



## **Relaciones humanas y los métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos**

**Milagros Villasmil\***

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre aspectos conceptuales de las relaciones humanas y métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos, basándose en teorías de Sánchez (2010), Martínez (2005), Mcgregor (2006), Weiss (2006), entre otros. Expone lo que se entiende por conflicto y distintos tipos de solución, abordando elementos básicos para ejecutar un proceso de mediación entre ellos. Metodológicamente, se inserta en un tipo de investigación de corte documental con diseño bibliográfico. Se establecieron categorías de análisis a fin de orientar y facilitar el análisis e interpretación, lo cual arrojó que los métodos de resolución de conflictos en la crisis actual del mundo globalizado, brindan a la organización y al ser humano, la posibilidad de dirimir sus controversias de manera eficaz, eficiente y armoniosa.

**Palabras clave:** Relaciones humanas, controversias, métodos de resolución de conflictos.

\* Posdoctorante en el Programa Posdoctoral de Gerencia Pública y Gobierno (URBE, 2012). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2008). Magister en Gerencia Tributaria (URBE, 2005). Licenciada en Contaduría Pública (UNA, 2001). T.S.U en Relaciones Industriales (IUTAJS, 1983). Coordinadora del Posgrado: Especialidad en Gerencia Tributaria de la UJGH. Asesora de Tesis Post Grado en el Programa de Maestría en Gerencia Tributaria y en Doctorado en Ciencias gerenciales (URBE) y Profesora de Post Grado en Doctorado de Ciencias Gerenciales, Maestría en Gerencia de Mercadeo y Gerencia Tributaria (URBE). Profesora Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Asesora de proyectos de Investigación en LUZ, URBE y UJGH. Miembro del comité de redacción de la Revista Innovación y Gerencia de la UJGH. Investigador PEII Nivel A. E-mail: milagrosv\_28@hotmail.com; milagrosv28@gmail.com

## *Human Relations and Methods to Settle Controversies for Resolving Conflicts*

### **Abstract**

The objective of this article is to reflect on conceptual aspects about human relations and methods for settling controversies in conflict resolution, based on the theories of Sánchez (2010), Martínez (2005), McGregor (2006) and Weiss (2006), among others. It explains what is understood by conflict and different types of solutions, approaching basic elements for executing a mediation process among them. Methodologically, the research is documentary with a bibliographic design. Analysis categories were established in order to orient and facilitate the analysis and interpretation, which indicated that the methods for resolving conflicts in the current crisis of a globalized world offer, to the organization and to human beings, the possibility of settling their controversies in an efficacious, efficient and harmonious manner.

**Keywords** Human relations, controversies, conflict resolution methods.

### **Introducción**

La interdisciplinariedad y transdisciplinariedad son condiciones *sine qua non* para el análisis de la complejidad creciente en todas las actividades humanas, para lo que son necesarios la colaboración y el aporte personal y disciplinar en una pluralidad de campos, desde los cuales se analizan y estudian los conflictos. Por otra parte, el conflicto está presente en la vida de los seres humanos y sus organizaciones; puede ser abordado desde múltiples enfoques; asimismo, de inspiración transdisciplinar; la universalidad de los conflictos es causa de la dificultad de encontrar una definición simple y un enfoque único.

Con base a lo anterior, se puede afirmar que los seres humanos por naturaleza tienen incorporada la actividad de negociar, lo cual, por esta condición, muchas veces dificulta pensar en adquirir nuevas destrezas específicas para obtener resultados eficientes. Además, en otros casos se subestiman, no solo al adversario sino también al problema si se quiere influir en el otro. En razón de ello, inicialmente se debe definir y conceptualizar en forma completa el problema; conociendo profundamente el yo interior de las partes en conflicto, como el perfil humano del negociador al

cual enfrenta, obteniéndose una información completa, ya sea de datos objetivos como de posibles estrategias propias como ajenas.

No cabe duda que un negociador preparado, es decir, conocedor del objetivo a alcanzar, así como de las estrategias específicas a emplear para obtener dicho fin, se dispondrá a negociar con una ventaja considerable si la otra parte no se preparó, y si así lo hizo, se evitarán sorpresas y las fuerzas inicialmente se neutralizarán. Por eso, es imprescindible negociar con un método ordenado que responda a una planificación estratégica de los objetivos a seguir.

En consecuencia, la capacidad de negociar siempre ha sido valorada en los ambientes de trabajo, por cuanto los gerentes, profesionales y trabajadores se ven obligados a negociar cotidianamente. Sin embargo, en esta época de incertidumbre y de cambios precipitados, saber negociar significa aún más. En efecto, dentro de las empresas aparecen temas cotidianos, como reducciones de personal, tercerizaciones, alianzas estratégicas, en los que se plantea siempre la necesidad de manejar situaciones complejas e imprevistas, para lo cual se requiere de nuevas capacidades.

De allí, que las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.

En virtud de lo anterior, el presente artículo se plantea como objetivo analizar lo referido haciendo una reflexión sobre aspectos conceptuales de las relaciones humanas y métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos en la organizaciones modernas. Desde el punto de vista de su contenido aborda aspectos como: la naturaleza del conflicto, nuevas alternativas de resolución hacia una aproximación del concepto de negociación en las relaciones humanas para dirimir controversias entre humanos. Dicho estudio se presenta de tipo descriptivo, estrictamente de corte documental, apoyado en las teorías y doctrinas que fundamentan la dinámica conceptual tratada.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Breve exposición de la naturaleza de conflicto**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2004) define el conflicto en su propia acepción como “combate lucha o pelea”. También, en sentido figurado, lleva el significado de apuro, situación desgracia y de difícil salida” o incluso problema, cuestión, materia de discusión. En ese sentido, el conflicto nace con la vida en sociedad, residiendo en cada una de las personas, formando parte de sus experiencias individuales. Igualmente, se encuentra inserto en los grupos que integran, creando un grado de tensión entre individuos, grupos o instituciones por la incompatibilidad de sus objetivos.

Al respecto, Ridao (2008) plantea esa peculiaridad del conflicto a la vida del ser humano y, por ende, en los grupos que conforma y con los avances del día a día, a los que está sometida la sociedad, por lo cual surgen diferencias más complejas, requiriendo adoptar mecanismos de resolución, que permitan tratarlos en todos sus niveles, imponiéndolo como cultura de paz, permitiendo un mejoramiento en todas las actividades desarrolladas.

Siguiendo el orden de ideas, Munduate y Medina (2005) señalan: para tener una referencia, que tan connatural es el conflicto a la vida del ser humano, existen distintos niveles o clases de conflictos:

- Intrapersonal, es propio del individuo.
- Interpersonal es aquel conflicto en cual participan que no incluye un grupo particular.
- Grupal o intragrupal que se presentan entre individuos que conforman un grupo.
- Intergrupalo, que enfrenta diversos grupos de individuos
- Organizacional, también denominado intraorganizacional, conflicto que surge en una misma empresa o institución.
- Interorganizacional o insterstitucional, planteado entre organizaciones con una condición de independencia.

Cada una de estas clases de conflictos, puede llegar a crear situaciones muy complejas, en virtud de que particularmente conducen a situaciones de límites, cuando estos no son resueltos, y comprometen patrimonios, grupos, entre otros.

## **1.2. Consideraciones generales de las nuevas alternativas de resolución de conflictos, hacia una aproximación del concepto de negociación en las relaciones humanas**

El estudio sobre la negociación ha seguido una evolución. En los inicios, este estudio siguió dos corrientes, una de ellas se centraba en áreas específicas de la negociación como la diplomacia, las negociaciones laborales o las comerciales, siempre según las aportaciones de expertos. La otra, hacía referencia a un estudio genérico de la negociación enfocada a dar consejos para ganar en la negociación. Es a partir de la década de los 70 cuando la negociación comenzó a verse como una disciplina integrada, como es el caso de la Universidad de Harvard, liderado bajo la responsabilidad del Profesor Roger Fisher (1991), que inició un proyecto de investigación, a partir de la experiencia de prestigiosos negociadores de todo el mundo.

La novedad del Método Harvard, según Dee (1998), consiste en poner el acento en el proceso comunicacional de la negociación y procurar llegar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder, se pasa a un esquema de ganar-ganar. Por supuesto, esto no quiere decir que todas las partes obtendrán todo lo deseado, sino que obtienen más de lo que habrían podido obtener a través de cualquier otro modo. El modelo proporciona un método simple en su conceptualización teórica, pero requiere de habilidades para ser alcanzado en la práctica con óptimo resultado. Algunas personas tienen una capacidad innata de negociación, pero aún así el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas aplicadas intuitivamente y les proporciona otras que surgen del marco teórico.

Por su parte, De Armas (2003) señala que negociar es un acto cotidiano, presente en casi todos los actos que realiza el ser humano. Existe negociación en situaciones tales como: se decide qué cocinar para el almuerzo, se enfrenta la opción de un nuevo empleo, se quiere alquilar un apartamento, se va de compras al mercado, entre otros ejemplos. Bajo esta premisa, negociar es tan antiguo como la humanidad misma, ejemplos de negociación se encuentran a través de la historia de todas las razas y pueblos del mundo y aunque no necesariamente implica un conflicto o una disputa se ha ido utilizando el término para estos fines.

Así, se puede definir de una manera sencilla que negociación es el proceso por medio del cual dos o más partes dialogan en for-

ma directa con el objetivo de alcanzar acuerdos, preferentemente beneficiosos para todos, sobre temas en los cuales se tienen algunas diferencias, disputas o controversias.

Al respecto, Boqué (2005) plantea que la negociación es una actividad informal por definición, como parte de la comunicación espontánea de todos los días, pero que en la actualidad con el desarrollo del tema y la sistematización de sus elementos, se ha convertido en una herramienta importante para lograr acuerdos en muchas actividades que conllevan compromisos vinculantes.

Fisher y Uri (1991), del equipo de negociación de Harvard, en la introducción de su libro "Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder", apunta que: "Aun cuando se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estándar para negociar dejan en la mayoría de los casos a las personas insatisfechas, deshechas o enajenadas, y frecuentemente las tres cosas".

En la teoría moderna, según Martínez (2005), los conflictos, las relaciones humanas relacionales y las tareas hacen parte del día a día de las empresas, los primeros por estar vinculados con la interacción cotidiana de los miembros de la organización y sus diferencias por gustos, preferencias, sentimientos, valores e identidad, tan frecuentes hoy por la interculturalidad y pluralidad de los integrantes de la empresa; y los segundos por su asociación natural con la dinámica organizacional y las diferencias y desacuerdos sobre aspectos concretos del contenido del trabajo y la forma de hacerlo, así como por la consecución de las metas y la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad laboral.

Unos y otros inciden de distinta forma en el desarrollo de la empresa y la interacción de sus trabajadores, afectando la satisfacción, el bienestar y el deseo de permanecer de sus miembros. Si bien el estudio de los conflictos en las organizaciones ha sido muy amplio, no se han podido encontrar investigaciones que los relacionen con la paz en la empresa. Los valores pacíficos en la empresa son todas aquellas expresiones de conducta cívica y pro-social que se hacen presentes en la cotidianidad de la vida organizacional, unas dentro del contexto formal y otras en el plano informal, y que se insertan en ese marco de valores mínimos para la creación de espacios de paz, en fin la construcción de un tejido de paz en la organización, que contribuye al bienestar y satisfacción de los integrantes del centro de trabajo y su entorno. Con base en lo anterior, al convertirse en objeto de estudio, dice Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011), "la negociación va a producir

diversas explicaciones en lo que se refiere a su significado, los papeles de los actores, las ventajas y los inconvenientes de su extensión en los sectores que abarca”.

Estas obras que se han convertido en manuales, para el uso general, muy pocas veces escapan de ser una conducta universal, sin embargo, todos los autores están de acuerdo que si bien todas las negociaciones son diferentes, no hay una negociación igual a la otra, al existir elementos básicos invariables, es decir, se considera la empresa como una institución mediadora para la satisfacción de las necesidades, y por tanto, en capacidad de posibilitar y contribuir a la satisfacción y bienestar de las distintas personas y grupos con los que interactúa; en este sentido, es protagonista de armonía y paz, incorporando ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano; en consecuencia, sería un indicador de la paz que hay en la organización.

### **1.3. Poder de negociar: Sus métodos en la resolución de conflictos como estrategia para dirimir controversias entre humanos**

Vinyamata (2005) indica que el poder de la negociación puede definirse como la habilidad del negociador de influir en la conducta del otro. Tiene una variedad de aspectos y cualidades. El poder es correlativo; los individuos lo tienen respecto a alguien o algo. En la mayoría de ocasiones, este poder no es suyo, alguien se lo da. El poder es la fuente de presión, mientras la influencia es el uso de poder.

Bajo este axioma, De Armas (2003) expone que la negociación, inicialmente aparece como parte de este sistema de solución de conflictos, conformada por el conjunto de reglas y técnicas, sin embargo, se incorporan otros estilos, en donde de fracasar la negociación, se pudiera pensar en otras modalidades, permitiendo resolver la contienda. La solución de esa alternativa de solventar un conflicto, sería de tal forma la adopción aceptada por las partes de una decisión en conjunto.

En tal sentido, es una técnica aplicable en todos los ámbitos de la vida: en la política, negocios y relaciones sociales, por lo cual puede adoptar distintas apariencias de conformidad a las culturas. Se puede perfilar el concepto de negociación como una forma de solucionar diferencias de diversas naturalezas, entre las propias partes involucrados, propiciando un grado de cooperación.

Según Segura (2002), los aspectos y cualidades del poder de la negociación incluyen: Es relativo entre las partes; cambios con el tiempo; siempre es limitado; puede ser real o aparente; su ejercicio tiene beneficios y costos; se relaciona con la habilidad de castigar o beneficiar; es reforzado por apoyo legal, conocimiento personal, habilidad, recursos y trabajo duro; es incrementado por la habilidad de soportar incertidumbre y por compromiso; es reforzado por una negociación amistosa y existe en la magnitud que es aceptada.

En consecuencia, el reconocimiento de la inevitabilidad del conflicto genera una perspectiva que se centra en la propia gestión del conflicto. La necesidad de afirmar al ser humano como ser social y protagonista de múltiples interacciones con otros humanos y con la naturaleza, permite reconocer al conflicto como conatural en la vida humana y darse cuenta de que, en su mayor parte, las situaciones conflictivas se regulan pacíficamente.

Con base a ello, según el autor antes citado, el conflicto aparece como resultado de la mayor diversidad y complejidad del todo social, situación de desequilibrio, posible de superar por la misma evolución y por el surgimiento de una nueva instancia de autoridad y orden. En este sentido, es importante considerar aspectos como:

**Fuentes de poder:** El poder de la información y el experto del poder, debe poseer la habilidad de presentar hechos y argumentos creíbles, ser persuasivo con datos. Control sobre los recursos: el mando directo e indirecto sobre de los recursos. Poder legítimo: su autoridad en relación con su posición jerárquica, a menudo le da la información y poder del recurso. El poder legítimo también puede ser ganado por reputación y su actuación tiene una influencia. Si usted consigue cosas hechas (actuación), las personas respetarán el hecho que usted puede conseguir cosas (reputación). Posición en la estructura orgánica - las redes sociales pueden darle el poder de la información. Algunas posiciones son más poderosas en términos de centralidad, crítica, flexibilidad y visibilidad en una red y fuentes personales de poder - amigabilidad, emoción, integridad y persistencia.

**Estrategias de influencia:** Según Ridao (2008), quedan establecidas como: Persuasión: la habilidad de crear un argumento lógico. Intercambio: ofreciendo favores o prometer afianzar la cooperación de la otra persona "Una mano lava la otra". Legitimidad: habilidad de dar órdenes directas, controlar el volumen y proceso

de negociación. Amigabilidad: estableciendo relación. Alabanza o refuerzo: la influencia en la conducta de las personas. Dogmatismo: siendo muy directo, usando bien y comprendiendo el idioma. Apelación inspirada: la apelación emocional que apunte los valores o aspiraciones de alguien. Consultivo: involucrando a otros le hace más probable la decisión final siguiente. Presión: como los compromisos, defina alguna consecuencia para su conducta.

#### **1.4. Negociar con pausas, el lado humano de las organizaciones**

En este sentido, se deben considerar estrategias al momento de negociar que en opinión de Ridao (2008), permiten la reducción de conflictos a situaciones de difícil reconciliación, como:

- **Control de las emociones:** Reduzca la tensión escuchando activamente, manejando la hostilidad, separando a las partes o sincronización de la negociación.
- **Mejorando la comunicación:** La tensión reduce la comunicación y confianza. Intente invertir el papel o herramientas imaginativas que mejoran el entendimiento entre cada una de las partes.
- **Controlando el número de problemas:** Los conflictos se agravan cuando se involucran más problemas y más personas. Defina el problema para esta negociación y adhiera a problemas que están directamente relacionados.
- **Definiendo intereses comunes:** Establezca temas en común entre las partes que permitan encontrar una base para el acuerdo. Metas ordinarias: la mejor manera de tratar con conflictos del grupo (se presenta en situaciones de trabajo) es tener metas en común más importantes que las individuales de los grupos. Una táctica similar es encontrar un enemigo común.
- **Opciones preferidas para interesar más a la contraparte:** Refuerce la conveniencia de las ofertas (alternativas) presentadas por las partes. Hágalo fácil para que el otro lado acepte; sea cortés. Endulce el trato agregando algo de valor al otro lado.
- **Trampas:** La aceptación de un compromiso de acción. Fije (objetivos, puntos de resistencia) poco realista. Actitud (ideando) si usted inicia positiva o negativamente. La información disponible será más importante mientras más difícil

sea obtenerla (análisis pobre). La maldición del ganador: cuando una concesión es buena o el resultado viene demasiado fácil (planeando). Demasiada confianza: promueve acuerdos posicionales y se lo cierra fuera de los intereses de los otros.

Ley de números pequeños: usando algunos ejemplos para hacer generalizaciones ("Usted dio beneficios especiales a todos los demás", cuando usted conoce 1 o 2 casos). Cuentas torcidas: básicamente significa culpar a quien ignora las razones de los otros - no preguntando lo que ellos piensan y sienten (protección a sí mismo, no quiere oír noticias malas, pero petardea no descubriendo intereses). Desvalorización reactiva: discrepar o defender a alguien con sus ideas sólo porque no le acuerdan en el momento. Volverse en un asunto personal en lugar de enfocarse en el problema.

### **1.5. Métodos para resolver problemas**

De Armas (2003) indica que las personas y organizaciones involucradas en una disputa tienen una variedad de opciones acerca de los medios de resolver sus diferencias, incluso las discusiones, riñas, guerras, entre otros. En este sentido, Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011) señalan cuatro métodos para ello, presentados a continuación:

#### **Negociación**

Para los autores referidos anteriormente, la negociación es una relación amistosa entre las partes que tienen o perciben un conflicto de interés. Los participantes se unen voluntariamente en una relación temporal designada a educarse cada uno acerca de sus necesidades e intereses, intercambiar recursos específicos o para resolverse uno o más problemas intangibles, indicando la forma de relacionarse en el futuro, o el procedimiento para resolver los problemas. La negociación es más intencional y estructurada de resolución de procesos que las discusiones informales.

#### **Mediación**

En cuanto a la mediación, los autores citados expresan que es una extensión y elaboración del proceso de negociación. La mediación involucra la intervención de una tercera parte aceptable, imparcial, neutral, que no tiene autorización de poder para tomar una decisión en la resolución del problema, en donde las partes, voluntariamente, serán quienes alcancen un acuerdo mutuamente acep-

table. Como con la negociación, la mediación deja el poder de tomar una decisión en las manos de las personas en el conflicto.

De igual manera, la mediación es un proceso voluntario en que los participantes aceptan la ayuda de una tercera persona para lograr que la disputa sea resuelta. La mediación normalmente comienza cuando las partes ya no creen que ellos puedan manejar su conflicto y cuando los únicos medios de resolución parecen involucrar la ayuda de una tercera parte imparcial.

### **Arbitraje**

En cuanto al arbitraje, Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011), indican que es un término genérico para un proceso voluntario en donde las personas, en demanda del conflicto, requieren la ayuda de un imparcial y una tercera parte neutral para tomar una decisión con respecto a los problemas disputados. El resultado de la decisión puede ser de asesor o ligado. El arbitraje puede ser dirigido por una persona o un panel de terceras partes. El factor crítico es que ellos están fuera de la relación del conflicto.

Asimismo, Martínez (2005) expresa que el arbitraje es un proceso privado en que tanto los procedimientos, como el resultado, en algunos casos, no están abiertos al escrutinio público. Las personas seleccionan, a menudo, el arbitraje porque es más informal que un procedimiento judicial y frecuentemente más rápido, menos caro y privado. En arbitraje las partes pueden seleccionar a su propio árbitro o formar paneles, para tener más mando encima de la decisión que si la tercera parte fuera fijada por una autoridad externa o agencia.

### **1.6. Principales causas de conflictos**

Viñas (2004) manifiesta que intereses opuestos son la esencia de más conflictos. En una compleja sociedad moderna, se enfrentan estas situaciones muchas veces al día, implementando un nuevo grupo completo de causas potenciales de conflicto que están ya presentes, tales como: Competencia sobre recursos escasos, tiempo, ambigüedad sobre responsabilidades y autoridad, diferencias en percepciones, estilos de trabajo, actitudes, problemas de comunicación, diferencias individuales. Incremento de la interdependencia, los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos. Sistemas de recompensa: se trabaja en situaciones con complejos y regularmente contradictorios sistemas. Diferenciación: División del trabajo, en la cual la base para cualquier organización causa que las personas y grupos vean di-

ferentes situaciones y tengan diferentes metas. Equidad vs. Igualdad: Existe constante tensión entre equidad (la creencia que se debe ser recompensados en relación con las contribuciones) e igualdad (la creencia que todos deben recibir los mismos o similares resultados).

### **1.7. Cinco modos de resolver un conflicto**

Munduate y Medina (2005) señalan que es usual categorizar las diferentes respuestas que se tienen para un conflicto, en términos de dos dimensiones: ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer las propias necesidades? ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer las necesidades de otras personas?

A este respecto, Mendieta y Vela (2005) exponen que respondiendo estas preguntas se desprenden los siguientes cinco modos de resolución de un conflicto. Ninguna de estas es “correcta” o “incorrecta”; hay situaciones donde ninguna será la adecuada. Por ejemplo, si se está conduciendo al trabajo y de pronto otro auto se cruza, se puede decidir “evitar el problema” es la mejor opción. Otras veces “evitar el problema” puede ser la peor alternativa. Así también, colaborar puede ser lo correcto, algunas veces, pero otras no.

- **Competición:** Distributiva (ganar-perder) regateo. Satisfacer sus necesidades es importante; satisfacer las necesidades de los demás no es importante para usted.
- **Colaboración:** Integrativa (ganar-ganar). Satisfacer las necesidades, tanto suyas como las de la contraparte es importante.
- **Compromiso:** Satisfacer las necesidades suyas y las de su contraparte es moderadamente importante.
- **Evitar:** Usted es indiferente tanto a sus necesidades como a las de las otras personas: No actúa gustosamente.
- **Acomodar:** En general, los más exitosos negociadores inician asumiendo una negociación colaborativa (integrativa) o ganar-ganar. Los buenos negociadores tratarán una negociación ganar-ganar o contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadores. Las negociaciones tienden a ser mejores para ambas partes cuando están en una situación ganar - ganar o ambas partes se acercan a la negociación deseando “crear valor” o satisfacer tanto sus necesidades no las de la otra persona.

La presente investigación se enfoca en los dos tipos más problemáticos, expuestos por Martínez (2005): Colaborativo (Integrativo) y Competitivo (Distributivo).

De estas dos, la más importante es la Colaborativa, la mayoría de sus negociaciones y resolución de conflictos en su vida personal y profesional serán (o deberían ser) de esta naturaleza. Esto es debido a que la negociación involucra situaciones donde se necesita o desea una relación en marcha con la otra persona. Mientras que esto es importante para desarrollar habilidades en “competitividad” (por ejemplo: cuando se compra un auto), o habilidades que permitirán satisfacer preocupaciones propias o particulares, ignorando las metas de los otros; este acercamiento tiene muchas consecuencias negativas para la vida personal o carreras profesionales, especialmente si se debe a una relación en marcha con la otra persona.

La clave de una negociación exitosa es llegar a una situación “ganar-ganar”, incluso si aparenta ser una situación “ganar-perder”. Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de “ganar-ganar”. El éxito de la negociación radica regularmente en encontrar aspectos “ganar-ganar” en cualquier situación. Cambie solamente a un modo ganar-perder si todos los demás han fallado.

### **1.8. Estrategia de la negociación, cómo llegar a acuerdos**

Mendieta y Vela (2005) indican que “Toda la guerra está basada en la astucia”. “Cuan capaz, finja incapacidad; cuan activo, inactividad. Cuan cerca de, le hace aparecer que usted está lejos; cuán lejos, pretenda que está cerca”.

La mayoría de las estrategias, sugeridas por Sun Tzu (2006), están basadas en el uso de la astucia. Por astucia, se entiende el empleo de tácticas de negociación para desencaminar a la otra parte. Uno debe notar esa astucia en este sentido, por lo cual no significa falsedad ni ilegalidad.

De allí que, de acuerdo con Martínez (2005), la negociación es sobre el conflicto y el manejo del mismo. Una manera de reducir el conflicto en una negociación es hacer las opciones más deseables para la otra parte. Si usted entiende la necesidad de la otra parte, entonces estará en una mejor posición para convencerles de aceptar su solución, sobre todo si su oferta tiene en cuenta las necesidades del otro lado. Al presentar su oferta, debe dar énfasis a las calidades atractivas y minimizar las negativas.

Sun Tzu (2006) indica que todas las estrategias son la combinación y recombinación de elementos básicos. Pero la formulación debe ser subordinada al conocimiento de sí mismo, del oponente como de la situación. Todos estos componentes cambian y, por ende, la estrategia debe ser readaptada.

En resumen, de acuerdo con el citado autor, la mayoría de las negociaciones involucran una mezcla de problemas, donde cada uno de ellos puede manejarse con una estrategia diferente. Sin embargo, uno debe notar que no hay una estrategia considerada como la mejor. Las variaciones en las posiciones de las partes, así como del contexto de la negociación, afectarán cada negociación de diferente manera. Y cuando las negociaciones evolucionan, cada lado hará ajustes requiriendo un cambio de la estrategia usada. Por consiguiente, aplicar una estrategia con la que usted ya se siente cómodo, constituyendo una garantía en la mayoría de situaciones de la negociación.

### **1.9. Algunas tácticas, estrategias, durante el proceso de negociación**

Murciano (2005) establece que la negociación es un proceso, requiere todo esfuerzo y atención. Se será exitoso si solo considera seriamente sus metas, las formas de alcanzarlas, además de sus alternativas, preparándose si no se logra un acuerdo. El tiempo y esfuerzo invertido, sin embargo, debe estar en relación con los resultados esperados. No se debe perder tiempo preparándose para negociar términos pudiendo resultar insignificantes; en este caso sería más inteligente gastar dinero.

En razón de lo anterior, es preciso comprenderse internamente, haciendo el mejor esfuerzo por entender a su contraparte, tal como lo señala Sun Tzu (2006), quien dijo hace 2400 años: “Si te conoces a ti mismo, tu ganas cincuenta de cien batallas. Si conoces a la otra persona ganas cincuenta. Pero si te conoces a ti y a tu contraparte ganas cien batallas de cien”.

Sin embargo, no se debe tratar a la contraparte como a un enemigo, teniendo presente que dicha contraparte tiene memoria y se puede necesitar trabajar con él en el futuro. Aún si los otros no saben cómo negocia usted, pueden ser renuentes a cooperar en el futuro.

Otro aspecto importante es el referido a la concentración en los términos y no en las personas. Aún si se conoce lo que los oponentes desean no se los cuente, por el contrario debe usarse este

conocimiento como su “carta escondida” para conseguir lo que se desea de la negociación.

También se requiere estar preparado para hacer concesiones, solicitando que los otros también lo hagan. Tener un plan para hacer concesiones en el principio sin temor de actualizarlo cuando la situación cambie. En este sentido, se debe tener presente que las negociaciones son un proceso dinámico y nada necesita estar escrito en piedra. Para esto, Martínez (2005) establece algunas consideraciones en el tratamiento de controversias, tales como: Tratar de averiguar las verdaderas necesidades de su oponente antes de la negociación; ellos no le revelarán después de que se inicie dicha negociación.

Regularmente, se hacen concesiones pequeñas cuando la fecha señalada se vislumbra. Así que trate de averiguar la fecha límite de su oponente y oculte la suya. Persistencia en los términos de pago. El poder está basado en la percepción. Si su oponente piensa que usted es más fuerte, lo es, a tal punto de actuar así. Evite venganzas y esté listo para pedir ayuda. Su contraparte, usualmente, responderá favorablemente, y esto hará la atmósfera de la negociación más amigable. Sea creativo acerca de la introducción de nuevos términos en la negociación, encuentre nuevas cosas que beneficiarán a ambas partes. Esto puede cambiar una situación competitiva en una situación “ganar-ganar”, Las negociaciones nunca son “gratis”, se debe preparar para invertir su tiempo y esfuerzo.

En este sentido, se vuelve evidente que la única manera de encararse con el conflicto no es evitarlo o reprimirlo hasta eliminarlo, y se le empieza a incorporar a la vida social, aceptando su realidad y normalidad, privándolo de su carácter patológico, con lo cual se empieza a considerar que el conflicto puede ser útil, transformándolo en un factor de paz, en la medida que es un factor de cambio social.

En este orden de ideas, Weiss (2006) explica el conflicto como una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más individuos compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles. Según lo anterior, el conflicto puede entenderse como una situación de competencia en la que las partes son conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones posibles y en el que cada una desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de los demás.

### **1.10. Trampas, equivocaciones a considerar en el enfoque y comportamiento negociador**

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que los conflictos son inherentes al desarrollo de la vida de hombres y mujeres y, por extensión, consustanciales a la existencia de las empresas. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en las organizaciones no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo.

El conflicto ha sido el foco de numerosos estudios empíricos en la empresa y ha asumido funciones de importancia en las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional. El ser humano trabaja en empresas y en ellas interactúa, comparte acuerdos y disensos, coopera y compite. En todas las relaciones de hombre y mujeres están presentes los conflictos; constituyen un fenómeno continuo y constante en la interacción humana.

El conflicto en la empresa ha sido estudiado y asumido en la praxis desde tres enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y conductual, y el enfoque interaccionista; y no necesariamente se refieren a periodos cronológicos precisos, sino que en la realidad pueden convivir en el tiempo; en razón de esto, es importante considerar dentro de las organizaciones y en las relaciones humanas internas algunas premisas como: Nunca haga amenazas, a menos que esté verdaderamente preparado para volverlas realidad; nunca negocie o haga que su contraparte tome una posición públicamente, ellos resistirán valiéndose de esto; no se deje atrapar haciendo concesiones por que usted ya tiene invertido mucho tiempo y esfuerzo en una negociación; siempre considere sus objetivos originales y esté preparado para salir y romper las negociaciones.

Asimismo, cuídese de mostrar sus necesidades para impresionar a otros, más bien enfóquese en sus objetivos primarios (identificados durante la etapa de preparación). No asuma que su oponente piensa exactamente como usted y, al mismo tiempo, no piense que ellos están completamente en oposición. Además, no responda con prisa, la paciencia da frutos. Si una negociación es compleja, no confíe en su memoria, tome notas. Trate de utilizar criterios objetivos para evaluar las ofertas. Considere comunicar estos criterios a su contraparte, esto puede ayudar a que ellos entiendan mejor su perspectiva.

De lo anterior, se puede afirmar que en las relaciones humanas y en su desdoblamiento hacia la teoría conductual hay una mayor atención en el hombre trabajador, en los procesos grupales ocurridos dentro de la empresa, en las relaciones informales que se dan en éstos; por tanto, se abre una nueva orientación en las relaciones que se dan entre las personas de una organización. Este movimiento asume un compromiso por desarrollar prácticas administrativas más humanitarias, creían en la importancia de la satisfacción de los empleados y consideraban que un trabajador satisfecho es más productivo.

De allí que, el punto de vista de las relaciones humanas y conductual, sostenía que el conflicto era algo natural e inevitable en las organizaciones. Con base en estas apreciaciones este enfoque consideraba la aceptación del conflicto, racionalizaba su existencia al reconocer que no puede eliminarse y admitía que hay ocasiones en que puede ser beneficioso. En este sentido, Weiss (2006) plantea sugerencias o juicios acerca de otros factores que pueden afectar a las negociaciones, como:

Es sabio mantener cabeza fría (aunque esto pueda incidir para actuar emocionalmente); si uno no puede actuar de manera emocional es usual consultar a una tercera persona. Escuche y pida que lo escuchen. Sea muy cuidadoso al compartir con alguien de otra cultura, porque sin intención puede causar mal entendidos, los cuales son muy comunes. Si usted está bajo la presión del tiempo regularmente hace grandes concesiones, observe sus fechas tope cuidadosamente (y viceversa use esto para presionar a su contraparte).

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desempeño organizacional, dependiendo de cómo se gestionen, regulen o transformen. En este orden de ideas, el administrador tiene el reto de crear en su organización un clima laboral que posibilite un desarrollo sano del conflicto, sin que su evolución llegue a estados patológicos.

En el proyecto de negociación de la Universidad de Harvard, se plantea que cualquier método de negociación se puede evaluar justamente mediante los siguientes criterios: Debe llegar a un acuerdo inteligente, siempre que sea posible, llegar a un acuerdo. Y se debe ser eficiente y mejorar, o por lo menos no dañar las relaciones entre las partes.

Moreno y Luengo (2007) indican que, según esto, la negociación acontece a dos niveles: En un nivel toca la sustancia, y en el

otro, se enfoca en forma implícita, en el procedimiento para tratar la sustancia. El método puede reducirse a cuatro puntos básicos que definen un método de negociación directo que se puede utilizar en cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere que se debe hacer al respecto considerando: Las personas: separe el problema de las personas; Intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones; Opciones: genere una variedad de alternativas antes de decidir qué hacer, y criterio: Insista en que los resultados se basen en criterios objetivos

En relación con el primer punto, las emociones se confunden en forma característica con los méritos objetivos del problema, por eso es necesario antes de trabajar sobre éste; además, debe tratarse separadamente. Los participantes deben verse como trabajando lado a lado, atacando el problema, no el uno contra el otro.

En el segundo punto, pretende superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes. Las posiciones ocultan lo que uno realmente quiere. El compromiso con posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga necesidades humanas que llevaron a la persona a tomar una posición.

El tercer punto, corresponde a idear soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en presencia del adversario reduce la visión, se arriesga mucho, inhibe la creatividad y lo mismo sucede con la búsqueda de una solución correcta. Esto se supera dejando un tiempo para pensar en una amplia gama de soluciones posibles, que aprovechen intereses comunes y reconcilien intereses en conflicto. Lo básico aquí es generar alternativas para beneficio mutuo.

El cuarto punto, insiste en que los acuerdos se basen en un patrón justo, independiente de la voluntad de cada parte. El patrón justo puede ser el valor de mercado, la opinión de un experto, la ley, el análisis y la evaluación de datos científicos y objetivos. Si se discute sobre esos criterios en vez de lo que cada parte quiera o no quiera, ninguna tiene que ceder a la otra; ambas pueden remitirse a una solución justa. Entonces lo básico en este punto es insistir en criterios objetivos.

Así pues, el método de negociación de principios o negociación en los méritos, propone una forma nueva de negociar, ni suave ni dura, que resuelve los problemas, basándose en los méritos y no en un regateo, buscando beneficios mutuos, resolviendo los

intereses en conflicto con base en patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. Recomienda ser duro con los problemas y suave con las personas, sin emplear trucos ni posiciones, lograr los objetivos manteniendo la decencia y dignidad.

### **1.1.1. Etapas del proceso de la negociación**

#### **• Definición del contenido y límites de la negociación**

En opinión de Fernández (2010), para ordenar el proceso es necesario definir claramente el contenido de la negociación, cuál es su ámbito, alcance, su contenido y, en ese marco, cuáles son los objetivos pretendidos. En esta etapa es fundamental la recolección de toda la información pertinente, antes de sentarse a la mesa de negociación y en la primera etapa de la misma, considerada exploratoria. Aquí se deben construir las propuestas, siendo indispensable procesar eficientemente la información, separando lo que es relevante para alcanzar dichos objetivos.

Sánchez (2010) define esta etapa como de análisis, en ella se recolecta información, se organiza y se piensa en ella, decantando los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación; extrayendo aquella información que permita identificar los intereses de la otra parte y los propios intereses. Se revisarán alternativas ya propuestas e identificarán criterios que pueden sugerirse como base para un acuerdo.

Con respecto a la información captada de la contraparte, se debe tener sumo cuidado, pues pueden existir elementos distorsionantes, pudiendo construir una imagen falsa, lo que puede traer como consecuencia un abordaje incorrecto en la mesa de negociación, causando tensiones innecesarias producto de la desconfianza y la falsedad, provocando acuerdos inconsistentes e insuficientes siendo en el futuro difíciles o imposibles de cumplir.

#### **• Dinámica negociadora**

La segunda etapa planteada por Fernández (2010) es denominada de Planeación; en ésta se utiliza igual que en la anterior los cuatro elementos básicos de negociación de principios o negociación en los méritos, ya señalados, generando ideas y decidiendo qué hacer ¿Cómo propone usted tratar los problemas humanos? De sus intereses ¿Cuáles son los más importantes?, ¿Cuáles son algunos objetivos realistas? Se generarán alternativas adicionales y criterios para decidir sobre ellos.

Bajo este axioma, la negociación propiamente dicha, en ella las partes argumentan, proponen, toman decisiones que van a determi-

nar la toma de acuerdos como resultado final, se abandonan actitudes distributivas, abonando hacia una resolución del problema. El momento cumbre en esta etapa, que es el más difícil, es el rompimiento de la rigidez posicional, ante el atrincheramiento en las posiciones los participantes deben desarrollar procesos creativos, los que se pueden tornar muy difíciles en situaciones de conflicto.

Otro momento importante es aquel denominado de Regateo, en donde se dan un intercambio de concesiones las cuales deberán ser constructivas, y en lo posible recíprocas como proporcionales, de manera que no causen un desbalance en los acuerdos finales. Sánchez (2010) plantea: esta es la etapa de la discusión en busca de un acuerdo, insistiendo en que cada parte debe comprender los intereses de la otra, generando alternativas mutuamente ventajosas, buscando soluciones basadas en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos.

- **Resolución y acuerdos**

La tercera etapa que Fernández (2010) apunta es la de resolución y acuerdos de todo el proceso de negociación que da por terminada la controversia; esta etapa es breve pero intensa. El citado autor señala ser necesario apuntar, en estos momentos de la negociación que se pueden presentar situaciones pudiendo dar origen a acuerdos insuficientes o irrealizables dadas las condiciones de ansiedad presentes en los negociadores. El cansancio, la urgencia (más si se tiene tiempo limitado), y la incomodidad son factores que pueden incidir en una valoración superficial de los acuerdos. A este respecto, Macgregor (2006) señala que esta etapa deberá ser el resultado de un proceso de negociación, no de un resultado forzado, tomando en cuenta principalmente la viabilidad de los acuerdos y dándose el tiempo necesario para su revisión y clarificación.

## **Consideraciones finales**

- El conflicto es inevitable, existen tantos como cada individuo puede llegar a tener. En un equipo los conflictos se multiplican por la cantidad de personas que lo integran.
- Su resolución es compleja porque depende de cada situación, y ésta varía de acuerdo con el objetivo del equipo. Es por eso que no se pueden aplicar estereotipos.

- Deben analizarse profundamente las causas y separarlas de los problemas personales que pueden surgir y se debe lograr una objetividad en la aplicación de la metodología a seguir.
- El consenso es una situación ideal, por lo cual se deben negociar los puntos de vista para poder lograr un acuerdo y determinar el objetivo y el alcance del mismo. Esta forma permite predecir posibles problemas que deriven en conflictos. Es imprescindible la participación activa de todos los integrantes del equipo para llevarla a cabo.
- Los conflictos repercuten de diferente manera y tienen distintos efectos sobre la organización. Los resultados pueden encontrarse en un abanico de posibilidades, desde el beneplácito de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el desencadenamiento de la violencia y el estrés por parte de los protagonistas del asunto.
- Tomar conciencia de los posibles enfoques que se pueden realizar en el tratamiento de los conflictos, así como una comprensión de sus consecuencias, puede proporcionar a los empleados un potente conjunto de herramientas para forjar su propio ambiente de trabajo, y enmarcarlo en procesos de gestión positiva de conflictos. En general, es fundamental renunciar a particulares creencias fatalistas sobre el conflicto.

## Referencias bibliográficas

- BELZUNCE, M. DANVILA DEL VALLE, I. y MARTINEZ, F. (2011). Guía de competencias emocionales para directivos. Libros profesionales de empresas. 1era edición. Madrid. España: ESIC editorial.
- BOQUÉ, M. (2005). **Tiempo de mediación. Taller de formación de mediadores y mediadoras en el ámbito educativo**. Barcelona, España: Ceac.
- DEE, M. (1998). **The HARVARD Style of Referencing Published Material** [En línea], Leeds Metropolitan University, disponible en: <http://www.lmu.ac.uk/lss/lis/docs/harvfron.htm> [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2011]
- DE ARMAS, M. (2003): **La mediación en la resolución de conflictos en Educar**, Publicaciones Castilla-La Mancha 32, 125-136.
- FERNANDEZ, E. (2010). **Administración estratégica: Un enfoque interdisciplinar**. Madrid España: Editorial Paraninfo, S.A.
- FISHER, R. y URY, W. (1991). **Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books. Second Edition.

- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12da. Edición. México: Cengage Learning de CV editores, S.A.
- McGREGOR, D. (2006). **El Lado Humano de la Empresa**. Madrid, España: McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ, V. (2005). **Podemos hacer las Paces**. Desclée De Brouwer S.A. Bilbao
- MENDIETA, C. y VELA, O. (2005). **Ni tu ni yo, Cómo llegar a acuerdos**. 1era edición. Barcelona. España: Editorial GRAO de IRIF S.L.
- MORENO, J. Y LUENGO, F. (2007). **Construir ciudadanía y prevenir conflictos. La elaboración de planes de convivencia en los centros de educación**. España: Ediciones wolters kluwer. S.A. Colección emocional y en valores. 1era edición.
- MURCIANO, D. (2005). **Mediación, en La mediación escolar. Una estrategia para abordar el conflicto**, AUTORES VARIOS (Eds.), Barcelona, España: Graó, 25-35.
- MUNDUATE, L. y MEDINA, F. (2005). **Gestión del conflicto, negociación y mediación**. Madrid, Pirámide.
- RIDAO, S. (2008). **Análisis pragmalingüístico de resoluciones de conflictos**. Almería, Universidad.
- SANCHEZ, B. (2010). **Los conflictos relacionales y de Tareas, su incidencia en la empresa**. Un análisis en empresas de Cúcuta (norte de santander-colombia). Tesis Doctoral presentada en el Programa de Doctorado Paz, Conflictos y Democracia Instituto de la paz y los conflictos Universidad de granada Granada. España. Disponible en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/18683009.pdf>. Editor: Editorial de la Universidad de Granada Autor: Bernardo Nicolás Sánchez García D.L.: GR 2962-2010 ISBN: 978-84-693-2556-8. Consultada. Agosto 2012.
- SEGURA, M. (2002). **Ser persona y relacionarse: habilidades cognitivas y sociales y crecimiento moral**. Madrid. España: Ediciones NARCEA. S.A.
- SUN TZU, (2006). **El arte de la guerra**. Versión de Samuel Griffith. Colección Evergreen. Köln: Editorial Taschen Benedikt, ISBN 978-3-8228-5652-9.
- VINYAMATA, E. (2005). **Conflictología. Curso de resolución de conflictos**. Barcelona, España: Ariel.
- VIÑAS, J. (2004). **Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia**. Barcelona, España: Graó.