

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with various heraldic symbols, including a crown at the top, a cross, and a figure. The shield is flanked by two lions. The outer ring of the seal contains the Latin text "ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS OBIS CONSPICUA CAROLINA".

**“CONCEPCIONES TEORICAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y
CONFLICTOS”
(MONOGRAFIA DE COMPILACION)**

JESSICA AGUIRRE MARTINEZ

CHIQUMULA, GUATEMALA, MAYO 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“CONCEPCIONES TEÓRICAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y
CONFLICTOS”**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por:

JESSICA AGUIRRE MARTINEZ

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, MAYO 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**RECTOR
DR. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. Edgar Arnoldo Casasola Chinchilla
Representante de Profesores:	Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Alberto Genesio Orellana Roldán
Representante de Estudiantes:	Br. Heidy Jeaneth Martínez Cuestas
Representante de Estudiantes:	Br. Otoniel Sagastume Escobar
Secretaria:	Licda. Marjorie González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
Coordinador de Carrera:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas Castillo

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas Castillo
Secretaria:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruíz
Vocal:	Licda. Ester Palacios Castañeda

TERNA EVALUADORA

Presidente:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas Castillo
Secretario:	M.A. Jaime René González Cámara
Vocal:	Ing. Ricardo Otoniel Suchini Paiz

Chiquimula, 23 de mayo de 2014

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente –CUNORI-

Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-

Chiquimula. Ciudad.

Respetables señores:

En cumplimiento con lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación denominado "CONCEPCIONES TEÓRICAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y CONFLICTOS".

Como requisito previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas con especialidad en Recursos Humanos en el grado académico de Licenciada.

Muy atentamente,

"ID Y ESEÑAD A TODOS"



Jessica Aguirre Martinez

Estudiante carné: 200940649

Chiquimula, 26 de mayo de 2014

Maestro en Ciencias
Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Director del Centro Universitario de Oriente
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

En virtud del nombramiento emitido por la Comisión de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Diario- procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional de **Jessica Aguirre Martinez**, que consistió en el desarrollo de la monografía que intituló: **“CONCEPCIONES TEÓRICAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y CONFLICTOS”**.

Como producto del trabajo de graduación, se plantean de manera sucinta y didáctica los diferentes enfoques que hasta la actualidad existen para el abordaje de los conflictos organizacionales; también de los diferentes métodos para la negociación y mediación. El aporte de la sustentante Jessica Aguirre, se manifiesta al proponer una guía para implementar un sistema de información gerencial para enfrentar los conflictos y crear organizaciones productivas y sanas.

Por lo expuesto, en mi opinión, el trabajo de graduación profesional en referencia, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Diario- de este centro de estudios, por lo que por su medio, recomiendo al Consejo Directivo, se acepte como requisito parcial previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada.

Atentamente;

ID Y ENSEÑAD A TODOS



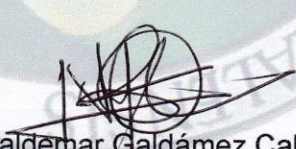
Lic. Edwin Rolando Rivera Roque
ASESOR PRINCIPAL

D-TG-AE-045/2014

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO **HACE CONSTAR QUE:** Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó la estudiante **JESSICA AGUIRRE MARTÍNEZ** titulado “**CONCEPCIONES TEÓRICAS PARA LA NEGOCIACIÓN Y CONFLICTOS**” (**MONOGRAFÍA DE COMPILACIÓN**), trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Trabajo de Graduación** a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, veintiseis de dos mil catorce.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera

**DIRECTOR
CUNORI - USAC**



c.c. Archivo

NWGC/ars

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir, por ser mi guía en los momentos más importantes de mi vida y quien me permite ser quien soy.
- A MIS PADRES:** Elder Noél Aguirre y Yolanda Martínez, por guiarme con su ejemplo de lucha y perseverancia, por enseñarme a valirme por mi misma, por sus consejos y por su eterno amor. Esto es por ustedes por su esfuerzo y dedicación para salir adelante. Gracias por estar conmigo, los amo.
- A MIS HERMANOS:** René, Ingrid, Estuardo, Eric y Yolanda por estar conmigo y por su amor incondicional. Por su apoyo, sus consejos y su confianza en mí.
- A MIS SOBRINOS:** Bryan, Wilmer, Eric, Karol, Marisol, Jessy, Alessandra, Estuardo, Andrea y Ángel por ser un destello de luz cuando hubo oscuridad, porque con su inocencia y ocurrencias trajeron felicidad, nuevas esperanzas y una motivación más fuerte por seguir adelante cada día.
- A MIS CUÑADOS:** Jesús, Rosa, Lucía y Lesvin. Por su cariño. Dios les bendiga
- A MI FAMILIA:** Mis abuelitos, tíos y primos, por sus muestras de cariño.

A MI NOVIO:

Ing. Iván Remberto Zurita Orellana, por estar siempre a mi lado en el cumplimiento de esta meta, por brindarme su amor, y por ayudarme a ver en cada reto, una oportunidad.

A MIS AMIGOS (AS):

Gracias por su amistad, cariño y los momentos que hemos pasado juntos.

A MIS COMPAÑEROS:

Por haber compartido momentos inolvidables en mi vida universitaria y personal.

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi agradecimiento especial a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de la presente investigación.

- A mi asesor Lic. Edwin Rolando Rivera Roque, por su asesoría y revisión en cada una de las etapas de la investigación.
- A mis padrinos de graduación Ing. Iván Remberto Zurita Orellana y Lic. Edwin Rolando Rivera Roque.
- A los docentes de la carrera de Administración de Empresas -Plan Diario- por ser los autores de mi formación como profesional.
- A los miembros de la terna evaluadora, Licda. Rosaura Isabel Cárdenas, M.A. Jaime René González Cámbara, Ing. Ricardo Ottoniel Suchini Paiz, por las revisiones y orientación en la elaboración de la presente investigación.
- A Licda. Claudia Verónica Pérez Aguirre, por su apoyo en la realización de esta investigación.
- Al director del Centro Universitario de Oriente Lic. Nery Waldemar Galdámez Cabrera, por su disposición y apoyo en la revisión de mi informe final.
- Al CUNORI, por ser la máxima casa de estudios a nivel superior en el nororiente de Guatemala, donde me pude formar como profesional y del cual tengo muy gratos recuerdos.

- A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Alma Mater, donde se desarrolló mi pensamiento académico.
- Un agradecimiento especial a mi familia y a las familias Morales Arana, Orozco Aguirre y Zurita Orellana, por sus muestras de cariño y apoyo.

RESUMEN

La presente monografía de compilación se realizó investigando documentalmente las concepciones teóricas sobre el contenido del curso de Negociación y Conflictos.

Para llevar a cabo el presente trabajo se planteó el objetivo general: Analizar las concepciones teóricas que se desarrollan en el curso de negociación y conflictos, con el propósito de elaborar un documento de apoyo docente, estudiantil, organizacional, empresarial y a personas interesadas en profundizar el tema.

Se plantearon los objetivos específicos: Interpretar las concepciones teóricas de los conflictos, para determinar cuáles pueden ser las causas que lo originan; recopilar las concepciones teóricas de la negociación, para resolver problemas laborales; contextualizar los métodos de transformación de conflictos, que se aplican en la resolución de problemas sociales o en contextos internacionales; definir la mediación como estrategia de resolución de conflictos, para determinar si es conveniente o no aplicarla en el ámbito laboral.

El propósito de esta monografía es elaborar un documento que sirva de apoyo a la docencia y estudiantes, a su vez será de utilidad a nivel organizacional, empresarial y a personas interesadas en profundizar el tema.

La mayor limitación para la elaboración de la monografía fue la falta de libros impresos que proporcionaran información sobre el tema de negociación y conflictos.

Después de realizar la compilación se determinó que los elementos esenciales del conflicto son una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles. Juegan un papel muy

importante las emociones y sentimientos, y donde la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto.

Se define la negociación como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. A su vez hace referencia a la capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XI
Lista de tablas	XVI
Lista de figuras	XVI
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 General	6
1.3.2 Específicos	6
1.4 Diseño metodológico	7
1.4.1 Tipo de investigación	7
1.4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	7
1.4.3 Fuentes de información y estrategia de investigación	7
1.4.4 Limitaciones	8

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos teóricos relacionados con la temática de esta monografía	9
2.2 Marco conceptual	10
2.2.1 Definiciones importantes y categorías	10
2.2.2 Relaciones teóricas en relación al objeto de estudio	12

CAPITULO III

DESARROLLO DEL CONTENIDO

3.1 Concepciones teóricas de los conflictos	14
3.1.1 Objetivo	14
3.1.2 Antecedentes históricos del conflicto	14
3.1.3 Introducción a la teoría del conflicto social	16
3.1.4 Teoría general del conflicto	18
3.1.5 Tipos de conflictos	19
3.1.6 Causas que originan el conflicto	20
3.1.7 Proceso del conflicto	21
3.1.8 Conflicto organizacional	24
3.1.9 Clasificación del conflicto organizacional	25
3.1.10 Preguntas de análisis	27
 3.2 Concepciones teóricas de la negociación	 28
3.2.1 Objetivo	28
3.2.2 Definición de negociación	28
3.2.3 La negociación en la empresa	29
3.2.4 Tipos de negociación	30
3.2.5 Factores que influyen en la negociación	31
3.2.6 Fases de la negociación	33
3.2.7 Preguntas de análisis	38
 3.3 Métodos de transformación de conflictos	 40
3.3.1 Objetivo	40
3.3.2 Los métodos alternos para la transformación de conflictos	40
3.3.3 Negociación	40
3.3.4 Conciliación	47
3.3.4.1 Formas de conciliación	48
3.3.5 Mediación	49

3.3.6 Objetivos de los métodos alternos de solución de conflictos	49
3.3.7 Preguntas de análisis	50
3.3.8 Caso práctico	51
3.4 La mediación como estrategia de resolución de conflictos	53
3.4.1 Objetivo	53
3.4.2 Definición de mediación	53
3.4.3 Objetivos de la mediación	54
3.4.4 Tipos de mediación	54
3.4.5 Fases de la mediación	55
3.4.6 Técnicas y habilidades de la mediación	58
3.4.7 Preguntas de análisis	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APENDICE	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	El conflicto según diversos filósofos	15
Tabla 2.	Definiciones de conflicto según diversos autores	18
Tabla 3.	Definiciones de negociación según diversos autores	28
Tabla 4.	Modelos arquetípicos	44
Tabla 5.	Definición de mediación según diversos autores	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Proceso del conflicto	21
Figura 2.	Clasificación del conflicto organizacional	25
Figura 3.	Clasificación del conflicto organizacional	26
Figura 4.	Factores que influyen en la negociación	31
Figura 5.	Fases de la negociación	33
Figura 6.	Métodos alternos para la transformación de conflictos	40
Figura 7.	Fases de la mediación	55

INTRODUCCIÓN

La negociación empresarial ha mostrado ser un elemento importante y valioso en los diversos mecanismos existentes para la resolución de conflictos organizacionales.

El valor agregado de este tema, es puntualizar la importancia de la negociación en los conflictos como elemento primordial en toda empresa en la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos organizacionales, a la vez contribuir como material de consulta para docentes, estudiantes, administradores, gerentes y personas interesadas en profundizar el tema.

Esta monografía proporciona información sobre la negociación y conflictos, así como sustentación teórica implícita en el término; incluyendo temas de resolución de conflicto, conflicto organizacional y transformación de conflictos.

La mayor limitación para la elaboración de esta monografía es la falta de libros impresos que proporcionen información sobre el tema.

El objetivo de esta monografía es brindar al curso de negociación y conflictos un documento como una fuente de consulta para quienes quieran conocer acerca de esta temática, pues tendrán disponible información acerca de los conceptos teóricos que promueven la negociación y conflictos.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo y comprende detalles, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y aspectos que enmarcan los conflictos organizacionales y su negociación.

El presente informe está integrado en el primer capítulo, por el marco metodológico, que a su vez incluye el planteamiento del problema, justificación, objetivos y el respectivo diseño metodológico.

El segundo capítulo, plantea el marco teórico y conceptual, que incluye las definiciones importantes, y su relación con el objeto de estudio.

El tercer capítulo, aborda el análisis del contenido, que incluye temas sobre conflictos y negociación, modelos de negociación y transformación de conflictos, la mediación como alternativa de resolución de conflictos.

Finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y apéndice.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

a) Antecedentes y contexto

Los conflictos son parte de la vida y se convierten en fuente de aprendizaje para el ser humano. Tener conflictos significa estar vivo, y lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque algunos son inevitables. Se dan en todos los ámbitos, personal, familiar, laboral, entre otros.

Por ello el administrador de una empresa, difícilmente puede preciarse de exitoso, sino tiene el arte o habilidad de transformar los conflictos laborales, que se dan en la empresa. Lo básico es despersonalizar el conflicto. No debe tomarse como personal, si no como profesional. Si se puede ver el problema desde afuera, entonces se verá el conflicto de forma positiva.

El nuevo perfil del Administrador de Empresas con la especialidad de Recursos Humanos del Centro Universitario de Oriente –CUNORI- establece que los egresados deben tener la capacidad de resolver problemas del entorno organizacional. Asimismo, dentro de los objetivos de esta especialidad de Recursos Humanos, está la de manejar la toma de decisiones en la negociación y resolución de conflictos para la búsqueda de soluciones y mejora de la cultura organizacional.

Sin embargo, por la escasez de bibliografía específica para desarrollar la temática de negociación y resolución de conflictos organizacionales, el docente responsable del curso de Negociación y Conflictos que se imparte en el octavo ciclo ha tenido que adaptar la teoría social del conflicto a los contenidos de esta área curricular.

Además, la falta de conexión entre la academia y las empresas del medio, no permite que el estudiantado tenga la oportunidad de involucrarse en la solución de conflictos laborales u organizacionales en un contexto real. Por ello se ha limitado a teorizar los modelos para la negociación y resolución de conflictos.

El curso de Negociación y Conflictos tiene carácter multidisciplinario; es decir, su enfoque no es estrictamente desde la perspectiva de la ciencia administrativa, sino y principalmente desde las ciencias que fundamentan aquella; como el derecho, la economía, la psicología y la sociología.

Según Chiavenato (2006) “el pensamiento administrativo se ha ocupado a fondo de cómo lograr la cooperación y solucionar los conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino algo inseparable de la vida de la organización, o, en otras palabras, inherente al ejercicio del poder.”

Por ello este curso está dirigido a estudiantes que han optado por tener una especialización en recursos humanos, a nivel de grado universitario; lo que implica adquirir profundos conocimientos y eficientes habilidades para dirigir, gerenciar y servir de consultor en procesos de negociación y resolución de conflictos dentro de organizaciones o entidades públicas y privadas. Pero la carencia de bibliografía específica para el entorno organizacional, es escasa y por ello la necesidad de realizar una compilación o monografía sobre la temática que trata el curso.

La falta de bibliografía sobre el curso hace que se dificulte la impartición del mismo, tanto para preparar la clase por parte del docente, como para el estudiante que realiza investigaciones documentales, es por ello que este trabajo monográfico va encaminado a brindar una herramienta de apoyo

que beneficiará a la formación de los estudiantes y personas interesadas en profundizar en el tema.

b) Delimitación teórica

El presente estudio pretende compilar los contenidos teóricos que se desarrollan en el curso de negociación y conflictos, de la carrera de Administración de Empresas, plan diario, del Centro Universitario de Oriente.

1.2 Justificación

La necesidad de realizar la presente propuesta de investigación documental, es en virtud que no existe en el medio fuentes bibliográficas que traten específicamente la conflictividad organizacional, es más fácil con el tema de la negociación. Sin embargo también es necesario ahondar en este tema.

La realización del presente trabajo de graduación traerá beneficios a la propia carrera de Administración de Empresas –Plan Diario- puesto que la falta de bibliografía sobre el curso hace que se dificulte la impartición del mismo. El trabajo que se pretende realizar servirá de apoyo al docente o la docente responsable de impartir el curso de negociación y conflictos. También los beneficiados serán los propios estudiantes que opten por la especialidad de Recursos Humanos, puesto que se pretende compilar la teoría existente en documentos dispersos y en la red, para acoplarlos a las necesidades del contexto y de la carrera.

En definitiva los beneficiarios directos de esta monografía serán los profesores, estudiantes y personas que deseen consultar sobre esta temática, pues tendrán un documento de apoyo en el curso de negociación y conflictos.

La realización de una compilación sobre las teorías planteadas permitirá efectuar un análisis de la creciente importancia de esta temática y como esto se mezcla con el quehacer diario del profesional de las ciencias de la administración con la especialidad en recursos humanos. Este trabajo monográfico permitirá revisar, comparar y analizar las diferentes fuentes teóricas planteadas por distintos autores específicamente que tratan la conflictividad en el ámbito social y contextualizarlas en el ámbito empresarial.

Esta monografía pretende brindar al curso de negociación y conflictos un documento que sea fuente de consulta acerca de conceptos teóricos, así también antecedentes históricos, conceptos, modelos de negociación y mediación, así como una guía para diseñar un sistema gerencial para enfrentar los conflictos.

1.3 Objetivos

Los objetivos que orientaron la investigación son:

1.3.1 General

Analizar las concepciones teóricas que se desarrollan en el curso de negociación y conflictos, con el propósito de elaborar un documento de apoyo docente, estudiantil, organizacional, empresarial y a personas interesadas en profundizar el tema.

1.3.2 Específicos

- a) Interpretar las concepciones teóricas de los conflictos, para determinar cuáles pueden ser las causas que lo originan.
- b) Recopilar las concepciones teóricas de la negociación, para resolver problemas laborales.

- c) Contextualizar los métodos de transformación de conflictos, que se aplican en la resolución de problemas sociales.
- d) Definir la mediación como estrategia de resolución de conflictos, para determinar si es conveniente o no aplicarla en el ámbito laboral.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación es considerada documental; porque se basa en fuentes bibliográficas, es decir fuentes secundarias que son textos impresos o en soporte electrónico.

1.4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la compilación fueron: la lectura, subrayado, fichajes y análisis documental.

Para la recolección de la información se utilizaron fichas bibliográficas, de control de lectura, fichas de trabajo, fichas de registro electrónico y guías de análisis documental.

1.4.3 Fuentes de información y estrategia de investigación

Las fuentes de datos para elaborar este documento, lo constituyeron las fuentes bibliográficas tanto de autores nacionales como extranjeros.

Para realizar la compilación fue necesario seguir las siguientes acciones:

- a) Selección de la bibliografía a utilizar
- b) Lectura
- c) Fichaje

- d) Análisis de información
- e) Elaboración del primer borrador con base en el bosquejo preliminar de temas.
- f) Presentación y defensa del informe final.

1.4.4 Limitaciones

La mayor limitación fue la falta de libros impresos que proporcionaran información sobre el tema de negociación y conflictos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos teóricos relacionados con la temática de esta monografía

a) Monografía

Según el normativo de trabajos de graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala aprobado en el año 2010, la monografía es una investigación de carácter formativo, que no busca generar nuevos conocimientos, si no compilar materiales científicos dispersos, organizarlos y exponerlos en forma sistemática y lógica, o bien interpretarlos y desarrollarlos, a fin de facilitar su asimilación y aplicación a casos concretos.

b) Tipos de monografía

Se pueden diferenciar en tres tipos: monografía de compilación, investigación y de análisis de experiencias.

c) Monografía de compilación

Según el normativo de trabajos de graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala aprobado en el año 2010, es el compendio bibliográfico, mediante el cual el estudiante puede coleccionar, relacionar, interpretar, o contextualizar en forma coherente y didáctica, el contenido total o parcial de una asignatura del pensum de estudios, conforme las guías programáticas vigentes.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Definiciones importantes y categorías

a) Comunicación

Según Chiavenato (2006, p. 110) “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

b) Conflicto

Según González, Llinares y Zurriaga (1999) “es una experiencia en la que partes implicadas perciben que están limitadas en las actividades que tienen que realizar para conseguir sus fines u objetivos, por tanto es una experiencia subjetiva sin que necesariamente exista una base objetiva, pero también podemos afirmar que un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible”.

c) Conflicto organizacional

Según Barrera (2004, p. 52) “ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; en el conflicto se deben tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros”.

d) Conflicto social

Según Robbins y Judge (2004) “es 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”.

e) Cultura organizacional

Según Chiavenato (2000 p. 589) “la cultura expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización”.

f) Mediación

Según Barrera (2004, p. 95) “es un procedimiento usado dentro de las políticas, normas, procedimientos y/o leyes propias de cada nación, todos con la intención de consolidar en largo plazo la convivencia y la paz”.

g) Negociación

Según Suárez (s.f.) “es un proceso de interacción comunicativa por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diversos en uno o varios asuntos tratan de acercar posiciones mediante concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo beneficioso”.

h) Organización

Según Chiavenato (2000, p. 7) “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común”.

i) Resolución de conflictos

Según Arango (2001) “es aquella rama de las ciencias políticas que pretende dirimir los antagonismos que se susciten tanto en el orden local como en el global, sin excluir la violencia como uno de sus métodos; fundamentando su análisis en el ámbito social del lugar donde se produce el conflicto.

j) Transformación de conflictos

Según Lederach (2010) “la transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que surgen en la vida, para crear procesos de cambio constructivo que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas”.

2.2.2 Relaciones teóricas en relación al objeto de estudio

La administración de recursos humanos en una organización es una labor importante pues se considera como otro activo dentro de la misma y es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante considerar que una organización es un sistema que es coordinado por dos o más personas y en este punto la comunicación forma parte importante para el logro de los objetivos.

La cultura organizacional forma parte importante para el desarrollo de las actividades del recurso humano, pues expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores. Este a su vez es aplicado al ámbito restringido de una organización y son los altos ejecutivos los encargados de determinarla.

El concepto de conflicto, suele asociarse al hecho en que dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación u oposición, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas.

Los conflictos pueden ser provocados por fuertes emociones negativas o percepciones falsas. Por otra parte la falta de información necesaria para tomar decisiones adecuadas puede ser otro factor que influya en la generación de conflictos.

Por lo anterior es de suma importancia que los administradores tengan la capacidad de mediación con la intención de lograr una sana convivencia y de negociación que permita la resolución de conflictos y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues una mala administración o abuso de poder y autoridad puede ocasionar un ciclo que dañe a grandes escalas la organización.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL CONTENIDO

3.1 Concepciones teóricas de los conflictos

3.1.1 Objetivo

Interpretar las concepciones teóricas de los conflictos, para determinar cuáles pueden ser las causas que lo originan.

3.1.2 Antecedentes históricos del conflicto

El origen histórico de los conflictos se remonta al origen mismo de la humanidad, comienza con la existencia de, por lo menos, dos personas en el mundo. Por lo que su génesis es la de la vida en comunidad.

Existen fragmentos filosóficos presocráticos, como los de Heráclito y Aristóteles donde se ha traducido que el conflicto es el promotor del cambio y a su vez es consecuencia de este, y simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario – adversario.

En la actualidad se acepta que los conflictos son de naturaleza humana, ya que en la naturaleza no existen conflictos. Igualmente, un conflicto puede existir entre opciones de una misma persona (conflicto interno) y no necesariamente entre dos adversarios distintos (conflicto externo).

Para una mejor comprensión del tema a continuación se hace referencia a algunas definiciones de conflicto según diversos filósofos:

Tabla 1. El conflicto según diversos filósofos

Año	Filósofo	Aporte
(384-322 a.C.)	Aristóteles	Concibe al ser humano como un ser social por naturaleza, donde el Estado y la organización política es una dimensión más de lo humano, se es ser humano en cuanto se es animal sociable, político. Con facultad para hablar, expresar sus conceptos acerca de lo bueno, lo malo, lo justo o injusto y esta condición lo diferencia de los animales gregarios.
(1588-1679)	Thomas Hobbes	Define al ser humano como un ser fundamentalmente pasional, quien a través de su imaginación puede lograr lo que le plazca, convirtiéndolo en el animal más poderoso y peligroso de todo el reino. La sociedad es un ser artificial, donde se vive en conflictos permanentes, con un escenario permanente de todos contra todos.
(1858-1918)	Georg Simmel	Fue uno de los promotores de una nueva forma de considerar el conflicto, como una manera esencial de toda socialización señalando que la paz es un estado excepcional en la sociedad y el error está en pensar que se le puede eliminar o soslayar.
(1864-1920)	Max Weber	Considera que el conflicto es un agente esencial de toda socialización, argumenta que no todos pueden tener derecho a todo el mismo momento y esta selección es eterna, así se presenta un antagonismo de valores al que Weber llama politeísmo; pues, lo que es bello no es necesariamente bueno y lo que es bueno, no es necesariamente verdadero; entonces, la vida humana está expuesta a conflictos posibles porque diversos órdenes de valores se enfrentan en el mundo de una lucha incesante.

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Tomando como base las definiciones sobre conflicto según diversos filósofos, descritas en la tabla 1, se puede establecer en términos propios que el conflicto es

una lucha incesante donde las partes expresan sus conceptos acerca de lo bueno y lo malo, sus intereses y necesidades sobre determinada situación.

3.1.3 Introducción a la teoría del conflicto social

En términos genéricos, una teoría del conflicto social difícilmente será autónoma, lo normal es que forme parte de una concepción global de la realidad social y de su funcionamiento. De ahí que se pueda hablar de dos grandes concepciones del orden social, las cuales condicionan la interpretación de los conflictos sociales:

- a) Teorías consensualistas:** la organización de cualquier sistema social tiende a la autocompensación entre los actores y las fuerzas que articulan su estructura y su funcionamiento. Los conflictos sociales son pues situaciones anómalas, fruto de una alteración en el discurso normal de la vida social, de manera que tenderán a ser explicados en términos espasmódicos.

- b) Teorías conflictivistas:** la sociedad encierra dentro de sí una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan confrontación de intereses. Por esta razón, el conflicto es inherente a cualquier dinámica social, es un imperativo estructural y un motor del cambio social (Rex, 1985).

Dentro del conflicto social se presentan varias teorías, las cuales son:

a) Marxismo

Este ha sido probablemente la corriente intelectual que más ha contribuido a la interpretación contemporánea del conflicto social, tanto por sus aportaciones teóricas y en la práctica investigadora como por la reacción incentivadora que ha provocado en otros ámbitos ideológicos y metodológicos.

El punto de partida intelectual de la concepción marxista de los movimientos sociales está en una interpretación de los sistemas en clave conflictiva: la historia de todas las sociedades habidas hasta hoy ha sido la historia de la lucha de clases. El conflicto es pues inherente a todo sistema social, algo así como un imperativo estructural mientras que la sociedad siga articulándose de manera clasista (Kaye, 1989).

b) Funcionalismo

Este ha jugado un papel capital en la conformación del aparato conceptual de la sociología y antropología actuales, de tal manera que resulta sorprendente el desdén con que una buena parte de la comunidad historiográfica ha recibido sus aportaciones al estudio de la sociedad en general y de los movimientos sociales en particular.

Para el funcionalismo la sociedad es una estructura integrada en la que toda institución (entendido este concepto en su acepción sociológica) existe porque satisface una necesidad social. El sistema social nace con unos objetivos claros, absolutamente pragmáticos o utilitarios, concretados, de ahí el nombre de la escuela, en funciones:

- i. La adaptación al entorno
- ii. El logro de las metas
- iii. La conservación de sus pautas de operación interna
- iv. Mantenerse integrado (Merton, 1964).

Por otra parte se puede concluir que la teoría del conflicto social se da mediante una lucha en torno a valores o pretensiones a estatus, poder y recursos escasos, en la cual los objetivos de los participantes no son solo obtener los valores deseados, si no también neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales.

3.1.4 Teoría general del conflicto

La palabra conflicto es ambigua y móvil; según el contexto puede tener diversas interpretaciones. Para una mayor comprensión, a continuación se hace referencia a algunas definiciones de conflicto según diversos autores:

Tabla 2. **Definiciones de conflicto según diversos autores**

Año	Autores	Definición
1991	José Hocker y William Wilmot	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 sus objetivos.
2001	José Faus	El conflicto es un resultado inevitable de la interacción social. Los conflictos ocurren en nuestras vidas porque participamos en la interacción social con personas con objetivos, valores y experiencias diferentes.
2004	Russed Barrera	El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes, que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, lo cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita.

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Cabe destacar el conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas la cual plantea que es un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones, y desde el punto de vista interaccionista promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación (Robbins y Judge, 2009).

Tomando como base las definiciones sobre conflicto, descritas en la Tabla 2, se puede establecer en términos propios el concepto de conflicto:

El conflicto es la diferencia de intereses entre dos o más personas o grupos y se da por la insatisfacción de necesidades.

3.1.5 Tipos de conflicto

La teoría moderna de los conflictos sostiene que estos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o malo, por lo que se consideran los tipos de conflictos funcionales y disfuncionales.

a) Conflictos funcionales

Son aquellos que se presentan y son de intensidad moderada, que mantienen y sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, si promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, entre otros (Robbins y Judge, 2004).

Pertenecen a este grupo los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio.

Por otra parte, se puede decir que son una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.

b) Conflictos disfuncionales

Son aquellos que, por el contrario, tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Generan “stress”, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal (Robbins y Judge, 2004).

Por otra parte, se puede decir que son cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos.

3.1.6 Causas que originan el conflicto

Según Lederach (2010) existen condiciones previas que tienden a generar conflictos, las cuales son:

- a) Relación y comunicación:** se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa de comunicación entre las partes. Conducen a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.
- b) Información:** se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asume el mismo grado de importancia.

- c) **Intereses:** se deben a la competición entre necesidades no compatibles o percibidas como tales. También puede ser de tipo psicológico y comportan percepciones de desconfianza, juego sucio, intolerancia.
- d) **Valores:** se deben a los diferentes criterios de evaluación de ideas, creencias o comportamiento que se perciben como incompatibles. El conflicto estalla cuando estos valores se intentan imponer por la fuerza a la otra parte que los percibe como negativos, no importante o no propios para una persona en la cual se encuentra involucrada en cierto problema.
- e) **Roles:** pueden ser de poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, de desigualdad del control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo.

Por otra parte, se puede decir que las causas del conflicto están basadas esencialmente en diferencias y oposiciones a situaciones dadas.

3.1.7 Proceso del conflicto

Es importante que el administrador o empresario este consciente de la naturaleza dinámica del conflicto. Generalmente el conflicto no aparece de repente; pasa por una serie de etapas, las cuales se presentan en la figura 1.



Figura 1. El proceso del conflicto

Fuente: Elaboración propia con información basada en: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson Educación.

En la figura 1 se observan las cinco etapas del proceso del conflicto según Robbins y Judge (2009), la cuales se explican a continuación:

a) Etapa I: Oposición potencial o incompatibilidad

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. No necesariamente llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria.

Dentro de esta etapa existen condiciones previas como la comunicación, estructura y las variables personales, las cuales se explicarán a continuación:

- i. **Comunicación:** una buena comunicación es una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes (García, 2004).

La importancia de una buena comunicación reside en la respuesta que se espera de los otros. Según sea la comunicación que se mantenga con una persona o grupo de personas, será también la información o tipo de relación que se obtendrá (Robbins y Judge, 2004).

La escucha activa dentro de la comunicación sirve para empatizar y comprender a las dos partes implicadas en un conflicto, y para que ambas se entiendan entre sí (Robbins y Judge, 2004).

- ii. **Estructura:** se emplea para incluir variables tales como el tamaño y especialización las cuales actúan como fuerzas que estimulan el conflicto.

- iii. **Variables personales:** última categoría de fuentes potenciales de un conflicto que incluyen personalidad, emociones y valores.

b) Etapa II: Cognición y personalización

Dentro de esta etapa se define el conflicto percibido como un conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto, se define también el conflicto sentido donde se da un involucramiento emocional en un conflicto; que crea ansiedad, tensión frustración y hostilidad.

c) Etapa III: Intenciones

Decisiones para actuar de una forma dada en un episodio de conflicto. Dentro de las intenciones existen dimensiones de manejo de conflicto las cuales son:

- i. **Competir:** deseo de satisfacer intereses propios.
- ii. **Colaborar:** deseo de satisfacer los intereses de todas las partes.
- iii. **Evitar:** deseo de retirarse o de suprimir el conflicto.
- iv. **Acomodarse:** voluntad de colocar los intereses del oponente encima de los propios.
- v. **Comprometerse:** situación en que cada parte está dispuesta a renunciar a algo.

d) Etapa IV: Comportamiento

Dentro de esta etapa se incluye el conflicto abierto donde se desarrollan declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en

conflicto. Usualmente son intentos abiertos de poner en práctica las intenciones de cada parte.

Dentro de esta etapa también cabe mencionar la **asertividad** que es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, opiniones e intereses, respetando los de los demás, tendiendo a resolver los problemas inmediatos y minimizando la posibilidad de que surjan en el futuro (García, 2004).

e) Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias, estas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

3.1.8 Conflicto organizacional

Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; necesidades, gustos y/o valores (Barrera, 2004).

El conflicto además de ser positivo, es necesario para conseguir la efectividad que se requiere dentro de grupos organizacionales, es una posición que argumenta la necesidad de estimular el conflicto, las principales razones expresadas son que los grupos pacíficos, tranquilos y apacibles, están propensos a ser estáticos, apáticos y pierden la capacidad de respuesta a los cambios, la innovación y las invenciones y, por ende, a la creatividad.

Esta es la razón por la cual es importante mantenerlos con un nivel mínimo de conflicto continuo, que permita la autocrítica y la creación permanente.

El conflicto organizacional es una lucha sobre valores o reclamos de estatus, poder y recursos escasos, en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados, sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales (Coser,1968).

3.1.9 Clasificación del conflicto organizacional

En la siguiente figura se observa la clasificación del conflicto según Codina (2008).

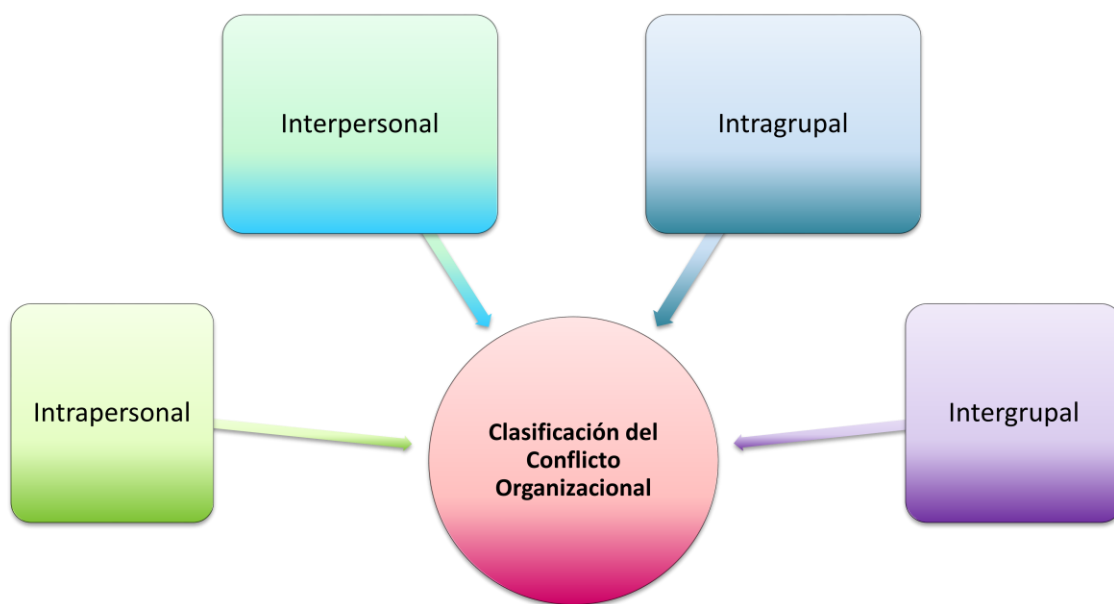


Figura 2. **Clasificación del conflicto organizacional**

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Según Codina (2008) el conflicto organizacional se clasifica en:

- a) **Intrapersonal:** proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen.
- b) **Interpersonal:** representa los enfrentamientos entre diversos individuos de una organización, los cuales en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un elevado grado de actividad.

c) **Intragrupal:** este tipo de enfrentamiento puede darse dentro de un mismo grupo o departamento.

d) **Intergrupar:** son aquellos que tienen lugar entre departamentos.

En la siguiente figura se observa la clasificación del conflicto según Barrera (2004).

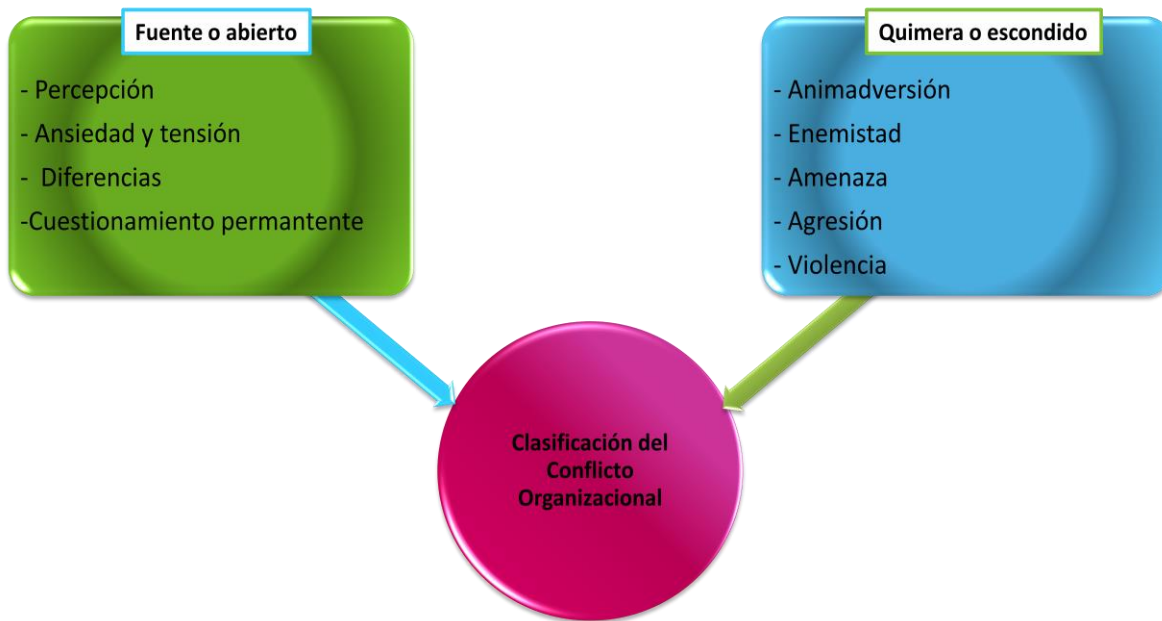


Figura 3. **Clasificación del conflicto organizacional**

Fuente: **Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.**

Según Barrera (2004) el conflicto organizacional se clasifica en:

a) **Fuente o abierto:** representa un insumo, proviene de un manantial que alimenta la organización, cumple una función, aporta y sirve a los niveles de desarrollo individual y colectivo de los grupos, es aquel que permite la creación de crítica con contenido, porque es abierto a todos y permite crear madurez en los grupos.

Dentro del conflicto fuente se encuentran cuatro escalonamientos los cuales son: percepción, ansiedad y tensión, diferencias y cuestionamiento permanente.

- b) Quimera o escondido:** atiende a una idea falsa y se representa con un animal o monstruo, que puede ser aquel que llevan los humanos y que en algunas ocasiones sale a representarlos.

Dentro del conflicto quimera se encuentran cinco escalonamientos los cuales son: animadversión, enemistad, amenaza, agresión y violencia.

Por otra parte, cuando los seres humanos no comprenden la ciencia en el tratamiento de los conflictos, ellos llegan a sus vidas y se van escalonando, es decir creciendo y saliéndose de sus manos.

El conflicto en cualquier organización tiene su propia historia, es decir cómo nace, cómo se trata y cómo se desenvuelve.

3.1.10 Preguntas de análisis

- a) ¿Qué se entiende por conflicto?
- b) ¿Cuándo se dice que un conflicto es funcional?
- c) ¿Cuándo se dice que un conflicto es disfuncional?
- d) ¿Cuáles son las causas que originan los conflictos?
- e) Analice un caso real y reflexione si el conflicto es fuente o quimera. Explique.

3.2 Concepciones teóricas de la negociación

3.2.1 Objetivo

Recopilar las concepciones teóricas de la negociación, para resolver problemas laborales.

3.2.2 Definición de negociación

La negociación según el contexto puede tener diversas interpretaciones. Para una mayor comprensión, a continuación se hace referencia a algunas definiciones según diversos autores:

Tabla 3. **Definiciones de negociación según diversos autores**

Año	Autores	Definición
2005	Vicent Fisas	Es un proceso de interacción comunicativa por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diversos en uno o varios asuntos tratan de acercar posiciones mediante concesiones mutuas hasta alcanzar un acuerdo beneficioso.
2009	Stephen Robbins y Timothy Judge	Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo.
2010	Víctor Zegarra	La negociación es una herramienta importante para lograr lo que se quiere de otras personas, sobre todo cuando no se tienen intereses en común.

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Tomando como base las definiciones sobre negociación, descritas en la Tabla 3, se puede establecer en términos propios el concepto de negociación:

La negociación es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo.

3.2.3 La negociación en la empresa

La eficacia de una empresa es producto de sus actividades internas y externas. La negociación es fundamental para el sistema interno (personas, funciones, planes, medidas, entre otros) y para el sistema externo (mercados, clientes, proveedores, entre otros). La negociación se lleva a cabo principalmente a través de la comunicación entre personas.

La negociación en la empresa es un proceso de interacción en el que el objetivo de cada una de las partes es similar: aumentar sus ganancias y disminuir sus pérdidas. El poder personal del individuo que está negociando se determina por la aptitud que este tiene para negociar eficazmente, y por la confianza que deposita en el resultado de dicha negociación (Zegarra, 2010).

a) Objetivo de la negociación en la empresa

El objetivo de las negociaciones en las empresas es buscar y desarrollar nuevas formas de llegar a mejores resultados de colaboración.

b) Principios de la negociación en la empresa

Los principios en los que se pueden basar las negociaciones son:

- i. Exponer las ventajas que posee la propuesta planteada a la otra parte.
- ii. Delimitar y definir el poder que posee el grupo negociador.
- iii. Comunicarse con la otra parte, para poder conocerlos mejor.
- iv. Definir los objetivos a conseguir con la negociación.
- v. Satisfacer principalmente las necesidades.
- vi. Conceder según lo establecido.

3.2.4 Tipos de negociación

Existen tres tipos claves de negociación los cuales son:

a) Distributiva o competitiva

Es aquella que está centrada en un paradigma de lograr obtener todo lo deseado a costa de cualquier cosa, lo importante es ganar; no son importantes los intereses o los gustos, por lo cual no se exploran las verdaderas necesidades de las partes en la negociación (Robbins y Judge, 2009).

En este tipo de actividades por lo general la negociación se plantea en función que lo que una parte gana, la otra pierde, se monta el paradigma del pastel fijo, donde todo es disputado para que una parte venza a la otra.

b) Integrativa o cooperativa

Es aquella que se considera que concentra un mayor valor para las partes, la que investiga los intereses de las partes, la que se preocupa porque todos los partícipes logren sus objetivos, la que tiene propuestas, alternativas, examina posibilidades y genera nuevas opciones en y para el conjunto del grupo; donde las partes no se encasillan, disponen de los medios y los distribuyen para el beneficio de todos, se trabaja esencialmente en explorar nuevos campos, nuevas ideas, creando nuevas opciones y movimientos con carácter firme y permanente (Robbins y Judge, 2009).

En este tipo de negociación se trata de escuchar todo lo que piensa la otra parte, se ordena la información y se reflexiona sobre la misma para tener total claridad de lo que espera la otra parte (Barrera, 2004).

Por otra parte, se puede concluir que en este tipo de negociación la meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos.

c) Mixta

Se dan de forma simultánea elementos distributivos e integradores, siendo negociaciones mixtas donde el negociador se encuentra frecuentemente en situaciones donde se le presenta el dilema de elegir entre cursos de acción competitivos y cooperativos (García y Domínguez, 2003).

Tomando como base este concepto se puede establecer en términos propios que la negociación mixta presenta y combina la negociación distributiva e integrativa, por lo que un negociador cooperativo debe saber actuar frente a un oponente competitivo y esforzarse por cambiarle la conducta.

3.2.5 Factores que influyen en la negociación

En la figura 4 se observa la estructura de la negociación, en ella existen tres elementos: los actores, la divergencia y la voluntad o búsqueda de acuerdo.

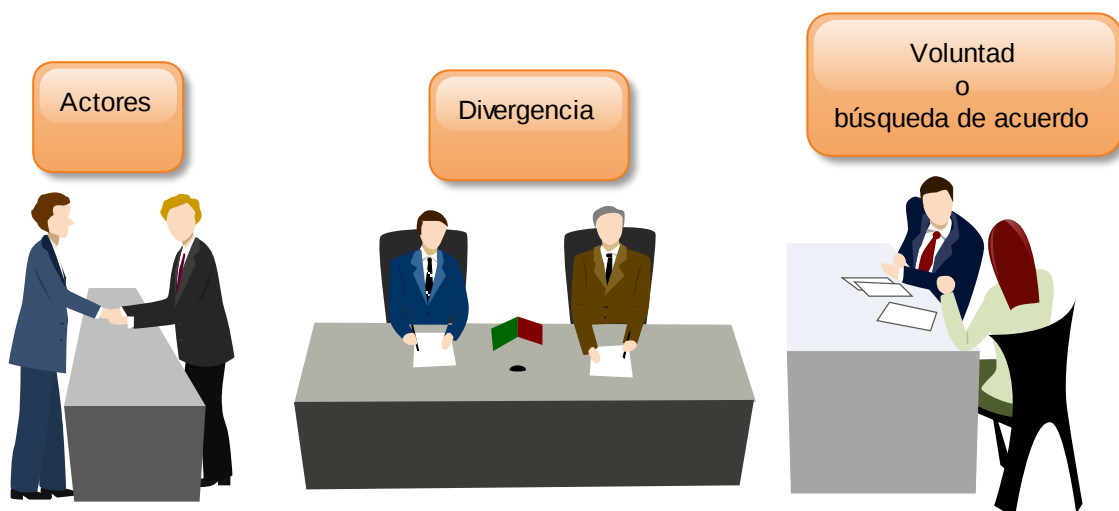


Figura 4. Factores que influyen en la negociación

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

A continuación se explica cada uno de los factores que influyen en la negociación:

a) Los actores

Son los elementos fundamentales en la negociación, la que se inicia no en el primer contacto que tenemos con la contraparte sino antes, en la mente de las personas que van a negociar. Debemos entender que en el proceso de negociación se relacionan personas, dos o más, manifestándose la naturaleza humana, ya que los actores intervienen con todas sus características personales.

b) La divergencia

Es el desacuerdo, el litigio, lo contencioso, el conflicto declarado o latente que separa a los actores cuando se presenta, pero no basta la sola separación de intereses sino que es necesaria además la oposición de distintas pretensiones, para que estemos ante una divergencia.

Un negociador debe poder identificar cuál es el origen de las divergencias que se plantean. Estas pueden presentarse por problemas de comunicación (malos entendidos, problemas semánticos o “ruido” en los canales de información), por estructura (una organización muy grande, diferenciación de sueldos en una empresa, etc.) o características personales de la contraparte.

c) Voluntad o búsqueda de acuerdo

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, una solución, o un arreglo. Este resultado substancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir cuatro formas principales:

- i. **Compromiso simple:** es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- ii. **Concesiones mutuas:** Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.
- iii. **Adjudicaciones de contrapartidas:** Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.
- iv. **Creación de nuevas alternativas:** El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución (Roca, s.f.).

3.2.6 Fases de la negociación

En la siguiente figura se observa las fases para llevar a cabo la negociación:

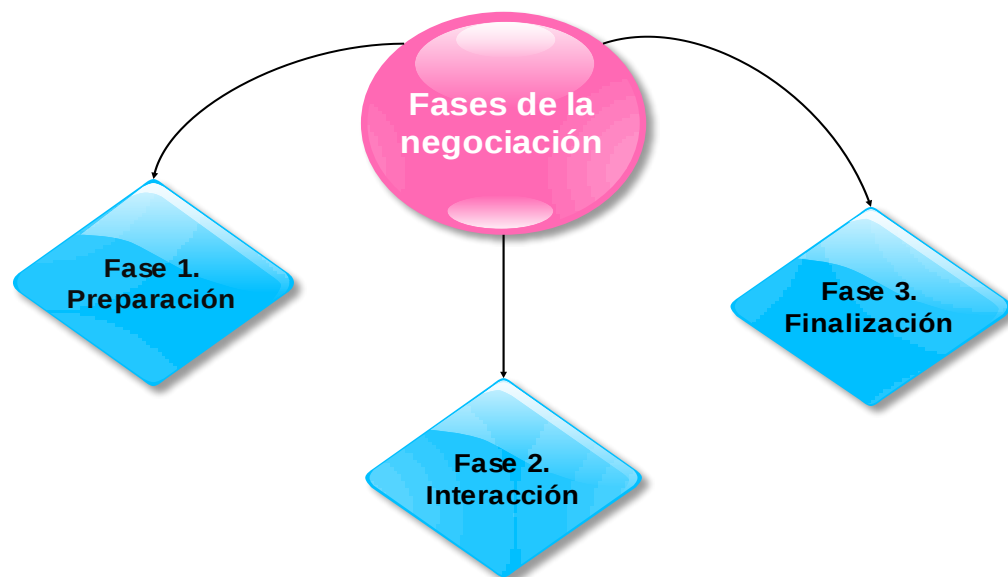


Figura 5. Fases de la negociación

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada

A continuación se explica cada una de las fases para llevar a cabo la negociación:

a) Fase de preparación

Esta fase se suele ejecutar a solas, antes de reunirse con la otra parte implicada en el conflicto. Suele ser la que requiere mayor tiempo. Las etapas de la preparación suelen ser las siguientes:

i. Clarificar objetivos

Una cuestión importante en la preparación de la negociación es clarificar los objetivos, lo que se quiere conseguir, cómo conseguirlo y por qué; teniendo en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo, y las posibles repercusiones en otras áreas. Conviene asegurarse de que estos objetivos son realistas.

Una vez establecidos los objetivos, es importante aclarar cuales nos parecen más importantes (orden de prioridades).

ii. Intentar establecer los objetivos de la otra parte

Debe hacerse una idea, lo más aproximada posible, de cuáles pueden ser los objetivos de la otra parte (posición e interés), de sus prioridades y de su margen de negociación (Roca, s.f.).

Para ello hay que obtener y analizar toda la información posible acerca de la otra parte y de sus posibles puntos de vista. Puede ayudar el intentar responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el interlocutor?
- ¿Cuáles son sus posiciones e intereses? (no olvidar objetivos emocionales como reconocimiento, la seguridad o la mejora en las relaciones).

- ¿Qué se puede conseguir, que sea de poco valor para él y de mucho valor para nosotros?
- ¿Qué opciones puede plantear?
- ¿Qué concesiones se pueden hacer y cuales se piensa que puede hacer él?
- ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría aceptar su propuesta?
- ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría para él aceptar su propuesta?

Estas consideraciones previas ayudan a ir formándose una imagen del interlocutor, de sus posiciones e intereses, de sus objetivos y necesidades, que se irán completando y corrigiendo durante la negociación.

b) Fase de interacción

En esta fase se considera una serie de etapas:

i. Mostrar una actitud positiva desde el principio

Al iniciar la conversación dirigida a negociar para resolver un conflicto, conviene hacer algo para reducir la tensión; por ejemplo, hacer algún comentario amable e intrascendente, que muestre interés hacia la otra persona, o que se refiera a alguna cuestión ambiental (Roca, s.f.).

Conviene mantener una actitud positiva y transmitirla así al interlocutor. Por ejemplo, decirle que se quiere buscar soluciones que satisfagan a ambos. Explicarle que lo que se quiere es resolver el problema en común en la forma más satisfactoria posible para ambos. Procurar destacar los beneficios mutuos que se pueden conseguir al resolver el problema (Barrera, 2004).

Por consiguiente se puede decir que, es conveniente considerar al interlocutor como una persona interesada (conscientemente o no) en resolver un problema común. No debe considerarse un adversario. Se debe mantener una actitud abierta, considerando al conflicto como un rompecabezas del que se puede ir encontrando las piezas que puedan encajar (soluciones que puedan funcionar).

ii. Exponer el problema tal como es visto por ambas partes y hacer las primeras propuestas para solucionarlo

Para facilitar la comunicación, se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- **Escuchar al interlocutor**

Conviene escuchar más y hablar menos de lo que se suele hacer habitualmente, ya que así se obtiene más y mejor información y además será más fácil que se predisponga al interlocutor a favor.

- **Exponer asertivamente como se ve el conflicto**

Una vez escuchado y comprendido el punto de vista del interlocutor, llega el momento de exponer el punto de vista de la otra parte. Conviene hacer una propuesta clara de lo que se quiere y que se explique bien para que al interlocutor le resulte fácil comprenderla y para que sea más probable que acceda.

En primer lugar se debe exponer la propuesta y después argumentarla. No se debe mezclar la propuesta y los argumentos para defenderla, porque eso crearía confusión.

En lo posible conviene que la propuesta se base en algún criterio objetivo.

iii. Analizar las propuestas iniciales de cada una de las partes, e ir planteando acercamientos, hasta llegar a un acuerdo satisfactorio.

Después de concretar cómo ve el interlocutor el conflicto y qué soluciones propone, y de exponer la visión que se tiene del problema y las propuestas de la otra parte para solucionarlo; se pasa al análisis y discusión de ambos puntos de vista y analizar las alternativas propuestas por las dos partes para intentar solucionarlo.

Como las soluciones propuestas por cada uno suelen ser bastante diferentes hay que trabajar en ir acercando posiciones, para ello se debe hacer lo siguiente:

- Hacer un esquema de las necesidades de cada uno de los implicados (puede ser útil trazar un mapa del conflicto.
- Considerar las diferentes opciones, y analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas para cada uno de los implicados (Roca, s.f.).

iv. Mantener una actitud serena, amable y asertiva

Se debe mostrar una actitud de empatía y manifestar el deseo de encontrar soluciones válidas para ambos, mantener la actitud ganadoras a lo largo del proceso.

Escuchar con atención cualquier propuesta que haga el otro. No rechazar enseguida aunque parezca inaceptable, ya que es mejor tratar la propuesta y a quien la hace, con respeto y seriedad. Se

puede ayudar de frases como “comprendo tu punto de vista”, “lo que me gusta de esa idea es que...”, procurando destacar cualquier aspecto de su propuesta que parezca de interés.

Si la otra persona expresa actitudes irracionales como la crítica o la ira injustificadas, se debe utilizar la técnica desarmante y mantener una actitud firme y serena. Repetir de vez en cuando, que el objetivo de la conversación es llegar a un acuerdo (Zegarra, 2010).

c) Fase de finalización

Una vez se llegue a un acuerdo en cuanto a qué hacer para solucionar el conflicto, se debe hacer un resumen verbal y después anotarlo y leerlo en voz alta para asegurarse de que las dos partes han comprendido lo mismo.

Evaluar el acuerdo, teniendo en cuenta si satisface a las dos partes y si resuelve realmente el problema en la mejor forma posible, ver si ambas partes pueden cumplir lo pactado, comprobar que esté claramente definido, incluyendo el cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas.

Concretar el acuerdo. Si es posible anotar, además del acuerdo al que han llegado, las tareas que ha de llevar a cabo cada uno para evitar malentendidos (Roca, s.f.).

3.2.7 Preguntas de análisis

a) ¿Qué se entiende por negociación?

b) ¿Cuándo se da una negociación?

- c)** Explique la negociación en la empresa.
- d)** Explique los tipos de negociación.
- e)** ¿Qué factores influyen en la negociación? Explique.
- f)** Recuerde alguna situación en que haya desempeñado el rol de negociador. Describa en pocas líneas en que consistió:
- g)** Suponga que usted está en el departamento de compras de un supermercado, ¿qué variables manejaría para obtener los mejores precios de sus proveedores?

3.3 Métodos de transformación de conflictos

3.3.1 Objetivo

Contextualizar los métodos de transformación de conflictos, que se aplican en la resolución de problemas sociales.

3.3.2 Los métodos alternos para la transformación de conflictos (MASC)

Existen actualmente varias formas para dirimir las discrepancias. Aún cuando existen variantes entre ellas, las formas básicas de transformación de conflictos son las siguientes:

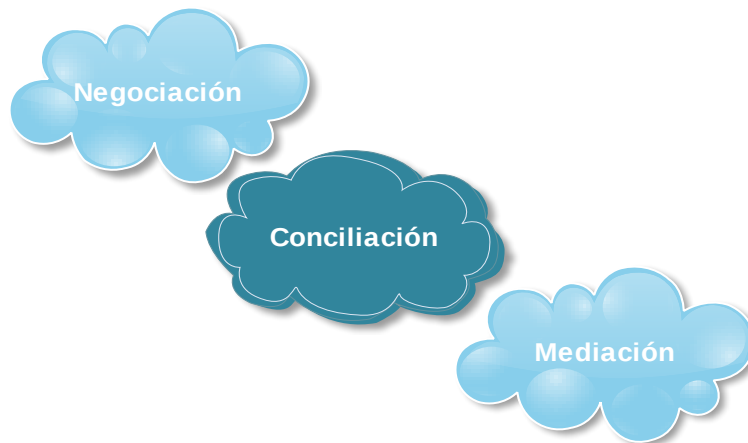


Figura 6. **Métodos alternos para la transformación de conflictos.**

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

A continuación se explica cada uno de los métodos alternos para la transformación de conflictos:

3.3.3 Negociación

La negociación es un método de resolución de conflictos que consiste en un proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo Ganar-Ganar (Picard, 2007).

El tema de negociación se abordó en el capítulo anterior, por lo que en este apartado se hará referencia únicamente en las estrategias, tácticas y modelos negociacionales.

Existen varias estrategias y tácticas de negociación las cuales se explican a continuación:

a) Estrategias

Las estrategias son el conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados. Es el qué se hará, es decir, un plan de acción donde se van a utilizar un conjunto de tácticas (Suárez, s.f.).

Las estrategias son:

i. Estrategia integrativa (ganar-ganar)

El objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.

ii. Estrategia competitiva o distributiva (ganar-perder)

El objetivo es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes.

El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esa postura sin concesiones. Esta estrategia es la más frecuente al principio de toda negociación. El

objetivo fundamental no es tanto que la otra pierda, sino ganar como sea.

iii. Estrategia de flexibilidad (perder-ganar)

Consiste en reducir tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones. Se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. El coste de la ruptura de la negociación o de las relaciones se percibe como muy grave; claramente superior al coste de las concesiones realizadas. El perder-ganar es una estrategia a largo plazo. En ella se pierde o se renuncia en principio a ganar, para obtener con ello mejores ganancias o beneficios.

iv. Estrategia de pasividad (perder-perder)

En ocasiones surge esta estrategia para cerrar con ella la negociación. Consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte.

b) Tácticas

Las tácticas son el cómo se realizará, es decir, son aquellas maniobras enfocadas a corto plazo para alcanzar las metas. Son opciones dentro de una estrategia (Suárez, s.f.).

Las tácticas son:

i. Tácticas de desarrollo

Son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte y no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.

ii. Tácticas de presión

Tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Pueden dividirse en tres grupos:

- **Tácticas obstructivas:** este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
- **Tácticas ofensivas:** persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
- **Tácticas engañosas:** son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas. (Suárez, s.f.).

Existen modelos negociacionales los cuales constituyen estilos de negociación específicos y que, al tener características propias, se diferencian entre sí. Cabe señalar los siguientes:

a) Modelos Arquetípicos

Los modelos arquetípicos constituyen dos estilos muy definidos, de cómo negociar. Así aparecen el modelo competitivo y el modelo cooperativo, los cuales se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 4. **Modelos Arquetípicos**

Modelo competitivo	Modelo cooperativo
• Ganar a toda costa • Ganar-perder	• Ganar-ganar

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

A continuación se explican los modelos descritos en la tabla 4:

i. Modelo competitivo

Este modelo ha sido descrito bajo la denominación de ganar a toda costa. Caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. En este supuesto un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que solo él espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador.

El enfoque competitivo ganar-perder se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario (Cohen, 1980).

Las principales características de este modelo son:

- **Posiciones iniciales extremas:** se inician negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.

- **Autoridad limitada:** los negociadores carecen de autoridad o ésta es muy limitada para hacer concesiones.
- **Tácticas emocionales:** ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como “víctimas” del poder o de la mala intención no real de la contraparte.
- **Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de este:** si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.
- **Mezquindad en las propias concesiones:** se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa.
- **Ignorancia de fechas límites:** actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto (Aldao, 1984).

ii. **Modelo cooperativo**

Denominado ganar-ganar o para satisfacción mutua, consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

Ganar-ganar negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos (Cohen, 1980).

Existen tres importantes objetivos, que deben tenerse permanentemente en mira para posibilitar una negociación cooperativa:

- **Lograr confianza mutua:** implica generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales que existen previamente a la actividad negociadora. Cuando los representantes sindicales conocen de antemano a los empresarios, y saben que éstos actúan y han actuado siempre con decencia y probidad, estarán dispuestos a encarar el estilo cooperativo.
- **Lograr el compromiso de la contraparte:** hacer sentir a la otra parte que se está en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto. Debe quedar claro que constituyen un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.
- **Controlar al adversario:** la oposición es buena en el sentido de que obliga a la propia acción. Para algunos sociólogos éste sería el aspecto funcional de la oposición. En efecto, es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su

estrategia cooperativa por otra competitiva posterior (Aldao, 1984).

3.3.4 Conciliación

Es un método de resolución de conflictos mediante el cual una autoridad administrativa o judicial, por mandato de ley o por decisión propia, antes de iniciar el litigio propone a las partes formulas de conciliación, buscando la resolución del conflicto sin necesidad de seguir el proceso litigioso (Florez, 2000).

Es un medio alternativo para solucionar conflictos, a través del cual las partes resuelven directamente un litigio con la intervención o colaboración de un tercero (Arango, 2001).

La conciliación tiene una serie de características particulares las cuales se explican a continuación:

a) De estirpe no procesal

Esto significa que la conciliación como instrumento para solucionar conflictos, admite como únicas formalidades aquellas que las propias partes deseen establecer cuando consideren que son necesarias para el mejor desarrollo del desacuerdo.

Por tal razón se comprenden las reglas de la conciliación como simples guías que tienen el carácter más de consejos y recomendaciones que de reglas propiamente dichas.

b) Libertad y buena voluntad de las partes

La libertad de acción permite que la parte actúe de conformidad con sus expectativas y sobre la base de su evaluación, la cual suele cambiar con el

paso del tiempo, en la que se aprecian las ventajas y desventajas de la tentativa de conciliación.

La buena voluntad, es imprescindible en la totalidad del proceso conciliatorio y su desaparición conlleva, automáticamente, el fracaso del arreglo. Es por eso que la conciliación llega hasta donde las partes quieran; claro está que el conciliador al mantener la comunicación en buena forma ayudara grandemente a continuar el procedimiento.

c) Son las partes las que llegan a un acuerdo

La conciliación es un medio instrumental que no tiene la virtud propia de extinguir las diferencias por el hecho de su celebración. Cuando las partes aceptan la invitación a un acto de esta índole saben muy bien que las probabilidades de arreglo son iguales a las de fracaso y que el solo hecho de asistir si bien nada les quita, tampoco nada les confiere.

d) Confidencialidad

En la conciliación las partes tienen plena libertad de expresar sus opiniones y conceptos, haciendo al conciliador partícipe de intimidades que de otra manera jamás hubieran relatado, con el ánimo de que el conocimiento de estos hechos contribuya a llegar a un arreglo. Es al conciliador a quien en mayor grado concierne la obligación de confidencialidad (Florez, 2000).

3.3.4.1 Formas de conciliación

Existen varias formas de conciliación, dentro de las cuales cabe mencionar las siguientes:

a) Conciliación extrajudicial

En esta conciliación, las partes no están litigando, sino solamente por medio de sus propios esfuerzos con la colaboración de un tercero objetivo e imparcial tratan de lograr un acuerdo.

b) Conciliación anexa a un litigio

En la conciliación de los litigios, existe alguna controversia legal entre las partes que se han sometido, o que se intente someter al sistema jurídico para resolución. La controversia es sometida a juicio, y dentro del mismo se procede a intentar una audiencia conciliatoria por el juez para lograr la resolución de la controversia.

c) Conciliación total o parcial

La conciliación total es la que pone fin al litigio; y la parcial es cuando acuerdan en parte, debiendo continuar el juicio en cuanto a las peticiones no comprendidas en el acuerdo (Arango, 2001).

En conclusión se puede decir, que la conciliación es un proceso de resolución de conflictos conducido por una persona capacitada para asistir a otras partes en conflicto, a comprender y a explicarse mutuamente las necesidades de cada uno.

3.3.5 Mediación

El método de mediación se abordará más adelante. (Ver inciso 3.4).

3.3.6 Objetivos de los métodos alternos de solución de conflictos

- a)** Facilitar que la sociedad pueda vivir en paz y logre encontrar caminos apropiados, expeditos y oportunos.
- b)** Regresar a la idea inicial de la humanidad, donde los hombres tienen la potestad de generar problemas o conflictos con otros.

- c) Colaborar con la administración de justicia existente, la cual no logra responder con la oportunidad y transparencia que demanda la población.
- d) Intentar incursionar en la cultura de los ciudadanos para establecer formas de ver el conflicto, no como algo negativo o destructor, sino como una forma de establecer relaciones (Barrera, 2004).

Por otra parte, se considera resuelto un conflicto cuando todas las partes están satisfechas con el resultado; un conflicto sigue sin resolverse cuando cualquiera de las partes queda insatisfecha con el resultado, por lo tanto, se requiere de una solución más adecuada a las necesidades.

3.3.7 Preguntas de análisis

- a) ¿Qué es negociación?
- b) ¿Cuándo se da la negociación?
- c) ¿Cuáles son las técnicas de negociación?
- d) ¿Qué es conciliación?
- e) ¿Cuáles son los tipos de conciliación?
- f) ¿Cuándo se da la conciliación?

3.3.8 Caso práctico

CASO GARCÍA

Diego García estaba organizando un congreso internacional de ecumenismo. Se había comprometido con las diferentes iglesias a realizarlo dentro de cinco semanas. Sin embargo, aún no tenía un salón para doscientos asistentes, no había hablado con la prensa para cubrir el evento, y carecía de financiación suficiente. Para ello decidió contratar los servicios de Orbis Publicidad. José, el Gerente General de la agencia publicitaria le ofreció organizar el evento, contratarlos servicios periodísticos, recaudar los auspicios, producir la folletería y diseñar los regalos que se repartirían a los asistentes. Diego dijo: “Me parece excelente que te encargues de la producción, porque yo soy pastor de mi iglesia, conozco a los teólogos que vendrán a exponer, pero no tengo experiencia en realización de congresos. Dime, ¿cómo puedo cancelar los servicios de Orbis Publicidad?”.

“Muy sencillo”, explicó José, “voy a subdividir cada ítem y de acuerdo al costo, le aplico un quince por ciento de utilidad. Esa es la tarifa por nuestros servicios”. Diego no muy convencido, le contestó: “No me gusta ese sistema, porque de esa manera novás a estar motivado en disminuir los costos, sino por el contrario, mientras más aumenten, mayor será tu porcentaje de utilidad”. José, subió la voz y le dijo: “Así trabajamos nosotros, es la política de la empresa, por lo demás, no cotizaré servicios que aumenten los costos....mi ética me lo impide”. “Quisiera otra alternativa...una tarifa fija”, insistió Diego. “Imposible...cotiza en otras agencias, estoy seguro que te cobrarán mucho más caro que yo”, respondió José. Diego se fue cabizbajo al no lograr un acuerdo. Ahora tenía dos problemas: postergar su congreso ecuménico, mientras localizaba una nueva agencia de publicidad que se encargara de su realización.

Ejercicio del caso:

- a) Recuerde alguna situación en que haya desempeñado el rol de negociador. Describa en pocas líneas en qué consistió.
- b) ¿Cómo definiría usted un conflicto?
- c) ¿Cuándo existen pugnas de intereses?
- d) Si usted fuera Diego, ¿qué oferta le haría a José?
- e) Analice la oferta de José, ¿ganará o perderá si aumentan los costos? ¿Es aceptable la respuesta: “mi ética me lo impide”?

Fuente: Caso tomado de: Técnicas de negociación IPAE. (s.f.). *Técnicas de negociación*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/205749366/34897296-Tecnicas-de-Negociacion-IPAE>

3.4 La mediación como estrategia de resolución de conflictos

3.4.1 Objetivo

Definir la mediación como estrategia de resolución de conflictos, para determinar si es conveniente o no aplicarla en el ámbito laboral.

3.4.2 Definición de mediación

La mediación según el contexto puede tener diversas interpretaciones. Para una mayor comprensión, a continuación se hace referencia a algunas definiciones según diversos autores:

Tabla 5. Definición de mediación según diversos autores

Año	Autores	Definición
1995	Cristopher Moore	La mediación es la intervención en una disputa o negociación, de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable.
2000	David Whetten y Kim Cameron	La mediación es el esfuerzo de una persona neutral para ayudar a las personas en contienda a que alcancen su propio convenio; ayudar a las partes a que desarrollen por ellas mismas términos contractuales bajo los cuales pueden convivir.
2003	Manuel de Armas	La mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Tomando como base las definiciones sobre mediación, descritas en la Tabla 5, se puede establecer en términos propios el concepto de mediación:

La mediación es un método de solución de conflictos muy importante para lograr la verdadera solución de fondo de los conflictos.

3.4.3 Objetivos de la mediación

- a) Prestar una ayuda y una asistencia en el ejercicio de la autonomía de las partes, en la gestión de conflictos.
- b) Ayudar a las partes a crear soluciones razonables y factibles a sus problemas.
- c) Modelar conductas para una gestión efectiva de futuras disputas.
- d) Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales (Whetten y Cameron, 2000).

3.4.4 Tipos de mediación

Existen dos tipos de mediación, los cuales son:

a) Mediación formal

Es una opción que puede utilizarse sin tener en cuenta el valor monetario del reclamo. Ambas partes deben acordar utilizar esta opción y la mediación la realiza una tercera parte que es un mediador independiente. Si las partes no están de acuerdo utilizar la mediación formal o si la mediación no logra generar una transacción aceptable para ambas partes, entonces cualquiera de las partes puede proceder con el arbitraje.

b) Mediación informal

Concede a ambas partes la oportunidad de presentar una explicación por escrito de lo que sucede junto con la documentación de apoyo. Una vez

que ambos disputadores han tenido la oportunidad de contribuir, el mediador los ayudará a llegar a una transacción amigable y voluntaria. Si las partes no pueden acordar resolver su controversia, se podrá elegir la opción de mediación formal o arbitraje (Moore, 1995).

3.4.5 Fases de la mediación

En la siguiente figura se observa las fases para llevar a cabo la mediación:

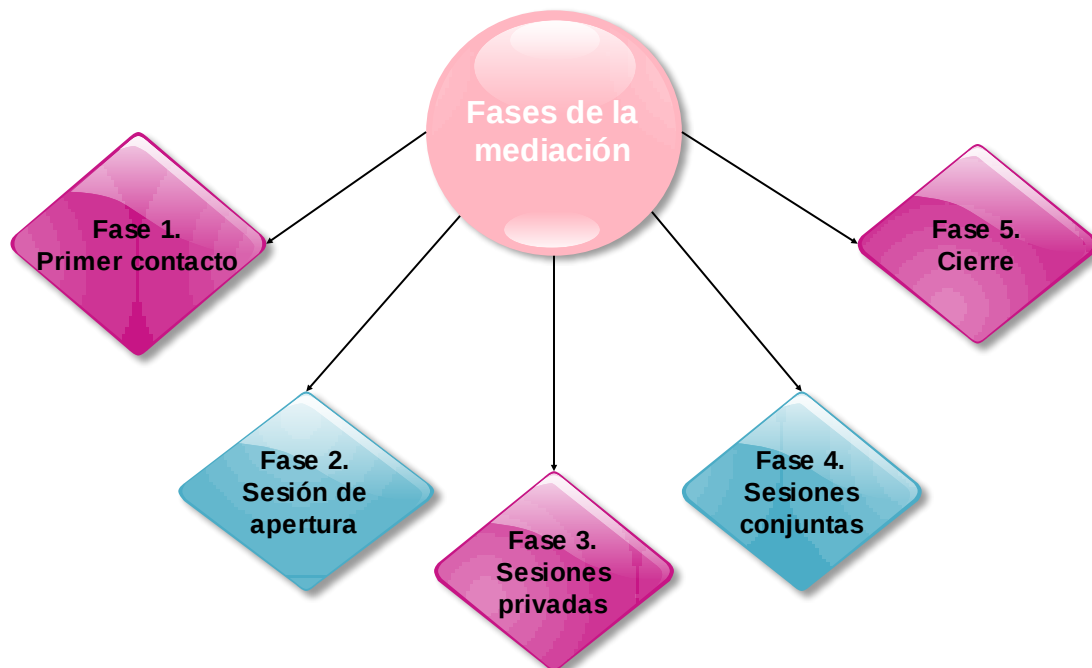


Figura 7. **Fases de la mediación**

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

A continuación se explica cada una de las fases para llevar a cabo la mediación:

a) **Fase 1. Primer contacto**

Plantear la disposición de ayudar a las partes, escuchar a cada una de las partes, hacer preguntas, inducir, sintetizar, establecer prioridades de las partes, ayudar a liberar tensiones/emociones para facilitar el diálogo entre las partes.

Por otra parte, en esta fase se orienta a las partes hacia las reglas de las sesiones; el papel del mediador y los asuntos relacionados con la confidencialidad

En esta fase se emplean varias tácticas, las cuales son:

- i. Establecer el protocolo de las sesiones.
- ii. Fijar horarios y plazos.
- iii. Clarificar las reglas básicas.

b) Fase 2. Sesión de apertura

Esta fase se inicia dando a conocer la agenda y qué aspectos han de ser considerados de acuerdo a las reglas de mediación. Es importante que en esta fase se reúna la información básica y orientar las sesiones hacia los objetivos de los mediadores.

En esta fase se emplean varias tácticas, las cuales son:

- i. Preguntar a las partes.
- ii. Sintetizar y clarificar sus respuestas.
- iii. Transformar acusaciones en peticiones.
- iv. Unir e integrar acusaciones.
- v. Proporcionar reflexiones y un resumen.

c) Fase 3. Sesiones privadas

Las sesiones privadas, amparadas bajo el paraguas de la confidencialidad, son la herramienta básica de la mediación. Es aquí donde se ayuda a las partes a manifestar y procesar los asuntos de discusión.

En esta fase se emplean varias tácticas, las cuales son:

- i. Exponer los asuntos de la discusión.
- ii. Clarificar posiciones.
- iii. Reducir la repetición de argumentos.
- iv. Regular el tono afectivo de la reunión con humor y rodeos sobre la problemática.

d) Fase 4. Sesiones conjuntas

Basadas en la información conseguida en las sesiones privadas, como encauzar a las partes hacia una misma vía.

Se debe preparar y seleccionar alternativas específicas para los asuntos procesados.

En esta fase se emplean varias tácticas, las cuales son:

- i. Identificar los puntos de acuerdo.
- ii. Sincronizar las concesiones.
- iii. Crear e iniciar propuestas alternativas.
- iv. Evaluar los costes de las alternativas.
- v. Reformular las declaraciones en forma de propuestas creativas.
- vi. Inducir al cumplimiento.

e) Fase 5. Cierre

Evaluar cualquier solución emergente, para conocer su viabilidad y preparar a las partes para futuras disputas.

Es necesario evaluar el acuerdo pactado, teniendo en cuenta si satisface a las partes (García, 2004).

3.4.6 Técnicas y habilidades de la mediación

Entre las técnicas y habilidades más importantes que el mediador ha de manejar, se encuentran las siguientes:

a) Escucha activa empática

También se denomina habitualmente “parafrasear”; en esencia, implica por parte del mediador recoger la información expresada por las partes, ponerla en sus propias palabras y devolverla a los emisores, incluyendo tanto el contenido como las emociones expresadas (Munduate y Martínez, 2003).

Por otra parte, se puede decir que consiste en recoger lo que se dice, incluyendo sentimientos y opiniones, y luego retransmitir lo escuchado, para corroborar si se ha escuchado.

b) Reenmarcación de fases negativas

Se conoce también con los términos “reformulación” o “reencuadre”; consiste en una paráfrasis realizada por el mediador sobre las opiniones expresadas por las partes en la que se eliminan los comentarios dañinos, desagradables o negativos (ataques personales, descalificaciones, insultos, mentiras, tergiversaciones, ataques al mediador).

Es muy importante para el control de la ira, es decir, para evitar que las emociones negativas dominen la conducta de las partes implicadas en el proceso de mediación (Munduate y Martínez, 2003).

c) Realizar preguntas

Es muy importante que el mediador pregunte directamente a las partes para permitir a estas expresar intereses, deseos y objetivos, que en ocasiones los implicados no dicen abiertamente (De Diego y Gillén, 2006).

Los tipos de preguntas más frecuentes son:

i. De clarificación

Se refiere a la búsqueda de confirmación y de comprobación a través de preguntas significativas y relevantes a las partes sobre asuntos implicados en la discusión, pero tratando de evitar que las preguntas sean amenazadoras u opresivas.

ii. Preguntas cerradas

Usadas para clarificar y comprobar, suelen tener un carácter dicotómico, es decir, sólo se puede responder “sí/no”, “de acuerdo/en desacuerdo”. Se debe tener cuidado con su empleo, ya que cuando son inadecuadas pueden obstaculizar la comunicación.

iii. Preguntas abiertas

Formuladas de manera que se permita la respuesta libre y matizada, se utilizan para buscar respuestas creativas y ampliar la visión de la discusión. Suelen formularse mediante los términos “por qué”, “qué”, “dónde”, “quién”, “cómo” o “cuándo” (Munduate y Martínez, 2003).

d) Equilibra el poder

En las situaciones donde el desequilibrio de poder entre las partes es muy elevado (y/o se percibe como insalvable), hay que determinar la viabilidad de la mediación. Si ésta es factible, aunque existan desequilibrios de poder, tanto explícitos (por ejemplo, diferencias jerárquicas) como tácitos (por ejemplo, diferencias de género), el mediador ha de procurar que la parte “débil” se sienta segura y pueda expresar y manifestar sus opiniones, deseos, entre otros, de manera que en el proceso el poder esté equilibrado en la mayor medida posible (De Diego y Gillén, 2006).

e) Intercambiar roles

Consiste en la invitación del mediador a que cada parte se ponga en el lugar de la otra, con el objeto de percibir la realidad desde su punto de vista y ver las posibles reacciones ante cualquier propuesta o alternativa. Requiere un esfuerzo de imaginación de las partes que suele ser muy eficaz cuando se logra (Munduate y Martínez, 2003).

f) Proyectar hacia el futuro

Se trata de que el mediador sitúe a las partes en escenarios hipotéticos para comprobar posibles reacciones o consecuencias ante alternativas que se estén discutiendo y que pudieran llegar a ser reales. Se formulan por medio de frases condicionales, como por ejemplo: “qué pasaría si...” (Butts, Munduate, Barón y Medina, 2005).

g) Gestionar la ira y las emociones fuertes

El mediador ha de evitar la excesiva tensión, angustia, miedo o emociones “fuertes” sentidas por las partes durante el proceso. También ha de saber cuándo utilizar técnicas de “enfrentamiento”, que consisten en nombrar abiertamente las emociones y tratar de atenuarlas buscando la causa subyacente, y técnicas de “enfriamiento”, es decir, proponer descansos, recesos o sesiones por separado cuando las emociones negativas impidan la comunicación o la relación entre las partes (Butts, et al., 2005).

Asimismo es muy importante que en todo momento el mediador trate de controlar sus propias emociones y mantener la serenidad, a pesar de que la tensión del proceso se incremente.

h) Resolver los estancamientos con intervenciones

Cuando la mediación entra en un problema, debido a bloqueos o a posturas inflexibles de las partes, el mediador ha de buscar salidas a la situación:

cambios de temas, cambios de espacio físico, invitación a participar a terceros o expertos, uso del humor.

Ahora bien, cuando el mediador propone alternativas o sugerencias, éstas han de ser neutrales y no manifestar inclinaciones o tomas de partido hacia la posición de ninguna parte (Butts, et al., 2005).

i) Velar por la eficacia de los resultados del proceso

El mediador ha de tener como prioridad velar por la calidad del acuerdo, tanto en lo que se refiere a las consecuencias que puede tener para las partes como los posibles efectos sobre terceros.

Aunque el acuerdo suele ser el objetivo de la mediación, conviene que el mediador no olvide, cuando sea posible y deseable, mejorar las relaciones entre las partes, de manera que sean capaces por sí mismas de resolver disputas futuras y de incrementar su percepción de poder para hacerlo (Munduate y Martínez, 2003).

Por otra parte, se puede decir que ha de perseguir el logro de la satisfacción y la confianza de las partes con el proceso de mediación aunque no se alcance un acuerdo, deben perseguirse siempre, de manera que las partes no abandonen la mediación con la sensación de que ha sido el proceso el que ha fracasado.

El mediador ha de mantener la mayor neutralidad con los temas en disputa, sin inclinarse hacia una u otra parte o hacia soluciones propias. Del mismo modo, debe ser asertivo (no agresivo) con el proceso de mediación: cumplir con las pautas, respeto entre las partes, posibilitar la comunicación y expresión de los intereses de las partes (Butts, et al., 2005).

Se puede concluir que la mediación es un método alternativo y muy efectivo de solución de conflictos en la cual debe examinarse la naturaleza del conflicto y luego analizar los métodos que se consideren importantes, para la solución de conflictos.

3.4.7 Preguntas de análisis

- a)** Seleccione un caso real y examine el tipo de mediación.
- b)** Analice y explique las fases de la mediación.
- c)** ¿Cuándo se deben utilizar las técnicas y habilidades de mediación?
- d)** En el caso seleccionado, identifique ¿qué técnicas de mediación se utilizaron?

CONCLUSIONES

- Los elementos esenciales del conflicto son una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles. Juegan un papel muy importante las emociones y sentimientos, y donde la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto.

Existen condiciones previas que tienden a generar conflictos las cuales son: diferenciación de actividades, objetivos e intereses diferentes e incluso antagónicos, recursos compartidos y actividades independientes.

- Se define la negociación como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. A su vez hace referencia a la capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

En las organizaciones se dan a menudo conflictos, por lo que la negociación es un medio de solución de problemas; es necesario entonces aplicar las fases que la componen ya que contribuyen a buscar la mejor alternativa para resolver un conflicto laboral.

- Existen varias formas básicas de transformar conflictos, dentro de las cuáles se pueden mencionar la negociación, mediación y conciliación, éstas contribuyen a disipar discrepancias o diferencias entre las partes que se

encuentran en conflicto dentro del entorno social y se conocen como métodos alternos para la transformación de conflictos.

- La mediación como estrategia de resolución de conflictos se puede situar entre el compromiso y la colaboración. La finalidad consiste en pasar de estilos más individualistas a modos más evolucionados de resolución de conflictos, como son los de colaboración y compromiso.

Es conveniente que en las organizaciones apliquen la mediación cuando surjan conflictos disfuncionales, ya que estos son cualquier tipo de confrontación o interacción entre grupos que perjudican a la organización.

RECOMENDACIONES

- Incentivar a los colaboradores de la organización a cultivar un clima laboral libre de conflictos a través de la comunicación, dando énfasis en fomentar entre los miembros de la organización la escucha activa, de manera que esta contribuya al mejoramiento de los procesos productivos y a la disminución de posibles conflictos.
- Es preciso que las organizaciones, cuando realicen el proceso de negociación en la fase de finalización, efectúen un seguimiento a través de evaluaciones periódicas tanto a nivel individual como grupal y que esta, apoye al fortalecimiento de la organización.
- Es importante aplicar simultáneamente varios métodos de resolución de conflictos, con la finalidad de realizar una evaluación de los resultados de cada uno de ellos y tomar así, la decisión más apropiada de acuerdo a las necesidades de las partes involucradas en el conflicto.
- Es conveniente aplicar la estrategia de mediación en el ámbito laboral ya que esta contribuye en el proceso de solución cooperativa de conflictos, genera métodos colaborativos, crea soluciones razonables y factibles a los problemas.
- En las organizaciones debe ser indispensable que se realice una identificación previa de los orígenes de los conflictos y que esta permita realizar un análisis detallado del problema, partiendo desde las necesidades e intereses de las partes involucradas y así poder aplicar una adecuada alternativa de solución basada en indicadores que permitan su evaluación posterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldao, C. (1984). *Los conflictos del trabajo y sus formas de solución*; en Revista Derecho del Trabajo (Vol. 16). Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Arango, L. (2001). *Resolución de conflictos*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli91.htm>
- Armas, M. (2003). *Mediación en la resolución de conflictos*. Barcelona: Educar 32.
- Barrera, R. (2004). *Negociación y transformación de conflictos*. (2ª ed). Guatemala: Serviprensa.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M. y Medina, F. (2005). *Intervenciones de mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Codina, A. (2008). *Manejo de conflictos. Para una dirección efectiva*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.uh.cu/centros/ceted/claustro/codina>.
- Cohen, H. (1980). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Coser, L. (1968). *La función social del conflicto*. México: Trillas.
- De Diego, R. y Guillén, C. (2006). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed). Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Faus, J. (2001). *Manejo de conflictos organizacionales*. Recuperado el 20 de enero de 2014 de, <http://www.bubok.es/libros/5178/Manejo-de-Conflictos>.
- Fisas, V. (2005). *Abordar el conflicto: la negociación y la mediación*. Recuperado el 02 de mayo de 2013, de https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TDBJO6dk6kJ:www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro10/abordar_conflicto.doc+NEGOCIACI%C3%93N+Y+CONFLICTOS&hl=es&gl=gt&pid=bl&srcid=ADGEEShM6GqxHstomBifANHr3RXnbzLE0NWY6oAuCyDQr0Bu3jxuMKpe4DK50o6s0FIDXcPRIC49Mz667WqrdK8DEh40OIKgLQJbTfWcPRvddLhJ1sWyfuQKtCJVv5j4pOyslpy0ZQi&sig=AHIEtbTm9ttjKkmuAs8FrP9ND3nFyZTEWw
- Florez, V. (2000). *Negociación y manejo de conflictos*. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de http://www.umano.com.pe/docs/pdf/negociacion_exp.pdf.
- García, G. (2004). *El proceso de solución de problemas*. Recuperado el 01 de mayo de 2013, de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55764.pdf
- García, S. y Domínguez, R. (2003). *Introducción a la teoría de la negociación*. Madrid: Copy Red, S.A.
- González, P., Llinares, L., y Zurriaga, R. (1999). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. España: Síntesis.

- Hocker, J. y Wilmot, W. (1991). *Gestión de conflictos*. (4ª. ed.). México: Ed. Díaz de Santos.
- Kaye, H. (1989). Los historiadores marxistas británicas. Zaragoza
- Lederach, J. (2010). *Transformación de Conflictos*. Barcelona: Ed. Icaria.
- Merton, I. (1964). *Teorías y estructuras sociales*. México.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Barcelona: Ed. Granica.
- Munduate, L. y Martínez, J. (2003). *Conflicto y Negociación*. (3ª. ed). Madrid: Pirámide.
- Picard, Ch. (2007). *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Rex, J. (1985). *El conflicto social*. Madrid, España.
- Robbins, S. y Judge, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Roca, E. (s.f.). *Las negociaciones*. Recuperado el 30 de enero de 2014, de <http://www.cop.es/colegiados/pv00520/negociacion.pdf>
- Rodríguez, M. y Ramos, J. (2005). *Técnicas de negociación*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/205749366/34897296-Tecnicas-de-Negociacion-IPAE>

- Suárez, A. (s.f). *Estrategias y tácticas de negociación*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://antoniosuarezmarketing.blogspot.com/2012/02/estrategias-y-tacticas-de-negociacion.html>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2000). *Desarrollo de habilidades gerenciales, administrando conflictos*. (3ª. ed). Colombia: McGraw Hill.
- Winter, D y Leighton, D. (1999). *Introducción al sector estructural de violencia*. Recuperado el 19 de septiembre de 2013, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/noriega_c_ay/capitulo1.pdf
- Zegarra, V. (2010). *Las técnicas de negociación y manejo de conflictos de Fisher y Ury*. Recuperado el 02 de mayo de 2013, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/729303/Las-Tecnicas-deNegociacion-y-Manejo-de-Conflictos-de-Fisher-y-Ury.html>

APÉNDICES

APÉNDICE I

Guía para diseñar un sistema gerencial para enfrentar los conflictos organizacionales

a) Presentación

Se presenta una guía con el fin que las empresas cuenten con una herramienta de apoyo para la solución de los conflictos que se presente dentro de la organización. Esta guía contribuirá a la toma de decisiones asertivas por medio de una implementación adecuada del sistema gerencial.

b) Justificación

Las organizaciones están llenas de conflictos que adoptan muchas formas y tienen muchas caras. Pueden ocultarlos, reducirlos, controlarlos, luchar contra ellos, negarlos o evitarlos; pero hagan lo que hagan, no pueden hacerlos desaparecer: el conflicto es parte de la vida de las organizaciones.

Por ello se considera necesario proponer un modelo o guía para los gerentes o administradores, que constituya un sistema que les permita enfrentar los conflictos que surgen dentro de sus organizaciones y de esta manera contar con una herramienta de apoyo para poder tomar decisiones asertivas y darle solución a los problemas encontrados.

c) Objetivos de la guía

i. Objetivo general

Proponer un sistema gerencial para enfrentar los conflictos en las organizaciones.

ii. Específicos

- Presentar herramientas que contribuyan al desarrollo del sistema gerencial para enfrentar los conflictos organizacionales.
- Contribuir a la solución efectiva de conflictos laborales en empresas.

d) Propuesta de modelo de sistema gerencial para enfrentar los conflictos en las organizaciones

Debido a que no existen modelos teóricos de cómo diseñar un sistema gerencial para enfrentar conflictos, se adoptó el modelo del sistema de alerta temprana adaptándolo al contexto de las organizaciones, en donde al igual que sucede con los fenómenos naturales, también se pueden prevenir los conflictos, no se pueden eliminar ni tampoco evitar, pero la organización puede estar alerta y preparada para enfrentarlos.

Las fases de los conflictos pueden identificarse de la siguiente manera:

i. Fase 1. Incomodidad/tensión

Es posible que al inicio, un conflicto se desarrolle con lentitud y poca intensidad. Las señales en esta fase son indeterminadas y su carácter es más bien personal. Aunque esta fase presenta todavía numerosas opciones para manejar el conflicto de manera constructiva, muchas veces no se actúa a tiempo porque son difíciles y confusas la detección y la interpretación de los primeros indicios o porque no se quieren enfrentar los sentimientos negativos en sí mismos.

Es indispensable que en la organización se tomen en cuenta los objetivos, intereses, valores o necesidades de las partes en conflicto, para poder determinar los indicios que llevaron al conflicto.

ii. Fase 2. Escalada

En esta fase se observa la intensidad con el que el conflicto aumenta drásticamente. Es aquí donde todos los involucrados saben que hay un conflicto y no pueden ignorarlo. Es una fase crucial, donde se decide la solución del conflicto o el avance directo hacia su crisis total. Pero si los involucrados con esfuerzo, voluntad, experiencia y disciplina logran analizar conscientemente el conflicto, la resolución constituye todavía una opción viable. Otra posibilidad es la búsqueda de apoyo de alguien neutral, para facilitar así el manejo del conflicto.

Esa persona podría ser, por ejemplo, el jefe de la organización, quien actúe basado en su posición y autoridad legal. También podría tratarse de alguien a quien se considere neutral y confiable, seleccionado por las partes en conflicto.

iii. Fase 3. Crisis abierta/pública

En esta fase el conflicto es incontrolable, la crisis es total y los involucrados ya no quieren y ni pueden buscar soluciones. Hay una sola opción: ganar o perder. El único apoyo capaz de manejar el conflicto es la intervención de un especialista en negociación o mediación.

Es importante tomar en cuenta que al llegar a esta fase el conflicto es tedioso y complicado, por lo tanto es difícil de resolver, por lo que se hace necesario tomar medidas de negociación o mediación.

Las estrategias de intervención a utilizar deben estar orientadas a parar el conflicto, a la separación de los elementos que intervienen y a evitar que crezca.

La siguiente tabla describe las diferentes fases y establece la diferencia entre comunicación, percepción, actitud, cooperación y sentimientos:

Tabla 1. Características de las fases del conflicto

Fase	Comunicación	Percepción	Actitud	Cooperación	Sentimientos
Fase1. Incomodidad/tensión	-Ausencia de honestidad, franqueza y sinceridad en la comunicación. -Las discusiones se disgregan en detalles. -Retención de informaciones. -Tendencia a interpretar informaciones de manera personal/emocional y a crear supuestos.	-Se perciben diferencias de intereses, valores y opiniones. -Se enfoca más en los aspectos divergentes que en los convergentes.	-Aumenta la desconfianza. -Disminuye la disposición a aconsejar y apoyar al otro. -Impaciencia con el otro.	-Disminuye la disposición a compartir tareas con el otro. -Cada uno prefiere hacer las cosas a su manera. -Es difícil llegar a acuerdos mutuos. -Imposición de propuestas. -Estrategias competitivas.	-Algo anda mal, pero nadie entiende que es. -Confusión. -Intuición alerta. -Tensión, preocupación.
Fase 2. Escalada	La comunicación se complica: agresividad, falta de sinceridad, mentiras y secretos, engaños, acusaciones.	-Percepciones parciales y distorsionadas. -la imaginación reemplaza a la observación cuidadosa. -Gestos de reconciliación son interpretados como malas intenciones.	-Se culpa al otro. -Aprovecharse del otro. -Descalificar y desprestigiar al otro. -Exagerar las diferencias de opiniones y valores.	-El contacto entre las partes se reduce al mínimo. -Cada parte busca sus propias alianzas. -Surgen intrigas.	-Desaparece la disposición y la voluntad de buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. -Resignación.

Fase 3. Crisis abierta	-La poca comunicación confirma los prejuicios. -Amenazas. -Al final las partes ya no se comunican.	-Enemistades. -la situación no tiene salida.	- Descalificación e insulto público al otro. -Ganas de destruir.	-Violencia. -Se consideran medidas extremas (denuncias).	-Agresividad. -Venganza. -Enojo.
------------------------------	--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Tomando como base estas fases las organizaciones deben realizar un diagnóstico del conflicto, para luego evaluar las medidas adoptadas, ya que de eso depende superar o resolver el conflicto.

El conflicto debe diagnosticarse mediante una serie de pasos, los cuales se observan en la siguiente figura:

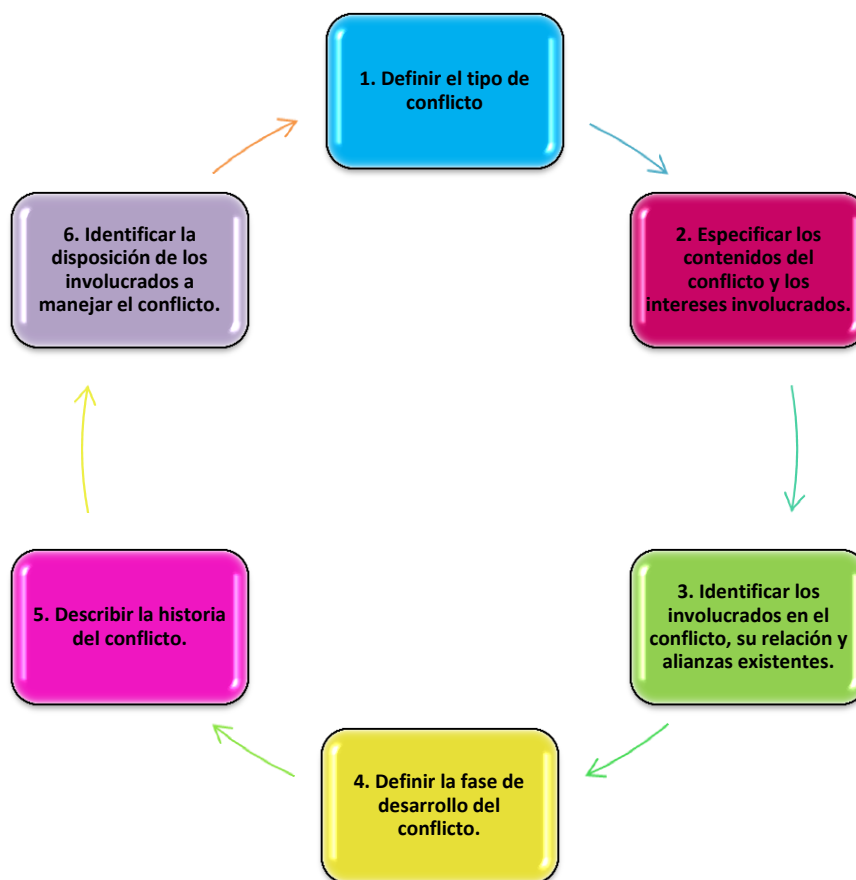


Figura 1. Propuesta de diagnóstico de conflictos

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

A continuación se describe cada uno de los pasos para llevar a cabo un diagnóstico de conflicto:

a) Paso 1. Definir el tipo de conflicto

Un primer paso para entender y manejar el conflicto es la diferenciación entre los tipos de conflictos más comunes, es por ello que debe analizarse si el conflicto es funcional o disfuncional.

b) Paso 2. Especificar los contenidos del conflicto y los intereses involucrados.

En este paso deben responderse una serie de preguntas, las cuales pueden ser:

- i. ¿Cuáles son, según los involucrados, los puntos conflictivos? ¿En qué consiste el conflicto? ¿Qué les molesta, en qué consiste su crítica, cuáles son sus quejas?
- ii. ¿Cuáles son los puntos similares y opuestos en la interpretación de los involucrados?
- iii. ¿Cómo se sienten los involucrados ante el conflicto? ¿Hasta qué punto impacta a escala emocional?
- iv. ¿Cómo definen los involucrados sus intereses en cuanto al conflicto?
- v. ¿Cuál es el punto crucial que impide una solución?

c) Paso 3. Identificar los involucrados en el conflicto, su relación y alianzas existentes.

Para llevar a cabo este paso se deben responder las siguientes preguntas:

- i. ¿Quién forma parte del conflicto?

- ii. ¿Cómo definen los involucrados su relación? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la otra parte?
- iii. ¿Cuál es su posición formal en el organigrama? ¿Una parte está subordinada a la otra? ¿Una parte depende, en el trabajo, de la otra?
- iv. ¿Existen terceras personas o grupos con intereses en el conflicto o quieren aprovechar del mismo?

d) Paso 4. Definir la fase de desarrollo del conflicto

Para la definición de la fase actual del conflicto, es recomendable especificar la situación actual según la comunicación, la percepción, la actitud, la cooperación y los sentimientos (ver tabla 6).

e) Paso 5. Describir la historia del conflicto

Para describir la historia del conflicto es necesario responder las siguientes preguntas:

- i. ¿Qué situación inicial lo provocó?
- ii. ¿Cuáles acontecimientos críticos intensificaron la dinámica del conflicto?
- iii. ¿Cuáles estereotipos de comportamiento se repiten con frecuencia durante el conflicto?
- iv. ¿Cuáles fueron, hasta ahora, las estrategias perseguidas por los involucrados?

f) Paso 6. Identificar la disposición de los involucrados a manejar el conflicto

Para determinar este paso se deben responder las siguientes preguntas:

- i. ¿Cuáles medidas se han tomado para hallar soluciones?
- ii. ¿Cuáles intereses podrían tener los involucrados en continuar el conflicto?

- iii. ¿Qué pueden perder los involucrados si llegan a un acuerdo con la otra parte?
- iv. ¿Cómo está la disposición de los involucrados a solucionar el conflicto en cuanto a tiempo, medios o compromisos?
- v. ¿Cuál es el interés de los involucrados por solucionarlo?

Tomando como base la información anterior se puede determinar que dos herramientas para abordar la resolución de los conflictos son las siguientes fichas de recolección de información:

Tabla 2. Análisis del conflicto

Descripción del conflicto	El conflicto se produjo debido a un desacuerdo entre el gerente general y el gerente administrativo.
Quién o quienes intervienen y cómo lo hacen	Gerente general y gerente administrativo
¿A quién afecta? ¿Qué consecuencias tiene?	Afecta a los empleados ya que persiste un desacuerdo entre sus superiores, su consecuencia es la incertidumbre.
¿Cuándo suele ocurrir?	Surge al detectarse un desacuerdo entre las partes.
¿Cuánto tiempo dura?	Aproximadamente 15 días.
¿A qué se debe este conflicto?	Se debe a un desacuerdo de intereses.
¿Por qué se produce?	Se produce por la falta de comunicación.

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Tabla 3. Evaluación de medidas

Medidas	Ámbito de aplicación	¿Quién las aplica?	¿Qué ocurre después?
Normas	Empresa	Gerente general	Poner en marcha y análisis
Técnicas organizacionales	Empresa	Gerente general	Poner en marcha y análisis

Fuente: Elaboración propia con información basada en la investigación realizada.

Después de llevar a cabo estas herramientas se realiza el procesamiento de información mediante estadísticas que determinen el porcentaje de cada uno de

los puntos señalados en las fichas anteriores, esto con el objetivo de analizar el desencadenamiento de los conflictos en la organización.

Es preciso que al momento de ejecutar acciones de resolución se tomen en cuenta los datos estadísticos y se lleven a cabo una serie de alternativas y que las partes en conflicto tomen la decisión más adecuada para la organización.