún estilo puede ser siempre el correcto. Incluso los mejores expertos pueden cometer errores costosos. Si un negociador sigue trabajando en una misma temática, debe pensar que una negociación no es el final de su trabajo, sino que es una tarea que puede continuar frente a nuevos campos de negociación.

7. Formas especiales de negociación

7.1. Negociación en equipo

La construcción del equipo negociador (como la de todo equipo) debe seguir determinadas pautas metodológicas. En primer lugar se debe definir la tarea, el objetivo del grupo, responder a la pregunta ¿para qué? A continuación el contenido de las sesiones, la temática a abordar, que debe responder a la pregunta ¿qué? Siguen los procedimientos para desarrollar su actividad, es decir, las técnicas de negociación que se aplicarán, que responden a la pregunta ¿cómo? Todo esto requiere de una coordinación que guíe el proceso grupal y de las formas en que se llevará a cabo la tarea: dinámica.

Negociar requiere de conocimientos, habilidades y actitudes. Para lograr éxito en una negociación es necesario una preparación previa, entre cuyos aspectos principales se encuentran: definir los objetivos, aspiraciones y barreras; trazar la estrategia, táctica y técnicas a aplicar; establecer los límites de la negociación y sus posibles variantes; conocer el marco legal en que se desarrollará la negociación; caracterizar a la contraparte, a su grupo negociador y a las personas que lo integran.

Para ello la formación del grupo negociador es de vital importancia, ya que de su preparación dependerá, en gran medida, el éxito de la negociación en cuestión.

Si el grupo puede ser caracterizado como un conjunto restringido de personas por constantes de tiempo y espacio, en mutuo contacto, articuladas por su representación interna y que se propone -de forma explícita o implícita- una tarea, el equipo negociador puede ser visto como un grupo centrado en la tarea se caracteriza por la ejecución de una tarea específica de negociación, para lo cual se requiere el encuadre previo del grupo para un mejor desempeño de los diferentes roles de sus integrantes. Otra de sus características es la definición de un líder (coordinador) y la existencia de redes de comunicación centrífugas, (del grupo hacia el entorno) y centrípetas (del entorno hacia el grupo) en su dinámica.

La preparación del grupo negociador es fundamental, para que pueda dirigir la negociación hacia sus objetivos y aprovechar las oportunidades que aparezcan en su desarrollo.

Durante las negociaciones son disímiles las tareas que debe enfrentar el grupo negociador, por ello y como se refería anteriormente, es necesario asumir diferentes roles por parte de sus integrantes.

Rol es un modelo organizado de conducta que define la posición que deberá asumir un individuo. En el grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma. Entre los más importantes se encuentran:

- **Conductor (Líder):** es el encargado de la formación y preparación del grupo negociador. Debe asumir la responsabilidad del equipo durante la negociación aun cuando no sea el jefe en otras oportunidades. No es indispensable que sea el de mayor jerarquía, inclusive pudiera ser una táctica que no lo fuera.
Es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos que presente la tarea; analiza la funcionalidad de los roles; cierra la sesión de negociación e informa a los jefes superiores.
- **Sintetizador:** se encarga de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir las generalidades, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo o de su conductor. Aclara las propuestas. Es un auxiliar del conductor.
- **Observador:** su labor fundamental durante la negociación consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, "leer" el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.
- **Emergente:** puede preverse o surgir en la negociación. Da respuesta a la interpretación de una situación específica. Ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o transmite algo como propio pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación. En diferentes situaciones pueden aparecer distintos emergentes.
- **Chivo expiatorio:** es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación. Esto le crea una imagen desfavorable con la contraparte y con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su rol.

Las pautas metodológicas que rigen la conformación de un equipo negociador, radican en la necesidad de determinar:

1. *La tarea: objetivo del grupo, el ¿para qué?*

El objetivo del grupo es preparar y llevar a cabo una negociación dada, actividad en la que se centrará la tarea. La diversidad y complejidad de las negociaciones requiere, con frecuencia, que el grupo esté integrado por personas de diferentes especialidades (comerciales, abogados, economistas, psicólogos, etc.).

El dominio de la tarea permite un mayor esclarecimiento, comprensión, aceptación y movilidad de roles que deben desempeñar cada uno de los integrantes del grupo

2. *La temática: contenido de las sesiones, el ¿qué?*

El contenido de las sesiones de trabajo del grupo se agrupa en dos etapas: una previa a la negociación y la otra de desarrollo de la negociación.

En la etapa previa a la negociación el contenido de las sesiones estará dirigido a esclarecer la tarea y buscar toda la información necesaria que permita su dominio por parte de cada uno de los integrantes del grupo. En este momento es importante la definición de los roles de cada uno de sus miembros en la etapa posterior.

Durante el desarrollo de la negociación el contenido estará determinado por el avance que se tenga en las negociaciones y la habilidad con que se manejen y apliquen las diferentes técnicas. Todo el trabajo previo se pone en manifiesto en esta puesta en escena en la que no siempre hay tiempo para consultar y en ocasiones los resultados dependen de la habilidad de los integrantes del equipo y su agilidad de acción y respuesta.

3. *Las técnicas: procedimientos para desarrollar la actividad, el ¿cómo?*

Con frecuencia se tiende a confundir las técnicas con la dinámica. Ambas son elementos de gran importancia. Las técnicas de negociación son diversas y deben ser de dominio del grupo en correspondencia con la tarea asignada y la estrategia a seguir. Tanto las técnicas como la estrategia deben ser discutidas con el grupo, nunca impuestas. De esta manera el grupo estará más comprometido con esa tarea que debe ver como suya.

Las técnicas (¿cómo?) deben responder a la temática (¿qué?) y validar la tarea (¿para qué?).

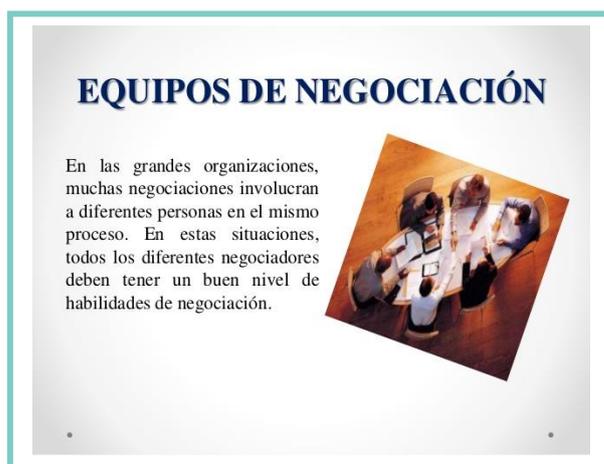
4. *Coordinación:* el coordinador del grupo guía el proceso grupal. Debe ser un facilitador de la comunicación y participar activamente con el grupo. Tiene entre otras las funciones siguientes:

- Mantener y sustentar el encuadre.
- Crear, fomentar y mantener la comunicación.
- Facilitar el vínculo y la tarea.
- Detectar y señalar los obstáculos que se presenten en la tarea.
- Promover la indagación y el descubrimiento de nuevos aportes.
- Detectar situaciones emergentes: oportunidades y amenazas.
- Analizar la funcionalidad de los roles.
- Reflexionar acerca de las relaciones de los integrantes.

5. *Dinámica:* si la temática está relacionada con la tarea central, su claridad y objetividad, las dinámicas lo están con las formas de llevar a cabo esta tarea (¿cómo?), el movimiento de roles y el clima o ambiente que rodea ese espacio grupal, entendiéndose por tal, el espacio generado por la interacción individuo-grupo en el proceso de su desarrollo. Los elementos temático y dinámico deben estar balanceados para que contribuyan el mejor desarrollo y desenvolvimiento de la tarea sin generar tensiones entre los integrantes del grupo.



Figura 13: Negociación en equipo



Fuente: Google imagen

Entre las ventajas se pueden considerar:

1. Un equipo tiene más información y más ideas que una sola persona negociadora.
2. En líneas generales dos cabezas piensan mejor que una. No obstante ante un caso concreto habrá que evaluar la calidad de la información y el talento de los integrantes del equipo así como la naturaleza de la negociación, antes de decidir si se trabajará o no en equipo.
3. Un equipo analiza las situaciones mejor que un solo negociador. Además del hecho casi inevitable que varias personas tendrán más información y más ideas que una sola, un equipo alcanza un proceso analítico más complejo y por tanto más útil. Un individuo frente a un planteo de negociación tiende a analizarlo intuitivamente. Puede lograr dar un sentido lineal a sus objetivos y considerar simultáneamente la estrategia de la contraparte, pero le será muy difícil cotejar solo estos supuestos y aún ponerlos en duda.
4. El análisis en un equipo es más explícito y el intercambio de ideas y puntos de vistas le confiere mayor objetividad. Cada uno expone su posición y debe justificarla frente a la perspectiva de los demás, lo que permite un grado superior de análisis.
5. Hay una ventaja psicológica natural en formar parte de un equipo, sobre todo si es un equipo superior a la contraparte, en rango o en talento. Siempre la persona que debe trabajar sola se siente en desventaja psicológica ante quien lo hace en equipo.

Entre sus potenciales desventajas y dificultades se anotan:

1. Infidencias. Un integrante del equipo, con el afán de demostrar que participa en las decisiones de su equipo, que cuenta con una importante fracción de poder, puede insinuar a la contraparte cuáles son las verdaderas posiciones de máxima o de mínima en temas específicos de la negociación.
2. Estrategias fragmentadas. Cuando no existe solidez y unicidad de mando, se puede fragmentar la conducción entre dos o más personas conduciendo a estrategias y tácticas distintas de negociación.
3. Concesiones no autorizadas. Las intervenciones de muchas personas en una negociación pueden llevar a inequívocas concesiones que desde un punto de vista estratégico y de táctica son otorgadas fuera de tiempo, en forma anticipada, dificultando la real aplicación de reciprocidad.
4. Respuestas más lentas. Las consultas intra-miembros de un equipo pueden demorar la toma de decisiones respecto de lo que sería una negociación unipersonal. Estas demoras pueden hacer decaer el ritmo de la negociación y dificultar su conclusión.
5. Riesgo y posibilidad de llegar a un estancamiento.

Entre la negociación individual y en equipo, la elección de una u otra dependerá de factores situacionales y personales (cultura, sobre todo) y de un análisis de los costos y beneficios de cada enfoque y luego tomar la decisión.

7.2. Negociación por medios basados en las Tecnologías de Información y Comunicación

Para una negociación eficaz, es crucial entender el impacto que los distintos sistemas de comunicación tienen sobre las distintas fases de la negociación.

A fin de esquematizar los contenidos y formas propias de la negociación por medios electrónicos, también denominada “on line”, se consignan los siguientes Cuadros, basados en Poole y Shannon y De Sanctis (1992; pp. 46-50).



Cuadro 4. Canales de comunicación

Canales de comunicación	
Canal de comunicación	Implica
Cara a cara	Verbal, no verbal
Texto	Notas manuscritas, memos, teletipos
Audio	Teléfono, teleconferencia
Vídeo	Vídeo más audio (vídeo conferencia)
Soporte informático: nivel 1	Tecnologías que eliminan las barreras comunicativas: ordenador, texto
Soporte informático: nivel 2	El nivel 1, más técnicas de decisión en grupo y de adopción de la decisión
Soporte informático: nivel 3	Nivel 2, más patrones de comunicación de grupo regulados automáticamente. Guía informática sobre las normas que rigen la negociación
Sala de decisión	Encuentro sincronizado cara a cara
Conferencia por ordenador	Grupo disperso, tanto sincronizado como no sincronizado.



Cuadro 5. Aplicación de TICs a la negociación

<i>¿Cómo se aplica?</i>		
Durante...	Si...	Entonces debería...
La fase de definición del asunto y de establecimiento de la agenda de negociación	Se trata de una labor compleja...	Utilizar texto.
	Necesito separar a las partes...	Utilizar vídeo, texto, y soporte informático.
	es fundamental que formulemos asuntos en común	utilizar comunicación cara a cara y soporte informático.
La fase de búsqueda de la solución.	Quiero evitar que las partes negociadoras devengan rígidas en sus posicionamientos...	evitar textos (y quizás también contacto cara a cara).
	Quiero favorecer el intercambio fluido de opiniones...	utilizar audio y vídeo.
	Quiero moderar el ritmo marcha de las negociaciones	utilizar texto basado en conferencia por ordenador.
	Necesito generar más ideas, opciones y soluciones.	utilizar texto anónimo



Cuadro 6. Temas y comparativas de aplicación de TICs a la negociación (cont.)

Generar el compromiso de las partes para con las soluciones	Soporte informático nivel 1	Es mejor que (resultados diversos)	Cara a cara
Modificar la opinión de las partes	Audio y vídeo	Son mejores que	Cara a cara
Evitar que se imponga el argumento más fuerte	Audio	Es mejor que	Cara a cara
Aumentar las expresiones personales (resulta beneficioso cuando se trata de necesidades; perjudicial si personaliza el conflicto)	Cara a cara	Es mejor que	Soporte informático nivel 1, texto y audio
Obtener impresiones más precisas	Todos los medios	Resultan igual	
Contrarrestar un clima adverso	Soporte informático nivel 1 & 2, texto y audio	Son mejores que	Cara a cara
Generar expresiones emocionales positivas	Soporte informático nivel 1 & 2	Son mejores que	Cara a cara
Equilibrar la participación	Vídeo	Es mejor que (resultados diversos)	Cara a cara, texto, soporte informático nivel 1 & 2
Dar mejor impresión ante legos en la materia	Cara a cara	Es mejor que	Todos los demás

Fuente: en base a Poole, Shannon y De Sanctis (1992)



Bibliografía

- Basualdo, M. G. (2005). *Técnicas en negociaciones internacionales*. Paper de trabajo
- Bazerman, M. y Neale, M. (1997). *La negociación racional en un mundo irracional* (1ª. reimpresión). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica
- Bellanger, L. (1984): *La Negociation*. Paris: PUF.,
- Bercowitch, J. (1984): "Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation". *Political Science*, 36, 2, pp 125-144.
- Fisher, R., Patton, B. y Ury, W. (1997). *Sí... ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder*. Barcelona: Norma.
- Flint, P. (2004). *La negociación empresarial*. Material didáctico N° 4. Lima: Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN)
- Launay, R. (1982): *La negociation. Approche Psychosociologique*, Paris: Co-ED. E.M.E.1982).
- Lax, D. y Sebenius J. (2007) *Negociación tridimensional: herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Lewicky, R., Barry, B. y Saunders, D. (2008). *Fundamentos de Negociación* (4ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (1ª. ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Milia, F. A. (1997). *El conflicto extrajudicial*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni, pp. 131-134.
- Murray, H. A. (1964). *Exploración de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Nieremberg, G. (1994). *El negociador completo*. México: Limusa - Noriega.
- Pinto, D. (s.f). *Negociación: una trilogía determinante: necesidades, motivaciones e intereses*. Recuperado de: www.marbletreegroup.com.ar/blog/wp-content/uploads/Pinto-Daniel-Negociacion.pdf
- Poole, M., Shannon, D. y De Sanctis, G. (1992) "Communication Media and Negotiation Processes". En Putnam, L. y Roloff, M. (comp.). *Communication and Negotiation* (pp. 46-50). Thousand Oaks: Sage.
- Sierralta Ríos, A. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales: texto y casos* (1e. ed.). Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sims, R.L. (2002). "Support for the use of deception within the work environment: a comparison of Israeli and United States employee attitudes", *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 27-34.
- Watzlawick, P, Beavin Bavelas, J. y Jackson, D. (2011). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.



PARTE III. ANEXOS



Anexo I

Instituciones y organizaciones

Dado que el Proyecto de investigación se destina fundamentalmente a servir de material de apoyo a la Cátedra de Negociaciones y Alianzas Estratégicas de la Carrera de Relaciones Institucionales (FCSA, UDA), se introduce un Anexo especificativo de las diferencias entre instituciones y organizaciones, como aporte a una mayor comprensión del contexto en el cual operarán los futuros egresados.

1. Aproximaciones a la definición de institución

El concepto de institución (por extensión: institución social) ha sido y es largamente debatido por sus especialistas: los sociólogos. A ellos debería recurrirse para sortear la dificultad de construir un consenso de significados.

La diversidad de aproximaciones tiene su origen en la falta de una definición unívoca del concepto «institución». Por ello, seguimos en éste punto la brillante compilación de Smith (1961) y sus citas, quien realiza una agrupación de las definiciones de institución (las negrillas en todos los casos son propias), distinguiendo:

- a) Definiciones en términos de estructura cultural: la institución es considerada como un haz de normas sociales interrelacionadas que se asocian con un núcleo de valores de alta prioridad y con una o más necesidades humanas básicas. Tales normas canalizan o regulan el comportamiento de las personas y se hallan apoyadas y sostenidas por miembros de la sociedad. La institución sería una **forma organizada de hacer alguna cosa**.

En determinadas áreas de la relación social, aquellas normas que prescriben o regulan el comportamiento son conceptuadas como «institucionales» siempre que afecten ciertos valores básicos y el todo estructural disfrute de un fuerte apoyo dentro del marco social, por ejemplo, el matrimonio, la educación y la escuela, la economía, la religión, y el sistema político.

Los sociólogos que sustentan esta postura se cuidan mucho de distinguir entre institución y asociación. Bierstedt (1957) (Smith, 1961:96) escribe:

“Una institución es una forma reconocida de llevar a cabo alguna actividad en sociedad...es una norma, como son normas los usos y costumbres populares y las leyes..., es un procedimiento establecido. Las instituciones exigen siempre asociaciones específicas que las sostengan...”



- b) Definiciones en términos de un complejo de normas y valores institucionales: para otros sociólogos las normas no pueden ser equiparadas a las instituciones. Una institución es, para ellos, un **conjunto de normas institucionales unidas en torno a un complejo de valores relativamente distinto y socialmente importante**. Es importante señalar que las normas institucionales se describen como obligatorias y su transgresión puede conducir a la crítica o reacción pública contra el transgresor.

Williams (1960) (Smith, 1961:96) define las normas institucionales diciendo que:



“Las normas institucionales difieren de otras normas culturales en cuanto que aquellas son realmente obligatorias por efectivo acuerdo social; es decir, están apoyadas por vigorosa sanción social y cuentan con un elevado índice de aquiescencia. Además, son relativamente permanentes, se cumplen a través de órganos sociales definidos y obligan recíprocamente a los ocupantes de posiciones sociales designadas”.

- c) Definiciones en términos de sistemas de relaciones interactivas: en estas definiciones, la institución aparece como un todo que **engloba las estructuras permanentes y las relaciones sociales interactivas** características de grupos y sistemas sociales. Estructura y relaciones son los elementos del sistema institución.

Esta acepción está enfocada en las estructuras permanentes (organización, en su significado clásico) y en las acciones organizadas de las personas con posiciones en la estructura y es la regularización de la interacción humana en un grado suficiente la que define la concepción de institución o conducta institucional.

Dice Lee (1951) (Smith, 1961:97):



“... una institución puede ser definida como una red de procesos inter-humanos relativamente continuos que inician y mantienen conexiones entre personas y grupos dentro de una estructura plural, con objeto de conservar esta estructura o de servir sus intereses.”

- d) Definiciones en términos tanto de estructura cultural como de relaciones interactivas: a la combinación de los dos elementos se le suma un especial hincapié en la noción de que las instituciones agrupan ciertas expectativas de misión y ciertas concepciones de misión. Así, una institución define **cuál es el comportamiento culturalmente correcto de las personas que actúan en posiciones específicas**, cada una de las cuales dispone de un sistema de relaciones interactivas entre los diversos actantes.

Conviven en esta postura un planteamiento objetivo (centrado en las dimensiones estructurales de la acción) y una mirada subjetiva orientada al comportamiento institucional (la sujeción de las conductas de un sujeto conforme a las reglas institucionalizadas).



Para Parsons (1990) la institución puede ser definida como un sistema normativo regulatorio de la acción humana para el logro de sus fines inmediatos, en tanto y en cuanto sea conforme al sistema de valores últimos común en la comunidad.

Por tanto, desde este punto de vista, el elemento propiamente institucional son **las reglas normativas que implican modelos de comportamientos y relaciones regulares y estables, de la mano de la idea de sanción**, piedra de toque de las normas.

- e) Definiciones en términos de estructura cultural, relaciones interactivas y objetos materiales: a las acepciones directamente antecedentes se suma el significado de símbolos y objetos materiales como esenciales para el funcionamiento institucional. A manera de ejemplo, los «tonos pastel en las paredes de la sala de mediación», la «mesa circular que no denote

preeminencia», el «rotafolio para anotar elementos destacados y organizarse» y muchos más, podrían ser citados como símbolos o complejos materiales de la cultura de la mediación y, por ende, son parte integral de la institución.

Chapin (s.f.) (Smith, 1961:99) se refiere a una institución social como:



“Un proyecto organizado de las actitudes y comportamientos de los miembros de un grupo que resalta en forma de figura sobre el campo cultural. Consiste en segmentos del comportamiento de los individuos organizados en sistema... y consta principalmente de costumbres y tradiciones, pero en algunos casos trazos materiales de cultura se unen a aquella figura a través de un proceso de condicionamiento.”

2. Elementos comunes a las definiciones de institución

A partir de las conceptualizaciones antedichas y siguiendo la metodología que intentamos al abordar las definiciones de mediación, resulta posible encontrar elementos comunes entre las mismas, que podrían caracterizarse como los «ingredientes básicos» del concepto de institución, que se grafican. Los elementos señalados pueden agruparse en tres aspectos que conforman las diversas tendencias del denominado «neo institucionalismo» (por oposición al institucionalismo, de base economicista, representado principalmente por Thorstein Veblen, John R. Commons y Wesley C. Mitchell):

- Aspecto regulatorio: las instituciones aparecen exigiendo y regulando comportamientos sociales.
- Aspecto normativo: las reglas institucionales inducen, pero no determinan, la dimensión prescriptiva y evaluativa de la acción social, existiendo en los actores y sujetos la capacidad de elección e interpretación de éstas.
- Aspecto cognitivo: se enfatiza la dimensión simbólica y de significado de los valores, las normas y las reglas, considerándolas como condiciones objetivas asumidas por los actores en su interacción social. Esta es la aproximación más cercana a la Sociología y a la Teoría de la Organización.

Por su capacidad sintética de los elementos antedichos, adoptamos la definición de institución que brinda Hiller (1947) (Smith. 1961:97):



“Las instituciones son complejos de ideas y prácticas que contienen normas especificativas de la conducta entre las personas. Así considerada una institución social es una organización relativamente compleja de relaciones sociales, sujetas a una normativa y dirigida a la consecución de un interés o a la satisfacción de una necesidad... familia, iglesia, escuela, firma comercial... se denominan tanto instituciones como grupos y son, en efecto, ambas cosas.”

En el plano de la institucionalización plena los actores de las organizaciones utilizarán ese complejo de ideas, prácticas y cogniciones (todas ellas conformando un conjunto interrelacionado), para determinar sus conductas, entre ellas: determinar qué y quién se incluye en el proceso de decisión, cómo se estructura la información, qué acciones se pueden tomar y con qué secuencia.

3. Institución y organización

La distinción sociológica de los conceptos de institución y organización (o grupos asociados, asociativos, organizados, etc.) no es contradictoria con la idea de que la representación material de un cierto tipo de relaciones sociales (institución) se dé sobre la base de estructuras (organizaciones), que son entes

físicos y que conforman la burocracia de las instituciones: edificios, escritorios, expedientes, máquinas de escribir o PCs, papeles, medios de comunicación intra y extra estructura, movilidad y, por supuesto, las personas que dan soporte humano a la institución. Ejemplificando: si la Justicia es la institución, el Poder Judicial sería a la vez institución y soporte físico de la institución.

Sin embargo, tal solapamiento no exime de la necesidad de trazar una clara línea divisoria entre los términos institución y organización, ya que existen instituciones que no cuentan con soporte físico y solamente se conforman en las personas que encarnan las relaciones institucionales (el mercado, por ejemplo).



Cuadro 1. Elementos comunes en las definiciones de institución

Fuente:
Adaptado
de
Smith
(1961)

Elemento	Descripción
Normas culturales	Rigen los actos sociales en una situación determinada, son aprendidas y compartidas por los miembros de la sociedad, definiendo lo permitido y lo no permitido. En las normas culturales se hallan implícitos valores e ideologías.
Relacional	La institución se conforma con partes interrelacionadas (o estructuras interrelacionadas).
Estabilidad y persistencia	La permanencia temporal, la continuidad estructural y las formas persistentes de comportamiento en el interior de esa estructura son inherentes a la institución.
Instrumentalidad	La institución tiene funciones específicas que se dirigen al cumplimiento de objetivos concretos (v.g., satisfacer necesidades, complementar normas sociales o controlar comportamientos sociales).
Obligatoriedad	Cuentan con un mecanismo que permite la sanción y la recompensa (de acuerdo a la conformidad del comportamiento a las normas culturales de la institución).
Elementos cognoscitivos	Esta característica común surge de su conceptualización en términos de concepto, idea, significado, creencias y actitudes, etc., incluyendo la significación y simbolización de objetos materiales (v.g., el significado del anillo en una boda)-
Materialidad	Las instituciones utilizan rasgos materiales o indicadores físicos de su presencia, mediante símbolos especiales con significados culturalmente definidos (por ejemplo, carteles con emblemas que representan al Estado central o regional).
Potencial de cambio	Los procesos institucionales están sujetos al cambio ya que: las normas que prescribe no son aceptadas total y uniformemente a por toda la sociedad, el planteo inicial del grupo institucionalizado puede cambiar en el tiempo, el proceso de institucionalización puede crear nuevos grupos con intereses propios y el proceso de cambio puede intensificarse conforme a la interacción entre las diferentes esferas institucionalizadas que tienen valores y normas propios que determinan.
Interacciones regularizadas	Comprende el aspecto objetivo de la interacción humana (en grupos, asociaciones, etc.) y el subjetivo, atinente a las relaciones interactivas de los individuos entre sí, coordinadas a través de relaciones mutuas y expectativas compartidas.

propugnado por Comte y Spencer, entre otros) dio a luz el término «organización» asemejando los sistemas biológicos a los sistemas sociales y, en razón de ello, usaron el término «órgano» para indicar los elementos componentes de un sistema social dado.

Si bien no existen murallas físicas entre instituciones y organizaciones, debe tenerse en cuenta que las instituciones condicionan la capacidad de las organizaciones para crear sus propias normas autonómicas. Así, por ejemplo, en el sistema jurídico continental romanista no puede admitirse que la institución Justicia y la organización Poder Judicial creen normas jurídicas de alcance general pues dicha

capacidad corresponde a la institución Ley y a la organización Poder Legislativo, pero si podría hacerlo en el «common law» y ello es un punto más a favor de considerar a las instituciones como un conjunto de ideas y prácticas en contexto.

Si pudiésemos fundir los términos, apartándonos de la ortodoxia, conseguiríamos afirmar que las organizaciones son unidades construidas o reconstruidas para alcanzar los fines específicos de la institución, a los que solamente pueden llegar cuando la estructura es funcional a esos fines.

En ese orden de ideas, la mayoría de las distinciones doctrinarias propuestas acentúan los aspectos normativos y simbólicos de las instituciones, mientras destacan el aspecto estructural de las organizaciones: organizaciones = estructuras de funciones reconocidas y aceptadas, instituciones = creencias, normas y reglas que permiten el desarrollo de las funciones y estructuras organizacionales.

La funcionalidad organización-fines de la institución se alcanza, según Ortega (1982) a partir de diferenciar cinco niveles en el análisis de la realidad organizacional:

Cuadro 2. Niveles de análisis de la realidad organizacional



Nivel	Descripción
Racional	Los medios y fines de la organización se articulan y estructuran formalmente mediante la lógica de la eficiencia y la efectividad.
Estructural	Comprende los procesos de la inserción de los individuos en la estructura y el establecimiento de normas de conducta organizacional.
Relacional	Refiere a la adecuación entre las funciones formales de la organización y las necesidades personales (intereses, aspiraciones, motivos y metas) y al análisis de las interacciones informales y las normas de conducta que se derivan de tales interacciones.
Político	Analiza la convergencia de intereses grupales e individuales y al conflicto por la búsqueda del poder y la supremacía entre individuos y grupos.
Simbólico	Se centra en los aspectos que legitiman la pertenencia de las personas al grupo o a la organización, sus ritos y ceremonias que conforman su identidad.

Fuente: adaptado de Ortega (1982)

Contextualizando, la institución es al alma, lo que la organización es al cuerpo. Las organizaciones son la representación perceptible de las instituciones, enfocada en dos ejes: la estructura y los procesos, definidos éstos últimos por su objeto propio: encauzar las situaciones y resolver los problemas, mediante la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad de decidir.

De lo dicho se infiere que las realidades institucionales y organizacionales (estructuras) son construidas, mantenidas y modificadas por los procesos culturales. De esa forma, parafraseando a Rocher (1973), la organización social de actividades, procesos y/o tareas mediante instituciones u organizaciones físicas, consiste en la ordenación global de los elementos que sirven para estructurar dichas acciones sociales en la forma de una totalidad que ofrece una forma particular en cada sistema cultural, diferente de las partes que la componen y de otras posibles ordenaciones.



Bibliografía

Ortega, M. (1982). "Dimensiones organizacionales: hacia una comprensión del comportamiento organizacional". En *Bases para la administración en instituciones educativas* (mimeo). Querétaro, México: CIIDET.

Rocher, G. (1973). *Introducción a la Sociología General* (1ª. ed.). Barcelona: Herder.

Smith, H. (1962). "El concepto de 'institución': usos y tendencias". *Revista de Estudios Políticos*, 125; p. 93-104.



Anexo II

Heurística de la negociación

El presente Anexo reproduce las conclusiones del Proyecto de Investigación (CIUDA; UDA) llevado a cabo en 2008-2009, titulado “Heurística de la negociación. Cultura, sistema y modelos. Aplicaciones en el contexto local”.

Dichas conclusiones contienen referencias directas a temas desarrollados en el presente Proyecto, a la vez de dotarlo de una singularidad concreta, dado que se refieren al negociador mendocino y conforman la extensión necesaria de toda investigación.

1. Introducción

En los pasados años la Negociación, como práctica metodológica, ha obtenido mayor atención, debido a que los proyectos involucrados son más complejos, los participantes múltiples, la escala es global, la competencia es mayor y existe una mayor disponibilidad de la información.

Lo expresado es corroborado por muchos autores, pudiendo destacarse a Ertel (1996), quien afirma:

“Aunque la negociación es un tema muy antiguo y la raza humana lleva mucho tiempo aplicándola, los inicios de su estudio y el desarrollo de sus lecciones se quedaron por mucho tiempo en una de dos categorías. Por un lado, los esfuerzos académicos y profesoriales se dedicaban a la descripción de la práctica de negociación en diversas ramas: la negociación diplomática, la negociación laboral y la negociación empresarial, entre otras; se estudiaban por diferentes personas de maneras aisladas con enfoques y metodologías diferentes; por otro lado, lo que se escribía sobre negociación genérica -en especial sobre el arte del regateo- consistía en tácticas para obtener ventajas de la contraparte mediante trucos y mañas que solo funcionaban si ésta no había leído el mismo libro.”

Resulta indubitable, en nuestro criterio, que el negociador de hoy necesita comprender su propia cultura, la cultura de aquellos con quienes negocia, las estrategias y tácticas que utilizan unos y otros y los modelos de Negociación que son enmarcados por dichas culturas, todo ello en un encuadre mayor: el de los valores que las impregnan.

La comprensión de las bases teóricas de la Negociación y su vinculación con lo cultural puede permitir a los participantes obtener mejores y mayores beneficios para ambas partes y por ello, es tan importante conocer el estilo local como lo es entender cómo negocian otras culturas.

2. Objetivos

La búsqueda de antecedentes, estudios, informes o comunicaciones **de base local** en lo relativo a procesos, procedimientos y valores sociales y personales residentes en el fenómeno Negociación o una aproximación a la observación de sus elementos, no arrojó resultados positivos.

En función de los problemas indicados, la presente Investigación se propuso los objetivos principales de los que da cuenta el presente Informe final:



- Identificar la actitud negocial prevalente en el contexto local, la cultura que la influye y los valores que le dan sustento
- Determinar su incidencia, positiva o negativa, en el procesos de Negociación determinados o inducidos por la integración económica y social (de base local, nacional o internacional), el impacto percibido medido en términos de satisfacción con el resultado, costos de la transacción, recurrencia de los conflictos y efectos sobre las relaciones y las consecuencias de su persistencia o cambio.

3. Hipótesis

Planteada preliminarmente la presente investigación, propone partir de la siguiente

HIPÓTESIS GENERAL: *En el contexto local el fenómeno social denominado “Negociación” se reduce a la práctica, más o menos sofisticada, del regateo, identificado con los modelos de Negociación ganar/perder, en base a los valores adoptados por la cultura prevalente.*

La hipótesis general comprende las siguientes sub hipótesis derivadas de aquella:

- **SUBHIPÓTESIS I.-** *La adopción del modelos ganar/perder se basa en la orientación al resultado de las negociaciones, independientemente del establecimiento, conservación o mejoramiento de la relación de negocios implicada.*
- **SUBHIPÓTESIS II.-** *La preferencia por el regateo es un recurso utilizado en virtud de la orientación a los resultados y se sustenta en el hecho de no prestar debida atención a las fases o pasos de la Negociación.*
- **SUBHIPÓTESIS III.-** *Dada la orientación a los resultados, el ejecutivo/negociador mendocino se focaliza en las ventajas del propio producto (bien o servicio) como base de convencimiento en la Negociación.*
- **SUBHIPÓTESIS IV.-** *Los ejecutivos/negociadores mendocinos no realizan consultas profesionales ante obstáculos en la negociación ni para la toma de decisiones vinculados con el contenido o la forma del proceso negocial.*
- **SUBHIPÓTESIS V.-** *La orientación a los resultados, la centralización en las bondades del propio producto y el sistema de toma de decisiones utilizado se basa en la visión de corto plazo y aversión a la incertidumbre que demuestran los ejecutivos/negociadores mendocinos.*
- **SUBHIPÓTESIS VI.-** *Las relaciones negociales de los ejecutivos/negociadores mendocinos se orientan a la subsistencia puramente individual, sin tener en cuenta el grupo al cual pertenecen o en el que se referencian*
- **SUBHIPÓTESIS VII.-** *La orientación al resultado, la visión de corto plazo, el sistema de toma de decisiones y la baja inclinación a consultar están basadas en la prevalencia de valores terminales e instrumentales vinculados a la masculinidad, considerada como dimensión cultural.*

4. Metodología

a. Tipo de estudio

Se trata de una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, no experimental.

1. **Exploratorio:** tiene como principal objetivo proveer a la comprensión del problema que enfrenta el investigador.
2. **Descriptivo:** la investigación tiene como principal objetivo la descripción de características para obtener conclusiones.

b. Unidad de análisis y población

Individuos mayores de edad, de ambos sexos, nativos o radicados en la Provincia de Mendoza, económicamente activos y que desempeñan puestos o cargos de naturaleza ejecutiva, que involucran la necesidad o responsabilidad de negociar habitualmente, a nivel internacional o no.

c. Instrumentos de medición

Como instrumento de medición de la presente investigación, se recurrió a **la encuesta**, dado que es la herramienta más utilizada en la investigación de ciencias sociales. A su vez, ésta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para allegarse información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

La encuesta diseñada y constante en Anexo, es de tipo **parcial** (no abarca a todas las unidades estadísticas que componen el universo de los individuos que negocian), **directa** (ya que la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario) y **de opinión** (dado que tiene por objetivo averiguar lo que el encuestado piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta), conforme a un **cuestionario individual** (el encuestado contesta de forma individual por escrito y sin intervención del el encuestador).

Para la realización de las encuestas, se solicitó y obtuvo la colaboración de los estudiantes que cursaban en el ciclo lectivo 2009 la asignatura *Negociaciones Internacionales y alianzas estratégicas*, titularizada por el investigador, en el 4to. Año de la Carrera de Comercio Internacional de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua (Mendoza, Argentina).

Cada alumno recibió dos (2) encuestas con su respectiva presentación y compromiso de confidencialidad, entregándose las mismas en sobre abierto para permitir la lectura por parte de los alumnos y aclarar dudas que pudieran surgir en los mismos y para resolver cuestionamientos de los entrevistados, bajo las siguientes consignas:

- Debían ser entregadas y completadas por individuos de ambos sexos que negociaran habitualmente en cualquier ramo de la actividad productiva de bienes o servicios, incluida la Administración Pública;
- Los encuestados debían ser elegidos por su conocimiento sobre la Negociación, dado por la experiencia;
- Las encuestas debían ser completas y devueltas al investigador en sobre cerrado, para imposibilitar su lectura por parte de los alumnos.

Los datos obtenidos conformaron la base de datos para su análisis y fueron procesados mediante el programa estadístico informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

d. Muestra

El tamaño de la muestra comprende ciento veinte (120) casos.

e. Perfil de la muestra

Además de su origen (lugar de nacimiento), otros aspectos que pueden influir en las respuestas de un grupo de encuestados son su sexo, su edad, el grado de instrucción formal, su pertenencia a una empresa familiar y otros, que permiten caracterizar el perfil de los mismos. Las Tablas a continuación indican la conformación de la muestra según los datos personales y organizacionales relevados mediante las encuestas, conforme a la colecta de datos:

TABLA 1- Origen

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mendoza, Argentina	100	83,3
	Otros	20	16,7

TABLA 2.- Sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	hombre	90	75,0
	mujer	30	25,0

TABLA 3.- Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0 a 30 años	19	15,8
	31 a 50 años	71	59,2
	51 años o más	30	25,0

TABLA 4.- Ascendencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	italiana	43	35,8
	española	62	51,7
	francesa	4	3,3
	alemana	6	5,0
	mixta	5	4,2

TABLA 5.- Práctica de religión

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	si	42	35,0
	no	78	65,0

TABLA 6.- Dominio de idiomas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	si	68	56,7
	no	52	43,3

TABLA 7.- Trabajó o estudió en el extranjero

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	9	7,5
	No	111	92,5

TABLA 8.- Tiempo de actividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0 a 5 años	9	7,5
	6 a 10 años	24	20,0
	11 a 20 años	35	29,2
	21 años o más	52	43,3

TABLA 9.- Tiempo como negociador o ejecutivo/negociador

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0 a 5 años	37	30,8
	6 a 10 años	37	30,8
	11 a 20 años	25	20,8
	21 años o más	21	17,5

TABLA 10.- Posición en la Negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Comprador	23	19,2
	Vendedor	60	50,0
	comprador y vendedor	34	28,3
	no contesta	3	2,5

TABLA 11.- Tamaño de las empresas con las que negocia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grande	13	10,8
	Media	42	35,0
	Pequeña	54	45,0
	media y pequeña	11	9,2

TABLA 12.- Origen del capital de las empresas con las que negocia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nacionales	42	35,0
	Internacionales	9	7,5
	Mixtos	58	48,3
	Todas	11	9,2

TABLA 13.- Trabaja en empresa familiar

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	55	45,8
	no	57	47,5
	no contesta	8	6,7

TABLA 14.- Grado de instrucción formal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Primaria	3	2,5
	Secundaria	26	21,7
	universitaria	68	56,7
	Posgrado	16	13,3
	Máster	7	5,8

TABLA 15.- Actividad principal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	agropecuaria (incluye vitivinicultura)	9	7,5
	Logística	17	14,2
	procesamiento de productos (incluye actividades de procesamiento vitivinícola)	13	10,8
	Comunicación	6	5,0
	Construcción	8	6,7
	bienestar social	2	1,7
	otra actividad industrial	8	6,7
	administración pública	2	1,7
	comercio de mercaderías	25	20,8

	Educacional	1	,8
	Informática	6	5,0
	financiera (incluye bancaria)	23	19,2

Fuente: Tablas 1 a 15: Recolección de datos

5. Resultados

Hofstede (1997) explica que un estudio cultural debe contener dos elementos: el cuantitativo y el cualitativo, y destaca que lo cuantitativo basa sus ventajas en la confiabilidad y en la estabilidad temporal del instrumento de medición, independientemente de los sujetos investigados. Ello permite que los destinatarios de la investigación, si operan en una cultura orientada a los resultados y con valores que la corporizan, incorporen más fácilmente sus datos.

La presentación y análisis cuantitativo de los resultados se organiza de la siguiente forma, conforme a las preguntas del cuestionario:

- Mostrar las características del ejecutivo/negociador mendocino por origen o proveniente de otros lugares pero que trabaja en la Provincia de Mendoza.
- Considerar las conductas que adoptan con referencia a la Negociación.
- Identificar sus valores personales.
- Considerar su pertenencia a los binomios comprendidos en las dimensiones culturales desarrolladas por Hofstede.

En general, las medias se tabularon en base a Escalas Linkert modificadas (conforme a los valores 1 a 7).

7.3. Negociación comercial internacional

Para conocer las características negociales de los ejecutivos/negociadores mendocinos, se preguntó sobre temas pertinentes a la Negociación, considerando que el conjunto de las variables analizadas puede ser interpretado como estrategias utilizadas por los negociadores. Los aspectos abordados fueron: los puntos que los ejecutivos/negociadores consideraban importantes, las informaciones relevantes que deberían obtenerse con anterioridad a la Negociación, las etapas de la Negociación a la cual los ejecutivos/negociadores prestaban mayor atención y, frente a discrepancias en la Negociación, cuál era la mejor alternativa de abordaje. De ello resultó:

TABLA 16.- Aspectos relevantes de la negociación internacional conforme al origen

	Mendoza, Argentina			Otros orígenes		
	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.
Conocimiento o preparación respecto de la cultura del país con el que se negocia	5,68	100	1,222	5,75	20	1,333
Conocimiento o preparación respecto de las normas del país con el que se negocia	5,85	100	1,388	6,35	20	,988
Conocimiento sobre el producto	6,78	100	,561	6,55	20	,686
Saber escuchar	6,42	100	,794	6,30	20	,923

Saber hablar	6,32	100	,851	6,35	20	,933
Obtener resultados siempre	5,49	100	1,150	5,15	20	,813
Conocer normas éticas y procedimientos comerciales	5,77	99	1,194	5,65	20	1,309

Fuente: Recolección de datos

TABLA 17.- Informaciones relevantes a obtener antes de la negociación internacional, conforme al origen

	Mendoza, Argentina			Otros orígenes		
	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.
sobre el país con el cual se negocia	5,60	99	1,195	5,16	19	1,259
sobre el otro negociador	6,06	99	1,038	5,74	19	1,327
sobre la empresa con el cual se negocia	6,22	99	1,045	6,11	19	,937
sobre la documentación necesaria	5,87	99	1,209	5,74	19	1,195
sobre la competencia	5,84	99	1,184	5,74	19	1,408
sobre la logística	5,76	99	1,179	5,37	19	1,383
sobre el producto	6,57	99	,731	6,37	19	1,012

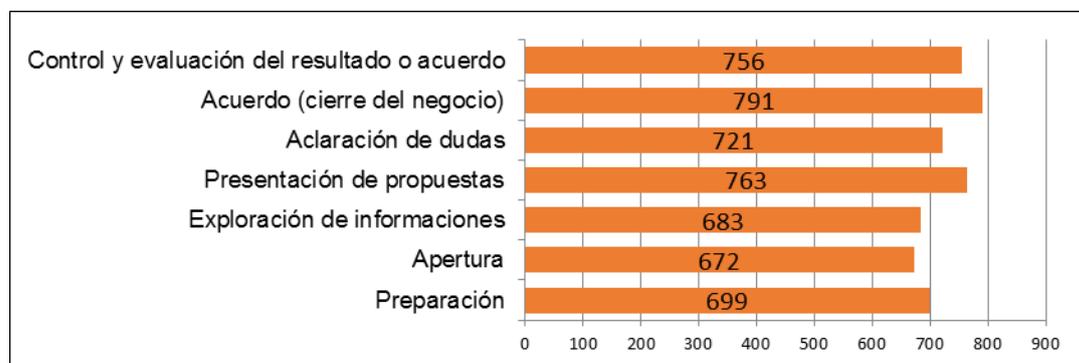
Fuente: Recolección de datos

7.4. Negociación comercial

Esta etapa de la encuesta desliga la característica internacional de la Negociación para centrarse específicamente en la Negociación comercial en la provincia, país o región.

El primer ítem encuestado fue la importancia de las etapas de la Negociación, de lo cual resulta:

GRAFICO 1.- Importancia de las etapas de la Negociación



Fuente: Recolección de datos

Cuestionado si el tiempo como ejecutivo/negociador (es decir, la práctica de la Negociación) produce cambios significativos en la relevancia atribuida a las etapas de la Negociación, se obtienen los siguientes resultados:

TABLA 18.- Importancia de las etapas de la Negociación conforme al tiempo como ejecutivo/negociador

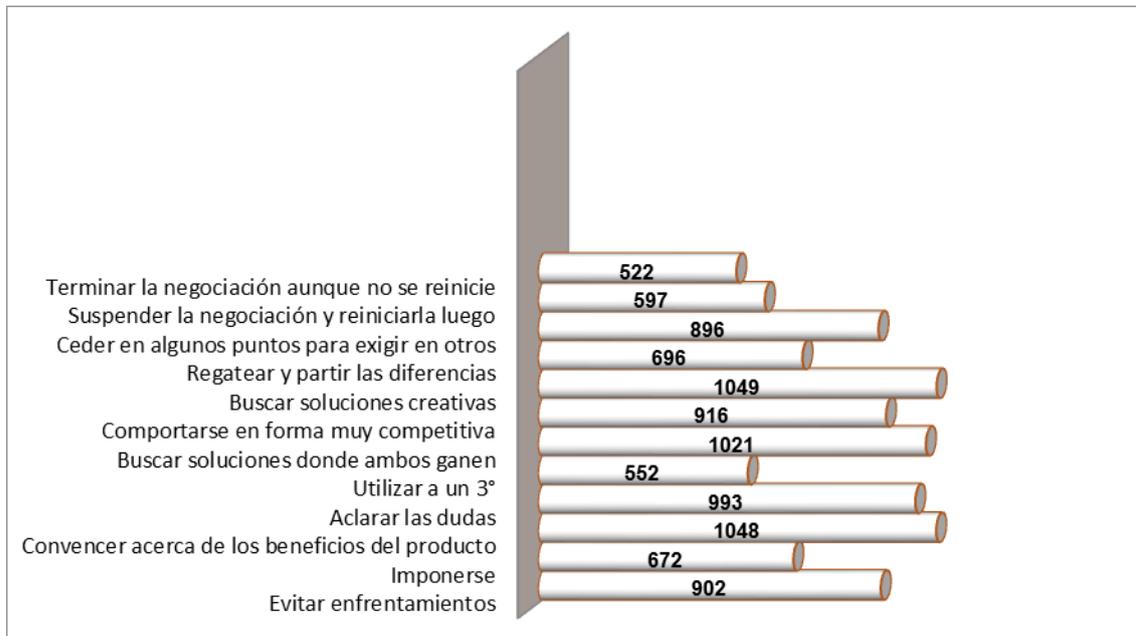
	0 a 5 años			6 a 10 años			11 a 20 años			21 años o más		
	Medi a	N	Desv. típ.	Medi a	N	Desv. típ.	Medi a	N	Desv. típ.	Medi a	N	Desv. típ.
preparación	5,73	37	1,071	5,86	37	1,417	6,12	25	1,130	5,57	21	1,121
apertura	5,46	37	1,016	5,51	37	1,170	5,84	25	,898	5,71	21	1,189
exploración de información	5,68	37	,884	5,75	36	,967	5,92	25	1,077	5,62	21	1,071
presentación de la propuesta	6,43	37	,929	6,24	37	1,090	6,52	25	,653	6,24	21	,768
aclaración de dudas	5,65	37	1,317	6,08	37	1,064	6,52	25	,714	5,90	21	1,136
acuerdo (cierre del negocio)	6,61	36	,903	6,70	37	,618	6,84	25	,473	6,38	21	1,161
control o evaluación del acuerdo	6,14	37	1,110	6,38	37	,893	6,48	25	,653	6,24	21	1,091

Fuente: Recolección de datos

7.5. Negociación como forma de resolución de conflictos

Entendiendo a la Negociación como una forma de resolución de conflictos (o disputas, conforme a alguna literatura), se preguntó a Los ejecutivos/negociadores cuales eran, en su consideración, las principales acciones en una resolución de conflictos abordada mediante el proceso de Negociación, solicitando se atribuyeran a las variables un puntaje de 1 a 10, por lo que se recurre a la suma de los puntajes otorgados a efectos de obtener un ranking:

GRAFICO 2.- Puntajes atribuidos a las acciones preferidas para evitar conflictos durante la Negociación

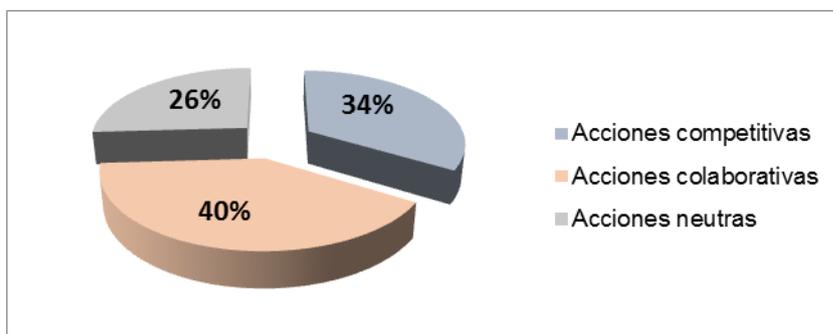


Fuente: Recolección de datos

Se recurrió a la sumatoria de puntajes de aquellas acciones que se identifican con modelos de Negociación competitivos o colaborativos, calificando asimismo algunas acciones como neutras, dado que pueden ser utilizadas en los dos modelos, conforme a la estrategia del negociador. Así resultan:

- **Acciones competitivas:** comportarse competitivamente, imponerse, convencer¹ sobre las bondades del producto o servicio, regatear y partir las diferencias.
- **Acciones colaborativas:** aclarar dudas, buscar soluciones creativas y de ganancia mutua evitar los enfrentamientos.
- **Acciones neutras:** ceder en algunos puntos para exigir en otros, suspender o terminar la Negociación, utilizar a un tercero.

GRAFICO 3.- Porcentajes conforme sumas totales resultantes de acciones preferidas para solucionar conflictos en la Negociación



Fuente: Recopilación de datos

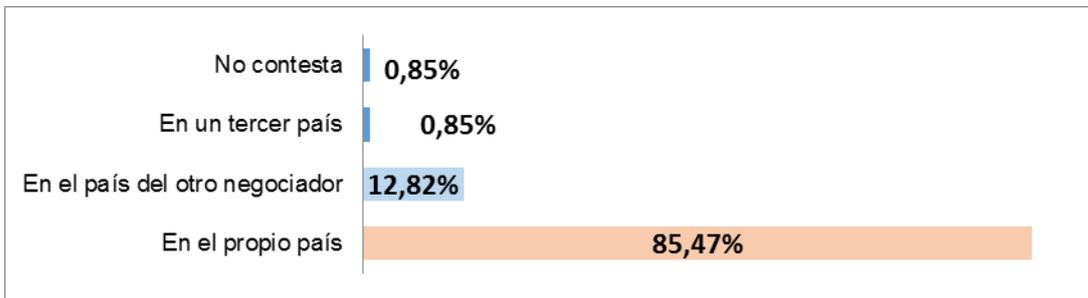
7.6. Contexto espacial de la Negociación

El lugar físico en el que la Negociación se realiza forma parte de de la estrategia del negociador y puede influenciar el resultado de la Negociación. Frente a ello, se preguntó a Los ejecutivos/negociadores cual

¹ Se califica a ésta acción como competitiva ya que la misma contiene el verbo “convencer”, el cual fue introducido ex profeso a fin de destacar una acción que no guarda relación intrínseca con la calidad del producto, como podría ser, por ejemplo, la utilización del verbo “destacar”.

era el lugar de su preferencia para negociar: en su país, en el país del otro negociador o en un tercer país distinto. El resultado se visualiza en el Gráfico siguiente:

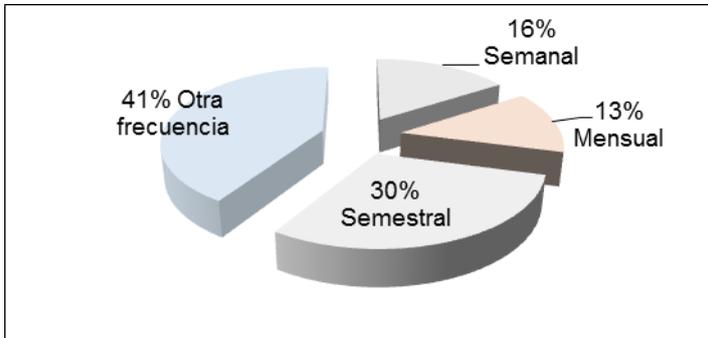
GRAFICO 4.- Preferencia de país para negociar



Fuente: Recopilación de datos

También, vinculado con lo anterior, se elaboró una pregunta para conocer la frecuencia de las negociaciones internacionales que mantienen Los ejecutivos/negociadores mendocinos, que se muestra en el Gráfico siguiente:

GRAFICO 5.- Frecuencia de negociaciones comerciales internacionales



Fuente: Recopilación de datos

7.7. La cultura y los valores de los negociadores mendocinos

a. La cultura

El análisis de las cuestiones encuestadas en este apartado se realiza conforme a las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1997) y, para avalar cada una de ellas, se analiza un conjunto de variables que son presentadas separadamente y, a continuación y en forma separada, se muestran las medias de las variables en cada una de las dimensiones. Las dimensiones culturales a analizar, son:

- Individualismo vs. colectivismo
- Masculinidad vs. femineidad
- Distancia al poder
- Aversión a la incertidumbre

- Orientación al corto plazo vs. largo plazo

a.1. Individualismo versus colectivismo

Esta dimensión fue identificada en la encuesta por las preguntas 7, 8, 5, 9 y 14, las cuales debían ser calificadas de 1 a 7, conforme el grado de conformidad con la práctica o con el anhelo de los negociadores. Los resultados de la media y mayor porcentaje en la respuesta son:

TABLA 19.- Frecuencia de negociaciones en forma individual o en equipo

Media	4,21
bastante en equipo	20,8%

Fuente: Recopilación de datos

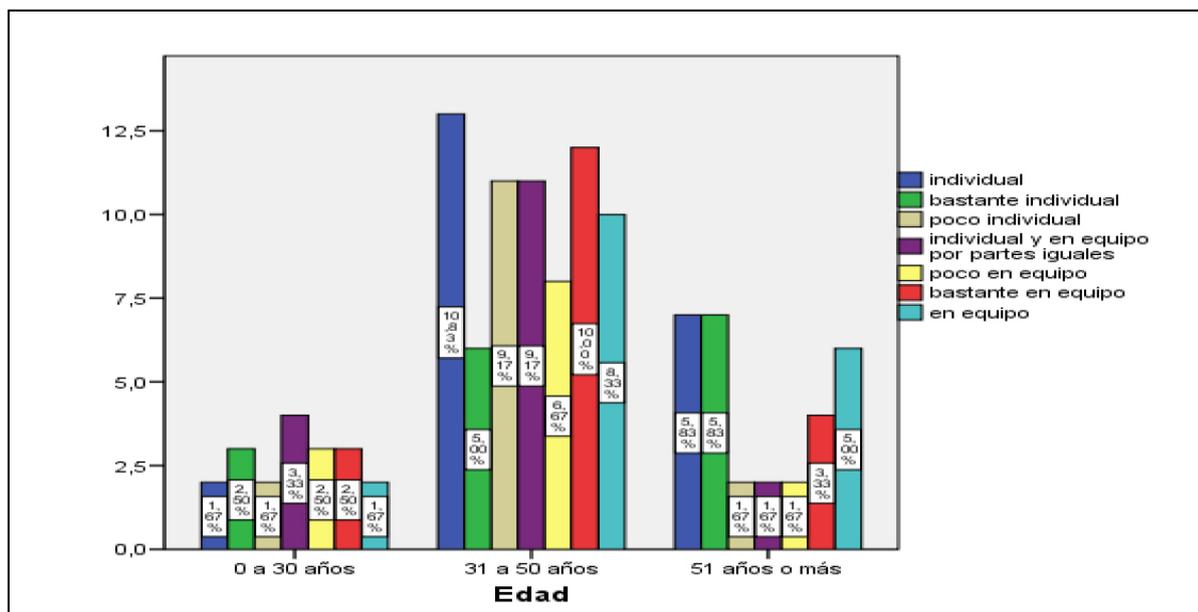
Al preguntar la preferencia en cuanto a negociar individualmente en forma individual o en equipo, ponderándose asimismo la preferencia conforme a la edad se obtiene:

TABLA 20.- Preferencia de negociaciones individualmente o en equipo

Media	3,93
individual	18,3%

Fuente: Recopilación de datos

GRAFICO 6.- Porcentajes de preferencias por la Negociación individual o en equipo conforme a la edad



Fuente: Recopilación de datos

La siguiente cuestión a determinar es si el negociador mendocino es una persona que tiende a dirigir/impulsar el proceso de Negociación o a esperar.

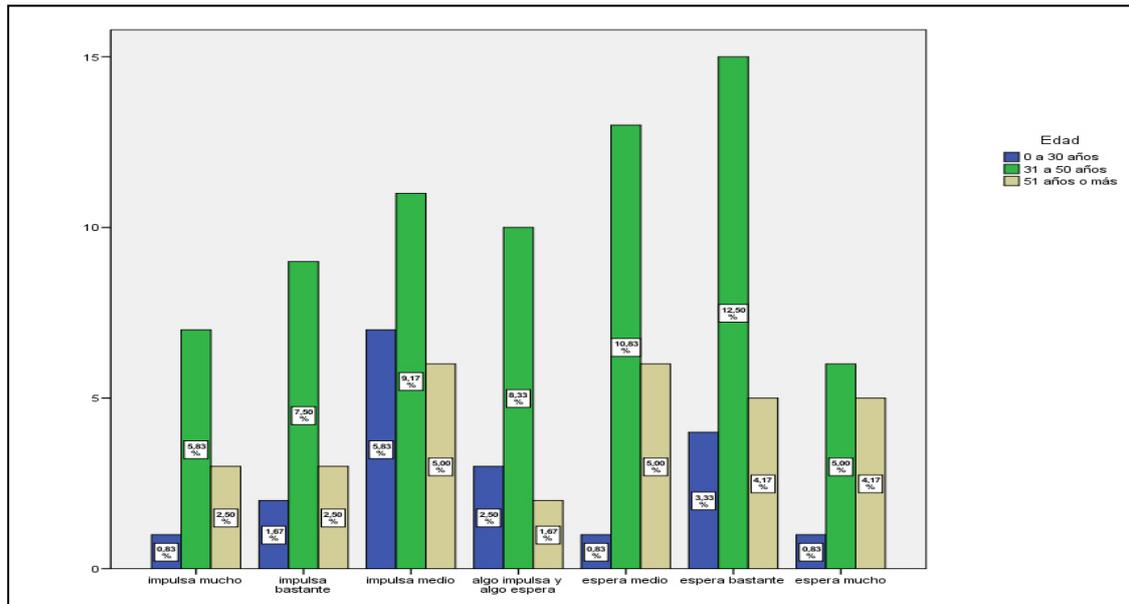
TABLA 21.- Impulsar-dirigir el proceso de Negociación

Media	4,16
impulsa medio	20,0
espera bastante	20,0

Fuente: Recopilación de datos

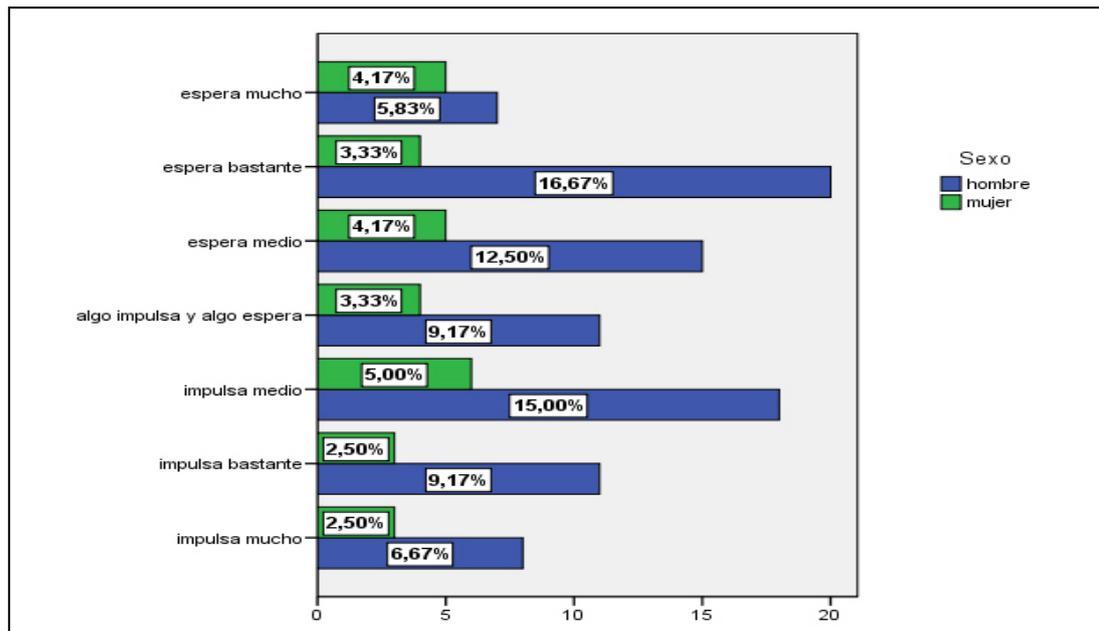
Para verificar si las posiciones de impulso o espera se relacionaban con el género o edad de los encuestados, se realizó la ponderación específica obteniéndose:

GRAFICO 7.- Impulsar o dirigir el proceso de Negociación por edad



Fuente: Recopilación de datos

GRAFICO 8.- Impulsar o dirigir el proceso de Negociación por sexo



Fuente: recopilación de datos

Al encuestar respecto de la consulta con los familiares antes de cerrar una Negociación, resultó:

TABLA 22.- Consulta a familiares antes de cerrar una Negociación

Media	2,91
raramente	30%

Fuente: Recopilación de datos

La Tabla siguiente presenta las medias del constructo individualismo – colectivismo:

TABLA 23.- Medias del constructo individualismo – colectivismo

	Media
Consulta a familiares para cerrar acuerdos	2,91
Impulsar o dirigir - observar o esperar	4,16
Frecuencia de negociaciones en forma individual o en equipo	4,21
Preferencia de negociaciones individualmente o en equipo	3,93
Estilo propio de decisión en la Negociación	4,75

Fuente: Recopilación de datos

a.2. Masculinidad versus femineidad

De la pregunta encuestada (n°16) para medir la dimensión masculinidad versus femineidad los resultados obtenidos fueron:

TABLA 24.- Media y porcentajes respecto a la orientación conforme al logro de beneficios individuales (no conjuntos)

Media	3,66
medianamente frecuente	27,5%

Fuente: Recopilación de datos

Para medir la importancia otorgada por los encuestados a los valores identificados por Rokeach (1981), primeramente se separaron los valores terminales e instrumentales en masculinos, femeninos y neutros (aquellos que pueden ser atribuidos a sociedades masculinas o femeninas). Estos valores fueron considerados por Hofstede (1997), que los piensa como valores “masculinos y femeninos”.

Los valores que componen cada categoría son identificados de la forma que se indica en el cuadro siguiente, teniendo a la vista que los valores terminales son enfocados por Rokeach (1973, 1981), como *estados psicológicos amplios*, o sea, estar bien con la vida.

CUADRO 1.- Valores terminales masculinos, femeninos y neutros

Valores terminales masculinos	Valores terminales femeninos	Valores neutros
Respeto a uno mismo	Amistad verdadera	Seguridad familiar
Una vida emocionante	Un mundo de belleza	Sabiduría

Libertad	Salvación	Felicidad
Placer	Igualdad	Una vida cómoda
Sentimiento de realización	Armonía interior	
Reconocimiento social	Un mundo en paz	
	Amor maduro	
	Seguridad nacional	

Fuente: adaptado de Rokeach (1973; 1981) y Hofstede (1997)

Para identificar la importancia atribuida por Los ejecutivos/negociadores, se presentan los conjuntos de valores y sus respectivas medias.

En el presente ítem los valores se distribuyeron conforme a las características atribuidas por Hofstede para la dimensión masculinidad vs. femineidad, referenciando con los colores utilizados en el Cuadro anterior:

CUADRO 2.- Medias de valores terminales

VALORES	Media
Seguridad familiar	6,71
Felicidad	6,39
Libertad	6,17
Amor maduro	6,17
Respeto a uno mismo	6,13
Sentimiento de realización	6,08
Sabiduría	5,98
Armonía interna	5,96
Placer	5,96
Un mundo en paz	5,74
Igualdad	5,73
Una vida confortable	5,72
Amistad verdadera	5,71
Seguridad nacional	5,66
Una vida emocionante	5,39
Reconocimiento social	5,01
Salvación	4,74
Un mundo de belleza	4,52

Fuente: Recopilación de datos

De idéntica forma se procedió para los valores instrumentales y su adscripción como masculinos, femeninos y neutros, resultando:

CUADRO 3.- Valores instrumentales masculinos, femeninos y neutros

Valores instrumentales masculinos	Valores instrumentales femeninos	Valores neutros
-----------------------------------	----------------------------------	-----------------

Responsable	Obediente	Honesto
Ambicioso	Servicial	Ético
Valiente	Abierto	Cortés
Independiente	Tolerante	Alegre
Lógico	Amoroso	Capaz
Controlado		Limpio
		Intelectual
Creativo		Animado

Fuente: adaptado de Rokeach (1973; 1981) y Hofstede (1997)

TABLA 25.- Media de valores instrumentales

Valores	Media
Seguridad familiar	6,71
Felicidad	6,39
Libertad	6,17
Amor maduro	6,17
Respeto a uno mismo	6,13
Sentimiento de realización	6,08
Sabiduría	5,98
Armonía interna	5,96
Placer	5,96
Un mundo en paz	5,74
Igualdad	5,73
Una vida confortable	5,72
Amistad verdadera	5,71
Seguridad nacional	5,66
Una vida emocionante	5,39
Reconocimiento social	5,01
Salvación	4,74
Un mundo de belleza	4,52

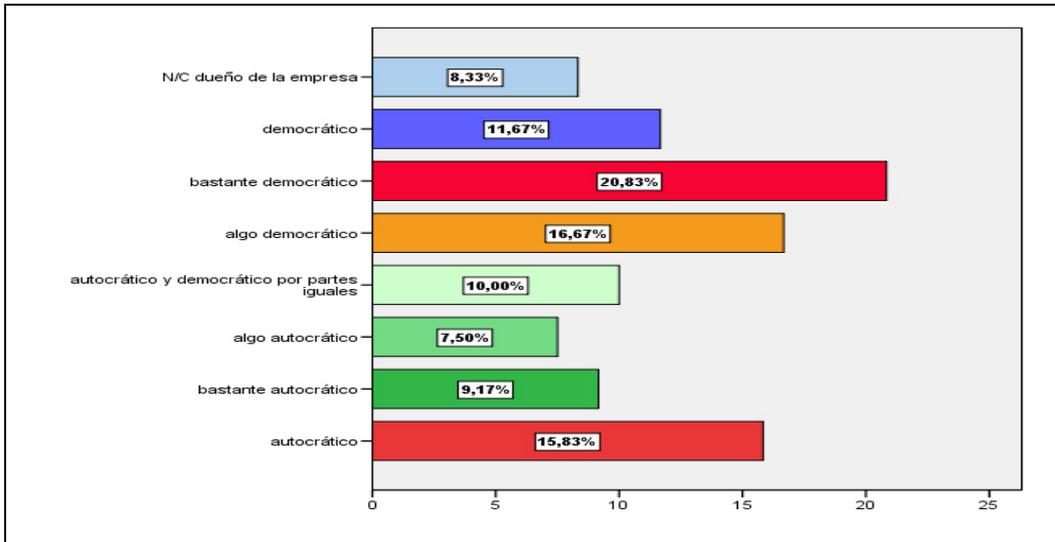
Fuente: Recopilación de datos

a.3. Distancia al poder

La distancia al poder indica el grado de desigualdad entre personas, demostrando las diferencias existentes en relación con las jerarquías y representa la tercera dimensión valorada por los estudios de Hofstede. Las preguntas vinculadas con este constructo son las preguntas 9 y 20.

En forma previa al análisis de la primera cuestión se destaca que los sujetos que no respondieron a la pregunta son aquellos que no poseen superior directo, sea porque son propietarios u ocupan el cargo de más alta jerarquía entre los que posee la organización. Los resultados porcentuales son los siguientes:

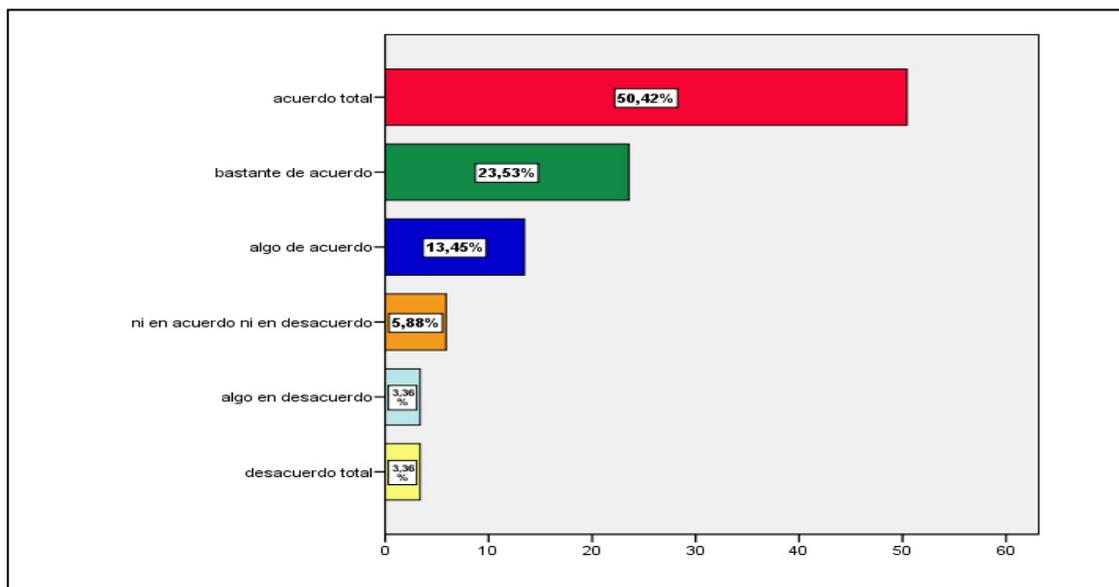
GRAFICO 9.- Porcentuales por estilo de negociación del superior directo



Fuente: Recopilación de datos

Para la segunda cuestión, la mayoría se mostró en acuerdo total con la afirmación (50,42%), como consta a continuación:

GRAFICO 10.- Porcentuales por necesidad de respuestas precisas para con los subordinados



Fuente: Recopilación de datos

TABLA 26.- Media comparativa: alta distancia al poder vs. baja distancia al poder

	Origen	Media
Importancia de tener respuestas precisas a preguntas de subordinados	Mendoza, Argentina	5,98
	otros	6,00
Estilo de negociación del superior directo	Mendoza, Argentina	4,57
	otros	4,42

Fuente: Recopilación de datos

a.4. Aversión a la incertidumbre

El grado de control de la incertidumbre mide el grado de turbación frente a las situaciones desconocidas o inciertas; ese sentimiento es medido por el stress, la necesidad de reglas y, consecuentemente, de previsibilidad

La dimensión cultural se valúa conforme a los ítems encuestados Nros. 11, 12, 13, 15, 18 y 19 y produjo los siguientes resultados:

TABLA 27.- Preferencia por alternativas seguras/arriesgadas

Alternativas	Porcentaje
Seguras	20,0
bastante seguras	30,0
algo seguras	15,0
seguras y arriesgadas por partes iguales	20,8
algo arriesgadas	4,2
bastante arriesgadas	7,5
Arriesgadas	2,5

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 28.- Esperanza de permanencia en el trabajo

Alternativas	Porcentaje
nada de tiempo	2,5
muy poco tiempo	4,2
algo de tiempo	10,0
tiempo medio	9,2
algo más de tiempo	11,7
bastante tiempo	23,3
mucho tiempo	38,3
no contesta	0,8

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 29.- Indecisión ante el resultado de la Negociación

Alternativas	Porcentaje
raramente	41,7
poco frecuente	30,8
algo frecuente	13,3
medianamente frecuente	9,2
bastante frecuente	2,5
frecuente	,8
muy frecuente	,8
Total	99,2
Sistema	,8

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 31.- Nerviosismo (stress) en la Negociación

Alternativas	Porcentaje
Raramente	18,3

poco frecuente	20,0
algo frecuente	20,8
medianamente frecuente	16,7
bastante frecuente	10,8
Frecuente	9,2
muy frecuente	3,3
Total	99,2
Sistema	,8

Fuente: Recopilación de datos

La pregunta sobre la necesidad de reglas éticas agrupa a los encuestados conforme a la idea de quebrantar las reglas empresariales/organizacionales aunque sea por una buena razón (en beneficio de la empresa/organización): cuanto más apego a las reglas, más alta aversión a la incertidumbre.

TABLA 31.- Cumplimiento de normas éticas organizacionales-empresariales en la Negociación

Alternativas	Porcentaje
desacuerdo total	5,0
bastante en desacuerdo	1,7
algo en desacuerdo	9,2
ni en acuerdo ni en desacuerdo	17,5
algo de acuerdo	14,2
bastante de acuerdo	17,5
acuerdo total	34,2
Total	99,2
Sistema	,8

Fuente: Recopilación de datos

La siguiente cuestión versa sobre la ética en la Negociación. Este ítem fue adscrito a la dimensión de aversión a la incertidumbre por ser la ética un modo de comportamiento que sigue un padrón, o sea, cuanto mayor comportamiento ético, mayor el grado de aversión a la incertidumbre, a desviarse de patrón reglado moralmente.

TABLA 32.- Respeto a normas éticas en la Negociación

Alternativas	Porcentaje
Raramente	3,3
poco frecuente	8,3
algo frecuente	5,0
medianamente frecuente	15,8
bastante frecuente	16,7
Frecuente	23,3
muy frecuente	27,5

Fuente: Recopilación de datos

a.5. Orientación al largo plazo vs. corto plazo

La dimensión que se analiza a continuación no está contenida en los resultados evaluados por Hofstede, pero es considerada importante por el mismo, por cuanto engloba aspectos extremadamente relevantes para el desenvolvimiento económico, los cuales no se encuentran en las otras dimensiones. Las variables del conjunto son las preguntas 17 y 6 y tabulados los resultados se obtiene:

TABLA 33.- Porcentajes de predisposición al ahorro de los negociadores

Alternativas	Porcentaje
Raramente	7,5
poco frecuente	7,5
algo frecuente	5,8
medianamente frecuente	16,7
bastante frecuente	17,5
Frecuente	25,0
muy frecuente	19,2
Total	99,2
Sistema	0,8

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 34.- Porcentajes de orientación al largo vs. corto plazo

Alternativas	Porcentaje
al futuro	18,3
al futuro bastante	17,5
al futuro algo	15,0
al futuro y al presente por partes iguales	24,2
al presente algo	10,8
al presente bastante	11,7
al presente	2,5

Fuente: Recopilación de datos

b. Los valores

Para abordar este tema tomamos, por razones de extensión, solamente los cinco valores terminales e instrumentales que cuentan con las medias más altas. Los mismos se pusieron en juego como variables dependientes el sexo, el nivel de instrucción formal, el tiempo como parte de la fuerza de trabajo activa y el tiempo como ejecutivo/negociador de los encuestados.

Conforme a los datos obtenidos resultó el siguiente ranking de valores y los resultados graficados:

TABLA 35.-

	Valores TERMINALES	Media	Valores INSTRUMENTALES	Media
1	Seguridad familiar	6,71	Responsable	6,68
2	Felicidad	6,39	Honesto	6,64
3	Libertad	6,17	Capaz	6,28
4	Amor maduro	6,17	Cortés	6,01

5	Respeto a uno mismo	6,13	Lógico	5,97
---	---------------------	------	--------	------

Fuente: Recopilación de datos

En la siguiente Tabla se muestran las medias de valores terminales obtenidos:

TABLA 36.- Media de valores terminales desagregados conforme al sexo

Hombre	M	Mujer	M
Seguridad familiar	6,63	Seguridad familiar	6,93
Felicidad	6,37	Respeto a uno mismo	6,60
Libertad	6,13	Felicidad	6,47
Amor maduro	6,10	Sabiduría	6,40
Sentimiento de realización	6,08	Amor maduro	5,99

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 37.- Media de valores instrumentales desagregados conforme al sexo

Hombre	M	Mujer	M
Responsable	6,63	Responsable	6,83
Honesto	6,58	Honesto	6,80
Capaz	6,22	Capaz	6,47
Lógico	5,91	Limpio	6,43
Cortés	5,89	Cortés	6,37

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 38.- Media de valores terminales desagregados conforme al nivel de instrucción formal

Instrucción primaria	M	Instrucción secundaria	M	Instrucción universitaria	M	Posgrado	M	Maestría	M
Seguridad familiar	6,67	Seguridad familiar	6,73	Seguridad familiar	6,73	Seguridad familiar	6,94	Sentimiento de realización	6,43
Felicidad	6,67	Libertad	6,54	Felicidad	6,37	Felicidad	6,63	Armonía interna	6,00
Sentimiento de realización	6,67	Placer	6,50	Amor maduro	6,27	Amor maduro	6,31	Seguridad familiar	5,86
Armonía interna	6,67	Felicidad	6,42	Libertad	6,19	Respeto a uno mismo	6,19	Felicidad	5,86
Respeto a uno mismo	6,33	Amor maduro	6,24	Respeto a uno mismo	6,15	Sabiduría	6,00	Libertad	5,86

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 39.- Media de valores instrumentales desagregados conforme al nivel de instrucción formal

Instrucción primaria	M	Instrucción secundaria	M	Instrucción universitaria	M	Posgrado	M	Máster	M
Honesto	7,00	Honesto	6,76	Responsable	6,67	Honesto	6,88	Valiente	6,29
Responsable	7,00	Responsable	6,68	Honesto	6,61	Responsable	6,88	Intelectual	6,29
Lógico	6,67	Capaz	6,36	Capaz	6,27	Capaz	6,38	Responsable	6,14
Obediente	6,67	Ambicioso	6,16	Cortés	6,12	Obediente	6,07	Capaz	5,86
Cortés	6,67	Obediente	6,04	Lógico	6,06	Cortés	6,06	Ambicioso	5,86

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 40.- Media de valores terminales desagregados conforme al tiempo como trabajador

0 a 5 años	M	6 a 10 años	M	11 a 20 años	M	21 a x años	M
Seguridad familiar	6,88	Seguridad familiar	6,67	Seguridad familiar	6,57	Seguridad familiar	6,79
Felicidad	6,50	Felicidad	6,42	Felicidad	6,46	Felicidad	6,33
Amor maduro	6,50	Amor maduro	6,29	Amor maduro	6,29	Respeto a uno mismo	6,33
Sabiduría	6,13	Respeto a uno mismo	6,25	Libertad	6,29	Armonía interna	6,27
Libertad	6,13	Sabiduría	6,13	Sentimiento de realización	6,06	Sentimiento de realización	6,15

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 41.- Media de valores instrumentales desagregados conforme al tiempo como trabajador

0 a 5 años	M	6 a 10 años	M	11 a 20 años	M	21 a x años	M
Responsable	6,88	Responsable	6,63	Responsable	6,63	Honesto	6,82
Honesto	6,50	Honesto	6,42	Honesto	6,54	Responsable	6,71
Cortés	6,25	Capaz	6,25	Capaz	6,37	Obediente	6,30
Valiente	6,13	Limpio	6,08	Lógico	5,89	Capaz	6,27
Capaz	6,00	Lógico	6,04	Independiente	5,86	Cortés	6,14

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 42.- Media de valores terminales desagregados conforme al tiempo como ejecutivo/negociador

0 a 30 años	M	31 a 50 años	M	51 a x años	M
Seguridad familiar	6,78	Seguridad familiar	6,72	Seguridad familiar	6,63
Felicidad	6,56	Felicidad	6,37	Felicidad	6,37
Amor maduro	6,39	Libertad	6,25	Respeto a uno mismo	6,17
Libertad	6,28	Amor maduro	6,15	Armonía interna	6,10
Sentimiento de realización	6,17	Respeto a uno mismo	5,99	Sentimiento de realización	6,07

Fuente: Recopilación de datos

TABLA 43.- Media de valores instrumentales desagregados conforme al tiempo como ejecutivo/negociador

0 a 30 años	M	31 a 50 años	M	51 a x años	M
Responsable	6,56	Responsable	6,69	Honesto	6,79
Honesto	6,39	Honesto	6,63	Responsable	6,72
Cortés	6,06	Capaz	6,42	Obediente	6,18
Capaz	6,00	Lógico	6,04	Capaz	6,10
Alegre	5,94	Cortés	5,99	Cortés	6,03

Fuente: Recopilación de datos

8. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten arribar a las siguientes conclusiones, expuestas en forma sintética, referidas a las hipótesis que se pretenden comprobar.

Se analizan en primera instancia, las subhipótesis a fin de obtener conclusiones de aplicación a la hipótesis general:

a. Subhipótesis derivadas

SUBHIPÓTESIS I.- *La adopción del modelos ganar/perder se basa en la orientación al resultado de las negociaciones, independientemente del establecimiento, conservación o mejoramiento de la relación de negocios implicada.*

La subhipótesis comprende:

- 1) **la relevancia asignada a las acciones preferibles en el marco de una Negociación:** las medias mayores en éste punto se obtuvieron en la variable *conocer el producto*, mientras que la segunda media obtenida mostró una distinción: para los mendocinos originarios *saber escuchar* es la acción preferida en éste punto, mientras que para los no nativos resultan *saber hablar* y *conocer las normas del país con el que se negocia*. Los resultados permiten concluir una primera característica cultural que diferencia a los mendocinos de los ejecutivos/negociadores de otros lugares, ya que el interés por el *conocimiento de las normas (legales y burocráticas) del país con el que se negocia* aparece con la segunda media más baja, lo cual puede ser calificada como preocupante.
- 2) **la elección de un modelo de Negociación:** de los resultados obtenidos podría inferirse, *prima facie*, que los negociadores mendocinos se inclinan a modelos cooperativos de Negociación que privilegian la colaboración por sobre la confrontación. Para confirmarlo, se recurrió a la sumatoria de puntajes, distinguiendo acciones competitivas, colaborativas y neutras. De los datos obtenidos se confirma la prevalencia de las acciones colaborativas. Sin embargo, el porcentaje obtenido en las acciones competitivas se acerca bastante al anterior (diferencia inferior al 10%) y se observa un alto porcentaje para las acciones neutras, las cuales podrían – según su utilización- aumentar los totales porcentuales de los otros tipos de acciones. Se destaca que la opción *regatear y partir las diferencias* no fue adoptada por los encuestados. La

conclusión respecto de éste punto es que los mendocinos se inclinan por modelos de Negociación mixtos (competitivos y colaborativos inmersos en el mismo proceso de Negociación) con una leve prevalencia de las acciones colaborativas.

- 3) **la consideración del aspecto relacional de la Negociación:** contradictoriamente con la subhipótesis, los datos relevados indican una prevalencia en la consideración del aspecto relacional de la Negociación por sobre el aspecto del contenido de la misma, y vuelve a mostrarse dicha prevalencia en la valoración de los aspectos referidos a la *información sobre el otro negociador y sobre la empresa* con la cual se negocia.

De los resultados detallados, se obtiene que los ejecutivos/negociadores mendocinos se orientan al largo plazo en sus negociaciones, confirmando la apreciación ya vertida respecto de su inclinación al aspecto relacional de la Negociación.

La subhipótesis fue parcialmente confirmada, ya que existe una orientación al resultado por parte de los sujetos, pero la misma no determina la adopción preferente de modelos ganar/perder de Negociación.

SUBHIPÓTESIS II.- *La preferencia por el regateo es un recurso utilizado en virtud de la orientación a los resultados y se sustenta en el hecho de no prestar debida atención a las fases o pasos de la Negociación.*

Los datos que se estimaron para la subhipótesis indican que la mayor importancia atribuida a las etapas de la Negociación por el negociador mendocino se obtiene en lo relativo al *cierre del negocio* y en segundo lugar aparece la *presentación de la propuesta*.

Las etapas de *preparación, apertura y exploración de informaciones* (fase de preparación y etapas iniciales de la Negociación propiamente dicha) obtienen las medias más bajas, aunque se prepondera a la *preparación* por sobre las otras. Mayoritariamente, la literatura sobre la Negociación apunta a la prevalencia de de las fases previas a la Negociación propiamente dicha (básicamente en lo relativo a la preparación) por sobre la Negociación propiamente dicha o, mejor dicho, la necesidad de una completa preparación como insumo indispensable para la obtención de resultados satisfactorios.

Conforme a los datos obtenidos, la orientación a los resultados de la Negociación que presentan Los ejecutivos/negociadores mendocinos o radicados es lo más destacable, aunque se registra una importante suba de la media en lo relativo a la *preparación* y a la *exploración de informaciones* en el grupo de encuestados con 11 o más años de experiencia en la Negociación, un mayor énfasis en la *presentación de la propuesta* en los comprendidos entre 0 y 5 años y en el *control/evaluación del acuerdo*.

A los efectos de comprobar si la asignación de prioridades a las etapas de la Negociación registraba diferencias conforme al sexo o a la edad de los encuestados, se realizaron las comparativas correspondientes, las que no mostraron diferencias en lo relativo a *orientación al resultado* conforme edades y sexos, pero indican que los mayores de 51 años son más proclives a la *preparación de la Negociación* y que las mujeres lo son más con relación a los hombres.

La subhipótesis fue parcialmente confirmada, ya que existe una orientación al resultado por parte de los sujetos que no determina la adopción del regateo como método de negociación preferido, pero se comprueba que no se presta debida atención a todas las fases del proceso, en especial, a la preparación.

SUBHIPÓTESIS III.- *Dada la orientación a los resultados, el mendocino se focaliza en las ventajas del propio producto (bien o servicio) como base de convencimiento en la Negociación.*

Comprende la evaluación de:

- 1) **los aspectos más notables a considerar en la Negociación comercial:** al aparecer la *información sobre el producto* con la media más significativa, puede concluirse en la destacada importancia que el negociador mendocino le confiere al producto que ofrece frente a otros productos y la propia capacidad de afrontar los problemas que pudieran presentarse en lo relativo al acceso a mercados internacionales, ya que las medias más bajas se obtienen en el rubro de la *necesidad de informarse sobre la competencia, la logística* disponible en otro país y en general *sobre el país* con el que se negocia.

Destacable resulta, asimismo, la fuerte varianza de las medias relativas a la *información sobre el otro negociador* entre los nativos y los no nativos, lo cual asienta aún más la conclusión obtenida respecto de la inclinación de los nativos a los aspectos relacionales de la Negociación.

De lo dicho puede inferirse que el negociador mendocino apunta a la colocación del producto en el mercado de otro país, sin implicarse activamente en la aceptación del mercado, la distribución o los mecanismos de inserción del producto propio en un mercado distinto. Por ello, inferimos que el aspecto relacional de la Negociación que resulta significativo para el ejecutivo/negociador mendocino es el mantenimiento de la relación comercial por sobre la formulación de alianzas estratégicas para imponer el producto propio en otro mercado.

- 2) **Las acciones de impulso y espera en la dirección del proceso:** porcentualmente, los sujetos encuestados se manifiestan por *esperar bastante e impulsa medio* el 20% -mayoritario y unos significativos 11,7% y 9,2% por ambos extremos de la escala, lo cual ubica claramente al negociador mendocino entre la espera y el impulso, pero sin que ello surja su adhesión a la puntuación neutra (*4 algo impulsa y algo espera*), sino que absolutamente pendular, pero con una leve tendencia a la espera.

Para verificar si las posiciones de impulso o espera se relacionaban con el género o edad de los encuestados, se realizó la ponderación específica obteniéndose que, conforme a la edad, el grupo de mayor edad y el más joven, se decantan por una tendencia mixta hacia el impulso y la espera, mientras que el grupo de mediana edad lo hace por la espera. De lo dicho se obtiene que la tendencia del mendocino a la *espera* no tiene relación significativa con la edad, sino que es un rasgo cultural del negociador, sea hombre o mujer.

La subhipótesis fue confirmada.

SUBHIPÓTESIS IV.- *Los ejecutivos/negociadores mendocino, dada su focalización en los bienes negociables, no realizan consultas profesionales ante obstáculos en la Negociación y para la toma de decisiones vinculados con el contenido o la forma del proceso negocial.*

Comprende la evaluación de:

- 1) **acciones preferidas frente a discrepancias en la Negociación:** la mayoría de los encuestados optaron por la *búsqueda de soluciones creativas* y la *búsqueda de soluciones donde ambos ganen*, mientras que las últimas acciones a las cuales se recurriría fueron *finalizar la Negociación* y *que la misma no se reinicie y recurrir a un tercero*. La preferencia registrada en lo relativo a la *búsqueda de soluciones creativas* puede deberse a una característica regional, vinculada con el contexto ambiental, que pone al mendocino frente a situaciones en las cuales el ambiente no ofrece respuestas a los problemas existentes para la producción de bienes (valga redundar en la característica de desierto que reviste el territorio provincial, que provoca la concentración de las actividades productivas y asentamientos humanos en torno a tres grandes oasis). También, y esto configura una inferencia sumamente subjetiva, puede ser fruto de las frecuentes crisis económicas en el país y en la región, las cuales indudablemente impactan en los negocios (y negociaciones) de los mendocinos y que obligan a utilizar grandes dosis de creatividad para solucionar los problemas que se provocan en su consecuencia.

Resulta destacable, a esta altura del análisis de datos, la aparición de un rasgo al cual denominamos autosuficiencia, vinculado con la baja puntuación obtenida por la variable *utilizar a un tercero*. Esta variable comprende tanto el recurso de acudir a terceros expertos (peritaje ad hoc), terceros dirimientes (árbitros), terceros coadyuvantes (coachers, asesores o consultores en Negociación) y terceros imparciales (facilitadores, conciliadores o mediadores). De los resultados obtenidos puede obtenerse una base explicativa respecto del porqué de la baja oferta/demanda de dichos servicios disponible en el mercado mendocino, lo cual puede fundamentarse en valores instrumentales (por ej., responsabilidad) y terminales (por ej., seguridad familiar) que los caracterizan.

- 2) **El sistema de toma de decisiones:** los extremos a indagar fueron *autocrático* y *democrático*, según la inclinación a la búsqueda de consenso o la toma de decisiones en forma exclusiva y excluyente, es decir, el estilo democrático o autocrático. La mayoría de los encuestados -30%- se manifiesta como *bastante democrático*, siendo sustancialmente mayor la suma porcentual de quienes se manifiestan por el estilo de decisión que implica consultar. Al encuestar respecto de la consulta con los familiares antes de cerrar una Negociación, resultó que la mayoría porcentual se obtiene una media indicativa de un bajo grado de consulta a los familiares.

Asimismo, resultó que el ejecutivo/ negociador mendocino considera a su superior directo mayoritariamente como *bastante democrático*, existiendo mayores porcentajes entre las valoraciones relacionadas con la toma de decisiones en forma consensuada que en soledad, indicando una media a baja distancia del poder, o sea, que el superior/jefe ideal es un demócrata que sepa tomar decisiones en soledad, cuando el caso lo amerite y corroborado las observaciones de Hofstede respecto que Argentina tiene una baja distancia al poder. En línea con lo expuesto, al comparar las medias generales se presenta una diferencia significativa (estilo de Negociación democrático vs. muchísima importancia de tener respuestas adecuadas), que demuestra un moderado grado de distancia al poder y una preferencia a combinar un jefe informado con un jefe que consulta sus decisiones, es decir, una suerte de autócrata benevolente o demócrata con bastante poder de decisión.

- 3) **El equipo como recurso en el desarrollo de negociaciones:** conforme a los datos obtenidos, aparece otra vez la tendencia a la autosuficiencia del negociador mendocino, que prefiere la Negociación individual, aun cuando negocia más frecuentemente en equipo, es decir -a ésta altura del relevamiento- se insinúa una tendencia al individualismo en la Negociación. En relación a la edad, resulta que a la mayoría de los integrantes del grupo comprendido entre los 0 a los 30 años le resulta indiferente negociar individualmente o en equipo, mientras que la

mayoría del grupo de 31 a 50 años prefiere hacerlo en forma individual y –con la misma cantidad de sujetos- el grupo de 51 o más años de edad se decanta por la Negociación en forma individual o bastante individual, en iguales porcentajes. En resumen, la incorporación de dos variables dependientes de análisis no produjo diferencias significativas en la inclinación hacia la Negociación individual de los encuestados, lo que confirma la tendencia al individualismo de los negociadores mendocinos, pese a que sus negociaciones frecuentemente ocurren en equipo, sin diferencias significativas por sexo o edad.

La subhipótesis fue confirmada.

SUBHIPÓTESIS V.- *La orientación a los resultados y la centralización en las bondades del propio producto se basa en la visión de corto plazo y aversión a la incertidumbre que demuestran los ejecutivos/negociadores mendocinos.*

Comprende la evaluación de:

- 1) **La importancia atribuida al contexto espacial/geográfico de la Negociación:** Los ejecutivos/negociadores mendocinos prefieren negociar en su país, estableciendo una diferencia muy significativa en lo referente a negociar en el país del otro negociador y aún mayor en lo relativo a negociar en un tercer país. Esta situación demuestra una cierta inseguridad por parte de los encuestados o que los mismos requieren el apoyo de un equipo y, por ello, prefieran la Negociación a domicilio (Adler, 1997; Fisher y ot., 1994). Como se percibe por el resultado de la encuesta, la muestra se segmenta en porcentajes casi iguales entre quienes practican la Negociación internacional en forma frecuente (semanal y mensual= 28%) o menos frecuente (semestral= 29%) y una fuerte suba respecto de dichos rubros con la práctica de la Negociación internacional en forma infrecuente (de año en año o superiores) o no lo hacen nunca – 41%, lo cual indica un mix entre ejecutivos/negociadores que la practican o que no lo hacen, con una tendencia a la primera, lo que puede traducirse como una relativa apertura a los mercados internacionales que, a la fecha, no resulta muy marcada.
- 2) **la toma de riesgos:** claramente, el ejecutivo/ negociador mendocino se inclina por alternativas *bastante seguras* (30%) al negociar; criterio que es reforzado en virtud de los porcentuales obtenidos por las variables que contienen a la seguridad y que involucran al 65% de los encuestados. La baja tolerancia al riesgo también se manifiesta en lo relativo a la actividad laboral, ya que, como lo comenta Hofstede (1997), cambiar de trabajo/empresa puede no constituir una perspectiva atrayente en la medida que representa un salto a lo desconocido. Los mendocinos optaron por una marcada adhesión al deseo de permanecer *mucho tiempo* (hasta jubilarse) en el trabajo actual.
Analizando el conjunto de variables de éste conjunto, se identifica una tendencia al alto índice de aversión a la incertidumbre, corroborando el resultado de Hofstede para la Argentina.
- 3) **La tolerancia a la presión:** contrariando las conclusiones de ésta subhipótesis, la pregunta que identifica el stress en la Negociación (nervioso vs. tranquilo), muestra una baja aversión a la incertidumbre, pues, conforme comenta Hofstede (1997), en los países de baja aversión, las personas demuestran ser más calmadas y controladas. El resultado de ésta cuestión demuestra que, agrupando las respuestas 3, 2 y 1 como raramente y 5, 6, 7 como frecuentemente, hay una diferencia significativa entre el total de los que se sienten nerviosos

en forma poco frecuente (59,7%) y aquellos que se sienten nerviosos muy frecuentemente (23,5%):

Verifícase, conforme los resultados, que, en la misma forma que procuran alternativas más seguras y raramente se arrepienten de sus decisiones, Los ejecutivos/negociadores mendocinos se sienten poco nerviosos ante una Negociación.

Ahora bien, surge la pregunta ¿porqué es que una persona que manifiesta alta tolerancia a la presión desea también que las reglas sean respetadas y que su permanencia en la empresa sea prolongada?

Una explicación posible se asienta en el rasgo cultural ya destacado de la *autosuficiencia* mendocina, en el sentido de la confianza en las propias capacidades para responder a la incertidumbre, lo cual no resulta extraño en un contexto geográfico altamente inhóspito y con acontecimientos climáticos extremos (por ej., sequías, granizo, anegamientos de las cuencas aluvionales, etc.) que pueden marcar culturalmente al habitante a estar preparado pero sin que ello le genere altos grados de stress.

Consecuentemente con la tolerancia a la presión y la toma de riesgos, en lo referido al cierre de la Negociación y a la necesidad o deseo de rever la decisión tomada, se comprobó una fuerte inclinación a mantener la decisión tomada (41,7%) y bajos índices de arrepentimiento (casi un 4% acumulado).

Por lo visto, la toma de decisiones seguras se complementa perfectamente con la baja tasa de arrepentimiento ante la decisión tomada, concluyendo que el mendocino piensa detenidamente sus decisiones y, por ello, se arrepiente en forma poco frecuente una vez tomada la misma.

La subhipótesis fue parcialmente confirmada, ya que los ejecutivos/negociadores mendocinos tienen visión de largo plazo pero presentan alta prevención contra la incertidumbre, lo que puede dificultar la toma de las decisiones.

SUBHIPÓTESIS VI.- *Las relaciones negociales de los ejecutivos/negociadores mendocinos se orientan a la subsistencia puramente individual.*

Los negociadores mendocinos conforman una media de 3,66 (desde 1= raramente a 7= muy frecuentemente), es decir, dentro de la escala media de la obtención de beneficios para sí mismo vs. para el resto, lo cual se confirma con el desagregado, que contiene al 27,7% de la muestra en la posición 4 (*medianamente frecuente*) y en las posiciones 3, 4 y 5 se concentra el 64,7% de la muestra, existiendo una marcada amplitud -11,8% - entre los extremos, lo que indica una tendencia a la obtención de beneficios para el conjunto por sobre los individuales.

Conformada como variable de ésta subhipótesis, dado que el apego a normas éticas al negociar se constituía como variable de observación social, se realizó la pregunta con la intención de que el ejecutivo/negociador proyectase en la mayoría de las negociaciones su propia experiencia de la Negociación. De ello resultó que observa un apego *muy frecuente* a normas éticas de la Negociación empresarial (27,5%), alcanzando al 67,5% en los agrupamientos relativos a la frecuencia y un alto porcentaje –comparativo- entre quienes no prestan preferencia a ninguno de los extremos.

Combinado con los temas aludidos, el mendocino se manifiesta contrario a la posibilidad de quebrar normas organizacionales aún si beneficiara a la organización, pero existe un porcentaje (5%) que lo haría, aunque debe descartarse, dado la agrupación de sujetos en las respuestas más cercanas al totalmente de acuerdo y el refuerzo respecto de la obtención de beneficios organizacionales.

La subhipótesis no fue confirmada.

SUBHIPÓTESIS VII.- *La orientación al resultado, la visión de corto plazo, el sistema de toma de decisiones y la baja inclinación a consultar decisiones están basadas en la prevalencia de valores terminales e instrumentales vinculados a la masculinidad, considerada como dimensión cultural.*

Previamente, es conveniente establecer que:

- los valores terminales son estados psicológicos amplios y están divididos en personales (referidos a la propia persona, por ej., paz interior y salvación) y sociales (que se refieren a las relaciones interpersonales, por ej., paz mundial y solidaridad);
- los valores instrumentales son modos de conducta o de comportamiento y se dividen en morales (por ej., honestidad) que llevan a la persona a considerar que tienen un comportamiento conforme a normas éticas y sociales y de competencia -en el sentido de capacidad-, por ej., tener un raciocinio lógico e inteligente.

Hofstede (1997) sostiene que las sociedades difieren según los valores tradicionalmente percibidos como masculinos o femeninos. Las culturas masculinas se caracterizan por un bajo interés en cuidar al otro, se interesan más por la cantidad de vida y están más preocupadas por cómo conseguir dinero y bienes; las femeninas se preocupan por la calidad de vida y con el cuidado de los otros, como la familia.

Para completar el análisis se utilizaron los valores de Rokeach (1973; 1979), porque, como destaca Hofstede, las sociedades de esta dimensión se identifican por los valores percibidos como masculinos o femeninos.

Como se observa en los resultados, en los primeros puestos de la media se ubican valores masculinos y neutros (que pueden adscribirse a culturas masculinas o femeninas), lo que permite corroborar que la cultura mendocina (al igual que la argentina, conforme la observación de Hofstede) es una sociedad con tendencia a la masculinidad (tres valores neutros, 3 masculinos y 2 femeninos en las primeras 8 posiciones). Como destacable, se observa una notable diferencia entre la variable *seguridad familiar* y las restantes y se reitera la observación realizada respecto de los valores terminales, por cuanto en los primeros puestos de la media se ubican –mayoritariamente- valores masculinos y neutros. Como destacable, se observa una notable diferencia entre la media *responsable (fiable)* y las restantes y las medias más bajas corresponden a valores femeninos.

b. Hipótesis principal

En el contexto local el fenómeno social denominado “Negociación” se reduce a la práctica, más o menos sofisticada, del regateo, identificado con los modelos de Negociación ganar/perder, en base a los valores adoptados por la cultura prevalente.

Los resultados obtenidos al contrastar las subhipótesis con las medias valoradas a través de la encuesta dan cuenta de que la hipótesis general ha sido parcialmente confirmada, por cuanto el ejecutivo/negociador mendocino no prefiere el regateo entre sus modos de negociar, ni adopta modelos competitivos al hacerlo, pero se sustenta en valores identificados con el individualismo y la masculinidad, lo cual configura, desde lo empírico, que la observación ligera de sus comportamientos en la Negociación, sin una adecuada valoración de sus rasgos culturales y valores que los inspiran, induce a la contraparte a

Adicionalmente, se valuó a los ejecutivos/negociadores mendocinos, los cuales -conforme a los resultados obtenidos y a partir del abordaje negocial de las dimensiones propuestas por Hofstede y Usunier (1996)- permiten “retratarlo” de la siguiente forma:

- **Distancia al poder:** al ser clasificado como moderado, el ejecutivo/negociador mendocino puede alternar entre decisiones centralizadas y delegación o compartimentación de las decisiones, aceptando en ocasiones las opiniones de sus subordinados y en otras solamente de la autoridad máxima de la empresa u organización.
- **Individualismo:** el ejecutivo/negociador mendocino es considerado moderado en ésta dimensión, pero con tendencia al individualismo. Las negociaciones en países con culturas individualistas tienden a dar menor importancia a las relaciones de trabajo y muestran propensión a cambiar sus niveles directivos usando cualquier criterio que se considere apropiado.
- **Masculinidad:** también moderada, con tendencia a la femineidad, dado que la obtención de lucro o ganancia no es el resultado más esperado (objetivo final) de las negociaciones. Así, la provincia de Mendoza se presenta, desde la mirada de sus ejecutivos/negociadores, como un lugar orientado (y preocupado) en lograr una mejor calidad de vida. La orientación a la masculinidad puede aumentar el sentido de competencia en la Negociación, dificultando el cierre con acuerdo mutuamente satisfactorio.
- **Aversión a la incertidumbre:** el ejecutivo/negociador mendocino presenta alta aversión a la incertidumbre. Por ese motivo, las negociaciones tenderán a presentar una baja tolerancia a la ambigüedad y desconfianza hacia un negociador que se comporte en una forma a la que el local no está habituado o con la que no está familiarizado, más aun considerando que el ejecutivo/negociador local no ha tenido, mayoritariamente, la oportunidad de trabajar o estudiar fuera de la región o el país. Los ejecutivos/negociadores mendocinos se volcarán hacia procedimientos estructurados de Negociación y hacia el establecimiento de reglas relativas a tiempo, lugar, personas que negociaran, duración, motivos de la Negociación, etc.
- **Orientación al largo plazo:** considerada como una cultura cuyos ejecutivos/negociadores tienen visión de largo plazo, las negociaciones con los negociadores mendocinos deberían orientarse a privilegiar la economía de recursos y tener en cuenta que subordinarán los objetivos inmediatos en vista a fines superiores.

La descripción del ejecutivo/negociador mendocino conforme a las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1997) no tiene la intención de crear un estereotipo sobre el negociador de cada país o región, sino presentar un bosquejo que pueda servir y servirnos en la preparación de la Negociación, aumentando el caudal de información disponible.

Asimismo, al negociar con otras culturas (con otros valores) resulta una buena práctica conocer los propios con anterioridad y ser respetuoso de ambos por igual. El autor citado expresa que las principales diferencias culturales residen en los valores que las fundamentan y deben ser verificados a través de más de una fuente, porque de lo contrario pueden revelar una percepción y, por ende, teñidas fuertemente de subjetividad. Por estos motivos, además de describir los valores, los resultados obtenidos se han tratado mayoritariamente en la forma en que lo hizo Hofstede, es decir, diferenciándolos por las medias estadísticas obtenidas.

El ejecutivo/negociador mendocino o radicado en Mendoza, culturalmente considerado, se muestra proclive a alternar entre la centralización y la delegación de las decisiones, propenso a modificar los niveles dirigenciales de la organización, entiende la negociación como un proceso que combina colaboración y competición, tiene baja tolerancia a la ambigüedad, manifiesta desconfianza hacia un negociador que se comporte en una forma con la que no está familiarizado y prefiere procedimientos estructurados de negociación que privilegien la economía de recursos, subordinando los objetivos personales inmediatos en vista a los fines organizacionales.



Bibliografía

- Ackoff, R. L. y Emery, F. (1972). *On purposeful systems*. Chicago, Aldine-Atherton.
- Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior* (3th. ed.). Ohio: South-Western College- ITP.
- Bacharach, S. B. y Lawler, E. J. (1981): *Bargaining: power, tactics and outcorners*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bazerman, M. H. y Neale, M.A. (1982): "Heuristics in Negotiation: Limitations to effective dispute resolution". En BAZERMAN Y LEWICKI (Ed.), *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bellanger, L. (1984): *La Négociation*. Paris: PUF.
- Calvo, F. (1985), *Estadística aplicada*. Madrid: Deusto.
- Colosi, T. y Berkely, A. (1981): *Negociación colectiva: el arte de conciliar conflictos*,. México: Limusa.
- Constantin, L. (1971). *Psychologie de la négociation*. Paris: PUF.
- Cornejo Alvarez, A. (1997), *Complejidad y caos. Guía para la Administración del Siglo XXI*. México: Castillo.
- Desaunay, G. (1984): *Cómo tratar con los subordinados*, Madrid: Deusto.
- Dillon, W. R.; Madden, T. y Firtle, N. H. (1994) *Marketing research in a marketing environment*. Illinois: Irwin.
- Donohue, W. A. y Ramesh, C. (1992). "Negotiator-opponent relationships" en Putman, L. y Roloff, M. E. (comp.). *Communication and Negotiation* (p. 209-232). Newbury Park, California: Sage
- Ertel, Danny (1996): *Negociación 2000*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1994). *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder*. México: Norma.
- Floriani, D. E. (2006) *A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos*. Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Master en Administración del Programa de posgrado en Administración de la Universidad Federal de Río Grande do Sul (Brasil), accesible a texto completo en <http://hdl.handle.net/10183/4282>
- Girard, K. y Koch, S., *Resolución de conflictos en las escuelas. Manual para educadores*. Buenos Aires: Granica.
- Hocker, J. y Wilmot, W. (1991). *Interpersonal conflicts*. USA: Brown Publishers.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences. International differences in work-related values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage.
- Hofstede, G. y Usunier, J. C. (1996); "Hofstede's dimensions of culture and their Influence on international business negotiation" en Ghauri, P. N. (comp.), *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon.
- Instituto Argentino De La Empresa. *El arGENTino a la hora de negociar*, en http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/iae_10_Pag25.pdf
- Jones, W., "Complex adaptive systems" en Burgess, G. y H. (ed), *Beyond Intractability*, Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Postado en octubre de 2003 en http://www.beyondintractability.org/essay/complex_adaptive_systems
- Lewicki, R. y Litterer, J. (1985). *Negotiation*. Illinois: Irwin.
- Lewicki, R., Barry, B. y Saunders, D. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: Mc Graw-Hill.
- Medina Brito, M. P. (2006). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. Tesis doctoral accesible a texto completo. En <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb>

- Miller, G. y Steinberg, M. (1974) *Between People. A new analysis of interpersonal communication*. Chicago: Science Research Associates.
- Monsalve, T. (1988). *Estrategias y técnicas de Negociación*. Caracas: CLAD.
- Morley, I.E. y Stephenson, G. M. (1977). *The Social Psychology of bargaining*. Londres: Allen y Urwin.
- Putman, L. L. (1985). "Bargaining as Organizational Communication" en Putman, L. L. (ed.), *Organizational communication: traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua española*, 22ª. Ed, en <http://www.rae.es>
- Robbins, S. (1994), *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (6ª. ed.). México: Prentice Hall,
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. USA: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values: individual and societal*. USA: The Free Press.
- Villalba, J. (1989): *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Caracas: IESA.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.