



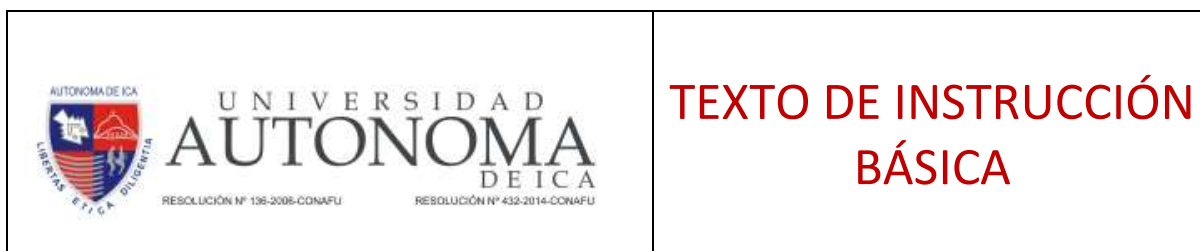
UNIVERSIDAD
AUTONOMA
DE ICA

RESOLUCIÓN N° 136-2008-CONAFU

RESOLUCIÓN N° 432-2014-CONAFU



NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTO

TEXTO DE INSTRUCCIÓN BÁSICA

CHINCHA ALTA – ICA - PERÚ

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, venta, comunicación pública y transformación de esta obra.

© NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTO

Desarrollo y Edición : Vicerrectorado Académico
Producción : Universidad Autónoma de Ica
Año de impresión : 2016

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, venta, comunicación pública y transformación de esta obra.

El presente material de trabajo contiene una compilación de obras de Negociación y Manejo de Conflictos publicadas lícitamente con bibliografía de nuestra universidad, en base a resúmenes de los temas a cargo del docente, constituyendo un material auxiliar de enseñanza – aprendizaje para ser empleado en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en nuestra casa de estudios.

Este material es de uso exclusivo de los estudiantes y docentes de la Universidad Autónoma de Ica, preparado exclusivamente para fines didácticos en aplicación del Artículo 41 inc. C y el Artículo 43 inc. A del Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derechos de Autor y su modificatoria LEY N° 30276.

ÍNDICE

Primera semana

Conflicto

Definiciones, clasificación y tipos

Dimensiones psicológicas del conflicto

Segunda semana

Tema: El proceso de conflicto.

Herramienta de análisis y evaluación de conflictos.

Tercera semana

Tema: Principales mecanismos de gestión de conflictos: negociación, conciliación y arbitraje.

Cuarta semana

Tema: Concepto y tipos de negociación.

Quinta semana

Primer Examen Parcial

Sexta semana

Tema: Estrategias de negociación, Diferencias culturales y estilos de negociación.

Séptima semana

Tema: Técnicas de comunicación más utilizadas: mensaje del yo, tipos de preguntas, escucha activa, paráfrasis y replanteo. Ejercicios prácticos.

Octava semana

Tema: Herramientas de comunicación para negociar

Novena semana

Tema: Medidas a tomar cuando no se llega a una solución del conflicto

Décima semana

Segundo Examen Parcial

Décima primera semana

Tema

Décima segunda semana

Tema.

Décima tercera semana

Tema

Décima cuarta semana

Tema

Décima quinta semana

Tema

Décima sexta semana

Tercer Examen Parcial.....

Bibliografía

DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA

Nro Semana	Tema	Horas
01	A manera de introducción al Pensamiento crítico	4
02	El proceso de conflicto. Herramienta de análisis y evaluación de conflictos	4
03	Principales mecanismos de gestión de conflictos: negociación, conciliación y arbitraje.	4
04	Concepto y tipos de negociación.	4
05	exposiciones I PARCIAL	4
06	Estrategias de negociación, Diferencias culturales y estilos de negociación.	4
07	Técnicas de comunicación más utilizadas	4
08	Herramientas de comunicación para negociar	
09	Medidas a tomar cuando no se llega a una solución del conflicto	4
10	exposiciones II PARCIAL	4
11	Herramientas en la etapa de Post-negociación	4
12	Principales conflictos organizacionales y estrategias para resolverlos.	4
13	Principales conflictos en el ámbito familiar y estrategias para resolverlos.	4
14	Principales conflictos sociales: estrategias para resolverlos.	4
15	Prevención de conflictos negativos.	4
16	exposiciones III PARCIAL	4

1. EL CONFLICTO

1.1. DEFINICIONES SEGÚN LOS TEORICOS:

Afirma que el conflicto es una lucha, por el desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos. VINYAMATA (2001)

Define conflicto como un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado. ISAS (2001)

Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa. (Robbins, 2004)

Surge cuando las partes no están de acuerdo sobre la distribución de recursos y actúan basándose en estas incompatibilidades percibidas. (Institute of Conflictand Analysis Resolution ICAR, George Mason University 2001)

El conflicto es un fenómeno social multidimensional, que ocurre como resultado normal de las diferencias humanas y de la no satisfacción de las necesidades. (ICAR)

1.2. LOS ESTUDIOS SOBRE CONFLICTO

Los temas de la política y la violencia han sido diferenciados tanto por los teóricos de la ciencia política como por el ciudadano corriente. Así se han opuesto violencia y democracia, violencia y política.

Lo cierto del caso ha sido que la construcción de la democracia y el ejercicio de la política en nuestro caso han estado acompañados por la violencia. En términos de Tilly (2000) para el caso colombiano no solo presenciamos una violencia de gran escala, sino a la vez una política que le encanta la controversia, el tropel.

Sobre este mismo período, como una manera de relacionar sistema político y violencia, tenemos el estudio de Sánchez y Meertens (1983) sobre bandoleros, gamonales y campesinos, que se constituye en un aporte novedoso y original sobre bandolerismo, un fenómeno recurrente en los procesos de degradación de la guerra en que se sume hoy el país. Pero, además, destacan los problemas relacionados con la legitimidad del orden y los del ejercicio de la democracia.

1.3. TIPOS DE CONFLICTO

Conflicto de Información: Sucede cuando existe una falta de información que le impide a las personas la toma de decisiones de forma correcta. O el simple hecho de estar mal informadas con respecto a un tema. Los mismos se clasifican en: conflictos innecesarios que se generan por insuficiente información entre las partes del conflicto; y conflictos auténticos que surgen cuando la información de las partes no es compatible al igual que los procedimientos usados para recoger datos.

Conflicto de Intereses: Es cuando en un relación – ya sea laboral o personal – una de las personas considera o pone más empeño en la satisfacción de sus necesidades ante que la de los otros. Este tipo de conflicto se crea por la competición donde las partes sacrifican las necesidades de sus oponentes para satisfacer las suyas. Estos por lo general surgen por cuestiones de dinero, tiempo, deseo de participación, confianza, juego limpio, etc.

Conflicto de Relación: Es el resultado del retenimiento de emociones negativas o percepciones incorrectas, a causa de una mala comunicación entre las personas. Los problemas en este tipo de conflictos dan paso a los conflictos innecesarios o irreales. En estos conflictos de relación mayormente se crean discusiones y llegan a convertirse en conflictos destructivos.

Conflicto Laboral: Ocurre cuando en el ambiente laboral una persona vive divergencias frente a sus jefes o entorno en general.

Conflicto de Valores: Ocurre cuando existe una incompatibilidad o diferencias en la forma de creer o actuar en las personas. Es decir, que lo que puede ser valorado como una acción buena para unos, es considerado malo para otras personas.

Conflicto Armado: Como su nombre lo indica, es el enfrentamiento armado de dos o más grupos por diferencias en creencias.

Conflicto Intrapersonal: Se lleva a cabo cuando existe en la persona un confrontación de manera interna con sus ideas, pensamientos, formas de actuar, etc.

Conflicto Estructural: Se da cuando existe un sistema que causa cierta opresión sobre la forma en que se relacionan las personas. Ya sea porque se encuentran muy separadas o unidas, pasan o no tiempo juntos, etc.

Conflicto Escolar: Sucede cuando se afecta de manera negativa cualquier miembro de la institución.

1.4. TIPOS DE CONFLICTO POR SU EXTENSION

- a) Conflictos locales: Surgen en pueblos, ciudades y demás territorios delimitados por problemas religiosos, políticos, militares, etc.
- b) Conflictos globales: Estos afectan a todo el planeta o se frecuenta en muchos países y luego se extiende a otros territorios, en este caso los conflictos armados son los más comunes.
- c) Conflictos regionales: Estos aparecen en varias regiones, provincias e incluso diversos países por problemas distintos como son los conflictos armados.

1.5. DIMENSIONES PSICOLOGICAS DEL CONFLICTO

Particularmente en aquellos que son muy intensos, y en donde los niveles de injerencia personal experimentan un grado muy alto de tensión producto de las acciones amenazantes del adversario. Quienes han escrito acerca de los conflictos en sus distintos niveles sociales hacen referencia a “sentimientos negativos” o “antagonismos emocionales” entre quienes hacen parte del (os) conflicto(s). La hostilidad y el miedo mutuo son características marcadas de los participantes en un conflicto, mientras que aquellas relaciones también intensifican la tendencia de percibir la misma “realidad” externa de manera diferente entre los grupos envueltos en el conflicto. La inter-relación de emociones, actitudes, prejuicios y percepciones distorsionadas acompañan las distintas formas de un conflicto, que a su vez contribuye a su continuación y exacerbación.

A pesar de que estas emociones y procesos cognitivos sean propios de los individuos en particular, esto no significa que no puedan ser compartidos por grupos medianos o grandes de personas. Existe evidencia suficiente para afirmar que las imágenes, actitudes, prejuicios, emociones y creencias pueden ser relativamente homogéneas entre un grupo considerablemente grande de gente, de la misma manera en que, dentro de una misma colectividad individuos pueden poseer visiones diametralmente opuestas. Por ello, la definición con la cual trabajaremos para describir las actitudes en un conflicto acentúa que los “patrones comunes de expectativas, las orientaciones emocionales, así como las actitudes y las condiciones perceptivas y los procesos que hacen parte de una situación conflictiva...” la doble implicación del término ‘común’ es que aparece tan frecuentemente, y puede ser encontrado simultáneamente en un sinnúmero de personas.

Dichas actitudes cognitivas y evaluativas necesitan de una consideración detallada de la naturaleza y actitudes del conflicto, sus causas, sus patrones comunes, la manera en que se ha desarrollado y los cambios a través del

tiempo, la forma en que éstos afectan distintas formas de comportamiento conflictivo, o actúan como facilitador en los esfuerzos por encontrar una solución al conflicto. El material utilizado en éste capítulo ha sido extraído de la literatura que trata acerca de la psicología ser parte 'de un conflicto'.

Aspectos de un Conflicto:

Sustantivo.- Los conflictos de intereses son problemas éticos muy generalizados que, precisamente por esa razón, merecen una atención especial, tanto desde el punto de vista legal como el de la ética aplicada a las organizaciones y profesiones. Por ello, es importante explicar la naturaleza de los conflictos de intereses utilizando el marco conceptual de la teoría de las organizaciones, lo que permitirá identificar sus causas y analizar los criterios éticos y las soluciones que suelen ofrecerse a estas situaciones. En principio, debe destacarse la existencia de importantes sesgos inconscientes y no intencionados en la manera de procesar la información, juzgar y decidir, ya que el conflicto de intereses está presente en casi todas las decisiones humanas que tiene que ver con los demás cuando interactuamos o, simplemente, nos vinculamos. Visto así, el conflicto es inevitable y ante él sólo cabe confiar, de modo general, en el funcionamiento de las instituciones y de los incentivos (y sanciones) que coordinan los intereses de las partes que interactúan.

En sentido estricto, un conflicto de intereses tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere o puede interferir con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tenga la obligación (legal, convencional, fiduciaria o ética) de actuar de acuerdo con el interés de la otra parte. Como puede apreciarse en esta definición, se incluye tanto el conflicto potencial como el que se produce de facto e incluso el ficticio (cuando se piensa que existe un conflicto aunque éste no se produzca ni pueda producirse). En tal sentido, un conflicto de intereses surge cuando una persona, como funcionario o empleado de una organización o institución, es influenciada por consideraciones personales (e incluso institucionales) al realizar su trabajo. Por ello, existe (o puede existir) conflicto de intereses cuando en el ejercicio de las labores dentro de una organización o institución sobreviene (o puede sobrevenir) una contraposición entre los intereses propios y los de la institución. Así, una persona incurre en un conflicto de intereses cuando, en vez de cumplir con lo ofrecido, actúa en beneficio propio o de un tercero. Ello implica ser desleal y significa no honrar el compromiso con lo que su comportamiento no deviene en uno recto y probo (Saldivar)

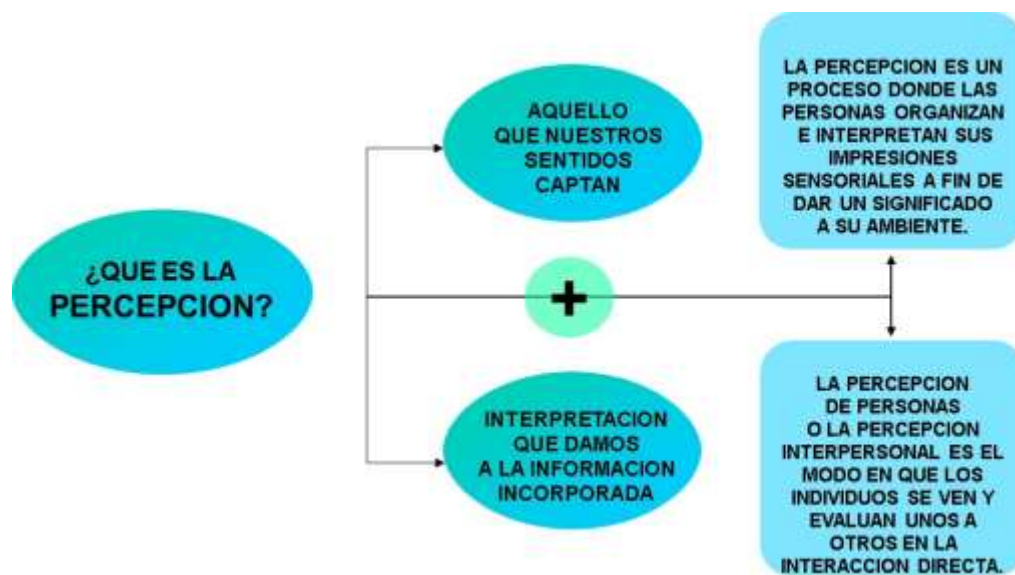
Psicológico.- Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros.

Gibson y colaboradores (1990) nos proponen que "la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente."

Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

La percepción comprende principalmente dos procesos: La recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

LA PERCEPCION:



La percepción es un elemento determinante porque aunque la meta de la organización sea una, cada grupo en la organización tiene una percepción de lo que es la meta; incluso se puede dar el caso que cada grupo que conforma la organización tenga una idea distinta del fin de la organización y en consecuencia, se tendrá una idea distorsionada del propósito de ese grupo y de su importancia, dentro de la organización.

El porqué de la diferencia de percepción está determinado por aspectos como los intereses personales, inadecuada labor de integración intergrupar, desigualdad en la repartición de los recursos, ambición por el poder, diferencia entre las metas personales y/o grupales, etc.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer una saludable situación de exigencia por un mejor desempeño para lograr un trato adecuado a la hora de asignar los recursos; o por el contrario puede ser una barrera infranqueable para el logro de las metas.

El conflicto en la organización es inevitable y no siempre es contraproducente, aunque los administradores procuren erradicar todo tipo de conflicto.



Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

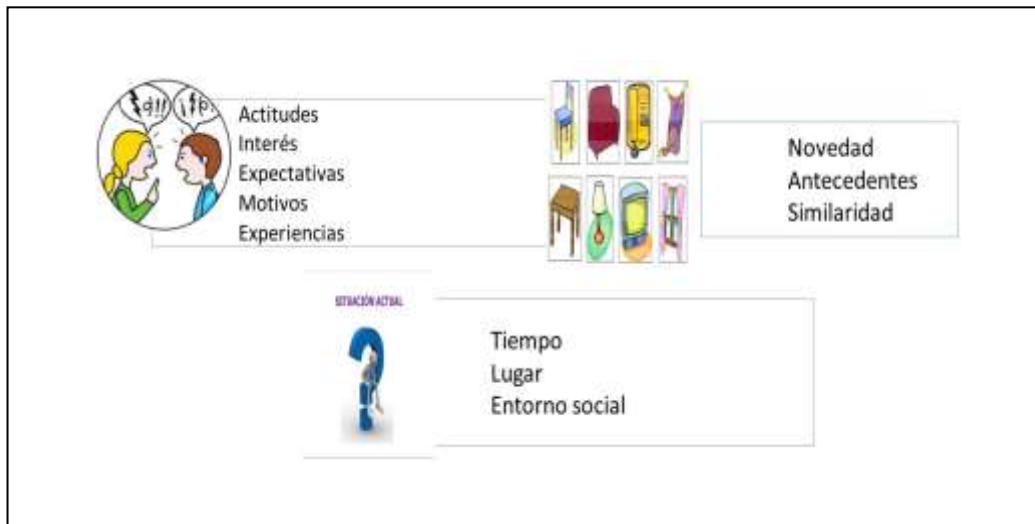


Lo que uno percibe puede ser radicalmente opuesto a la realidad objetiva.



Con frecuencia pueden haber desacuerdos producto de las diferencias en las percepciones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCION

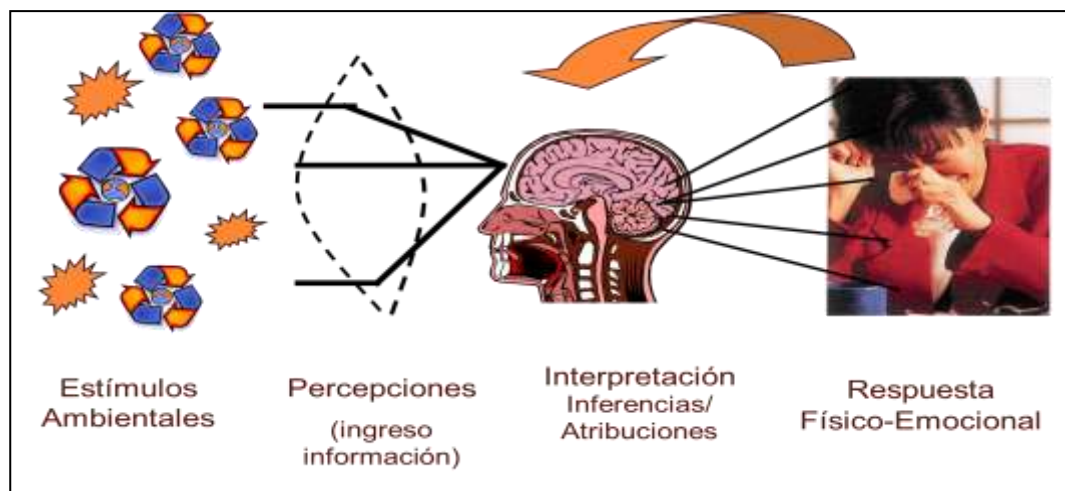


Poder.- El origen de esta aparente paradoja se debe al hecho de que adentrarnos en el conocimiento del poder significa introducirnos en una de las facetas esenciales de la vida humana. En el fenómeno del poder convergen las dimensiones individual y social del hombre. Por ello caben tantas ideas o interpretaciones del poder como orientaciones científicas o concepciones filosóficas sobre el ser humano puedan sustentarse. Pretender establecer unos principios absolutos y unos axiomas inmutables sobre el fenómeno del poder,

sus diversas manifestaciones y sus efectos constituye una tarea utópica que suele conducir a dogmatismos difíciles de compaginar con la investigación científica.

El término poder, en un sentido genérico, es definido por el diccionario de la Real Academia como sinónimo de: «fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío». Esta acepción del término lo asimila a cualquier tipo de conexión causal entre dos fenómenos o, incluso, a su mera posibilidad. Ello supone una gran imprecisión conceptual del término, aunque presenta la ventaja de que nos permite aplicarlo a cualquier ámbito de la realidad (Calducht, 1991)

FUNCIONAMIENTO DE LAS DIMENSIONES PSICOLOGICAS



1. EL PROCESO DEL CONFLICTO

2.1 ETAPAS DEL PROCESO DEL CONFLICTO

- a) Posible oposición o incompatibilidad
- b) El conocimiento y la personalización
- c) Las intenciones
- d) La conducta
- e) Los resultados

Lo desglosamos:

- a) Posible oposición o incompatibilidad

La comunicación: La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos, los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si pudiéramos comunicarnos mejor se acabarían nuestros conflictos, sin embargo la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

La estructura: Incluye variables como tamaños, grados de especialización, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades tanto mayor es la probabilidad de conflicto.

Variables personales: Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona así como las características de la personalidad. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto y esta podría ser la variable menos estudiada al considerar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores por ejemplo las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

- b) El conocimiento y la personalización

Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él.

El hecho de que se perciba un conflicto no significa que se haya personalizado.

Ejemplo

"A" tiene conciencia de una diferencia de opinión con "B", pero "A" no siente tensión por ello y no tenga consecuencia alguna en la forma en que "A" afecte a "B". Es en el nivel de los sentimientos cuando las personas se involucran emocionalmente que las partes sufren ansiedad y tensión.

La etapa dos es importante porque es el punto donde se suele decidir las cuestiones del conflicto.

Conflicto percibido: Cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.

Conflicto sentido: Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, frustración y tensión.

c) Las intenciones

Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes está atribuyendo otras intenciones a la otra, además suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona, existen cinco intenciones para manejar los conflictos:

Competidor: cuando una persona pretende satisfacer sus intereses independientemente del impacto que produzca en las otras partes del conflicto, la persona será competidora.

Evasivo: El deseo de retirarse de un conflicto o acabarlo

Acomodación: La disposición de una de las partes para colocar los intereses de la otra por encima de los propios.

Conciliador: Situación donde las dos partes del conflicto están dispuestas a ceder algo.

Colaborador: Situación donde las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

d) La conducta

Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas se suele referir a la etapa cuatro porque es ahí es cuando el conflicto se torna

visible, esta etapa incluye afirmaciones, actos, y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas resultado de un error de cálculo se pueden desviar de la intención original.

Manejo de conflictos: Cuando se usan técnicas de resolución y estímulo para alcanzar el grado deseado del conflicto.

e) Los resultados

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

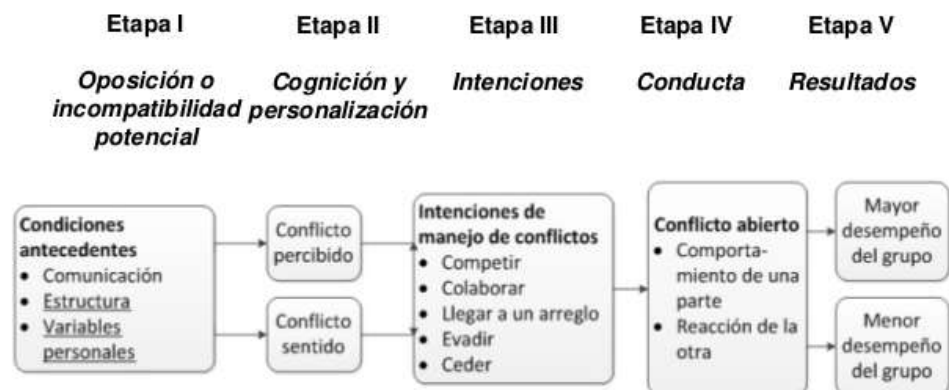
Los resultados funcionales: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

Los resultados disfuncionales: La oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo: consecuencias: -retraso de la comunicación.

- ‡ Disminución de la cohesión del grupo.
- ‡ Subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

El proceso del conflicto



2.2 QUE ES UN ANALISIS DE CONFLICTO

Es un proceso para explorar y entender la realidad del conflicto desde varias miradas. El uso de herramientas de análisis ayuda a comprender el significado del conflicto lo que se juega en el para cada una de las partes involucradas.

➤ **Participantes en el análisis del conflicto:**

Para ser integral, el análisis de conflicto debe realizarse participativamente, con actores externos y con uno o varios de los involucrados en él.

➤ **En qué momento debe realizarse un análisis del conflicto**

Se recomienda que una vez detectado el surgimiento de un conflicto se inicie su análisis, ya que debe ser un proceso continuo que se adapte a los factores cambiantes, las dinámicas y las circunstancias. La frecuencia del análisis dependerá del nivel de dinámica propia del conflicto.

➤ **Para que sirve un análisis de conflicto**

Sirve para ampliar la propia visión, comprender mejor la situación y evaluar mejor las posibilidades de acción, resulta mucho más fácil fijar las prioridades, reconocer los riesgos y evitar los errores a través del análisis de conflicto.

2.3 HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DEL CONFLICTO

Si efectivamente el conflicto se produce, es importante dedicar tiempo al análisis de su fuente y naturaleza para gestionar con éxito la situación. En crisis que parecen insuperables, cambiar la alianza o la estrategia con frecuencia da resultado. Esto puede suponer:

Ajustar la estrategia de manera que los cambios no reduzcan las posibilidades para alcanzar su objetivo;

Ampliar la alianza, dado que la llegada de nuevos miembros posiblemente cambie la dinámica del equipo; o

Reducir, dividir o disolver, la alianza es una opción difícil que se elige en última instancia. Es una opción legítima cuando el mantenimiento de la alianza socava el objetivo de la campaña.

a) **Perfil básico del conflicto**

Es una herramienta que permite obtener una visión global del conflicto, de sus aspectos claves y determinar sus elementos constructivos. □ Con este se trata de identificar a los actores primarios, actores secundarios,

tipo de conflicto, fase en que se encuentra, dimensión geográfica y los resultados obtenidos hasta el momento.

Se elaboran preguntas clave de acuerdo a lo que necesitamos conocer:

¿Quiénes son los actores? Primarios o secundarios.

¿De qué tipo de conflicto se trata? Social, económico, forestal, etc.

¿Cuál es la ubicación geográfica? local, nacional, regional, etc.

¿Qué resultados hay hasta la fecha?

b) Triangulación (2009)

Todo conflicto de relaciones e intereses comprende tres elementos básicos: las dos partes en el conflicto y la cuestión en juego que da lugar al conflicto.

Por lo general, las dos partes en el conflicto mantienen posiciones opuestas. Cada una de ellas está molesta con la otra; procura debilitar la posición de esta y fortalecer la propia.

La triangulación, tiene por objeto transformar estas posiciones en diferentes intereses. Esto se lleva a cabo en tres etapas:

Mantenemos posiciones contrarias. El otro agente es el problema; es inflexible y obstinado. Nos mantenemos firmes en nuestra posición porque tenemos razón.

Nos centramos en la cuestión que está en juego. Vemos la cuestión desde otra perspectiva y reconocemos el hecho de que nuestros intereses son diferentes.

Estudiamos la cuestión en mayor profundidad. Comprobamos que el intercambio de perspectivas diferentes y la negociación de nuestros intereses llevan a una avenencia o a un acuerdo viable.

Una reunión en que las partes en el conflicto puedan explicar sus puntos de vista con calma y sin interrupciones (como preguntas hostiles) podría servir para identificar el problema. Debería alentarse a todos los participantes en el análisis del conflicto a establecer una separación mental entre sus observaciones, sentimientos, necesidades y peticiones, y plantearlos por separado. Es importante reconocer la contribución de cada uno al análisis, aunque las opiniones difieran.

c) Fases del conflicto: intensidad y duración.

Sirve para conocer las fases de escalada y de descenso que el conflicto atraviesa a través del tiempo. Esta herramienta hace una diferencia básica entre ocho fases.

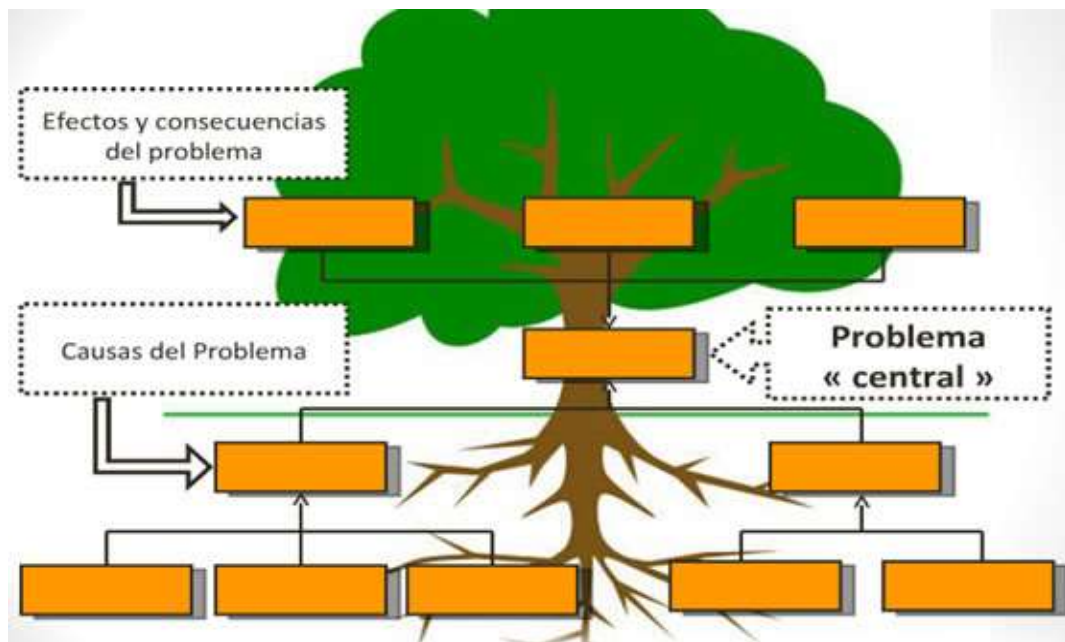
d) Cebolla del conflicto:

Ayuda a identificar y diferenciar las motivaciones, posiciones, intereses y necesidades que movilizan a los actores en contextos conflictivos. Esta herramienta se basa en la analogía de la cebolla y sus capas. La capa externa representa posiciones, la siguiente los intereses y el núcleo las necesidades.

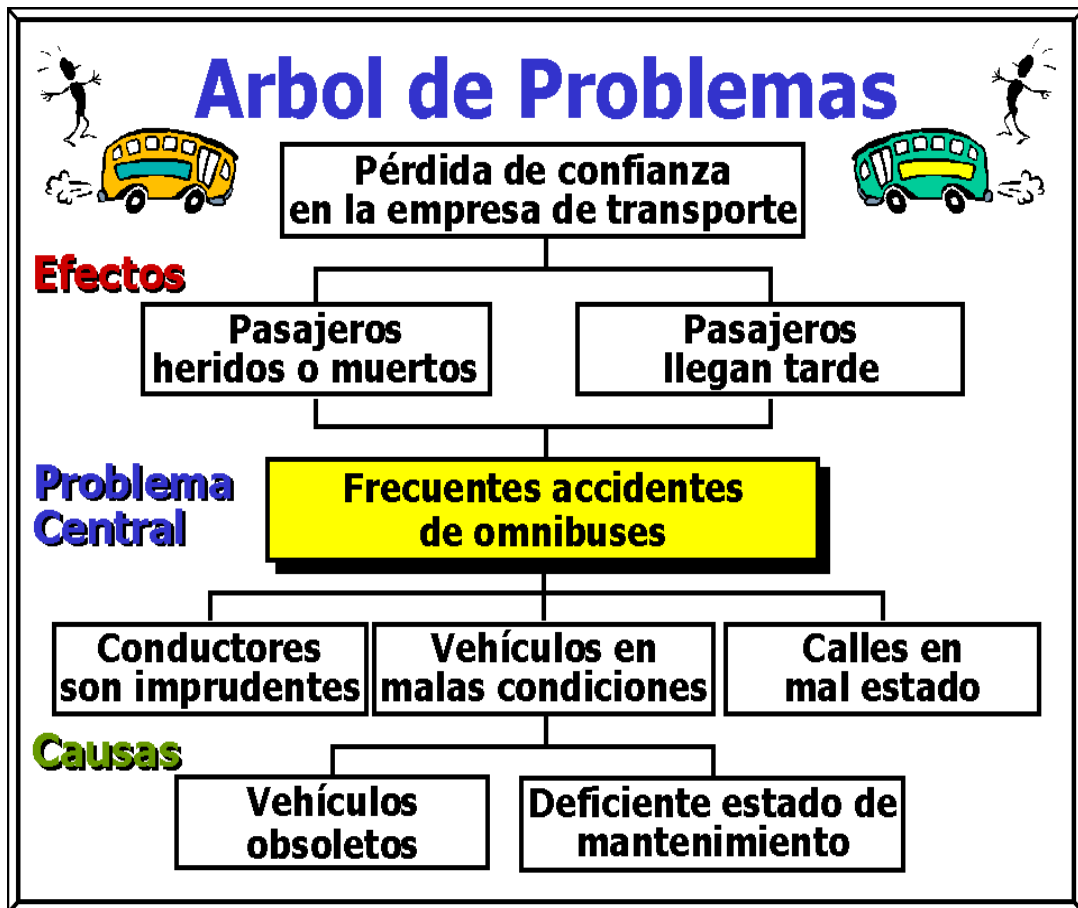
e) El árbol del conflicto:

Esta es una herramienta gráfica. Se utiliza la imagen de un árbol para seleccionar aspectos claves del conflicto. Esto tiene como propósito estimular la discusión sobre las causas y efectos de un conflicto y a ayudar a ponerse de acuerdo sobre el problema central.

- a. El tronco: problema clave.
- b. Raíces: causas.
- c. Ramas: Efectos.

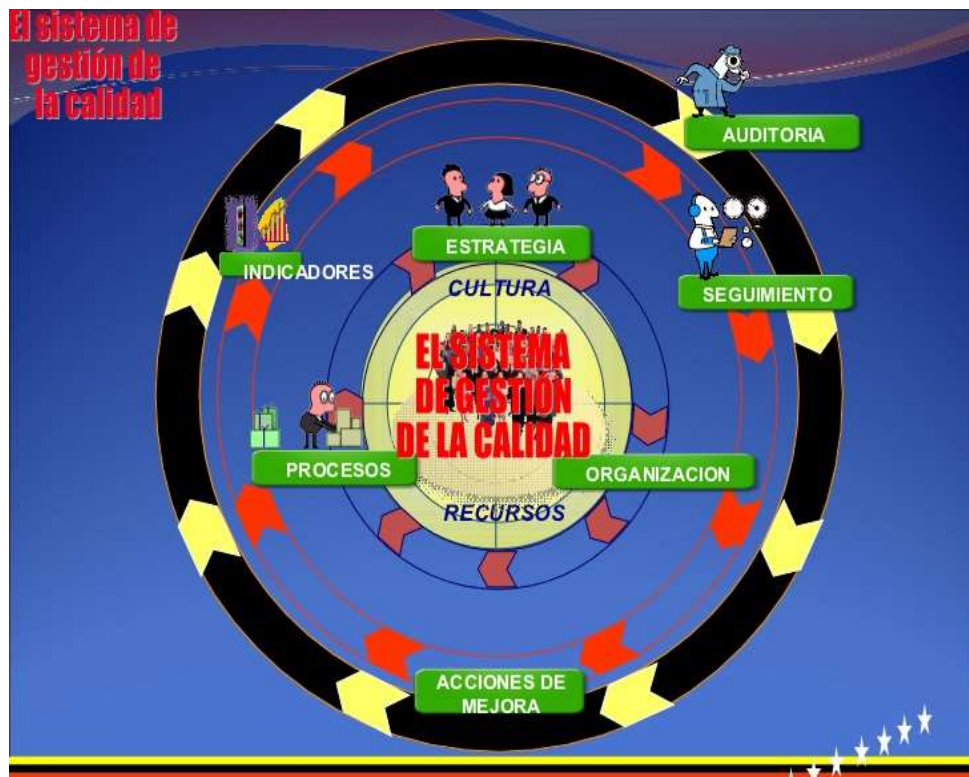


Ejemplo:



f) **Mapeo de Actores**

Se utiliza para presentar en forma gráfica la relación de poder de una parte con la otra y la posición que ocupa respecto al conflicto. También toma en cuenta grupos vinculados con las partes o grupos que influyen sobre ellos



- Simboliza una relación estrecha
- = Simboliza una Alianza entre sectores
- - Simboliza una relación ocasional
- Simboliza una relación de poder o subordinación
- ~ Simboliza una relación de conflicto entre partes
- ≠ Simboliza una relación deteriorada

Nota: iniciar siempre con un listado de las personas que se involucran en este momento.

Trabajo N° 1

Actividad:

En adelante, cada grupo de trabajo elegirá un problema imaginario que pueda estar sucediendo en su turno, posteriormente elegirán una herramienta de análisis, diferente en cada equipo, desarrollando todo el sistema según la herramienta pautada.

Paso 1

Definir el problema conflicto utilizando los pasos o fases.

Paso 2

Selección de la herramienta que mejor se trabaje el problema planteado

Paso 3

Presentar el trabajo terminado, incluyendo la exposición sobre el tema.

3. PRINCIPALES MECANISMOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS:

Para tener claro que son Los mecanismo alternativos de resolución de conflictos debemos aclarar los siguientes términos:

Medio: es un recurso que las personas utilizamos para lograr alcanzar un objetivo que se sustenta en una necesidad que deseamos satisfacer.

Alternativa: es la circunstancia por la cual una persona, o grupo, tienen dos o más posibilidades de actuar para lograr un objetivo.

Resolución: es la solución que encontramos para un problema, una dificultad o una disyuntiva.

Conflicto: 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.

Los sistemas auto compositivos se caracterizan porque son las propias partes contendientes las que de forma voluntaria van a alcanzar un acuerdo o “transacción” (regulado en el Código Civil (en adelante CC) en los artículos 1809 y ss.), para resolver su conflicto. Por tanto, a través del consenso entre las partes se resuelve el conflicto. Cumplen una función cívica, al permitir a los ciudadanos evitar o resolver sus conflictos de forma privada.

Estos sistemas, gestionan mejor los intereses de las partes en conflicto, al ser ellas mismas las que resuelven su litigio a través del diálogo (solas o con la ayuda de un tercero), llegando a un acuerdo o transacción.

Que son los MASC: MÉTODOS ALTERNOS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

Son los procesos alternativos al proceso judicial, disponibles para la resolución de conflictos, en los cuales, más que imponer una solución, permite a las partes crear su propia solución.

3.1 La Negociación

La negociación la podemos definir como un sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas.

Es frecuente que las partes o al menos una de ellas, intente llegar a un acuerdo antes de acudir a la vía jurisdiccional o arbitral, por lo que suele ser el primer sistema de resolución de conflictos al que acuden las partes.

En la negociación intervienen solo las partes, aunque es posible la intervención de un tercero al que se solicite una opinión experta sobre algún tema (aunque su opinión nunca es vinculante) para orientar la resolución del conflicto.

La transacción extraprocésal, se realiza con carácter previo al proceso judicial o arbitral, y fuera de la sede judicial o arbitral. Son un contrato entre partes,

pues su naturaleza es jurídica material. A su vez, dentro de las de este tipo, pueden estar elevadas a escritura pública, o carecer de este efecto y ser únicamente un contrato.

Proceso de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta compatible con sus objetivos particulares para definir los términos de la relación. (McCall & Warrington).

Es una de las formas de creación de una decisión en el transcurso del cual dos o más partes discuten entre sí, con el objeto de conciliar intereses opuestos. (D.G. Pruitt)

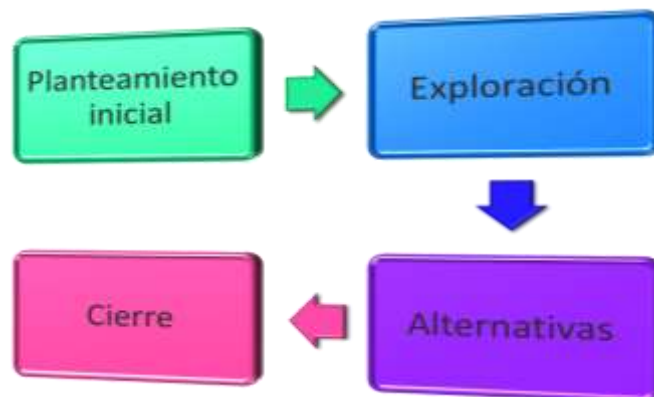
Características de un buen negociador:

- ‡ Para ser un buen negociador hay que tener ACTITUD...
- ‡ No tener miedo a la negociación. Percibirla como un reto.
- ‡ Tener entusiasmo por lograr un buen acuerdo.
- ‡ Ser un gran comunicador. Saber presentar su oferta con claridad. Capta el interés del otro.
- ‡ Persuasivo. Sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- ‡ Muy observador. Identifica el estado de ánimo, intereses y necesidades del otro.
- ‡ Sociable.- Facilidad para entablar relaciones personales, para romper el hielo y crear confianza.
- ‡ Honesto y respetuoso
- ‡ Profesional.- No deja nada a la improvisación.
- ‡ Firme, sólido.- Sus ideas son totalmente claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables).
- ‡ Autoconfianza.- el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte.
- ‡ Ágil y resolutivo.- Capta rápidamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo y busca soluciones.
- ‡ Paciente.- Sabe esperar. No intenta cerrar acuerdos por miedo a perderlos.
- ‡ Creativo.- Encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Proceso de negociación:



Momentos de negociación:



3.2 La conciliación

La conciliación es otro mecanismo auto compositivo, por el que las partes, por la autonomía de la voluntad, y siempre que la materia sea disponible, pueden evitar el inicio de un pleito o poner fin al juicio ya comenzado, por consenso en la solución de su conflicto, alcanzado ante un tercero (juez de paz, o secretario judicial) antes del proceso de declaración, o iniciado el proceso, en la Audiencia

Previa del juicio ordinario, o en la vista del juicio verbal. El tercero no decide nunca, resuelven las partes.

Cuando el juicio ya se ha iniciado y lo que se pretende es finalizarlo, entonces la conciliación es procesal, puesto que tiene lugar dentro del proceso y ante el juez competente que conoce del asunto principal. En este caso, si no prospera la conciliación, el órgano jurisdiccional resolverá como tercero imparcial el conflicto a través de la sentencia.

Es un trámite por el cual dos o más partes involucradas en un conflicto buscan solucionar sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral llamado conciliador, mediante acuerdos lícitos, equitativos y de beneficio común.

Etapas:

Apertura

Identificación del conflicto

Negociación mediada

Cierre

Quien debe ser el conciliador

Es aquella persona natural e imparcial que ayuda a las partes en conflicto a encontrar la solución adecuada al problema.

Es un experto en resolver disputas, tiene como misión propiciar, estimular, escuchar, guiar las partes del conflicto para hallar solución a sus diferencias

Es un facilitador para la solución de conflictos, no tiene poder para imponer una solución.

Ventajas de la conciliación:

- ✓ **Satisfacción:** La mayoría de las personas que logran conciliar quedan satisfechas con el acuerdo. Esto nos ayuda a vivir en paz.
- ✓ **Efectividad:** Todo proceso de conciliación tiene pleno valor legal para los implicados en el acuerdo, además lo que se acuerda en cuanto a tareas o pago se cumple con mayor satisfacción que cuando la solución es impuesta.
- ✓ **Tranquilidad, ahorro de dinero y tiempo:** El procedimiento de la conciliación es más rápido y barato, que un juicio, hay la libertad para utilizar abogado o no. se reducen disgustos y cargas emocionales.
- ✓ **Control del proceso y sus resultados:** En la conciliación debe existir colaboración de las partes para producir la solución del conflicto, por ese motivo se puede controlar el tiempo, el proceso y los resultados. Se puede solicitar plazo para una nueva reunión, discutir la propuesta de la

otra parte, proponer nuevas formas a la solución del problema, consultar a sus asesores o al mismo conciliador en privado.

- Mejoramiento de las relaciones entre las partes
- En la conciliación no hay ganadores ni perdedores, las partes salen favorecidas por el acuerdo que se logre.
- La conciliación “facilita la protección y el mejoramiento de las relaciones entre las personas”

3.3 Arbitraje

Podríamos afirmar que el arbitraje es aquella forma privada de resolver controversias, alternativa al Poder Judicial, a través de la decisión definitiva de un tercero (arbitro) elegido por las partes, que tiene igual valor legal que una sentencia judicial firme.

Es el mecanismo por el cual las partes en conflicto, someten a decisión arbitral las diferencias en disputa.

El arbitraje es un proceso por el cual las partes acuerdan que un tercero neutral resuelva el conflicto evaluando los argumentos que se presentan.

Las investigaciones muestran que el arbitraje es de hecho el último recurso para la resolución del conflicto (McGillicuddy, Welton y Pruitt, 1987).

La perspectiva del arbitraje puede ser (un tiro por la culata), si ambos grupos adoptan posiciones finales abusivas, con la esperanza de que el arbitraje produzca un compromiso más favorable (Pruitt, 1986).

Practica N°1

Trabajo en grupo:

Cada grupo trabajara mediante un rol play los mecanismos para afrontar una situación de conflicto, se debe tener en cuenta todos los puntos planteados en clase.

Luego cada grupo realizara preguntas a los presentes en relación al rol play presentado, según sea el caso.

4. LA NEGOCIACION

La negociación es un proceso de comunicación dinámica, en mérito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción. En toda negociación se presenta una confrontación de intereses.

La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc.

Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones. Por todo ello, negociar, merece ser estudiado.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema, con el objeto de presentar los diferentes enfoques que sobre ella se perciben:

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”. (Colosi y Berkely , 1981)

La negociación es algo continuo en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad: continuamente deseamos cosas que no dependen sólo de nuestra voluntad, sino también de otros. A menudo, esas otras personas tienen objetivos o intereses diferentes; a veces incluso contrarios a los nuestros. Para conseguir objetivos, es preciso convencer, o bien combinar objetivos propios o ajenos, o al menos conciliarlos.

Nuestra capacidad de negociación puede mejorar mucho si aplicamos ciertos criterios y métodos, y nos ejercitamos en ciertas habilidades.

¿Cómo se podría definir la negociación? Podríamos decir que: es un proceso a través del cual dos o más personas -por sí mismas o como representantes de otros- tratan de lograr acuerdos.

4.1 TIPOS DE NEGOCIACION

Existen muchos tipos de negociación en unos casos, **es un intento para superar conflictos entre las personas o grupos que negocian.** También

puede suceder que no se aspire a superar totalmente el conflicto; sobre todo si es tan profundo que sólo puede irse consiguiendo de manera gradual, pero al menos se intentan conseguir acuerdos que permitan conseguir beneficios para las partes.

Ordinariamente esos acuerdos son transacciones que no satisfacen plenamente a ninguna de las partes, pero éstas entienden que es más satisfactorio el compromiso que la confrontación.

- ✓ En otros casos, **la negociación se dirige al intercambio, ya se refiera a bienes, servicios u otro tipo de actividades.** Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes, ordinariamente porque facilita la especialización, y el aprovechamiento de ventajas comparativas. Por ejemplo, la actividad comercial es muy rica en negociaciones, en orden a decidir intercambios deseables para las partes.

- ✓ Otras veces la negociación **es un medio para cooperar en una actividad u objetivo común**, de tal modo que las distintas partes consigan resultados que no podrían obtener de forma individual. Por ejemplo, varias personas pueden negociar para crear una empresa.
- ✓ Hay otros tipos de **negociación que surgen de situaciones, o tienden a objetivos, con varios elementos de los anteriores.** Por ejemplo, en ciertos intercambios comerciales existe cooperación, pero también abuso, porque alguna de las partes está en unas condiciones de fuerza frente a los otros, o se aprovecha de una situación de necesidad o carencia. Precisamente, eso sucede a menudo en la contratación de trabajo. Aunque en teoría podría estimarse que dicha contratación es un acto de cooperación, a veces se pactan unas prestaciones y contraprestaciones muy desequilibradas, y ordinariamente en contra de la parte más débil, que suele ser el trabajador.
- ✓ Ese tipo de negociaciones se suelen llamar **“ganar-perder”**, o también “de suma 0”. Como cada una de las partes sólo puede conseguir sus objetivos limitando a la otra, es frecuente que se intente presionar, engañar o influir a los negociadores de esa otra parte, con el fin de conseguir lo más posible. Otras veces lo que sucede es que una de las partes propone a la otra un compromiso bastante razonable; la otra parte puede discutir el margen concreto de transacción, pero se llega a un acuerdo de manera rápida, y con la conciencia por las dos partes de haber llegado a una solución equilibrada. Otras veces lo que puede conseguirse a través de la negociación es que las dos o más partes consigan todas ellas sus objetivos o mejoras. Aquí lo que gane unas de las partes no implica que lo pierda la otra. Por ello, este tipo de negociaciones se suelen llamar de **“ganar-ganar”**, o también “de suma no 0”. Este tipo de negociaciones suelen incluir muchas de las que antes hemos llamado “de cooperación”; pero también bastantes de las dirigidas a la superación de conflictos y las de intercambio.

- ✓ También existe la posibilidad **perder-perder**. Surge cuando se da una incapacidad tan grande para la comunicación y la transacción que las dos partes terminan igual o peor que cuando empezaron a negociar. Alrededor de todas estas alternativas, surge un tema de gran importancia. A menudo, cuando se entabla una negociación para superar un conflicto o para convenir un intercambio, tendemos a pensar en términos “ganar-perder”. Sin embargo, muchas veces es posible entrar en un planteamiento “ganar-ganar”. Lo que suele ser necesario es introducir en la negociación nuevos elementos, conectados a intereses de alguna de las partes. Con ayuda de ellos se buscarían nuevas posibilidades de concertación. Por ejemplo, antes pusimos el ejemplo de una negociación sobre aumento de salarios. Ese tipo de negociación suele afrontarse con una lógica “de suma 0”. Sin embargo, en el curso de la negociación se ha tratado de ampliar la consideración de los intereses de las dos partes, y de cuestiones en las cuales cabían acuerdos de interés conjunto para las dos partes. Al fin se han encontrado.
- ✓ La negociación puede ser **extraordinaria o habitual**. La primera se da cada cierto tiempo, y sin una periodicidad determinada. La segunda se da de manera casi continua, o al menos de modo frecuente y regular.
- ✓ Hay negociaciones **formales y otras informales**. Las primeras suelen ser extraordinarias, recogerse por escrito y en muchos casos tienen un valor respaldado por el Derecho. Las segundas suelen ser ordinarias, o al menos tener un alcance menor que las formales. (Escuela Julián, 2001)

EJEMPLOS COMPARTIDOS:

Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda. “Es lo máximo que puedo ceder...”.

Ataque: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente. “Por esas condiciones no te compro, y ya me encargaré que tus demás clientes tampoco te compren...”.

Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo, es decir, engañar al oponente. “Si hablo con mi superior puede que te mayor crédito...”.

Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente. "O lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido"...

Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias. "El pago que sea en vez de 30 días a 60 días..."

Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias. "No podemos decidir, ni comprometernos sobre esto, mi autoridad está limitada a..."

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

"Se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc."

Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

"Se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo".

El restante, la sobra o la migaja: consiste en pedir algún detalle adicional de lo que se está comprando (regalo o valor agregado). “Si te lo compro a ese precio, te encargas del transporte...”.

Petición de ayuda: cuando se pide a la otra parte que se ponga en nuestros zapatos y piense que haría en nuestro lugar en una determinada situación. “Entiende mi situación...”

La negociación posicional: es aquella negociación mediante la cual las partes negociadoras fijan sus posiciones respecto al asunto en conflicto y mediante el juego de las sesiones alcanzan un acuerdo. “Llegan a un acuerdo en el plazo de pago...”.

Arrastrar los pies: el negociador realiza movimientos muy cortos en sus sesiones. Sus sesiones son muy pequeñas y se aleja muy poco de su posición inicial. De esta forma, pretende que el adversario realice movimientos más largos para alcanzar el acuerdo. “Mi límite es muy corto..., no puedo bajar más...”.

Engaño deliberado: consiste en despistar o atraer al interlocutor con argumentos o hechos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Para emplearla hay que utilizar muy bien el lenguaje no verbal para que no nos delate. “Si se lo compro a X, me hace un descuento... y ya lo tengo casi cerrado, pero prefiero comprarte a ti...”.

Amenazar con abandonar la negociación: consiste en comunicar al adversario que si no cede en una pretensión importante, daremos por finalizada la negociación. Los buenos negociadores nunca realizan amenazas, sino advertencias resaltando que las consecuencias son independientes de su voluntad en el caso de no alcanzar un acuerdo. “No tengo mucho tiempo, si no llegamos a un acuerdo daré por finalizada la reunión...”.

Sesiones previas a la negociación: establecer condiciones previas para negociar a la otra parte, obteniendo concesiones antes de comenzar a negociar. “Nos vemos mañana y vamos concretando la compra...”.

Socio duro: solicitar o negar una cesión basándose en la existencia de un socio duro que no la autoriza. “Tengo que consultarlo con mi superior...”.

Alardear: transmitir una imagen de poder, de potencialidades de negocios futuros, que estimulen a la contraparte a concretar la negociación, con alguien que “promete”. “Es que soy dueño da varias empresas...”

El silencio: muchas veces, la forma más efectiva de transmitir la no aceptación de una propuesta es quedarse callado. Cuando se le pregunta ¿por qué?, responde: “Porque estoy esperando una propuesta más convincente”.

El “mordisco”: cuando se van reclamando pequeñas concesiones; al inicio, una reducción del 3% en el precio; más adelante, otro 2%. Si uno no va llevando la cuenta, al final, puede sorprenderse con una reducción significativa que no se tenía prevista conceder.

La “última oferta”: nos transmite el mensaje de que hemos recibido una oportunidad que no podemos dejar pasar. Con esto, el proponente nos informa que, sus concesiones, ya se agotaron. Es el “tómalo o déjalo”.

Dividir la “diferencia”: “A” propone 1.200 y “B” 800. Alguien de la otra parte, le plantea “Ni para ti ni para mi, 1.000”. Esto puede ser útil para resolver un impasse y concretar un acuerdo. Pero, los especialistas plantean que es una táctica engañosa, el que le hizo la propuesta ya tenía calculado que “la diferencia” lo favorecía. La sugerencia es que “B” siga el intercambio buscando una mejor alternativa.

Cambiar los negociadores: cuando “A” piensa que está a punto de llegar a un acuerdo, con resultados aceptables, le informan que el que ha estado negociando por “B” será otro. El “nuevo” no “comprende” algunas de las cosas que se han debatido y cuestiona las concesiones que se hicieron. “A” tiene que llenarse de paciencia y reiniciar el intercambio. Parece algo fuera de lo común, pero es una táctica que se aplica con determinada frecuencia tiene dos propósitos: uno, tratar de desestabilizarlo y que “A” sienta impaciencia por concluir el asunto y; dos, eliminar concesiones que ya se hubieran hecho y que “B” no considera favorables.

5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

Al analizar los medios convenientes para negociar, hay que distinguir dos Niveles:

- ✓ La estrategia es la dirección básica que queremos dar a la negociación, el plan de juego que vamos a desarrollar. Es el conjunto de procesos de una negociación, que engloba los propios objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar.
La estrategia es, en definitiva, el conjunto de procedimientos orientados a la consecución de objetivos y son de carácter marcadamente intencional.
- ✓ Las tácticas son las diferentes formas de ejecutar la estrategia. Definen las acciones que se tienen que realizar antes, durante y después de la negociación. Son, en definitiva, las habilidades y recursos más específicos y puntuales para aplicar la estrategia.

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. Incluso, lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.

ESTRATEGIA COMPETITIVA (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 esas 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.

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.

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.

5.1 DIFERENCIAS CULTURALES Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

En “la vida”, fuera y dentro del ámbito laboral, los seres humanos negociamos continuamente, de forma espontánea. Ya entonces se suelen manifestar los métodos que se exponen a continuación:

Negociación por posiciones

La forma más común de negociar es la que suele denominar “negociación por posiciones”. En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado y trata de convencer a la otra parte para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentan y discuten la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de las propuestas de la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo. En este sencillo proceso, se puede considerar que existen dos formas extremas de “posicionarse”: una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente que tratará no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado. Estos dos tipos de actitudes extremas a la hora de negociar por posiciones y que dan lugar a dos tipos de negociaciones básicas, se denominarán en lo sucesivo negociaciones competitivas y negociaciones colaborativas.

A continuación se definen las características que definen los dos tipos señalados

Negociaciones competitivas (yo gano, tú pierdes)

Características:

Los participantes son adversarios. Se establecen en términos de confrontación

- ✓ El objetivo es la victoria
- ✓ Se desconfía del otro
- ✓ Se insiste en la posición
- ✓ Se contrarrestan argumentos
- ✓ Se amenaza
- ✓ No se muestra el límite inferior
- ✓ Se exigen ganancias para llegar al acuerdo
- ✓ Se intentan sacar los mayores beneficios

Las concesiones:

La realización de las concesiones es algo consustancial a la negociación, y exigen una gran información sobre la situación real del otro. Por tanto, bien merece dedicar algo de tiempo a establecer el plan de concesiones propio antes de empezar a negociar. Los criterios que conviene aplicar, son los siguientes:

- ✓ Estudia el punto de vista de tu oponente.

- ✓ Haz concesiones poco a poco, y únicamente después de asegurarse de que la otra parte “las merece” Redúcelas a medida que te acerques a tu objetivo.
- ✓ Si conviene que seas el primero en hacer concesiones -o no hay inconveniente en ello-, concede algo de poco valor.
- ✓ No hagas concesiones gratuitas. Pide siempre algo a cambio.

Negociaciones colaborativas (yo gano, tú ganas).

Los participantes tienen una relación amistosa; se establecen en términos de colaboración.

- ✓ El objetivo es el acuerdo.
- ✓ Se confía en el otro.
- ✓ Se insiste en el acuerdo.
- ✓ Se informa. .
- ✓ Se ofrece.
- ✓ Se muestra el límite inferior.
- ✓ Se acepta cubrir ciertas necesidades de la otra parte.

Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo Principios de las negociaciones colaborativas A diferencia del decálogo que rige las negociaciones competitivas estudiadas en el capítulo anterior, las reglas que optimizan el resultado de un proceso de negociación de tipo colaborativo se reducen a cuatro:

1. Separar las personas del problema Se plantea la necesidad de mantener clara la diferenciación entre personas y problemas, evitando así que la negociación sea obstaculizada por problemas entre los interlocutores.
En la negociación colaborativa, entender el problema del otro forma parte del proceso de negociación.
2. Centrarse en los intereses Ser colaborativo no significa ser conformista. Un negociador colaborativo puede -y a veces, debe- ser tan duro con los objetivos como el competitivo.
3. Generar gran cantidad de alternativas, La generación de alternativas es inexcusable en un proceso colaborativo, porque nadie puede tener una solución a priori.
4. Insistir en criterios objetivos Se trata de buscar soluciones justas, y si es posible equilibradas. Y eso, en base a criterios verdaderamente objetivos, y por tanto aceptables por las partes (el valor de mercado, normas profesionales, precedentes similares, recursos a árbitros, etc.)

Critica a la negociación por posiciones

La negociación por posiciones supone:

- ✓ La adopción de acuerdos, en la mayoría de los supuestos, poco aconsejables
Cuando se discuten posiciones, los negociadores tienden a encerrarse en ellas.
Cuanto más se aclara una posición y se defiende de los ataques de la otra parte, más comprometido se encuentra uno con la misma.
Cuanta más atención se concede a las posiciones, menos se dedica a satisfacer los verdaderos intereses de las partes, y el acuerdo se hace menos probable.

Cualquier acuerdo que se alcance, puede reflejar una partición mecánica de la diferencia entre las posiciones finales, en lugar de una solución, cuidadosamente elaborada, para satisfacer los intereses legítimos de las partes.

✓ Discutir sobre las posiciones es ineficaz

En la negociación por posiciones, cada parte intenta mejorar la probabilidad de que cualquier acuerdo que se alcance le sea favorable; arrancando desde una posición extrema e intentándola mantenerla siempre que sea posible. Esta actitud de partida tiende a impedir la consecución de un acuerdo rápido y eficaz.

✓ Discutir posiciones pone en peligro una relación existente

La negociación posicional se convierte en una contienda de voluntades. Cada negociador afirma lo que hará y lo que no. La negociación posicional puede llegar a crear fuertes tensiones y sentimientos de ira y resentimiento entre las partes, destrozando la posible relación que existiese entre las mismas.

Negociación por principios, o negociación basada en los méritos

Como alternativa a esta negociación posicional, expertos como Fisher, Ury o Patton han elaborado una compleja teoría por la que demuestran que la forma más exitosa de negociación es la que denominan “**negociación por principios**” o “**negociación basada en los méritos**”.

Sus características principales son:

- ✓ Centrarse en los intereses, no en las posiciones
- ✓ Los participantes son entendidos como profesionales de la solución de problemas.
- ✓ El objetivo es un resultado eficiente y amigable
- ✓ Separa a las personas de los problemas
- ✓ Se es amable con la gente e inflexible con el problema
- ✓ Se procede independientemente de la confianza que se genere con la otra parte.
- ✓ Evitar tener un límite inferior
- ✓ Generar alternativas para beneficio mutuo
- ✓ Desarrollar opciones múltiples donde escoger, decidir después
- ✓ Debe basarse en criterios objetivos
- ✓ Pero entre estos parámetros, para la teoría de la negociación por posiciones

Hay dos características que resultan esenciales y que merecen un estudio más detenido:

Centrarse en los intereses, no en las posturas

Piensa en la historia de dos hombres que están discutiendo en una biblioteca.

Uno quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. No paran discutir sobre la abertura que van a dejar: una rendija, a medias, tres cuartos. Ninguna solución satisface a los dos.

Entonces entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta, a lo que contesta: “Para tener un poco de aire fresco”: Le pregunta al otro porque la quiere cerrada, y éste dice. “Para no tener corriente”. Después de pensar un poco abre, del todo, una ventana en la habitación de al lado, con lo que llega aire fresco sin tener corriente.

✓ Para llegar a una solución juiciosa, concilie los intereses, no las posturas Esta diferencia entre postura e intereses, es crucial. Los intereses son los que definen el problema. El problema básico en una negociación no reside en las posiciones en

conflicto, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de cada lado.

- ✓ Detrás de posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto
- ✓ Cómo identificar los intereses de la otra parte.

El beneficio que proporciona buscar los intereses de la otra parte, es claro. Lo que ya no lo es tanto, es la forma de poder llegar a descubrirlos.

La técnica mejor para llegar a averiguarlos, es ponerse en su lugar, examinando cada una de las posturas y decisiones que han tomado y preguntándose por qué lo han hecho.

Debe basarse en criterios objetivos

En muchos conflictos existe una dura realidad de intereses que se encuentran en un conflicto.

Intentar solucionar las diferencias de interés basándose en las voluntades, no siempre es posible. Puede ser necesario negociar sobre alguna base independiente de la voluntad de cualquiera de las partes, o sea, basándose en criterios objetivos.

En la negociación posicional, los negociadores pierden mucho tiempo defendiendo su posición y atacando la del otro lado. Quienes utilizan criterios objetivos acostumbran a utilizar el tiempo de una forma más eficiente, hablando sobre posibles normas y soluciones.

Normalmente se encontrará más de un criterio objetivo que pueda utilizarse como base para un acuerdo.

Algunos de los más importantes son:

- ✓ El valor del mercado
- ✓ Un precedente
- ✓ Criterios profesionales
- ✓ Valoración de costes de la negociación
- ✓ Intervención de un arbitraje
- ✓ Criterios morales
- ✓ Tradición

Los criterios objetivos han de ser independientes de la voluntad de cada una de las partes.

Criterios para elegir el tipo de negociación más apropiado

1) Percepción de viabilidad

Un criterio importante para optar por cierto tipo de negociación, es la probabilidad de que conduzca al éxito. Las estrategias pasivas y de viabilidad son siempre posibles, mientras que las estrategias de integración y rivalidad dependen de la otra parte.

2) Confianza

Uno de los principales determinantes en las estrategias de negociación es la confianza que las distintas partes tengan entre sí.

En situaciones de alta confianza, es más probable empleo de estrategias integrativas o de flexibilidad

3) Nivel de aspiración

Cuando el nivel de aspiración es bajo, suele emplearse la estrategia de flexibilidad, haciendo fácilmente concesiones. Si es alto en ambas partes, se tienden a emplear estrategias integrativas o competitivas.

- 4) Negociación simple y a corto plazo, o negociación compleja y a largo Se entiende por negociación simple aquella en la que la discusión gira sobre una única variable. Por negociación compleja, aquella en que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables.

La negociación no termina en el momento del acuerdo. Es necesario además asegurarse de que la otra parte tiene la capacidad y voluntad necesaria para llevar a término lo estipulado en el papel. Además, el tiempo y el cambio de circunstancias también deben valorarse. Por ejemplo, en un proceso negociador dilatado en el tiempo, un tipo de negociación competitiva tiene pocas posibilidades de conseguir acuerdos, en la medida que las posiciones se han ido consolidando.

- 5) Necesidad de llegar a un acuerdo

En ocasiones, incluso de empezar a negociar, una de las partes tiene la necesidad de alcanzar el acuerdo, bien porque esté en una posición de debilidad o porque entienda que cualquier solución negociada será preferible para evitar males mayores.

Puede que, incluso, esa parte esté dispuesta a aceptar pérdidas, con tal de llegar a un acuerdo.

- 6) Distribución del poder. Posición dominante

Si existe una posición dominante de una parte respecto a la otra, eso la permitirá elegir un planteamiento negociador competitivo.

Si existiese una situación equilibrada en fuerzas, es probable que ambas partes utilicen estrategias similares de integración o flexibilidad.

Respecto al poder, puede ser más importante la percepción que cada parte tiene del mismo, que su distribución efectiva. Por ello, a menudo se manipula dicha percepción.

- 7) Compromiso con el acuerdo alcanzado

Los acuerdos alcanzados en una negociación competitiva, suelen resultar menos respetados que los alcanzados a través de otros métodos. Los sentimientos de rivalidad, resentimiento, etc., perduran después del acuerdo, debido a que éste ha sido alcanzado a través de amenazas o juego sucio.

La estrategia integrativa suele optar un grado mayor de acatamiento a lo pactado, ya que los acuerdos discurren en una atmósfera agradable y se perciben como fruto de consenso no forzado entre las partes. Además, la distribución de "ganancias" suele ser más equilibrada.

7. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADAS

Son el conjunto de procedimientos esquemas o guías, conocimientos, experiencias, destrezas y habilidades que utiliza el conciliador durante todo el procedimiento de conciliación para obtener un resultado que pueda dar solución al conflicto de las partes.

7.1 El proceso de la comunicación en situaciones de conflicto

Podemos definir a la comunicación como el proceso de enviar y recibir mensajes, es decir, es una de las técnicas más importantes que permite al conciliador (emisor), transmitir de manera efectiva los mensajes que desea de tal manera que las partes intervinientes (receptores) lo reciban y sobre todo lo entiendan.

7.2 Elementos de la comunicación:

Podemos visualizar claramente los elementos de la comunicación y estos son:

- a) **Emisor:** Quien codifica y envía la información
- b) **Receptor:** Aquél a quien se dirige el mensaje
- c) **Canal:** Medio que se utiliza para transmitir la información
- d) **Mensaje:** Producto físico real de la codificación del emisor
- e) **Contexto:** Es la situación en la cual se enmarca el proceso de comunicación.

7.3 Clase de comunicación

El conciliador debe transmitir claramente sus mensajes, mediante el empleo de métodos de transmisión como son el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

Comunicación verbal

Viene a ser lo que decimos en forma oral a través de palabras u oraciones. Son el componente digital de la comunicación. Transmiten información relacionada con el contenido de la comunicación. Por ejemplo: "El curso era muy bueno, hasta que cambiaron al maestro". Con estas palabras estoy dando solamente información.

Comunicación para verbal

Por este canal viaja el tono de voz, ritmo al hablar, etc.

Comunicación no verbal

Se refiere a cómo decimos las cosas, la cual tiene mucho que ver con gestos y señales con que solemos utilizar al comunicarnos. Es decir, son los componentes analógicos de la comunicación. La comunicación no verbal se manifiesta a través de:

- ✓ Gestos.
- ✓ Posturas.
- ✓ Movimientos.
- ✓ Inclinación de la cabeza.
- ✓ Contacto visual.

- ✓ Expresión facial.

7.4 Actitudes que facilitan la comunicación

- ✓ Hay actitudes que facilitan la comunicación y permiten obtener información y legitimar a las partes.
- ✓ Establecer contacto visual.
- ✓ Aceptar otros puntos de vista. Estar dispuesto a aceptar y mantener puntos de vista opuestos.
- ✓ Ser claro. Ser claro al expresar las ideas permite que los demás las comprendan ("¿Me siguen?", "¿Me entienden?").
- ✓ Escuchar bien. Prestar atención a los comentarios de los demás, pedir explicaciones para ver si entendimos, parafrasear y resumir para una buena escucha.
- ✓ Criticar ideas y no personas. Criticar las ideas y no a las personas que las sugieren.
- ✓ Agradecer. Agradecer a los demás por sus ideas.
- ✓ Compartir ideas y opiniones. Tener confianza en lo que uno piensa; tal vez los demás lo valoren.
- ✓ Dejar los problemas. No hacer referencia a otros problemas.

7.5 Actitudes que dificultan la comunicación

- ✓ Mirar de manera amenazante
- ✓ Interrumpir. No dejar que terminen de hablar.
- ✓ Ser siempre negativo (El eterno pesimista)
- ✓ Encerrarse: Tragarse las opiniones (No opinar)
- ✓ Desairar: No prestar atención al otro
- ✓ Insultar
- ✓ Burlarse

7.6 Técnicas comunicacionales aplicadas a la conciliación

Escucha activa

Escuchar activamente es una herramienta que nos permite sintonizar con otra persona, dejando por un momento nuestros puntos de vista, para explorar y comprender lo que la otra parte quiere comunicar (Selva 1997).

La escucha activa es más que oír, es entender lo que la persona nos dice o nos trata de decir, a través de cualquiera de sus lenguajes (verbal, no verbal y paraverbal).

Paráfrasis

Es una de las herramientas más utilizadas por los conciliadores, y consiste en reproducir lo expuesto por el emisor en un, lenguaje propio, quitando las connotaciones negativas (especialmente con respecto a los participantes) y en un lenguaje neutro. La paráfrasis, como técnica, nos permite demostrar al emisor que su mensaje ha sido escuchado, además de confirmar que estamos entendiendo a aquél, de manera correcta.

Ejemplo.

Ya estoy harta de que Manuel llegue tarde a todos nuestros compromisos, la última reunión en casa de mi madre fue el colmo: se retrasó más de cuarenta minutos,

sabiendo lo importante que era para mí quedar bien frente a mis padres. Nunca lo lograré si mi esposo no contribuye`

Un parafraseo de esta intervención sería:

"Déjeme ver si la estoy entendiendo de manera correcta: lo que me trata de decir es que se siente muy Mortificada porque para usted es necesaria la puntualidad en Manuel y, el retraso ocurrido en la última reunión en casa de sus padres no le permitió quedar bien frente a ellos; lo que es muy importante para usted. Y le gustaría contar con el apoyo de Manuel en ese aspecto. ¿Es correcto lo que estoy entendiendo?" El parafraseo es útil porque:

- a) Permite al conciliador verificar que el mensaje emitido por una parte haya sido comprendido de manera correcta. Las partes durante el parafraseo podrán hacer las correcciones pertinentes a su mensaje.
- b) Descarga al mensaje de connotaciones negativas.
- c) Introduce al conciliador en la dinámica de la comunicación.
- d) Identifica los hechos y sentimientos del emisor. Ayuda a que la otra parte escuche del conciliador, el mensaje de manera neutra (sin connotaciones negativas).
- e)

El parafraseo debe comenzar con una frase que aclare que lo que se va a manifestar no es lo que el conciliador cree sino que es lo que él ha entendido del mensaje recibido.

Algunas entradas que podemos utilizar son: "Usted me dice que..."

"Si he entendido bien, lo que usted me acaba de contar es que..."

"Corrijame si me equivoco, o lo que usted me dice es..."

"Quiero estar seguro de haberle entendido, usted manifiesta..."

Tipos de paráfrasis

Cuando las personas narran sus relatos, pueden poner énfasis en algún aspecto de la comunicación; puede ser muy importante para ellas el sentirse comprendida ante los hechos que han ocurrido, o sobre cómo se sienten o se sintieron con respecto a los sucesos que se relatan. A través del parafraseo podemos logra r identificar los hechos que han ocurrido o los sentimientos que estos generan en las personas.

Podemos diferencia tres tipos de parafraseo:

- a) Paráfrasis de hechos o contenido
- b) Paráfrasis de emociones y sentimientos: Se rescatan las emociones y sentimientos expresados por la parte en su relato, validándolas. Esto hace que el emisor se sienta realmente comprendido por el conciliador.
- c) Paráfrasis de hechos y emociones: Se narran tanto los contenidos (hechos) como los sentimientos del emisor. Si Javier hiciera el siguiente relato:

Ejemplo de Paráfrasis de Hechos y Emociones (Contenido):

"Esto me tiene hasta la coronilla, no sé qué está esperando mi vecino para subir el muro de su patio; esta es la tercera vez que se han metido a mi casa, sólo espera que se lleven todo lo mío. A mí me ha costado cada cosa que tengo en mi hogar. Y

no sólo pido que se levante el muro por seguridad de mis posesiones, lo hago también por mis hijos, no puedo trabajar tranquilo.

Lo que usted me cuenta es que quiere que su vecino suba el muro de su patio porque son tres las oportunidades en las que han ingresado a su casa; que le ha costado mucho trabajo obtener sus cosas, pero que también quiere proteger a sus hijos; más aún cuando usted no se encuentra en casa ¿es correcto?

Ejemplo de Paráfrasis de Sentimientos (Emoción):

Usted me dice que se siente enojado porque el muro de su vecino no brinda la seguridad ni a sus bienes ni a sus hijos; y que esta situación lo tiene muy preocupado. ¿Es así?

Ejemplo de Paráfrasis de Hechos Y Sentimientos:

Debo entender que usted se siente molesto y quiere que su vecino suba el muro del patio: que ya van tres, veces, en las que extraños han ingresado a su casa; que a usted le ha costado mucho trabajo obtener sus cosas, pero que no solo lo hace por ellas sino también por sus hijos. Le preocupa mucho la idea de que les puedan causar daño y esta preocupación le afecta en su trabajo ¿entendí bien?.

Tipos de preguntas

Preguntas abiertas

Son aquéllas cuyo objetivo es obtener información, y comienzan con los pronombres interrogativos **—QUE —QUIEN** o los adverbios **—”COMO” “CUÁNDO”, “PARA” “QUÉ”, “DONDE”, “POR QUÉ”**.

Las preguntas de este tipo permiten al receptor responder de cualquier manera, dándole la posibilidad de elaborar su respuesta. Ofrecen la oportunidad de una respuesta más amplia, es decir que las personas desarrollen toda una idea.

Las preguntas que empiezan con el adverbio **por qué**, pueden generar resistencia en las partes porque parecen evaluativas, y podrían traer como consecuencia que las personas se justifiquen y se posicionen más.

Si no queremos que el momento de preguntar parezca un interrogatorio, ayuda anteponer a este tipo de preguntas un "digamos", "veamos", "cuéntenos", "coméntenos", etc.

Ejemplos:

"Cuéntame, qué pasó...?"

"Dime, qué has hecho desde la separación física?"

Preguntas cerradas

Son aquéllas cuyo objetivo es confirmar datos o informaciones ya expuestas por (las partes, o conocer algún dato específico, generando una respuesta concreta. Son preguntas que van directo al punto, evitando la posibilidad de respuestas evasivas o ambiguas.

Conlleven, como contrapartida, el peligro de limitar negativamente la materia del discurso. Usarlas en la etapa de búsqueda de información, obliga al conciliador a multiplicar sus preguntas, transformando el clima coloquial y de diálogo en un interrogatorio.

Ejemplos:

- ✓ ¿Usted está de acuerdo en que los niños vivan con él?
- ✓ ¿Usted inicio un proceso judicial contra él?
- ✓ ¿Canceló la deuda?
- ✓ ¿Cumple con la pensión de alimentos?
- ✓ ¿Esta, de acuerdo en que el dinero sea de! a cuenta corriente del Banco Nacional?
- ✓ ¿Cuántos años estuvo casado?
- ✓ ¿Cuándo se firmó el contrato?
- ✓ ¿Cuántos años tiene?
- ✓ ¿Es correcto lo que dijo?

Preguntas circulares (Suarez, 1996)

Son aquéllas que buscan ampliar el panorama de las partes con respecto al sistema en el cual se desarrolla el conflicto y lo incorporen: logrando desplazar los pensamientos de los participantes hacia contextos, espacios y tiempos o terceros involucrados dentro del conflicto.

Constituye una valiosa herramienta para el conciliador, porque a través de ellas moviliza a las partes en sentidos diferentes: hacia el otro, hacia terceros, hacia otros momentos de su historia.

Estas preguntas buscan modificar el modelo, la historia o relato que trae cada parte; lo que produce al final una modificación de la relación.

Se intenta producir movimientos tanto en uno de los participantes: ¿Cómo piensa usted que esto le afectará a la otra parte?, como en los asesores que acompañan a los interesados. Por ejemplo, en los abogados: ¿Cómo piensa que el abogado de la otra parte encarará la acción?

Asimismo, el conciliador, mediante estas preguntas, intenta incorporar a terceros:

¿Qué pensarán sus hijos de esta forma de visita?, ¿Qué dirán sus socios de esta propuesta?

También mediante estas presuntas la atención de las partes puede ser llevada a un tiempo anterior ¿Cómo fue la primera época del contrato?; o posterior: ¿cómo se ve usted con este tema solucionado?

Ejemplos:

- ✓ ¿Cómo eran las cosas antes de ahora?
- ✓ ¿Cómo desearía que sean las cosas en el futuro? ¿Quién más ve las cosas como usted?
- ✓ ¿Quién las ve diferentes?
- ✓ ¿Cómo reaccionaría usted si estuviera en el lugar del otro?
- ✓ ¿Qué cosas cree que necesitaría la otra parte para reaccionar diferente?

- ✓ ¿Cómo cree que se comportarían Sus hijos si vivieran en la casa de sus padres con usted?
- ✓ ¿Cómo cree que sería la relación con sus hijos, de irse a trabajar por cinco años a Japón?
- ✓ ¿Cómo se verán afectados sus hijos si no llegan a un acuerdo?

Preguntas reflexivas (Ormachea, 1998)

Son aquéllas cuyo objetivo es analizar las consecuencias (el futuro conflictivo) al corto y largo plazo. Se invita a las pares a reflexionar acerca de sus posiciones cuando se cierran en ellas, sin analizar la consecuencia de su postura.

Ejemplos:

- ✓ ¿Ha pensado usted qué va a suceder si no llega a un acuerdo?
- ✓ ¿Ha evaluado qué le espera o qué va a pasar si sigue litigando?,,
- ✓ ¿Ha considerado cómo; les afectará a sus hijos el que ustedes sigan manteniendo esta situación?

Preguntas estratégicas (Ormachea, 1998)

Son aquellas cuyo objetivo es mover a las partes de una situación por lo general culposa, o situaciones complicadas del pasado a otra productiva. Permiten llevar a las partes a la búsqueda de soluciones en la etapa de la negociación.

Ejemplos:

- ✓ ¿Qué sugeriría usted?
- ✓ ¿Cómo le gustaría que fuera la relación con sus compañeros?
- ✓ ¿Cómo mejoraría usted la propuesta?

Practica N° 2

En las situaciones propuestas, aplica la paráfrasis ó replanteo.

1. Lo malo de trabajar con María es lo mucho que se tarda para hacer las cosas, nunca las hace a tiempo.
2. Esta situación, la verdad, me tiene muy alterado; lo único en lo que puedo pensar es en cómo evitar que mi papá tome mis cosas. Lo del último fin de semana fue el colmo: no puedo entender cómo pudo ponerse mi terno sin siquiera avisarme.
3. Todos estamos de acuerdo en que Alonso deje el grupo, siempre está indisponiendo a los demás. La verdad es que ya estamos hartos de sus niñerías, así que creemos que ésta es la mejor medida para el grupo.

Yo sé que se esfuerza mucho porque todo salga bien en esta audiencia, pero creo que no lograremos nada en la presente reunión

8. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA NEGOCIAR.

8.1 Diferencia entre técnica y herramienta

La técnica:

Es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación etc. Aunque no es privativa del hombre, sus técnicas suelen ser más complejas que la de los animales, que sólo responden a su necesidad de supervivencia.

En los humanos la técnica muchas veces no es consciente o reflexiva, incluso parecería que muchas técnicas son espontáneas e incluso innatas.

La técnica requiere de destreza manual y/o intelectual, generalmente con el uso de herramientas. Las técnicas suelen transmitirse de persona a persona, y cada persona las adapta a sus gustos o necesidades y puede mejorarlas.

La técnica surgió de la necesidad humana de modificar su medio. Nace en la imaginación y luego se lleva a la concreción, siempre de forma empírica. En cambio la tecnología surge de forma científica, reflexiva y con ayuda de la técnica (desde el punto de vista histórico).

Herramienta:

En un sentido amplio, una herramienta es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad o labor mecánica, que requiere, para llevarla a buen puerto, de una aplicación correcta de energía.

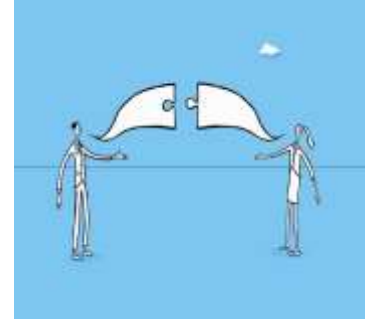
Otro uso recurrente que observa el término herramienta es el de dispositivo o procedimiento que aumenta la capacidad de llevar a cabo determinadas tareas, por ejemplo herramientas de programación, herramientas de gestión, matemáticas, entre otras.

8.2 Herramientas principales para negociar

Ante una situación crítica durante una negociación es recomendable que primero hayas fijado previamente tus mínimos de negociación, es decir, hasta dónde estarías dispuesto a llegar. Y después tener claro que pase lo que pase, el dominio de tus emociones es tuyo y no está en manos de nadie más, es decir, que la reacción a lo que el otro diga siempre está en tus manos. Estos son los consejos más prácticos en los que insisten los expertos en negociación con los que hablamos habitualmente en Emprendedores.

¿Cómo averiguar qué pretende la otra parte?

Una herramienta que te ayuda a percibir qué hay en la mente o cuál puede ser la intención de la otra parte con la que vamos a negociar es la técnica de **las tres posiciones perceptivas**. Habitualmente acudes a una negociación con tu mapa del mundo, pero te falta percibir el mapa del mundo de la otra parte, es decir, proponer algo vinculado a sus intereses.



Para prepararte para una negociación con esta técnica, pon dos sillas enfrentadas y siéntate en una de ellas. **Imaginándote que tu interlocutor está delante de ti sentado en la otra silla, le dices lo que le vas a contar en la negociación.** Visualizas y recreas tus argumentos. Cuando acabes, te cambias de silla y escuchas desde la imaginación tus propios argumentos como si fueras, esta vez, la otra parte. Después de eso, te levantas y te colocas de pie en una posición intermedia, la metaposición. Te imaginas a los dos interlocutores, viendo desde fuera qué argumentos se dan.

La figura del observador es fundamental para ver desde fuera detalles que, al no estar implicado emocionalmente en el proceso, pasan inadvertidos para las partes. Gracias a esta herramienta obtienes información desde tres puntos de vista en lugar de uno, lo que permite ampliar el número de estrategias eficientes que cuajen más con lo que la otra parte espera. Anticipo lo que va a pasar.

Es fundamental tener información de la otra parte, pero, aunque no la tuvieras, esta herramienta te da otros puntos de vista. El problema en la negociación es cuando no tenemos la mente suficiente para abrir el campo de acción y ver otras posibilidades.

¿Por qué es importante tener la sensación de que vas a ganar?

Los grandes y buenos acuerdos se realizan cuando las dos partes tienen la sensación de que han ganado, porque se crean vínculos duraderos. Además, esta filosofía a nivel ético también es la más adecuada, es decir: *yo gano, pero no a costa de que la otra parte pierda, y viceversa*. Se puede utilizar aquí el **dilema del prisionero** para prepararte. Dos amigos van a ser juzgados. A cada uno se le cuenta lo siguiente: *si tu delatas a tu compañero, te libras y a tu compañero le caen 20 años. Si los dos os delatáis, os condenáis a 40 años cada uno. Y si los dos confesáis, cumplís 5 años cada uno*. La tendencia habitual es delatar al otro para librarse. Moraleja: 40 años para cada uno.

La clave se encuentra en que si los dos confesáramos, si buscáramos el acuerdo común, encontraríamos el mal menor. Pensar que se puede ir a por el máximo beneficio para uno mismo es un craso error. El dilema del prisionero demuestra que las decisiones consensuadas donde existe el ganar/ganar suelen ser las más eficientes. Esto también lo trabaja la inteligencia emocional: la cooperación, el consensuar, el llegar a acuerdos donde existe esta filosofía de fondo.

Controla tu miedo

El miedo es una de las seis emociones básicas. **El 95% de las decisiones que tomamos diariamente están basadas en el miedo.** Tenemos miedo a algo, a la

pérdida de algo, y en función de eso tomamos las decisiones. Es como la ansiedad, que es la proyección hacia el futuro de cosas que no han sucedido.

Muchas veces en una negociación tengo miedo a que si doy un argumento concreto el otro puede ponerse a la defensiva. Podemos sentir miedo como si ya hubiera pasado. Esto se ve muy bien en los vendedores cuánto están negociando precio o venta de productos.

Por ejemplo, un vendedor que está firmando una gran operación o está a punto de firmarla y está negociando los términos de esa operación. Si ese vendedor está visualizando continuamente la comisión que va a obtener, porque es una de las operaciones más importantes que ha hecho en su vida, muy frecuentemente o casi siempre, aparecerá el factor miedo a perderla –si hago o digo ciertas cosas–, porque el miedo es un factor completamente subjetivo según la historia que yo me cuento mentalmente.

Tenemos que pararnos a pensar qué es lo que nos contamos a nosotros mismos, para ver si es algo que te está entorpeciendo para alcanzar la negociación y es necesario cambiar tu propio discurso respecto a ti mismo.

Para entrenar estas cualidades, hay que saber detectar las emociones que uno vive, y luego preguntarse ¿qué puedo hacer ante esa situación de miedo?

Uno descubre que si, al final, la operación no sale, no tiene que lamentarse, porque en muchos casos tiene menos importancia de la que damos. Si relativizamos la importancia de lo que estoy haciendo, es decir, la presión del resultado, y por otro lado, desmonto el factor miedo, porque veo que no tiene visos, eso nos desbloquea.

Vigila también tu enfado

Otra emoción que puede afectar a la negociación es el enfado. Si estoy en una negociación y creo que me están tomando el pelo, yo me enfado y empiezo a perder recursos propios.

Cuando nos enfadamos dejamos nuestro dominio en manos del enfado y cuántas veces nos arrepentimos de lo que decimos o hacemos cuando estamos enfadados. Perdemos recursos comunicativos, dejamos de entender lo que está haciendo el otro, dejamos de entender lo que quiere decir, etc., porque pasamos de ponernos en su lugar y eso es una estrategia deficiente.

Una cosa es elegir enfadarse y otra dejarse llevar por el enfado. Si elijo enfadarme, perfecto, lo puedo utilizar como una herramienta, pero lo estoy usando a mi servicio. Eso se puede entrenar, porque el enfado viene de una interpretación de algo que ha sucedido. El enfado es totalmente subjetivo (porque a lo mejor mañana la misma cosa no te enfada) y está a merced de tu estado de ánimo del momento.



Recurre a un anclaje físico o auditivo

Si en una situación de negociación quieres estar tranquilo, sereno, avisado y rápido de reflejos, busca en tu mente algún momento de tu vida donde te hayas sentido así, revive ese momento y cuando estés sintiendo al máximo esa sensación de serenidad, crea un anclaje, por ejemplo, oprime un dedo contra otro fuertemente. Después, en otro momento, antes de entrar en la sala para la negociación, vuelve a oprimir tus dedos para recobrar esa sensación de serenidad.

Ese es un anclaje físico, pero también hay anclajes auditivos (por ejemplo, una canción que te recuerda a una situación que has vivido). La música es un potentísimo anclaje. Los anclajes te preparan para entrar. De esta forma, puedes generar un anclaje de serenidad, de inteligencia, de sentirte rápido para la toma de decisiones, etc., porque todos hemos vivido momentos de esos en nuestra vida. Incluso, si no los has vivido también se pueden crear.



Control de lectura

LA COMUNICACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN

Fernández

El principio de toda la posibilidad de comunicarnos de forma racional, a través de las palabras, es uno de los elementos diferenciadores entre los seres humanos y los animales. La comunicación no verbal refuerza ese proceso de interrelación, llevándonos al plano de los supuestos y de la percepción, pero es el lenguaje articulado lo que hace posible los procesos de comunicación efectivos. La comunicación en esencia es ese proceso de intercambio informativo entre un emisor y un receptor, como se ha señalado; sin embargo, la necesidad de mejorar los procesos comunicativos hace que existan diferentes análisis y estudios de la comunicación en función de su área de acción, actores y la forma en la cual se hace. Entre otras podemos hablar de comunicación oral o verbal, escrita, visual, no verbal, comunicación interpersonal, interpersonal y comunicación masiva, la comunicación organizacional o corporativa e, incluso, la comunicación estratégica.

De cada una de ellas existe literatura variada que las caracteriza y describe. En este caso interesa desarrollar conceptos básicos sobre los tipos de comunicación y profundizar en la comunicación corporativa, partiendo de su particular interés para las relaciones públicas, sin menosprecio del resto de los tipos o clasificaciones de la comunicación. La comunicación lleva implícita una intención, producir un efecto sobre el receptor del mensaje, que puede ser una respuesta, o el simple hecho de que alguien lea, observe o escuche el mensaje que se quiere transmitir. Sin embargo, más de las veces, la comunicación es el resultado de un proceso aprendido que se convierte en la manifestación de los sentimientos, deseos o reflexiones de quien comunica, sin importar mucho que quien lo reciba pueda compartir la experiencia y retroalimentar el proceso. La comunicación necesita la definición de un propósito: "Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas, con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva" (Berlo, 1975: 11).

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA U ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Son sinónimas la comunicación corporativa y la comunicación organizacional? La respuesta depende del cristal con que se mire, o mejor, de la teoría que se utilice. Por ejemplo, en Colombia se habla de comunicación organizacional, mientras que nosotros usamos comunicación corporativa. Sin embargo, por diversas influencias europeas o americanas, se tiende a usar ambos términos como sinónimos.

"La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y

eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Van Riel, 2000: 26).

Consiste en la orquestación de los tres tipos de comunicación que se producen dentro de la organización: Comunicación de dirección, comunicación organizativa y comunicación de marketing. La primera está relacionada con la capacidad de los directores de lograr los resultados de la organización a través de la motivación y la comunicación de las metas y objetivos a todo el personal, incluyendo el liderazgo y el desarrollo de una visión compartida de la empresa. La segunda, la comunicación en la empresa, incluye a las relaciones públicas, la publicidad corporativa, la comunicación con las administraciones públicas (lobby), la comunicación con los inversores, la comunicación ambiental y la comunicación interna. La tercera, la comunicación de marketing está relacionada con aquella que apoya las ventas de bienes o de servicios, principalmente (Van Riel, 2000).

Según Pizzolante (2006: 102) la comunicación corporativa “es todo lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, todos somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos”.

Se puede hablar de la comunicación corporativa, organizacional o empresarial, utilizándolos como sinónimos, para referirse al conjunto de acciones comunicativas que involucran al público interno y externo de la organización y que tiene como propósito el logro de objetivos y metas corporativas, organizacionales o empresariales.

En cuanto a la comunicación estratégica pudiera decirse que el modelo de comunicación clásico, en el cual se establece la retroalimentación como condición sine qua non, cuando se aplica a la organización, se convierte en comunicación estratégica, ya que su planificación busca consolidar las ventajas competitivas de una empresa para lograr su posicionamiento.

NEGOCIACIÓN... POR LAS BUENAS O POR LAS MALAS

La negociación es un proceso constante en la vida de los seres humanos: Nos mantenemos en un intercambio o negociación de concesiones desde lo interno, con uno mismo; hacia lo externo, con los demás; desde lo cotidiano hasta lo profesional, social y mundial. Conflictos, guerras, negociaciones, reuniones, intercambios políticos, económicos, culturales y sociales forman parte de las noticias que día a día inundan los diferentes medios de comunicación. En estas se evidencia la necesidad de los seres humanos por llegar a acuerdos, por lograr la convivencia sana y en paz, y alcanzar el entendimiento como mejor forma de vida, poniendo en práctica la tolerancia. Esta última sería la mejor vía, sin embargo, no todos los acontecimientos humanos tienen un feliz término: Guerras, conflictos, agresiones físicas o verbales, se convierten en una persistente forma de vida, sobre todo en las supuestas sociedades modernas o desarrolladas. Es por esto que la enseñanza de la negociación, bajo principios éticos, se ha convertido en un hábito en el quehacer profesional. A continuación, se presentan una serie de conceptos, teorías básicas y reflexiones sobre la negociación.

“La negociación es un proceso interactivo cuyo fin es la resolución de un conflicto entre partes, mediante una modificación de las posiciones iniciales, para llegar a un acuerdo aceptable para todos” (Trujillo y García, 2004: 17). Otro concepto señala que la “negociación es el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo” (Cohen y Altamira, 2002: 3).

Entonces se puede definir la negociación como el proceso en el cual las partes buscan conciliar y acordar acerca de un tema o asunto particular para beneficio directo e indirecto y garantizando un ambiente favorable para nuevos acuerdos o entendimientos.

“La negociación supone la superación o el intento de renunciar al recurso de la fuerza para conseguir nuestros objetivos” (Puchol, 2005: 7). En este sentido, la negociación como proceso humano es el instrumento pacífico para resolver los conflictos; de hecho, en las relaciones internacionales se considera como tal, sin embargo, existen diferentes abordajes de los procesos de negociación que dependen principalmente de los actores y su entorno.

La negociación es un proceso que exige de una gran preparación, y resulta ser una responsabilidad, sobre todo, cuando se negocia en nombre de terceros, lo cual amerita el cuidado de diversos detalles, entre los que destacan el argumento de la negociación y el cómo se comunica, desempeñado un papel relevante quien comunica. Sus características, personalidad, habilidades y destrezas, marcan el estilo y destino de la negociación.

EMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

“Si me hubieran hecho objeto sería objetivo, pero me hicieron sujeto” Bergamín

Esta frase sirve para iniciar el tema de las emociones dentro del proceso de negociación. Entendamos que los negociadores son personas y, como tal, tienen un conjunto de emociones, que influyen en su quehacer personal, profesional, social. En el transcurso de una negociación, las emociones tienen gran ascendiente, pueden ayudar a una buena negociación o pueden cerrar cualquier posibilidad de acuerdo.

Sobre el tema, Fisher y Shapiro (2007) aseguran que en un proceso de negociación los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras, sobre todo si existen fuertes desacuerdos, y puntualizan cinco aspectos que deben cuidarse. En primer lugar, reconocer y comprender las emociones, las de ellos y las propias; en segundo, procurar que las emociones se hagan explícitas y reconocerlas como legítimas; tercero, permitir que la otra parte se desahogue; cuarto, no reaccionar ante un estallido emocional y, por último, utilizar gestos

simbólicos, refiriéndose a detalles o actos que producen un impacto emocional constructivo en la otra parte, por ejemplo, la entrega de un obsequio.

Otro aspecto de las emociones que debe ser estudiado es cómo, al no ser bien manejadas, se pueden convertir en obstáculos al momento de negociar. Fisher y Shapiro (2007) mencionan algunas consecuencias comunes. En primer lugar, la posibilidad de que se pueda desviar la atención de los asuntos sustanciales; luego, pueden dañar la relación en el corto, mediano y/o largo plazo; y, finalmente, podrían ser utilizadas para aprovecharse de una de las partes. Si la otra parte domina el arte del control de las emociones puede adelantarse a los hechos reconociendo en el otro negociador sus intenciones o actitud.

A pesar de estos obstáculos, se niega la opción de no sentir las emociones, pues siempre están presentes. El reto de un negociador está en reconocer y afrontar la emoción, propia y de los otros. En la comunicación oral y en la no verbal tienen mayor preeminencia las emociones, y cómo estas se delatan a través de los gestos. En este sentido resalta, para un negociador, la importancia del estudio y análisis de la comunicación no verbal, principalmente, a fin de poder interpretar en los gestos y expresiones los sentimientos de los otros, y controlarlos a favor de la negociación.

La negociación como proceso de comunicación se presenta en forma de conversación o diálogo, con un propósito claro, reglas establecidas y código propio, diferenciándose de la comunicación espontánea. En la negociación, la comunicación “incorpora dos elementos fundamentales: 1) algún grado de desacuerdo sobre determinado tema; y 2) la necesidad de llevar a cabo alguna acción, decisión o acuerdo” (Trujillo y García, 2004: 73). Como ya se ha referido, para cumplir con esta función, la comunicación necesita de una planificación y construcción de los argumentos, sustentada en el manejo de la información, propia y de los otros.

En el desarrollo de la comunicación se deben atender diferentes aspectos: la preparación o manejo de la información, la capacidad de escuchar a la otra parte, la observación y la asertividad, entre otros, que se pueden concretar en las siguientes recomendaciones:

- Escuchar activa y atentamente.
- Hablar de forma adecuada. Cuidar no solo lo que se dice, sino el cómo. Asegurar que la otra parte entiende lo que se dice.
- Expresar claramente las motivaciones e intereses.
- Tener claro un propósito.
- Evitar la sobrecarga de información.
- Establecer un clima de negociación favorable.
- Observar, observar.

Se puede determinar en el proceso de negociación, el intercambio de información como uno de los objetivos principales. El manejo de información garantiza el éxito en los acuerdos, por ello, debe concentrarse en mantener en claro los objetivos de la comunicación y garantizar que en todo el proceso comunicativo las partes están

aportando información valiosa, y no saturando de información que contraviene los resultados esperados. Cuando se presentan estas situaciones, el chequeo o la repregunta es un instrumento válido para reconducir la comunicación al tema de interés, manteniendo el control sobre el proceso.

Para concluir, la posibilidad de lograr una negociación exitosa parte de la definición clara de un propósito. En segundo lugar, de garantizar que la comunicación cumple con criterios de claridad, apertura y persuasión. Tercero, demostrar cuáles son los intereses de la negociación y destacar el establecimiento o mantenimiento de la relación como prioridad. Cuarto, controlar las emociones propias y de los otros. Quinto, buscar acuerdos justos para las partes, y por último, respetar los compromisos acordados

9. MEDIDAS A TOMAR CUANDO NO SE LLEGA A UN SOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Una vez estudiados el conflicto y la negociación, consideramos oportuno revisar algunos de los mecanismos alternativos de solución de conflictos más desarrollados tanto doctrinal como legislativamente, no desde un punto de vista normativo, sino buscando determinar cuán importante puede llegar ser la negociación en ellos.

Roberto Valdés Sánchez entiende como alternativas para la solución de conflictos “todos aquellos procedimientos, distintos a los procedimientos propios de la justicia ordinaria, contemplados por la ley para lograr la solución de conflictos sin participación de los jueces que integran la rama judicial del Poder Público de un Estado”.

Por su parte, Mario Jaramillo abarca el tema hablando de la denominada justicia por consenso, y la define como “aquella capacidad que surge entre individuos para resolver sus propios conflictos libre y pacíficamente. Ello puede ocurrir con o sin la intervención de un tercero. Cuando sucede mediante la voluntad de un tercero, solicitado y consentido por las partes, se está ante el arbitraje. Cuando sucede mediante la simple y llana búsqueda de un compromiso, a través de alguien que ayude a resolver la disputa, se está ante la mediación. Y la búsqueda de un acuerdo que sólo involucra a las partes del conflicto se define como negociación”

Con base en las anteriores definiciones es oportuno delimitar el alcance y real significado de cada una de las palabras que componen el tema de estudio del presente capítulo. La primera palabra es “mecanismos”, y ésta debe evaluarse con cuidado pues no debe ser entendida como una combinación de acciones o de ejecución de movimientos o pautas que produzcan o garanticen necesariamente un resultado. Es decir, no podemos pensar que en orden a resolver determinado conflicto, se debe aplicar el mecanismo escogido siguiendo una serie de reglas que me lleven a obtener su solución. Lo anterior por cuanto cada conflicto es distinto y en esencia subjetivo, con su propia dinámica y características. Consecuentemente, no podemos afirmar que la utilización o aplicación de un mecanismo garantice la solución del conflicto o el resultado deseado.

Adicionalmente, debemos tener presente que la palabra mecanismos es plural lo que nos indica que son varios los medios o formas creadas y desarrolladas para la solución de conflictos. Lo anterior en razón a que en nuestro medio pensamos con facilidad, que el único mecanismo es el de la conciliación.

La segunda palabra es “alternativas”. Frente a ésta cabe preguntarnos, mecanismos alternativos a qué? Podemos concluir que estos mecanismos son creados como alternativa al sistema jurisdiccional existente, creado y desarrollado por el Estado.

Efectivamente, la alter nati vidad de estos mecanismos es clara frente a la ineficiencia y hasta inexistencia en algunas ocasiones de la administración de Justicia por parte del Estado. Uno de los pilares fundamentales en los que se debe legitimar un Estado está en su capacidad de dirimir y solucionar los conflictos que surjan entre sus conciudadanos. Estas alternativas que surgen y desarrollan, se identifican directamente con lo que se conoce como flexibilización de la justicia y, son en su esencia y fondo el reconocimiento que hace el Estado de la existencia y que se caracterizan por el énfasis o importancia que se hace en resultados mutuamente acordados por las partes en conflicto sin acudir a una estricta obediencia a la normatividad existente, así como en un reconocimiento de la capacidad de las partes para proteger sus propios intereses y conducir su defensa mediante un proceso no profesionalizado donde se utilice en cambio un lenguaje común que posibilite a las partes actuar realmente en su defensa estableciendo un verdadero diálogo conciliador. No obstante lo anterior, la crítica a hacerse en este punto es que en nuestro medio, esta alter nati vidad o flexibilización de la justicia ha sido liderada y digamos que reconocida directamente por el Estado. No ha existido un verdadero reconocimiento a formas autóctonas o propias de solución de discrepancias existentes en nuestro medio o que pudieran llegar a desarrollarse en él, sino que el Estado, frente a esa ineficacia e ineficiencia de la justicia característica y, buscando no perder más legitimidad frente a los asociados, ha sido obligado a copiar y reconocer mecanismos, dándoles legalidad en orden a recuperar en algo la legitimidad perdida. Lo anterior, en nuestro criterio, también ha sido contraproducente pues la comunidad no ha identificado en los mecanismos legalmente permitidos por el Estado, alternativas para la solución de su problemas sino una extensión de esa justicia estatal existente e ineficiente, en la cual no cree y sobre la cual no tiene, en medida alguna, esa sensación de sometimiento que debería tener.

La tercera idea importante que surge del tema, es “solución de conflictos”, al respecto, debe señalarse que debe medirse con cuidado el alcance que se desprende de la frase porque podemos generar, un sentimiento de desasosiego e incredulidad frente al tema en el caso de que los mecanismos y las alternativas tomadas no produzcan resultados satisfactorios para las partes involucradas en el conflicto, generando una idea de inoperancia y falta de resultados y presentando una idea de que dichos mecanismos no solucionan, ni ayudan en nada, a la resolución de problemas. Debemos entonces tener presente, primero, que no siempre se logra la solución del conflicto y, segundo, que no siempre por no alcanzarse dicha solución se generan aspectos negativos. Es posible lograr lo que se identifica como la gestión o transformación del conflicto. Por gestión del conflicto podemos entender, conforme lo explica Vicenc Fisas, que el conflicto aun cuando no se puede resolver en el sentido de librarse de éste o darlo efectivamente por terminado, se puede limitar en sus consecuencias destructivas, y se pueden realinear las divergencias existentes. Se puede entender como un administrar el

conflicto para evitar, de una parte que siga escalando, y de otra de ir buscando mecanismos y alternativas que puedan generar un mejor desenvolvimiento y una posible solución del mismo. Frente a la transformación del conflicto, encontramos que busca razonar sobre la naturaleza misma del conflicto en orden a poder generar algo positivo frente a un cambio en el entendimiento y percepción del mismo. Lo anterior es posible en la medida en que nunca olvidemos que el conflicto es una creación humana. En este sentido, el conflicto es "... un elemento necesario de la construcción transformativa humana de la organización y de realidades sociales"

Teniendo presente que el tema central de nuestro trabajo desarrolla el conflicto y la negociación, veamos ahora la importancia de injerencia de éstos en algunos de los mecanismos de solución de conflictos más conocidos en nuestro medio, sin dejar de anotar que una enumeración completa de estos sería imposible en atención a la innumerable variedad de alternativas y medios que las partes en conflicto pueden adoptar para solucionar un problema. Es claro, no solo como cada conflicto es único y tiene su propia dinámica sino como también las partes involucradas en el mismo pueden buscar y desarrollar distintos medios o alternativas para lograr una solución o mejoramiento del mismo. Para lo anterior, presentaremos frente a cada figura algunas definiciones que en nuestro criterio encierran de mejor manera cada sistema de solución de conflictos, y su relación con la negociación.

LA TRANSACCIÓN

Roberto Valdés Sánchez define la transacción como "La alternativa para la solución de conflictos a través de la cual las mismas partes en conflicto, sin la intervención de nadie distinto a ellas mismas – salvo la participación de sus abogados, asesores de ellas en la negociación y en la formalización del acuerdo objeto del mismo – pueden, en el ámbito extrajudicial, precaver un litigio judicial o, si éste ya se hubiere entablado, terminarlo mientras no haya sido fallado por sentencia de primera instancia"

Por su parte Domenico Barbero dice que "Transigir equivale a hacer concesiones tratos amigables, a dar y recibir recíprocamente sin necesidad de acudir al poder judicial"

El diccionario de Cabanelas la define como "Una concesión que se hace al adversario, a fin de concluir una disputa, causa o conflicto, aun estando cierto de la razón o justicia propia"

No es transacción el acto que sólo consiste en la renuncia de un derecho que no se disputa".

Con base en las anteriores definiciones, y cogiendo lo señalado por Roberto Valdés, podemos determinar los siguientes elementos de la transacción.

- La existencia de una relación controvertida o dudosa.
- La intención de las partes de solucionar el conflicto en forma extrajudicial.
- Las recíprocas concesiones de las partes.
- Convenio o contrato que celebran las partes mismas

LA MEDIACIÓN

Para Mario Jaramillo “La mediación, en general, es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación”

James Laue, señala que la mediación “se refiere a un proceso analítico de solución de problemas en el que las partes son ayudadas a resolver sus propias disputas por terceros entrenados. Las disputas son consideradas resueltas cuando las partes, después de haber analizado sus relaciones conflictivas, desarrollan conjuntamente acuerdos que satisfacen sus necesidades y valores básicos, y, por tanto, son durables y no requieren coacción externa para su cumplimiento”.

De otra parte Roberto Valdés Sánchez en el libro la Transacción, toma la definición de Marlene Cano definiendo la mediación como “el procedimiento mediante el cual las partes de una relación en conflicto, libre y espontáneamente, con la participación de un mediador – tercero cuya función es acercar a las partes, pero sin facultad para proponerles fórmulas de arreglo – buscan llegar a un acuerdo para solucionar sus diferencias”

Entendemos como mediadores “aquellos que tienen como función principal, cuando las condiciones determinan la conveniencia de su intervención, abogar ante las partes para procurar arreglos mediante la presentación de alternativas”.

Andrew Floyer Acland dice de la mediación “La base de la mediación es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como campo de batalla y orientarla hacia la solución del problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar mal entendidos, establece por lo menos relaciones de trabajo, aclara los problemas y busca relaciones aceptables para ambas partes. En teoría, las partes en conflicto deberían salir satisfechas del proceso, porque todas sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y

porque están dispuestos a repetir el proceso la próxima vez que surja un problema

El mediador debe ser independiente de las partes que están involucradas en el conflicto.

- ✓ Debe ser neutral e imparcial. Imparcialidad, es la actitud no sesgada de quien interviene, es decir, la ausencia de preferencias por una de las partes. y por neutralidad se entiende el “comportamiento o la relación entre quien interviene y las partes en disputa”.
- ✓ Las partes deben sentir respeto por el mediador.
- ✓ Debe generar confianza entre las partes.
- ✓ Debe conocer el conflicto.
- ✓ Debe Identificar qué buscan las partes.

El rol de los mediadores puede variar de un conflicto a otro, pero en general sus actividades se orientan a:

- ✓ Crear un clima de confianza entre las partes.
- ✓ Facilitar la comunicación entre las partes.
- ✓ Clarificar percepciones equívocas de las partes.
- ✓ Desentrabar la negociación cuando hay comportamientos negativos o repetitivos.
- ✓ Determinar, valorar y clarificar los datos.
- ✓ Recurrir a procedimientos de mediación en la interpretación de los datos.
- ✓ Facilitar el desarrollo del proceso de negociación.
- ✓ Separar posiciones de intereses.
- ✓ Aportar medios inteligentes para que las partes puedan cambiar sus posiciones.
- ✓ Ayudar a que las partes desarrollen programas de solución de problema
- ✓ Atemperar posiciones extremas.
- ✓ Ayudar a que las partes desarrollen alternativas creativas para llegar a un acuerdo.
- ✓ Ayudar a que las partes formulen las ofertas finales.
- ✓ Ayudar a que las partes vendan sus acuerdos a sus representados

LA AMIGABLE COMPOSICIÓN

En la publicación Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos se define la amigable composición como “un mecanismo de resolución de conflictos por medio del cual un tercero imparcial, (amigable componedor) toma la decisión sobre un conflicto en virtud de un mandato que le ha sido otorgado por las personas envueltas en el conflicto.

Por su parte Roberto Valdés Sánchez la define como “La figura por medio de la cual las partes en conflicto otorgan a los amigables componedores la facultad de

precisar, con fuerza vinculante para ellas, el estado y la forma de cumplimiento de su relación jurídica sustancial en materias susceptibles de transacción”.

Julio Benetti Salgar se refiere a la amigable composición en los siguientes términos “En la amigable composición se designan uno o varios terceros en calidad de componedores que procuran obtener la solución del conflicto, pero, a diferencia de la conciliación, en este evento son los propios componedores quienes celebran el arreglo en nombre de las partes, las cuales han recibido facultades para el efecto” (Manzano & Torres, 2000)

Decima Primera Semana

11. HERRAMIENTAS EN LA ETAPA DE POST-NEGOCIACIÓN

En esta fase se presentan los resultados obtenidos en la negociación. Existen diversos resultados protagónicos entre los que destacan los satisfactorios y los insatisfactorios. Los primeros cierran el proceso y sólo se les hace un seguimiento para confirmar los resultados. Por su parte, los insatisfactorios comprenden dos eventualidades:

- ✓ **Postergación:** esta situación permite redefinir los resultados, y albergar nuevos encuentros que satisfagan los intereses de las partes o alguna de ellas.
- ✓ **Quiebre de la relación:** los resultados no satisfacen bajo ningún concepto a una de las partes, que elimina la posibilidad de nuevos encuentros directos. Generalmente en estos casos se involucran representaciones legales para efectuar procesos judiciales.

En ambos casos los acuerdos necesitan un seguimiento y evaluación para confirmar que todo marche como lo previsto y detectar el cumplimiento de las acciones dispuestas por todas las partes.

Esta fase es la del papeleo, primera piedra y formalización. Aquí se recomienda:

- ✓ Se termine adecuadamente ya que todo mundo quiere empezar los trabajos y se olvidan del archivo.
- ✓ Se cierren los últimos detalles
- ✓ Se mantenga un archivo de lecciones aprendidas para futuras negociaciones

Para ser negociador exitoso se necesita:

- ‡ Moderación
- ‡ Objetividad
- ‡ Capacidad Analítica
- ‡ Paciencia
- ‡ Saber Trabajar en Equipo
- ‡ Coordinación
- ‡ Tener el tiempo de su lado
- ‡ Flexibilidad
- ‡ Adaptabilidad
- ‡ Habilidad de ponerse en los zapatos de otros

Para salir triunfante de una negociación se necesita:

- ‡ Pensar Positivo
- ‡ Conocimiento de fondo
- ‡ Estar en el momento adecuado
- ‡ Invertir Tiempo y Recursos

- ‡ Gama de Estrategias
- ‡ Mente Abierta
- ‡ Flexibilidad
- ‡ Convencerse a sí mismo
- ‡ Tener seguridad de sí mismo.

EL CIERRE

Antes de acercarse a un acuerdo, conviene repasar si se ha conseguido ya el máximo posible de objetivos y se puede ya cerrar el trato, o si conviene seguir negociando. En el primer caso, es necesario hacer un buen cierre.

Se pueden señalar varios tipos principales de cierre:

Cierre por concesión

Es la forma más frecuente de cerrar una negociación. Supone terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión, para así conseguir el acuerdo. Son varias las posiciones que se pueden plantear:

Conceder un elemento importante de las peticiones que te han hecho, en su caso removiendo uno de los grandes obstáculos de la negociación.

- ‡ Ceder en un punto de menor importancia
- ‡ Presentar una nueva concesión que no te han exigido antes, pero que parece atractiva para nuestro opositor.

Cierre con resumen

Consiste en terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento. Se destacan las concesiones que se han realizado y se evalúan las ventajas que puede tener llegar a un acuerdo sobre los temas pendientes.

Cierre con descanso

Se hace después de la última oferta, y se ofrece tiempo para considerar las ventajas y las alternativas del desacuerdo

Cierre con ultimátum

Es más duro que los anteriores, y muy arriesgado porque consiste en plantear a la otra parte una alternativa radical: o se aceptan ciertas condiciones o se da por terminada la negociación, y en su caso se prevén ciertas consecuencias negativas.

Conviene pensarlo muy bien antes de utilizarlo.

Cierre disyuntivo

Consiste en presentar a la oposición la elección de dos soluciones, ambas dentro de vuestros límites. Su ventaja es que da a la otra parte cierta libertad de elección.

Después de realizado el acuerdo, tenemos que mantenernos alerta. La otra parte podría retomar toda la negociación de nuevo con una última jugada, aprovechando la satisfacción y excitación por pensar que habéis logrado un buen acuerdo. La regla de oro para este momento es: "Resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado".

Nunca debe abandonarse una negociación sin un escrito claro del acuerdo conseguido, para evitar que los acuerdos no se rescindan más tarde.

En cualquier caso, culminada esta fase de la negociación puede ser que exista un ambiente de satisfacción por ambas partes, pero quizá no es suficientemente profundo y duradero, dado que con el acuerdo se han buscado las soluciones más realistas, pero no las deseadas por una parte u otra.

Para consolidar los acuerdos, conviene observar las siguientes recomendaciones:

- ❖ Informar resumiendo y evaluando todas las ventajas que ha obtenido la otra parte. Es la fase de tranquilizarla.
Si crees que has conseguido mejores objetivos que el adversario, no conviene hacer jactación de ello.
- ❖ Finalmente y sin la otra parte, conviene realizar un análisis reposado de la negociación y de los acuerdos alcanzados

Ejercicio N°1

Examinar las condiciones propias para la negociación, tratando de determinar los “puntos fuertes” y los débiles. Después, hacer un Plan de Desarrollo Personal para mejorar las capacidades de negociación.

Realizar un “Role Playing” con al s tres fases de la negociación, Pre negociación, negociación y post negociación.

Decima Segunda Semana

12. PRINCIPALES CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y ESTRATEGIAS PARA RESOLVERLOS

12.1 Que es un 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; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros.

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, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

Tenemos en la actualidad instituciones que siguen creyendo que los conflictos dentro de su organización deben tener un tratamiento puramente psicológico. Existen secuelas de esas teorías donde se piensa que el profesional de la psicología posee la varita mágica para encaminar todos los problemas sociales; y si no se solucionan, deben pasar a tratamiento psiquiátrico.

Los acuerdos entre individuos, empresas o personas jurídicas, tienen como finalidad aprovechar lo mejor de cada humano, su experiencia, conocimiento, especialidad y fortaleza, para que conjuntamente con otros, puedan desarrollar o llevar a cabo una actividad compartida, conjugada, conjunta, que los beneficie, entendiendo por beneficio, el disfrute, goce, ganancia, excedente, utilidad o simplemente la satisfacción de un deseo.

Cuando las relaciones se establecen con rasgos de asimetría, existe un alto riesgo de conflicto o una mayor probabilidad de que éste se presente en cualquier momento de la relación. En algunos casos las personas establecen que lo importante es tomar la mejor tajada al inicio, desconociendo que por esa misma razón, la relación tendrá problemas para su continuidad y consolidación en el mediano y largo plazo, por lo cual la parte que considere que se encuentra en una posición desventajosa iniciará procesos que traten de sugerir una forma de equilibrio o de ganancia a su favor,

buscando actuar diferente a como lo ha hecho hasta ese momento, donde encuentra una relación desigual y con pérdida para él.

12.2 El conflicto en las organizaciones; fuente y quimera

Cuando los conflictos aportan a los grupos, mejorando su desempeño, motivación y el entendimiento para el logro de metas, objetivos e integración, representan su razón de ser en la organización. Se aprecian los aportes a la construcción colectiva del grupo; en esos casos debemos llamar al conflicto como FUENTE, porque 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 (CCCC), porque es abierto a todos y permite crear madurez en los grupos.

En los casos que los conflictos no aportan a los grupos, perjudican su accionar, no permiten cumplir objetivos o metas grupales, desmotivan permanentemente y ocasionan demoras, pérdidas y muchas veces destrucción, hablaremos del conflicto QUIMERA, o conflicto escondido, que atiende a una idea falsa y se representa con un animal o monstruo, que puede ser aquel que llevamos los humanos y que en algunas ocasiones sale a representarnos.

Cuando los grupos son grandes y los niveles de especialidades son abundantes, la posibilidad de conflictos es mayor; asimismo, existe un síntoma de conflicto creciente, en aquellas organizaciones o empresas de altas rotaciones de personal, en las que las responsabilidades no son claras o están presentes difusamente, donde no se tiene claros los objetivos organizacionales, donde no compartimos una visión o misión y cada quien aporta lo que puede y lo que quiere.

Todo ello se representa claramente en organizaciones con falta de líderes y administradores; unos tímidos y otros temidos; los primeros caracterizados por no saber qué hacer o depender de otros que tienen que decirles cómo hacer lo que les corresponde, y los segundos que operan por esquemas tradicionales de administración militar, donde el aprendizaje y los logros se consiguen con sudor, sangre y sufrimiento (SSS).

El conflicto fuente permite que empresas y organizaciones progresistas crezcan y demuestren que el “sí, señor” no es funcional, que no se paga a la gente para que escuche a sus jefes, que la competitividad hace necesario tener colaboradores de arranque automático y no mecánico, como ha sido lo tradicional. Por otro lado, en la actualidad existen muchas organizaciones que impulsan y premian a los colaboradores que disienten y castigan a los conformistas, que retrasan la creatividad y la CCCC.

Cuando trasladamos este paisaje a la vida cotidiana, nos encontramos con que muchos, directa e indirectamente, buscamos el equilibrio, esos momentos en que deseamos estar en perfecto estado (salud, trabajo, relación familiar, amigos, etc.), pero que no siempre lo logramos, es como una tabla que encuentra varias fuerzas, siendo una de ellas, lo que nosotros quisiéramos hacer.

12.3 Estrategias para resolver conflictos organizacionales

Evalúe su entorno

¿Se ha preguntado por qué las personas sonríen, son amables, atentas y están dispuestas a dar la información, a servir, a orientar, a comportarse como humanos, haciéndonos sentir de esa misma raza? Cuando se llega a una oficina nunca se encuentra escrito cuál es o debe ser el comportamiento de la gente y si bien no se logran ver las actitudes de cada uno de los ocupantes del recinto, sí se siente en el ambiente algo de lo que nos contagiamos: entusiasmo, alegría, sinceridad, franqueza, humor, apatía, desgano o simplemente, rechazo.

Seguramente a usted le ha pasado que, cuando se encuentra en una fila, ingresa a un establecimiento, llega en la mañana a su oficina, se dispone a iniciar una nueva actividad, acude a recibir un servicio o adquiere un producto, momentos que podrían ser agradables y normales, se convierten en verdaderas torturas. El taxista que protege su taxímetro para cobrar un valor indebido, el jefe que permanece con la puerta siempre cerrada, la colega que guarda la información sólo para ella, observas la nómina y detallar los aumentos sólo para un sector de la organización, enterarse que sus ideas fueron tomadas por otros en la jerarquía haciéndolas suyas, sin siquiera mencionar la fuente, el entrenador del equipo que privilegia a sus amigos para que sean titulares, el compañero que en el menor descuido levanta calumnias. Estos son, entre muchos, algunos de los momentos por los que pasamos a diario en cualquiera de nuestras actividades.

Es muy agradable, y se podría decir placentero, llegas a un sitio donde existe un ambiente agradable, sonríen, se es parte del medio, se encuentra lo que se necesita, donde se puede compartir, hacer parte del proceso, recibir y entregar aportes que como individuo hacen también parte de la sociedad, de la comunidad, donde se pueden socializar las ideas por absurdas que parezcan. Estos lugares sí existen, y seguramente usted ha detectado algunos. Las diferencias entre unos y otros están demarcadas por las personas que ocupan esos lugares y por nosotros mismos, por la relación que establecemos y la forma de interrelacionarnos por ende la forma de tratar y transformar conflictos.

Lo importante es poder evaluar qué hay detrás de toda esa forma de atención, que privilegia lo humano, donde la sencillez sobresale en la jerarquía y donde el valor agregado, el plus, lo constituye la gente y no el producto. Probablemente en esos sitios organizacionales el conflicto tiene un tratamiento adecuado.

Observe el mundo de las organizaciones

Profundos cambios caracterizan las relaciones actuales: las telecomunicaciones, la informática, la tecnología y, en general, el mundo al instante, son entre otros aspectos, los que mayormente pesan en esa realidad y todos nos preparamos para poder tener participación en ella. Lastimosamente muchos de los cambios que se demandan para participar de ese mundo terrenal, son sólo “transiciones”, son ajustes a la “fachada”, y entre éstas se encuentran organizaciones y empresas que vemos a diario, que siguen pensando que sólo la inversión en tecnología, información y conocimiento les otorgará los primeros lugares en competitividad.

Estos lugares donde habitamos la mayor parte de nuestro tiempo, donde se registra la información que posteriormente procesamos para darle sentido a nuestras vidas, más que un arreglo físico, requieren una transformación que cunda en el ambiente y que impacte los hábitos, los valores, la cultura de cada uno de sus integrantes.

En los estudios e investigaciones sobre organizaciones, se ha tratado el tema, a través de varias teorías que exponen la necesidad de entender, que lo fundamental son las personas. El recurso humano constituye el punto de partida y de encuentro sobre el que se proyecta el futuro de un grupo social, el cual define el tipo de relaciones que desea administrar, ya sean éstas conflictivas y de choque, o agradables, constructivas, de crecimiento y desarrollo. El éxito radica en qué tipo de administrador, negociador, mediador o conciliador es usted, sus cambios son de fachada o lo son en lo fundamental, de impacto, de y para la gente. Tenga cuidado si sólo se ocupa de la pintura y no de los muros institucionales, debemos llegar e impactar en los cimientos de la organización.

Cuando encontramos caras largas, actitudes despreciativas, ojos que miran al piso, gritos, hostilidad, poca o ninguna cortesía y, en términos generales, desánimo frente a cada situación en la organización, me pregunto: ¿Quién generó esto? ¿Cuál es la causa? Lo más seguro es que siempre exista más de una. Los levantamientos y protestas hechos con frecuencia bajo el silencio verbal, los ceños fruncidos, la baja en los resultados, la mala calidad del servicio y la poca disposición para comprometerse, son de alguna manera tumores que igual que en medicina, se deben tratar inmediatamente son detectados o diagnosticados; no permita que una mala gestión sea ignorada, pues esto refleja dificultades en el manejo organizacional y probablemente inadecuado tratamiento al conflicto.

Recuerde, todo empieza en la primera mirada

El personal de una organización siempre ingresa por la puerta principal, es el momento en que la institución ve al futuro empleado, funcionario o colaborador, exponen su interés por unirse, compartir y brindar lo mejor de cada uno, para el bienestar de ambos. Sin embargo, en algunas organizaciones, después de un tiempo pareciera ser que muchos ingresos se hubieran hecho por la puerta de atrás; el

comportamiento no es el esperado de parte y parte, se inician complejas relaciones que muchas veces el cliente no ve pero siempre siente y lo más espectaculares que los implicados piensan que nadie los detecta en sus comportamientos, pero es importante que entiendan que ésta es una exposición al pleno sol de la organización. La diferencia, el conflicto, el problema que no es tratado adecuadamente en la organización afecta a todos, baja la productividad, desanima y genera pérdidas conjuntas.

Por esta razón consideramos que la primera mirada entre las organizaciones y sus colaboradores debe ser directa, clara, transparente, y es preciso que penetre hasta donde se encuentran los intereses de funcionarios y colaboradores; solamente allí se puede establecer el contrato psicológico que se requiere para que con posterioridad no se muestren otras facetas que en la primera oportunidad no se detectaron. Es allí donde inicia el sentido de pertenencia de un trabajador o funcionario a la organización, espacio en el que se deben poner los pro y los contra de la nueva alianza, pues allí inicia un nuevo ciclo para ambas partes que puede ser enriquecedor, fructífero y compatible, o desgastante, amenazador y destructivo.

No a la batalla de fuertes contra débiles

Ha observado que en algunas organizaciones existen batallas permanentes entre diversos grupos, que no necesariamente están referenciados o categorizados por las jerarquías. Se lucha por salarios, por cargos, por nombramientos, por formación, por dádivas, por privilegios, etc.; debemos diferenciar las pugnas internas que pueden ser parte de una competitividad sana y necesaria a diferencia de las llamadas quimera.

Se debe promover la competencia con y por la creatividad. Esquemas de competir para ser los primeros a través de cualquier medio son destructivos y generan un desgaste institucional; fuertes contra débiles, para derrotar en la batalla, no son mejores formas de llevar las organizaciones al éxito. Lo que demuestra esta actitud, es la falta de orientación, carencia de líderes, poco profesionalismo en la organización y falta de enfoque para manejar y tratar la diferencia, la heterogeneidad y el conflicto.

Es fácil encontrar bandos, existen y son notorios en aquellas organizaciones de no se ha tomado en serio el cambio, en estas organizaciones existe una cultura donde nadie es responsable de lo que se dejó de hacer, algo falló siempre por culpa de otro. Lo lamentable es que esto agrada a un grupo que siente un fresco cuando los otros se equivocan, sin tener en cuenta que todos son parte del mismo tren.

¿En qué bando se encuentra usted? ¿Conoce los detalles de lo que ocurre en su organización? ¿Tiene claramente definidas las causas? Probablemente comparte la apreciación de que sin equipos de trabajo es muy difícil avanzar, sin cohesión al interior de la organización los movimientos serán pendulares, lentos y parsimoniosos. Por aparte, la decisión es fácil, pero a la vez es radical; dé oportunidad a gente para

que participe, permítales generar ideas, así no concuerden con las concebidas por usted tradicionalmente, mientras usted (padre de familia, director, gerente, jefe, alcalde, etc.) no logre poner a brillar los ojos del grupo, no podrá saber qué es entusiasmo y orgullo, seguirá trabajando con séquitos de máscaras, que no mostrarán sus facciones humanas.

Otorgue oportunidades, ofrezca confianza y soñará a la vuelta de la esquina con gente y grupos autónomos que irradian alegría, compromiso y crecimiento en la organización. Estos elementos le permitirán tener un grupo que asumirá la diferencia con madurez y de manera constructiva.

Es importante entender que el poder no es mandar, no es dar órdenes; éstas son funciones. El poder se siente en todos los niveles, cuando hay lealtad, cuando se tiene respaldo, cuando a usted se le trata como líder, con el respeto que le otorgan los demás, porque ellos lo reconocen y entienden que usted lo ha ganado y nunca porque la jerarquía se lo ha escriturado; si se consigue ese liderazgo, logra convertir la organización en un grupo de ganadores donde sólo existen fuertes: los débiles no viven allí; en este proceso no hay nada nuevo, sólo confianza y respeto por lo que hacen todos. El resto viene por añadidura; el conflicto es tratado y enfrentado e ingresa como insumo para mejorar; producción y productividad.

El manejo del conflicto en las organizaciones

La venta que hemos recibido y que muchos hemos asumido de una manera muy seria, es tratar de cuidarnos a nosotros mismos y a nuestros seres más cercanos. Rejas de protección, barras si es posible, con sistemas eléctricos para titar cualquier problema; penos, guardianes y guardaespaldas. No tratar a mucha gente, seleccionar con quién nos relacionamos y demás técnicas aconsejadas por los amigos y cercanos a la familia o a la organización.

En el proceso de aprendizaje inculcado o visualizado, se nos ha señalado e cuando una persona asume una posición conciliadora, facilitadora, amigable frente un conflicto o diferencia, esa actitud negociadora se considera como una muestra de debilidad.

No se ha estudiado con la seriedad que demanda el tema de los conflictos, hasta en los últimos años que sistemáticamente se introducen teorías y esquemas, incluyendo propuestas de cómo manejar el conflicto en las organizaciones, lo que ha hecho que se empiece a cambiar la percepción negativa existente sobre el mismo y se inicien procesos para ver éste de forma positiva, .o que permite que su tratamiento también implique nuevas fórmulas y estrategias más acordes con su constante aparición.

Un conflicto implica para cada parte, actuar de alguna forma, hacer algo, teniendo gran importancia desde el punto de vista psicológico el perder o ganar, pues la

sociedad este elemento se ha constituido en un termómetro de juzgamiento propio y de los otros hacia el perdedor o ganador. Existen sociedades y organizaciones que han desarrollado patrones característicos, de mayor avance, “según ellos” y que determinan quién es el mejor por el número de trofeos que obtiene, por ser capaz de derrotar a otros. Las relaciones se han convertido en clara competencia por lograr el mejor lugar, derrotando al contendiente, sin importar cómo, muchas acciones de éstas son impulsadas por los propios integrantes de la organización.

Los conflictos que se presentan en la organización, tienen las características que la propia organización les da, “su sello”, el tratamiento tiene forma, una dinámica de cómo desea conducirlo, el conflicto en cualquier organización tiene su propia historia, en cuanto a cómo nace y cómo se trata.

Los intereses han sido hasta ahora los principales elementos analizados en las relaciones y el conflicto, pero es importante abordar las fuerzas psicoculturales, pues son cruciales para definir la forma de esos intereses y señalar los actores que tengan que defenderlos, los jóvenes y los niños representan la clave en el proceso futuro para el entendimiento y la resolución de las controversias en nuestras organizaciones. Es en esa etapa cuando se adquieren las principales orientaciones, que luego servirán de guía y reflejo (confianza, seguridad y eficacia). Adicionalmente, las organizaciones se convierten en los centros de práctica para refuerzo o eliminación, a través de recalcar valores y comportamientos, que conforman identidades de grupos, que sirven y aportan en el tratamiento y transformación de los conflictos.

La forma en que cada grupo organizacional interpreta cada uno de sus momentos y acontecimientos que se le presentan en su cotidianidad se convierte en definitivo para la configuración de las acciones que ejercerá el grupo. El conflicto está compuesto por una conducta interpretativa y una disposición psicocultural, lo que sirve para comprender las diferentes reacciones y decisiones del individuo, del grupo y de la organización.

Las actitudes y valoraciones hacen que cada individuo represente un comportamiento, una conducta que genera estímulo para otras personas con las que intercambia sus contenidos subjetivos, logrando modificaciones en su interior o en los marcos referenciales de sus interlocutores. Las actitudes reflejan también temores y amenazas que tienen una explicación en lo psicocultural y responden a la intensidad de los sentimientos que intervienen, pero es sólo la explicación estructural la que nos dice por qué se toman las decisiones en una determinada dirección. (Barrera, 2004)

Análisis de las lecturas

- ❖ Leer las dos lecturas, luego compartiremos un análisis personal, con la técnica mesa redonda, en clase.

UN CONFLICTO DENTRO DE MIS PAREDES

El primer momento de mi vida donde tuve que tomar una posición, nunca antes pensada, y de alto riesgo, fue cuando decidí, a los 15 años de edad, salir de mi casa de habitación, cambiar de vivienda, dejar a mi familia. Ahora recuerdo el conflicto que tuve que tratar en mi interior, no estaba de acuerdo con ciertas situaciones, y tenía, según mi sentir, razones para hacerlo; sin embargo, el miedo al fracaso, al rechazo de toda mi familia directa y parientes por ese hecho, me limitó por unos días la decisión, pero al final la tomé y partí en una nueva, fascinante y a la vez desconocida aventura.

Naturalmente, en los días en que estuve pensando y analizando todos los hechos y vaivenes, aparecían el temor como ser humano, como joven, a ser rechazado y ser visto como una persona desagradable, mal educada y casi antisocial, al abandonar a mi familia. Siendo yo el mayor de todos mis hermanos, entendí que para resolver ese conflicto debía superar mi percepción de que todos me mirarían mal y concentrarme en los hechos reales, la verdad, yo no tenía nada contra mi familia, era en ese momento de libertad, que buscamos los jóvenes en cierta etapa de nuestras vidas, el espacio en que somos contestatarios, queremos independencia y buscamos caminos para ello.

Unos meses después de vivir con un tío, entendí que mi problema era diferente, que debía estar con mi familia y podría vivir con ellos y hacer frente a mis asuntos para buscar transformarlos, no era la solución poner como pretexto primero a mis seres queridos y pensar que estando lejos de ellos la solución al conflicto vendría. Mi familia me enseñó que ellos no eran el problema y que éste estaba dentro de mis propias paredes, sólo que no lo había ubicado correctamente. Aprendí que muchos de nuestros problemas no están fuera, debemos buscarlos dentro de nosotros mismos.

Una de las cosas que aprendí con esta experiencia fue que actué más desde el punto de vista emocional y poco racional; si hoy en día pudiera regresar a los 15 años y tuviera similar situación, probablemente actuaría de una forma más racional, esto gracias al aprendizaje de estos años.

¿DONDE ESTA EL EQUILIBRIO, AQUI O ALLA?

Una de las cosas que mayormente me sorprendió cuando llegué por primera vez a Guatemala, fue ver a las mujeres indígenas mayas cargar en su cabeza todo tipo de objetos, unos bastante grandes en su tamaño, pero también en peso, y otros como agua o líquido que requerían un equilibrio especial. Siempre pensé que sería un ejercicio único para las mujeres que aspiran a ser reinas de belleza.

Cuando trasladamos este paisaje a la vida cotidiana, nos encontramos con que muchos directa o indirectamente buscamos el equilibrio, esos momentos en que deseamos estar en perfecto estado (salud, trabajo, relación familiar, amigos, etc.) pero que no siempre lo logramos, es como una tabla que encuentra varias fuerzas, siendo una de ellas, lo que nosotros quisiéramos hacer. Lo interesante con las mujeres mayas es que sin importarles que los ladinos no cargan el agua o la leña de esa forma, ellas siguen pensando que es la mejor forma y tienen explicaciones para ello, igual que la forma como llevan a sus hijos en la espalda, donde personalmente he aprendido las grandes ventajas que tiene esa forma tradicional de cargar, para dejar libres las manos, esa es una forma de conseguir y lograr el equilibrio.

Cuando queremos hacer lo que a nosotros nos parece y está en contra de otros, tenemos conflicto, por eso podemos encontrarnos fuera de balance, es importante encontrar los puntos que nos permitan llegar al sitio de gravedad, donde el equilibrio permite convivir con otros y sentir que estamos en nuestra posición ideal, de equilibrio, debemos recordar que los otros también desean en la mayoría de los casos estar en la misma posición de equilibrio, pero no necesariamente en el mismo punto donde nos encontramos nosotros, el indígena puede seguir cargando el agua en la cabeza y sus hijos en la espalda y otros no debemos sentirnos ofendidos por ello.

Décima Tercera Semana

13. PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL ÁMBITO FAMILIAR Y ESTRATEGIAS PARA RESOLVERLOS.

Las familias han sido motivo de diversos estudios e intervenciones a lo largo del tiempo, lo que ha llevado a la producción de una innumerable cantidad de textos que las abordan desde distintos ámbitos. No obstante, es frecuente que tales escritos se adscriban, evidenciándolo o no, a una perspectiva teórica, que habitualmente corresponde a las familias vistas como sistemas. Sin embargo, sostenemos firmemente que para llegar a comprender los procesos familiares y más, aún los conflictos que se viven al interior de las familias e indudablemente, para lograr intervenir adecuadamente en ellos, es necesario conocer diferentes perspectivas teóricas, lo que nos permitiría interpretar una situación específica desde distintas aristas y ampliará nuestras herramientas de intervención.

13.1 El interaccionismo simbólico

“Por decirlo de otro modo, el self requiere ser miembro de una comunidad y conducirse según las actitudes comunes a la comunidad. Mientras el juego interesa sólo a partes del self, el deporte requiere un self coherente y plenamente desarrollado. La adopción del papel del otro generalizado no sólo es esencial para el pleno desarrollo del self, también es crucial para el desarrollo de las actividades grupales organizadas.”

El supuesto central del interaccionismo simbólico es que cada persona se relaciona con otra, a partir de los símbolos con los que esa persona interpreta el mundo cotidiano en que vive, y también desde de las expectativas que piensa que las otras personas tienen respecto a ella. Así por ejemplo, un si dentro del universo simbólico de una madre, está que tiene que educar a su hijo para que éste pronuncie bien las palabras, cada vez que el niño pronuncie mal y ella lo corrija, la madre sentirá que cumple con las expectativas sociales de lo que es ser una buena madre.

Identidad y roles familiares

Uno de los aspectos más trabajados desde el interaccionismo simbólico en el ámbito

de las familias es de la identidad y roles familiares. Al respecto (Gracia y Musitu, 2000) plantean siguiendo a David Cheal (1991), que el interaccionismo simbólico incorpora la idea moral de que todos los miembros de una familia deberían adoptar una visión idéntica de su situación colectiva. Es decir, que en nuestro ejemplo, toda la familia debería estar de acuerdo con la madre en la necesidad de corregir al niño para que pronuncie bien las palabras y en la forma como ella lo hace. Este ideal del que nos habla David Cheal sustenta dos aspectos:

- a) La idea de la identidad familiar: Es decir, que los miembros del grupo familiar se identifiquen unos con otros en la interacción diaria.
- b) El concepto de unidad familiar: Que se ve reflejada fundamentalmente en el ajuste marital, es decir, en que tanto el padre como la madre, estén de acuerdo en la necesidad y la forma de educar a su hijo.

Ellsworth Faris, en su análisis de la obra más famosa de Mead, *Mind, Self and Society* [Espíritu, persona y sociedad], señaló que «no el espíritu y luego la sociedad; sino la sociedad primero y luego los espíritus que surgen con esa sociedad... es este el orden que él [Mead] hubiera establecido» (citado en Miller, 1982a: 2).

La inversión de Faris del título de este libro refleja el hecho ampliamente reconocido, y admitido por el propio Mead, de que la sociedad o, en general, lo social, tenía prioridad en su análisis. Para Mead, la psicología social tradicional partía de la psicología del individuo para explicar la experiencia social; Mead, en cambio, dio siempre prioridad al mundo social para comprender la experiencia social. Mead lo explica así:

En psicología social no construimos la conducta del grupo social en términos de la conducta de los distintos individuos que lo componen; antes bien, partimos de un todo social determinado de compleja actividad social, dentro del cual analizamos (como elementos) la conducta de cada uno de los distintos individuos que lo componen. Es decir intentamos explicar la conducta del individuo en términos de la conducta organizada del grupo social en lugar de explicar la conducta organizada del grupo social en términos de la conducta de los distintos individuos que pertenecen a él. Para la psicología social, el todo (la sociedad) es anterior a la parte (el individuo), no la parte al todo; y la parte es expresada en términos del todo, no el todo en términos de la parte o las partes.

El acto

Mead considera el acto como la «unidad más primitiva» de su teoría (1982: 27). No es en sí un fenómeno emergente, sino la base de toda emergencia. En otras palabras, el

acto es la base de donde emergen todos los demás aspectos del análisis de Mead. Es en su análisis del acto cuando Mead se aproxima más al enfoque del conductista y se centra en el estímulo y la respuesta. Ahora bien, Mead creía que el estímulo no provocaba una respuesta automática e irreflexiva en el actor humano. Como señaló: «Concebimos el estímulo como una ocasión u oportunidad para actuar, no como una compulsión o mandato» (1982: 28).

Mead (1938/1972) identificó cuatro fases fundamentales e interrelacionadas del acto; las cuatro representan un todo orgánico (en otras palabras, están interrelacionadas dialécticamente). Tanto los animales inferiores como los humanos actúan, y Mead estudió las semejanzas y sobre todo las diferencias entre ambos.

- ❖ La primera fase es la del impulso, que entraña un «estímulo sensorial inmediato» y la reacción del actor al estímulo, la necesidad de hacer algo como respuesta. El hambre nos proporciona un buen ejemplo. El actor (tanto humano como no humano) responde inmediata e irreflexivamente al impulso, pero es más probable que el actor humano se detenga a considerar la respuesta adecuada (comer en ese momento o más tarde). Considerará no sólo la situación inmediata, sino también las experiencias pasadas y las posibles consecuencias del acto.
- ❖ La segunda fase del acto es la percepción, en la que el actor busca y reacciona a un estímulo relacionado con el impulso, en este caso el hambre y las diversas maneras disponibles de satisfacerla. Las personas son capaces de sentir o percibir el estímulo a través del oído, el olfato, el gusto, etc. La percepción implica tanto los estímulos entrantes como las imágenes mentales que crean. Las personas no responden simple e inmediatamente a los estímulos externos, sino que más bien consideran y sopesan la respuesta a través de imágenes mentales. Las personas no están simplemente supeditadas a la estimulación externa; también seleccionan activamente las características de un estímulo y eligen entre un abanico de estímulos. Es decir, un estímulo puede tener varias dimensiones, y el actor es capaz de elegir entre ellas. Además, por lo general, la gente se topa con muchos y diferentes estímulos, y tiene la capacidad de elegir unos y descartar otros. Mead se niega a separar a las personas de los objetos que perciben. Es el acto de percibir un objeto lo que hace que sea un objeto para la persona; la percepción y el objeto (dialécticamente relacionados) no pueden separarse uno de otro.
- ❖ La tercera es la fase de la manipulación. Una vez que se ha manifestado el impulso y el objeto ha sido percibido, el siguiente paso es la manipulación del objeto o, en términos más generales, la acción que la persona emprende con respecto a él. Además de sus ventajas mentales, las personas tienen otra ventaja sobre los animales inferiores. La gente tiene manos (tiene pulgares opuestos a los demás dedos) que le permiten manipular objetos con más destreza que los animales inferiores. La fase de la manipulación constituye, para Mead, una pausa temporal importante en el proceso, porque mientras

transcurre no se manifiesta una respuesta inmediatamente. Un ser humano hambriento ve una seta, pero antes de comérsela, la arranca primero, la examina, quizás ojee un tratado especializado para saber si esa variedad es comestible. El animal inferior, sin embargo, suele comerse la seta sin manipularla ni examinarla (y, por supuesto, sin leer sobre sus características). La pausa que proporciona la manipulación de un objeto permite a los humanos contemplar diversas respuestas. En el lapso en el que considera si se la come o no, están implicados tanto el pasado como el futuro. La persona reflexiona acerca de las experiencias pasadas en las que ha comido una determinada seta, tal vez recuerda que enfermó y considera la posible enfermedad o, incluso la muerte, que le puede sobrevenir si se come una seta venenosa. Para el actor, la manipulación de la seta pasa a ser una suerte de método experimental para formular mentalmente las diversas hipótesis acerca de lo que le puede suceder si se la come.

- ❖ Tras la deliberación, el actor decide si se come o no la seta, y esta decisión lleva a la siguiente fase del acto, la consumación del acto que, en términos más generales, equivale a emprender la acción que satisface el impulso original.

Por ejemplo, la manipulación de comida puede provocar en el individuo el impulso del hambre y la percepción de que está hambriento y de que hay comida disponible para satisfacer su necesidad.

Gestos

Mientras el acto implica una sola persona, el acto social implica dos o más personas. El gesto es, para Mead, el mecanismo básico del acto social en particular y del proceso social en general. «Los gestos son movimientos del primer organismo que actúan como estímulos específicos de respuestas (socialmente) apropiadas del segundo organismo» (Mead, 1934/1962: 14; véase también Mead, 1959: 187). Tanto los animales inferiores como los humanos son capaces de hacer gestos, en el sentido de que la acción de un individuo provoca automática e irreflexivamente la reacción de otro individuo.

En ocasiones, los humanos participan en conversaciones inconscientes de gestos. Mead nos pone como ejemplos muchas de las acciones y reacciones que tienen lugar en combates de boxeo y encuentros de esgrima, donde un luchador responde «instintivamente» a las acciones del otro. Mead denomina estas acciones inconscientes gestos «no significantes»; lo que distingue a los humanos es su capacidad para emplear gestos «significantes», aquellos que requieren la reflexión por parte del actor antes de que se produzca la reacción.

El self

Una buena parte de la obra de Mead en general, y especialmente su reflexión sobre la mente, contiene ideas sobre uno de sus conceptos más importantes: el «self». No lo

hemos mencionado antes, pero ahora resulta necesario su análisis para lograr una comprensión plena y satisfactoria del pensamiento de Mead.

El self es, en lo fundamental, la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto; el self tiene la peculiar capacidad de ser tanto sujeto como objeto. Como ocurre con todos los conceptos centrales de Mead, el self presupone un proceso social: la comunicación entre los humanos. Los animales inferiores no tienen self, ni tampoco los niños humanos cuando nacen. El self surge con el desarrollo y a través de la actividad social y las relaciones sociales. Para Mead, es imposible imaginar un self sin la existencia de experiencias sociales. Sin embargo, una vez que el self se ha desarrollado, puede seguir existiendo en ausencia de contacto social. Así, Robinson Crusoe desarrolló un self durante su estancia en la civilización y lo conservó cuando vivía solo en lo que él creyó, durante algún tiempo, que era una isla desierta. En otras palabras, siguió teniendo la capacidad de suponerse un objeto. Una vez desarrollado el self, las personas lo manifiestan por lo general, aunque no siempre. Por ejemplo, el self no aparece involucrado en las acciones habituales o en las experiencias fisiológicas inmediatas de placer o dolor.

El yo

Que según Mead es la respuesta a la conducta de las otras personas. En el ejemplo del adolescente que ha llegado de madrugada a su hogar, si él responde a su padre y a su madre con enojo por que lo reprenden, ese sería su yo, si responde con humildad y pide disculpas, ese también correspondería a su yo.

El mí

Corresponde al conjunto de conductas de las otras personas que uno asume que pueden tener frente a una situación, es decir, “el mí” incluye la perspectiva de los otros. En nuestro ejemplo, el adolescente puede preguntarse si su conducta será aprobada por su padre y su madre.

De modo que el *self* de este adolescente, estará compuesto por su actitud de humildad o enojo y por lo que espera que su madre y su padre hagan frente a su conducta, la identidad de este adolescente se referirá a los distintos significados que le dé al *self* en su rol de hijo. Es decir, su

Roles

“De acuerdo con el análisis de LaRossa y Reitzes (1993), roles son las normas

compartidas aplicadas a los ocupantes de posiciones sociales. Los roles constituyen sistemas de significado que capacitan a los ocupantes del rol y a otros con los que se interactúa para anticipar conductas futuras y mantener la regularidad en las interacciones sociales (Turner, 1970) por ejemplo, el rol de abuelos puede conllevar la expectativa de que cuiden en ocasiones de sus nietos. Los roles sociales no sólo especifican conocimientos, habilidades y motivación, también especifican la extensión, dirección y duración de sentimientos y emociones.” (Gracia y Musitu, 2000: 103)

13.2 Teoría del conflicto

Recordemos que nos encontramos revisando los planteamientos teóricos respecto a las familias vista como interacción y que anteriormente hemos dicho que las interacciones pueden ser simbólicas, conflictivas o de intercambio.

Los teóricos que han desarrollado estas ideas, como lo ha señalado Klein y White (1996), plantean que las personas actúan en su propio interés y que el orden social necesita ser negociado y ritualizado. Es decir, que el conflicto forma parte de la sociedad humana y por ello deben establecerse normas para su manejo y control. Dicho de otro modo, el mantenimiento del orden social no implica la ausencia del conflicto, puesto que éste continúa estando presente, tanto en entre grupos, como entre personas, pero sí necesita negociarse y manejarse para evitar consecuencias extremas, como la violencia.

Este es el planteamiento central de la teoría del conflicto y ha sido aplicado al estudio de las familias desde dos posturas diferentes, aunque no antagónicas. Revisemos a continuación cuales son esas orientaciones:

a) Las familias como parte de procesos sociales más amplios:

En esta postura los teóricos afirman que los conflictos sociales que se viven son producto de las diferencias de clases, razas, etnias y de género y que ello se refleja en las interacciones familiares. Es decir, que los conflictos.

b) El conflicto en las familias es único debido a la naturaleza afectiva de los recursos:

Esta otra corriente de pensamiento, se centra más en las familias como un grupo de personas que interactúan y plantea que dado que en las familias existe afecto, el conflicto es inherente a ellas. Esta postura corresponde a una mirada microsocial de los conflictos en las familias, es decir, se les analiza desde sus interacciones como grupos.

Dado que esta última postura corresponde a una mirada de las familias como interacción, es la que revisaremos a continuación, a partir de su argumento central que es la naturaleza conflictiva de las familias.

La naturaleza conflictiva de las familias

El aporte de la teoría del conflicto al estudio de las familias, según lo planteado por Gracia y Musitu (2000) es que dicha teoría contribuye a desmitificar la imagen de las familias como una unidad social bien integrada, armoniosa y mutuamente enriquecedora. Una imagen que ha sido creada desde otras perspectivas teóricas y que según los supuestos de la teoría del conflicto, no ayuda a comprender los procesos familiares. Según lo planteado por Farrington y Chertok (1993), la aplicación de la teoría del conflicto al estudio de las familias “nos alerta a todos de las posibles discrepancias que pueden existir entre nuestras creencias y los supuestos acerca de las familias, esto es, entre nuestra ideología familiar y cómo son realmente las familias en la “vida real”.” (Farrington y Chertok,1993: 373). Esto resulta particularmente relevante para quienes nos desarrollamos en el ámbito del trabajo con familias, puesto que, podría suceder que una visión idealizada, como así mismo, juicios de valor, prejuicios o preconcepciones, respecto a cómo deberían ser las formas de interacción familiar, nos impidan ver como son en realidad, dichas interacciones.

Por otra parte, también podría ocurrir que una visión idealizada de las familias, nos impida aceptar la existencia de modos de interacción familiar distintos a los que creemos adecuados, aun cuando tales interacciones, sean suficientemente satisfactorias para otras personas y sus familias. Es decir, la teoría del conflicto nos invita a mantener nuestros sentidos abiertos a la posibilidad de que lo óptimo en el ámbito de las relaciones familiares, no sea lo que pensamos que debería

ser, sino que tal vez existen otras posibilidades de interacción familiar, que sean de igual o mejor calidad que lo que imaginamos o nos han socializado.

13.3 Teoría del intercambio

Como hemos dicho con anterioridad, nos encontramos revisando los planteamientos teóricos respecto a las familias vistas como interacción. Hasta el momento hemos analizado las interacciones familiares desde el interaccionismo simbólico y desde la teoría del conflicto. Es decir, hemos visto tales interacciones, como simbólicas y como conflictivas.

Según las consideraciones de Gracia y Musitu (2000) “la búsqueda del placer, la evitación del dolor, el cálculo racional de costos y beneficios, son ideas que caracterizan las propuestas de la teoría del intercambio. Aunque, por supuesto, estas ideas no tienen nada de nuevas, la novedad de este enfoque reside quizás en su combinación para explicar el comportamiento humano en la interacción social.” (Gracia y Musitu, 2000:114) y como veremos más adelante, en su aplicación al estudio de las familias.

Conjuntamente, Federic Munné (1996) recogiendo los postulados de George Simmel, uno de los primeros exponentes de esta teoría, plantea que “Simmel, partiendo de la base que las personas nos asociamos movidas por el interés por satisfacer nuestras necesidades, pone la génesis del intercambio en la gratitud que la persona interesada procura generar en el otro para que éste se sienta, por reciprocidad, en la necesidad de devolver el servicio, surgiendo en consecuencia un vínculo entre ambos sujetos sin coacción aparente o externa” (Federic Munné, 1996: 154)”. Es decir que, si tomamos por ejemplo la relación entre vecinos, veríamos que si un vecino necesita cooperación y otra persona se la presta, se generará un vínculo entre ellos basado en la gratitud, ya que quien otorgó el apoyo, que correspondería a la persona interesada en tener relaciones de intercambio con su vecino, generaría en quien recibió la cooperación un sentimiento de gratitud, que lo impulsaría a retribuir la ayuda a quien le auxilió, cuando éste lo necesite. Esto es lo que los refranes populares expresan como “una mano lava la otra” o “mano por mano”, con la salvedad que esta teoría relativiza la ayuda desinteresada, puesto que plantea que cuando una persona coopera con otra, lo hace movida por satisfacer alguna necesidad suya. Es decir,

desde el punto de vista de la teoría del intercambio, una amiga puede ayudar a otra, esperando recibir su cariño como retribución. Igualmente, un vecino puede ayudar a otro esperando sentirse acompañado en el barrio. También desde esta perspectiva teórica, una madre puede ayudar a su hijo esperando mantener su cariño.

Interrelaciones familiares: recompensas y costos

De acuerdo a lo planteado por Gracia y Musitu, (2000), “la teoría del intercambio, especialmente en sus versiones más microsociales, asume que la motivación básica de los individuos es el propio beneficio. El interés colectivo y el altruismo también se derivan y explican por los intereses individuales. La teoría del intercambio es una teoría racional en la que las percepciones de las personas de las recompensas, costos y el nivel de satisfacción que son capaces de obtener de las situaciones determinan en última instancia las elecciones.” (Gracia y Musitu, 2000: 117) Dicho en otras palabras, la teoría del intercambio en su análisis microsocial, es decir, en su estudio sobre las interacciones personales, plantea que los seres humanos actuamos motivados por los beneficios que podemos obtener de nuestras acciones. Desde el punto de vista de esta teoría, la filantropía o el interés en ayudar al prójimo, también serían explicados a partir de intereses individuales. Tomemos por ejemplo, las acciones de voluntariado que se desarrollan en muchas organizaciones sociales. De acuerdo a los planteamientos de la teoría del intercambio, las personas que desarrollan dichas labores, lo harían como un modo de satisfacer necesidades propias, por ejemplo para satisfacer su necesidad de expresar cariño a los niños, para sentirse útiles a la sociedad, para no sentir soledad, etcétera. De modo que, desde esta perspectiva teórica, las personas miden el nivel de costos y beneficios que tendrían sus acciones y sobre la base de ello actuarán. Es así como en nuestro ejemplo respecto a las labores de voluntariado, desde la teoría del intercambio, si una persona llena su necesidad de compañía realizando actividades de caridad, pero tiene conflictos interpersonales en la institución, evaluará si es más importante su necesidad de compañía o la de no tener relaciones sociales conflictivas y sobre esa base decidirá si se mantiene en la institución o renuncia a su labor.

No obstante, tal como lo señalan Klein y While (1996), el análisis racional de los costos y las recompensas que obtendremos mediante determinadas acciones, se

realiza en un ambiente caracterizado por la interdependencia personal, lo que trae como corolarios que:

- a) Para obtener algunas recompensas dependamos de la cooperación de otras personas y,
- b) Que debemos evaluar no sólo los beneficios, sino también los costos que implicarían nuestras acciones, desde el punto de vista de las interacciones con las otras personas.

Conceptos básicos

Como hemos hecho anteriormente, con el objetivo de llegar a comprender mejor los planteamientos de la teoría del intercambio y cómo es posible su aplicación al estudio de las familias, es que siguiendo a Gracia y Musitu (2000) definiremos algunos de los conceptos centrales que sustentan dicha teoría.

Recompensas, costos y beneficios: De acuerdo a lo expuesto por Gracia y Musitu (2000) “Thibaut y Keller definen las recompensas como los placeres, satisfacciones y gratificaciones que las personas disfrutan. Nye (1979) amplía esta definición para incluir el estatus, relaciones, interacciones, experiencias distintas a las interacciones y sentimientos que proporcionan gratificación a las personas. Incluye por lo tanto las cosas físicas, sociales y psicológicas que una persona escogería en ausencia de costes añadidos. Si una relación proporciona recompensas a una persona, es más probable que ésta continúe manteniendo la misma relación. Siguiendo la misma línea de definición Nye (1979) define los costos como cualquier estatus, relación, interacción, experiencia o sentimientos desagradables para una persona.” (Gracia y Musitu, 2000: 119).

Nivel de comparación y nivel de comparación de alternativas: Siguiendo lo expuesto por Gracia y Musitu (2000), veremos que los resultados que una persona obtiene como producto de sus interacciones familiares, se miden de acuerdo a dos parámetros que son subjetivos. Es decir, que tienen un valor para

cada persona en particular, lo que dependerá de su historia personal, de sus expectativas, de sus ideas sobre los sucesos, etcétera. En definitiva, dicha medición dependerá de la cultura de cada persona. Estos dos parámetros corresponden al nivel de comparación y al nivel de comparación de alternativas.

Justicia distributiva: Según lo expresado por Gracia y Musitu (2000), la justicia distributiva se refiere a que las recompensas que se obtienen en una interrelación deben ser proporcionales a los costos. De igual modo que los beneficios deben ser proporcionales a las inversiones. De manera que una relación se percibirá como satisfactoria, cuando ambas partes realizan proporcionalmente contribuciones iguales y obtienen resultados positivos iguales.

4) Reciprocidad: Este concepto se refiere a las condiciones en que las personas acuerdan sus intercambios de forma que no sólo se beneficien individualmente, sino que sean mutuamente recompensantes y tomen en consideración las necesidades de cada uno. (Smith, 1995).

Áreas de aplicación

Luego de haber descrito los aspectos centrales de la teoría del intercambio, del mismo modo que lo hicimos anteriormente, presentaremos esquemáticamente en los cuadros siguientes, de acuerdo a lo expuesto por Gracia y Musitu (2000), las áreas en que ha sido aplicada esta teoría.

ÁREAS DE APLICACIÓN	
Estudios sobre las interrelaciones familiares, principalmente en el análisis del desarrollo y mantenimiento de las relaciones familiares.	Investigaciones sobre el desarrollo, satisfacción y disolución de relaciones íntimas y también sobre la satisfacción, equidad, calidad y estabilidad de las relaciones maritales y violencia en la familia.
Desarrollo de métodos conductuales de terapia familiar, basados en el intercambio que mejoren la relación de pareja.	En el ámbito de las políticas públicas respecto a los costos-beneficios de invertir racionalmente en el capital humano de los hijos e hijas.

Fuente: Iturrieta Olivares, PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS FAMILIAS

SÍNTESIS DE LA PERSPECTIVA DE LAS FAMILIAS COMO INTERACCIÓN

Como una forma de resumir lo que hemos planteado hasta el momento, presentamos a continuación un cuadro sintético respecto a los postulados teóricos básicos de cada una de las corrientes de pensamiento que confluyen en la perspectiva de las familias como interacción:

PERSPECTIVA	TEORÍA	POSTULADOS BÁSICOS RESPECTO A LAS FAMILIAS
<p>LAS FAMILIAS COMO INTERACCIÓN</p>	<p>Interaccionismo simbólico</p>	<p>Las personas forman su identidad a partir de la interacción con otras personas. Por lo tanto, las familias son grupos de personalidades que interactúan a través de símbolos y significados compartidos para conseguir</p>
	<p>Teoría del conflicto</p>	<p>Dado que al interior de los grupos familiares se maneja el afecto como forma de interacción, la naturaleza de las familias es conflictiva. Desde esta perspectiva teórica los miembros de las familias no necesariamente</p>
	<p>Teoría del intercambio</p>	<p>Las familias como grupos sociales, se mantienen en el tiempo puesto que interactúan a través de intercambios. El análisis en un ambiente de interdependencia, de los costos y beneficios de una interacción, permitirían optar por mantener o</p>

Fuente: Iturrieta Olivares, PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS FAMILIAS

Las familias como sistemas

La teoría de sistemas si bien fue desarrollada en el ámbito de las ciencias naturales, ha sido pródigamente empleada para la explicación de los fenómenos sociales. De manera que, de acuerdo a Smith (1995), la sociedad puede ser vista como un sistema, es decir, como un organismo que lucha para resistirse al cambio y mantenerse en un estado de equilibrio.

Desde esta perspectiva teórica, “la estabilidad y el orden se consideran como naturales y deseables, mientras que el conflicto o el desorden son síntomas de desviaciones o disfunciones en el sistema. Esta teoría se centra en las conexiones entre las distintas partes del sistema, es decir, cómo cada parte apoya o desvirtúa el funcionamiento del sistema.” (Gracia y Musitu, 2000:127) Desde este enfoque teórico se derivan entonces, conceptos que suelen aplicarse en el trabajo con familias tales como, “desviaciones” o “disfunciones” y que habitualmente no son evidenciados como parte de una visión sistémica de las familias.

Según lo exponen Gracia y Musitu (2000), siguiendo lo señalado por Bernardes (1997), “actualmente existe un amplio rango de “teorías sistémicas” que toman como su concepto básico la idea de que la familia es similar a un sistema orgánico que trata de mantener el equilibrio ante las presiones externas” (Gracia y Musitu, 2000: 131). Desde esta corriente de pensamiento, los tres acercamientos al estudio de las familias que han provocado mayor impacto son:

- a) La teoría del desarrollo familiar
- b) La teoría de los sistemas familiares
- c) La ecología del desarrollo humano

a) La teoría del desarrollo familiar

A diferencia de las teorías del desarrollo, que en su mayoría se centran en el desarrollo individual como por ejemplo, “el psicoanálisis freudiano, la teoría de la personalidad de Erickson, las teorías de Piaget o las teorías de Adler” (Gracia y Musitu, 2000: 132), la teoría del desarrollo familiar se ocupa del ciclo de vida de las familias, siendo su principal foco de interés, el desarrollo de las mismas, como

grupos de personas en interacción que se organizan a partir de normas sociales.

b) La teoría de los sistemas familiares

Existe consenso general entre quienes adscriben a esta corriente teórica respecto a que “la idea básica de la teoría de sistemas será que un sistema debe ser entendido como una totalidad y no puede comprenderse examinando sus partes individuales en aislamiento. Es decir, el todo es mayor que la suma de sus partes”. (Gracia y Musitu, 2000:138) Siendo este el fundamento central de esta corriente de pensamiento, veremos a continuación como ha sido aplicada al estudio de las familias.

c) La ecología del desarrollo humano

La ecología corresponde a un concepto trabajado desde las ciencias biológicas y que puede ser definido como “el estudio de las interrelaciones entre los organismos y el ambiente, y descansaría sobre el supuesto básico de que la vida y el ambiente son partes inseparables de un todo más grande.” (Gracia y Musitu, 2000:147). De modo que, el desarrollo humano tiene lugar en el contexto de las relaciones familiares, siendo el resultado de la interacción entre factores genéticos y el entorno familiar, además de otros componentes del medio social en que se desarrollan las personas.

Décimo Cuarta Semana

14. PRINCIPALES CONFLICTOS SOCIALES: ESTRATEGIAS PARA RESOLVERLOS.

“Proceso de interacción contenciosa entre actores sociales que comparten orientaciones comunes, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora o de defensa de la situación preexistente”.

14.1 TEORÍA DEL CONFLICTO SOCIAL Y MARXISMO

Se nos hace imprescindible señalar la separación entre el marxismo y la teoría del conflicto social, en tanto que la asunción del primero como una expresión de la teoría del conflicto social es una tergiversación de este por parte de la derecha. De la misma manera, el anti-marxismo presente en este reduccionismo y la consecuente incompreensión de los postulados de Marx nos permitirán, junto con otros elementos, conectar más adelante la teoría del conflicto social al pensamiento posmoderno

Así, según Coser, “Karl Marx es el teórico clásico del conflicto social” (1970: 131). Dentro de esta interpretación, “la teoría del conflicto social marxista” (en sentido irónico) se definiría a partir de “las condiciones de propiedad dentro de la producción” (Dahrendorf, 1966: 134- 135). En este sentido, “Para Marx, el equilibrio social era un caso especial de desequilibrio” (Coser, 1970: 136). Es decir, el equilibrio sería para Marx una manifestación del dominio que se ejerce por efecto de las condiciones de la propiedad y que, a la vez, es parte del proceso evolutivo de la sociedad y, por ende, consensuable; o al menos no implicaría un cambio del sistema, debido a que “Una sociedad bien integrada tolerará e incluso recibirá con agrado el conflicto” (Coser, 1970: 40). Dentro de este panorama, el marxismo pierde su visión de producir una transformación social, en tanta construcción de una nueva y diferente sociedad amparada en una cualidad opuesta a la actualmente existente.

La pobreza, la exclusión social y la explotación son, según la teoría del conflicto social, una casual o estadística disfunción sistémica. ¡Cuestión de ajuste! ¡Nada más! Es preciso recordar que para el neoliberalismo estas manifestaciones sociales producto de la apropiación de los medios de producción y del acaparamiento de la riqueza socialmente producida, son consecuencias no intencionales y, por consiguiente, no hay responsabilidad social, estatal o moral sobre ellas.

El marxismo, no obstante, no es una teoría del conflicto social. En él, no cabe la idea del consenso, solo el de la transformación social, el de la transformación del

sistema. La teoría marxista no plantea ajustes, más bien exagera las contradicciones sociales en la búsqueda y construcción de nuevas posibilidades.

La teoría marxista es una teoría del movimiento, no solo en tanta explicación de este, sino en cuanto resultado de la propia praxis⁶. El equilibrio y el desequilibrio no existen, lo que sí existe es la tensión producto de las contradicciones sistémicas que conllevan la superación (Aufhebung) del sistema social, del modo de producción capitalista, y no se queda en la simple superación (Überwindung) de las contradicciones sociales.

14.2 LA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA

Frente a teorías como la del marxismo, el funcionalismo clásico (Durkheim) y estructural parte de la idea de que las sociedades tienden al equilibrio y que, por tanto, el conflicto constituye una anomalía del orden social.

TALCOTT PARSONS:

El punto de partida de Parsons es la idea de que las sociedades son sistemas autorregulados que se ajustan al cambio mediante una reordenación de sus instituciones.

La cohesión política de una sociedad (y su estabilidad) se basa en el consenso:

- ✓ sobre los valores,
- ✓ sobre el ordenamiento (acuerdo sobre los p os. básicos del orden social en sus diversos aspectos: jurídico, político y económico-social),
- ✓ sobre el comportamiento (aceptación de las reglas que deben respetar los actores), y
- ✓ sobre los procedimientos para la adopción de decisiones colectivas.

Frente a Hobbes, para el que la base de la sociabilidad humana radicaba en la coerción), Parsons sostiene que los valores compartidos son la base de la vida en sociedad y lo que legitima el uso de la fuerza si esta armonía resulta alterada. Puesto que hay cauces normativos para permitir el cambio que ajuste las instituciones sociales a “nuevos” valores sociales, la existencia del conflicto constituye una disfunción.

De este modo, para Parsons son posibles dos usos de la fuerza en las relaciones sociales:

- a) Las conductas agresivas que constituyen una “conducta desviada” y antisocial (porque chocan con los valores compartidos por el grupo);
- b) El uso de la coerción por parte del poder legítimo con la finalidad de restaurar el orden social y la prevalencia de las normas sociales cuestionadas.

Parsons distinguía entre 4 tipos de acción encaminada al control colectivo:

- 1) el incentivo (ofrecer ventajas a los descontentos para que cambien de actitud).

- 2) la persuasión (ofrecer buenas razones que convencan al otro para que acepte las normas sociales).
- 3) el compromiso (llamamiento a la moral y a la conciencia de los individuos para hacerles ver que no estaría bien no aceptar las llamadas a un comportamiento "funcional").
- 4) la coerción (amenaza por parte del poder legítimo de sanciones negativas por el incumplimiento de ciertas normas o deseos).

Este cuarto tipo es una última ratio. En concreto, el uso de la fuerza sería el último recurso de coerción u obligación:

Para los funcionalistas, las sociedades precisan de instituciones autorizadas a ejercer la fuerza para restablecer la confianza, aunque la fuerza debe utilizarse como un recurso extremo una vez que las estrategias integracionistas han fracasado.

De este modo, en la teoría parsoniana la fuerza y la violencia son cuestiones al mismo tiempo central y marginal:

- Fundamentan todo proceso de coerción cuando el consenso ha desaparecido y aparecen de manera abierta cuando el poder tiene necesidad de hacerse obedecer;
- Pero si la sociedad administra con cuidado la fuerza sustituyéndola por otro tipo de recursos de control (como la amenaza, el incentivo o la negociación), queda en segundo plano (sólo presente como un posible horizonte si las relaciones sociales degeneran).

ROBERT K. MERTON:

Robert K. Merton fue el primero de los funcionalistas que consideró la violencia como un elemento posible y aun inevitable de las relaciones sociales.

Merton liberó al funcionalismo de su carga conservadora y consideró que bajo determinadas circunstancias la violencia podría ser incluso funcional para la integración de la estructura social.

La violencia puede ser funcional cuando se dirige a fines socialmente legítimos (por ejemplo, la resistencia obrera para la mejora de sus condiciones laborales), pero supone una ruptura del orden social cuando pretende un cambio en los fines o medios socialmente reconocidos (por ejemplo, pretender que el futuro de los ciudadanos vascos sea decidido por la izquierda nacionalista en exclusiva).

14.3 Teoría volcánica

Bajo este término se agrupa un conjunto heterogéneo de explicaciones del conflicto que tienen en común considerarlo como el punto culminante de una escalada de tensión, provocada por procesos de tipo socioeconómico, político o

incluso

psicológico

teoría de la frustración de expectativas.

Estas teorías, al revés que el marxismo o el funcionalismo, no pretenden imbricar al conflicto en explicaciones globalizadas.

Son teorías del conflicto en el sentido más exacto del término. Comparten una visión espasmódica de los conflictos la lucha abierta surge en el momento en que los actores sociales alcanzan un nivel insostenible de crispación.

Una primera posibilidad es de tipo psicológico lo que provoca la tensión y el posterior estallido es la frustración de las expectativas, esto es la divergencia entre lo que un grupo social espera y cree merecer recibir y lo que realmente obtiene. Existe un umbral indefinido a partir del cual el grupo considera que su situación es una injusticia intolerable y es entonces cuando estalla el conflicto.

DURKHEIM sintetizaba el proceso en dos fases:

- a) Acumulación de ansiedades y frustraciones, producidas por una drástica restricción de las aspiraciones que albergaba el actor social
- b) Arranque espontáneo de ira popular

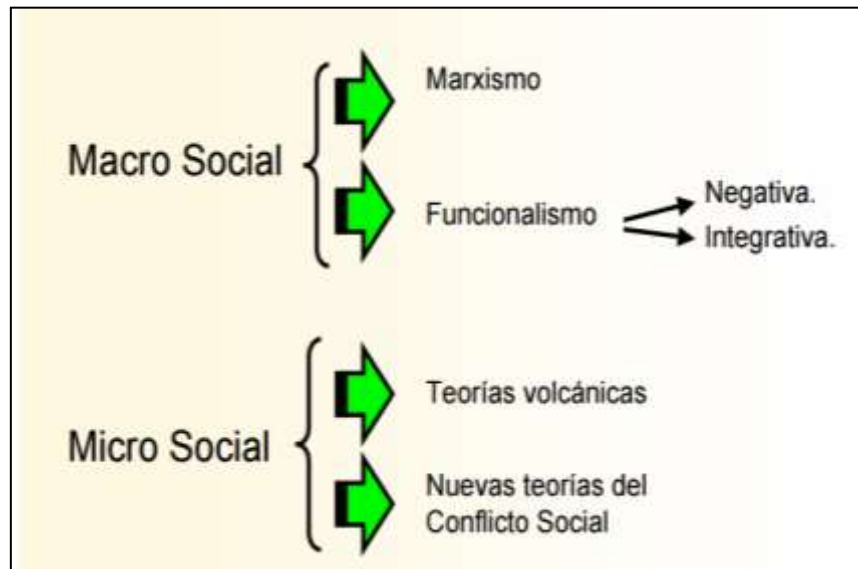
Chalmers JOHNSON(1931-2010)

Expone el proceso partiendo de parecidas premisas teóricas, pero añadiendo un nuevo elemento: la actitud del grupo dirigente. Así, el proceso generador del conflicto se concretaría en cuatro grandes fases:

- Desequilibrios sistemáticos en la sociedad
- Intransigencia de las elites a la hora de admitir reformas. Ello genera desequilibrios psicológicos personales que conducen al surgimiento de un movimiento subcultural.
- Pérdida de legitimidad de las elites gobernantes
- Un acontecimiento fortuito desencadena la revuelta

Otra variante de las teorías volcánicas vincula el estallido de conflictos con ciclos económicos o procesos sociopolíticos que empeoran drásticamente las condiciones de vida de un grupo hasta superar el umbral de lo tolerable. Como dijo el historiador francés Jules MICHELET (1798-1874), “el hambre es el Terror”, y ello es lo que se esforzó en demostrar Camille-Ernest LABROUSE (1895-1988) con su estudio sobre las coyunturas económicas prerrevolucionarias: el alza continuada de los precios del pan, que coincide con una serie de cambios negativos en otras esferas, alcanzó su techo histórico en

torno a 1789, condenando al hambre a una parte significativa de los grupos de plebeyos franceses, en especial a los urbanos.



14.4 CAUSAS DEL CONFLICTO SOCIAL

¿Por qué se producen y reproducen los conflictos sociales o socio-culturales que confrontan poblaciones locales con empresas extractivas en el Perú? Entre las múltiples causas o motivos podemos identificar un grupo de causas estructurales y sistémicas. A continuación intentamos aproximar una explicación sobre lo que son estas causas describiendo algunas de ellas.

Las causas estructurales son situaciones históricas que se han establecido a manera de columnas o estructuras en la sociedad, siendo difíciles de mover o cambiar. Entre las causas estructurales más conocidas o principales relacionadas a los conflictos sociales podemos citar:

1. La ausencia del Estado en las zonas donde se produce el conflicto. En los Andes y la Amazonía existen poblaciones locales organizadas comunitariamente, pero sin autoridades o servicios del Estado. En dichas zonas no solo es necesario el *ius imperium* del Estado, sino la reciprocidad en servicios públicos acordes a las necesidades de la población local. Ejemplos clarísimos de estas zonas lo constituyen las cuencas o valles vinculadas al narcotráfico, pero también muchas zonas donde es la empresa extractiva la que asume la autoridad y control, y comparte parte de sus servicios privados.
2. La deficiencia o ausencia de los servicios básicos en educación, salud y justicia para la población local que es parte del conflicto. Los sistemas de

educación, salud y justicia profesional se encuentran alejados geográfica y/o culturalmente de las necesidades de las comunidades andinas y amazónicas que identifica a la población local involucrada en los conflictos sociales. A pesar de tratarse de servicios en parte descentralizados o regionalizados, como los de educación y salud, no existe una política efectiva que prepare técnica o profesionalmente a los miembros de la población local o controle las enfermedades crónicas que les afectan. Por ejemplo, la actual situación de los Kandozis y Shapras, en el Datem del Marañón, Loreto, infectados de hepatitis B sin un efectivo servicio de prevención y atención en salud, constituye uno de los casos más urgentes.

3. El modelo de desarrollo aplicado y defendido por el gobierno central es excluyente. Ese modelo está basado en políticas neoliberales y en una economía de mercado que promueven el crecimiento a través del consumo de bienes y servicios que, por su naturaleza, excluye a la población local como las comunidades andinas y amazónicas que comparten otra racionalidad económica. A través de ese modelo, se someten o excluyen económicamente, por ejemplo, sus relaciones comunitarias y de auto-sostenimiento. La presencia de las empresas extractivas en el área geográfica de estas comunidades produce cambios económicos extremos que puede conducir a la migración forzada del grupo local.

Las causas sistémicas, de otro lado, se refieren a aquellas creencias o actitudes que consideramos “buenas” o “malas” por nuestro aprendizaje previo (causas estructurales) y se desarrollan circularmente con posiciones de defensa de las mismas sin cuestionarlas o transformarlas. Entre estas causas sistémicas relacionadas a los conflictos sociales podemos citar:

1. La cultura de consumo. En la sociedad limeña o capitalina de región aceptamos el consumo de bienes y servicios como guía de nuestras conductas económicas. Valorizamos ganar más dinero para acceder al mejor y numeroso consumo sin reparar que provocamos la misma actitud creciente en las generaciones venideras, pero particularmente en otros grupos sociales que históricamente no tienen la misma cultura de consumo. Si integramos a todos los grupos sociales bajo el mismo patrón y cultura de consumo, no solo sería imposible la convivencia humana en nuestro medio sino que estaríamos orientándonos a destruir nuestro planeta.
2. La presencia de “beneficiarios” excluidos. Creemos y defendemos a la inversión privada (normalmente extranjera) como eje de desarrollo porque permite la multiplicación de actividades económicas que se orientan a la exportación y producen divisas que, a su vez, llevan en crecimiento a nuestra economía. Pero, no reparamos que esta inversión extranjera es para beneficio principal del mismo inversor extranjero que mantiene o recrea la relación desigual de grupos económicos mundiales. El mismo fenómeno se reproduce con las empresas privadas sub-contratadas por las empresas extranjeras y el mismo fenómeno se vuelve a repetir con las economías locales sub-contratadas o afectadas por las empresas contratistas o sus organismos no gubernamentales (ONGs) constituidos para ello. Al final, el aparente beneficiario local, de la actividad extractiva, siempre es marginado o excluido en la cadena económica.
3. Las limitaciones de las autoridades del Estado para aplicar los tributos recolectados. A nivel de las autoridades nacionales, regionales y locales

también se reproducen un conjunto de creencias y actitudes que también excluyen a las comunidades andinas y amazónicas principales integrantes de la población local involucrada con los conflictos sociales. El gobierno central elabora y aplica presupuestos pensados desde Lima, el gobierno regional hace lo mismo desde su capital regional y el gobierno local lo hace desde su capital provincial. Al final, la población directamente involucrada con el conflicto carece de participación en la elaboración y ejecución de los presupuestos generados por los tributos de la actividad extractiva, a pesar de recolectarse desde su ámbito territorial. (Peña, 2012)



ACTIVIDAD N° 01

1. En relación a los conflictos sociales, indagar sobre uno de ellos, profundizarse en el tema elegido.
2. Debate en clase argumentando todo el caso y cómo y por qué ha llegado hacer conflicto.
3. Proponer soluciones o mejoras en relación al conflicto expuesto.

15. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS NEGATIVOS

Los grupos, argumentan Coser y Simmel (Coser, 1970) necesitan el desacuerdo para desarrollarse y sobrevivir. Pero, podemos añadir, ese mismo desacuerdo, cuando se produce en grado excesivo en el número de partes implicadas, en la intensidad, en la duración o en cualquier otra magnitud que consideremos respecto al conflicto, puede ocasionar consecuencias negativas capaces de extinguir al grupo.

El conflicto, pues, como casi todo en el mundo en que vivimos, es bueno y malo al mismo tiempo. Como indica Fernández Ríos (Fernández, 1999), que sea lo uno o lo otro depende de:

- ✓ Las propiedades del propio conflicto.
- ✓ Las propiedades estructurales, dinámicas y relacionales de las partes implicadas.
- ✓ La posible influencia de terceras partes que directa o indirectamente intervengan en el devenir del proceso conflictivo.
- ✓ Factores casuales o fortuitos cuya ocurrencia puede hacer variar drásticamente el rumbo y el ritmo de los acontecimientos.

El conflicto, en muchas ocasiones, aporta beneficios personales o grupales. Cuando hago mención a aspectos positivos del conflicto no lo hago desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte que experimenta el resultado como algo positivo para ella. Algunos de los aspectos positivos atribuidos al conflicto son (Fernández, 1999) Incrementa la motivación de los miembros del grupo. Supone, frecuentemente, un reto a las propias capacidades. El conflicto produce un aumento en el nivel de tensión del grupo que puede favorecer la creatividad y la motivación. Como seguidamente comentaré, un nivel de tensión sumamente bajo, favorece el conformismo desmotivador que inhibe la autocrítica y la creatividad en las actividades a desarrollar por los miembros del grupo.

- Promueve el pensamiento divergente y la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen. Las normas, las reglas y los procedimientos formales pueden lograr la coordinación, la cohesión y también la uniformidad, pero no promueven la flexibilidad ni la innovación.

- Aumenta la calidad en la toma de decisiones. La expresión de puntos de vista alternativos es un componente esencial de una buena toma de decisiones. Como ya ha quedado plasmado en el tema anterior, los grupos muy homogéneos, con un líder muy directivo y fuertes presiones hacia la uniformidad tienden a producir “pensamiento grupal” que perjudica la calidad de la toma de decisiones, al dificultar un análisis detallado de la información considerando diversos puntos de vista y analizando los costes y los beneficios de las distintas alternativas propuestas.
- ✓ Mejora del rendimiento.
- ✓ Es el motor del cambio tanto en su aspecto político y económico como social y tecnológico, al modificar la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas entre sus miembros.
- ✓ Demarca un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
- ✓ Promueve la cohesión e integración del grupo. Ante un conflicto con otro u otros grupos, si bien se incrementa la hostilidad entre los mismos, las amenazas externas que resultan de esta situación tienden a incrementar la identificación y la solidaridad con el propio grupo.
- ✓ Induce la creación de asociaciones y la formación de coaliciones.

Provencción y resolución de conflictos

La resolución de conflictos ayuda a proporcionar la dirección de la estrategia a seguir por la provencción. Mientras que la resolución puede ser descrita en detalle como un proceso, la provencción de conflictos, concebida como una política a largo plazo, no puede ser tratada de la misma forma. Ambas parten de las mismas premisas para ser evaluadas, pero en períodos diferentes. Es decir, la transformación del conflicto, entendida como un proceso, puede integrar la provencción como uno de los niveles de actuación para alcanzar el objetivo de paz.

La provencción está relacionada fundamentalmente con educar, desarrollando capacidades, habilidades y estrategias para abordar los conflictos, cuando son sólo contradicciones e inicios de antagonismos.

La definición propuesta por J.Burton, 1998, designa como provencción del conflicto el proceso de intervención antes de la crisis que conduce a una explicación adecuada de los conflictos, el reconocimiento de los cambios estructurales necesarios para eliminar sus causas y al fomento de actitudes y relaciones de colaboración necesarios para manejarlo sin violencia.³ Esta definición se contrapone a la de prevención de conflicto, ya que este término tiene una connotación de contención del mismo que entra en confrontación con la perspectiva socio-crítica.

La provención se asienta en:

- ✓ La comprensión y explicación adecuada del conflicto, incluyendo la dimensión humana. (Las 3 partes del conflicto)
- ✓ El conocimiento de los cambios estructurales necesarios para eliminar las causas profundas del conflicto y evitar así su reaparición.
- ✓ La promoción de las condiciones apropiadas que creen un clima adecuado que favorezca las relaciones cooperativas disminuyendo así el riesgo de reaparición del mismo.

Prevención y cambio social

La transformación de conflictos requiere de un conocimiento profundo de las causas que los provocan y su consecuente eliminación, en contraposición a la resolución de conflictos. “Dicen que Einstein dijo que un problema sin solución es un problema mal planteado. También decía que un problema no puede ser resuelto con las mismas herramientas que lo han generado” lo que comporta un cambio en la situación de la misma profundidad que las causas que lo provocan “mientras que los tratamientos correctores de casos concretos se pueden realizar dentro de las estructuras e instituciones existentes de una sociedad, prevención requiere cambios de gran alcance en ellos. Por esta razón, la predicción y la prevención de conflictos en muchas áreas políticas no son bienvenidas”.

Por ejemplo, en una investigación se descubre que un problema importante de la sociedad son las drogas, los embarazos adolescentes, o la violencia doméstica, y que estos problemas podrían ser prevenidos haciendo una redistribución de los recursos disponibles en la medida necesaria para satisfacer las necesidades de todos los miembros de la sociedad, tanto el desarrollo individual como la unión social. Esto significaría la provisión de puestos de trabajo gratificante, un alojamiento adecuado, y el estímulo de la educación, además de asegurar las mismas oportunidades para todos los miembros de la sociedad y establecer así relaciones de valor entre ellos.

Un programa con estos fines sería costoso, y sería considerado una amenaza para los intereses inmediatos de la mayoría de los que determinan las prioridades económicas y sociales. Es mucho más fácil políticamente concentrarse en las tácticas punitivas como el encarcelamiento, medidas correctivas o de gestión de conflictos, caso por caso y a medida que sea necesario, a pesar de los costos a largo plazo puedan llegar a ser mayores de lo que supondría el costo de la prevención. Basándose en este argumento, J. Burton propone que la prevención precisa de dos tipos de cambios:

- ✓ Cambio de primer orden. Es aquel que se da en la sociedad de manera natural, propiciado por el ambiente y que emerge dentro del sistema establecido. Por ejemplo, la voluntad de formalizar los matrimonios homosexuales.
- ✓ **Cambio de segundo orden.** Es aquel que debe darse a nivel político o institucional. Es la necesidad de replantear la situación para dar salida al cambio de primer orden. Por ejemplo, legalizar los matrimonios homosexuales.

Cuál es la diferencia entre oír y escuchar

Aunque oír y escuchar parecen ser lo mismo, no lo son en lo absoluto ya que uno puede oír sin escuchar. Ahora veremos por qué.

Oír quiere decir que percibimos los sonidos a través de los oídos, sin necesariamente entender lo que estamos oyendo. Por el contrario, para escuchar algo, debemos tener activados otros sentidos para entender lo que estamos oyendo.

Por ejemplo. Al oír sólo tenemos activado nuestro sistema auditivo, mientras que cuando escuchamos también debemos prestar atención, concentrarnos, pensar y razonar.

El oír es un acto involuntario, mientras que el escuchar es un acto intencionado.

Por ejemplo, yo te puedo estar oyendo, pero si no te pongo atención no voy a entender lo que me estás diciendo, por lo tanto, te oí pero no te escuché.

Empatía

La empatía trata de la conexión y apertura entre las personas. Cuando está ausente, es menos probable que las personas consideren las necesidades y sentimientos de usted. La mejor manera de desarrollar empatía es haciendo sentir a la otra persona que es comprendida. Esto significa escuchar activamente. Existen actividades específicas de escuchar relevantes a distintas situaciones información, afirmación o inflamación.

a) Información- obteniendo una imagen clara
objetivo del que habla- expresar lo que se quiere para que no haya con fusión.

Tarea del que escucha- obtener los detalles, verificar y confirmar lo que el otro está diciendo y lo que se le está olvidando decir.

Aquí se intenta conseguir información sobre las necesidades, instrucciones, información de trasfondo.

HAGA PREGUNTAS- consiga información sobre las necesidades, instrucciones, el contexto, el tiempo, los costos, etc.

VERIFIQUE- para estar seguro de que ha escuchado y comprendido los detalles relevantes

Resuma.-

para asegurarse de que ambos están de acuerdo sobre los hechos; para escuchar un "Sí, eso es lo que quiero" de manera que ambos estén de acuerdo.

No se vaya directo a las soluciones

Consiga información primero

Verifique cómo es la situación en el otro lado primero

- b) **Afirmación-** afirmar, reconocer, explorar el problema
Objetivo del que Habla- hablar sobre el problema.

Tarea del que Escucha- reconocer los sentimientos del otro, ayudarlo a escucharlo que está diciendo Aquí usted está reconociendo que a la otra persona le será de ayuda el que usted tome tiempo para escuchar su problema.

ESCUCHE- atentamente a la otra persona, que se beneficiará de que su problema sea reconocido por usted.

REFLEXIONE- hacia la otra persona sus sentimientos y quizás el contenido del problema con una oración de reconocimiento, periódicamente.

EXPLORE- para extraer la dificultad en mayor profundidad. Si el tiempo permite, asista a quien habla a encontrar mayor claridad y comprender por sí mismo; para obtener un "Sí, eso es lo que siento" de manera que explore lo que está diciendo y sepa que ha sido entendido.

MENSAJE DEL YO

Muchas veces no sabemos cómo expresar aquello que pensamos o sentimos sin ofender al otro, y por eso, en más de una ocasión optamos por callarnos y no expresar nuestras verdaderas necesidades.

Aprendiendo esta técnica seremos capaces de expresar todo aquello que deseamos de una forma respetuosa y asertiva.

El "Mensaje yo" es aquel que, como su nombre indica, se envía en primera persona (utilizando el pronombre YO). Cuando utilizamos este tipo de mensajes, le estamos expresando a la otra persona que aquello que expreso es mío: mis sentimientos ("Yo me siento mal"), mis opiniones ("Yo opino que...") y mis deseos y preferencias (Me gustaría que...). De esta forma le dejamos claro al otro que no lo estamos culpamos por lo que yo siento/pienso/necesito, pero de una forma honesta y respetuosa, se lo hacemos saber, exponiendo en ocasiones diferencias o desacuerdo.

Es un mensaje por tanto facilitador y persuasivo, al contrario que el "mensaje tú" ("Tú me haces sentir..."), (Tú no dejas que yo...) que puede ser obstaculizador y generar ofensa en nuestro interlocutor.

La fórmula adecuada sería:

- ✓ DESCRIBO LO QUE HACE EL OTRO (Cuando tú...)
- ✓ EXPRESO LO QUE SIENTO (Yo me siento...)
- ✓ PROPONGO LO QUE ME GUSTARÍA (En cambio, me gustaría que...)

Vamos a ver unos ejemplos:

MENSAJES TÚ: Me centro en lo que hace el otro. Lo acuso, lo juzgo.

Ella: "En cuanto llegas a casa, sólo sabes tumbarte en el sillón y no hacer nada (acusa). Me paso el día limpiando para que tú vengas a estropearlo todo (acusa) no me entiendes y no se puede hablar contigo"

Efecto: Que el otro se ponga a la defensiva, también acuse para defenderse y no se entiendan.

Él: "Yo estoy muy cansado y me paso el día trabajando para que tú puedas comer (acusa), necesito descansar y parece que te molesta (acusa), te pasas el día histérica y es contigo con quien no se puede hablar".

MENSAJES YO: Me centro en mí, en los efectos del comportamiento del otro. Describo sin descalificar, expreso lo que siento y lo que me gustaría.

Ella: "Me he pasado la mañana limpiando y cuando veo que llegas a casa y te tumbas en el sofá sin tener en cuenta mi trabajo (describe lo que hace el otro) siento que no respetas mi esfuerzo y me molesta (expresa lo que siente). Me gustaría que antes de tumbarte me preguntases si necesito ayuda en algo (propone)".

Efecto: El otro entiende, no se siente acusado y se puede iniciar una conversación para llegar a acuerdos.

Él: "Entiendo que estés cansada, pero no creas que no valoro tu trabajo (describe). Yo también estoy cansado y necesito descansar cuando llego a casa (expresa lo que siente). ¿Qué te parece si descanso un rato y luego te ayudo con lo que necesites? (propone)".

Como poder comprobar, son dos formas muy distintas de expresar lo mismo. Intenta seguir estas pautas y verás cómo eres capaz de expresar todo aquello que necesites sin provocar una reacción agresiva o dolorosa en la otra persona. Suerte.

<i>Mensaje Tú</i>	<i>Mensaje Yo</i>
1. "Mi vecina es una sangrona."	1. "Yo no me siento agusto con mi vecina."
2. "El Sr. Pérez es muy creído."	2. " Me siento inferior ante el Sr. Pérez."
3. " Eres un desconsiderado."	3. "Cuando trabajas tanto y llegas tarde, me siento sola porque te extraño."

Fuente: Centro de psicología Kundana

Referencias Bibliograficas

Barrera, S. (2004). Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar. Segunda edición ampliada Editorial Serviprensa Guatemala. Pp. (43-64). Recuperado de http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512

Calduch, R. (1991). Relaciones Internacionales. *Ediciones Ciencias Sociales*. pp.(1-16). Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/lib1cap2.pdf>

Centro de psicología Kundana Técnica de comunicación: Los mensajes YO. Recuperado de <http://www.kundala.es/index.php/2012-03-03-22-23-55/2-uncategorised/35-mensajes-yo>

Escuela Besteiro, J. (2001). Estrategia y técnicas de negociación. Unión general de trabajadores. (68). pp.(6-7). Recuperado de <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduc/a/pdf/0620504.pdf>

Fernández, L. (2012). Quórum académico. 9(2). pp. 296 – 314. Recupérate de <file:///C:/Users/HOME/Downloads/Dialnet->
<http://www.emprendedores.es/revista>

Manzano, M; Torres,C. (2000). Salamanca la negociación una alternativa en la solución de conflictos. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis19.pdf>

Peña, A. (2012). Las causas estructurales y sistémicas de los conflictos sociales en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). N° 70. Recuperado de <http://elcristalroto.pe/sin-categoria/las-causas-estructurales-y-sistemicas-de-los-conflictos-sociales-en-el-peru/>

Salazar, J. (s/f). La percepción, el conflicto y el estrés. Monografías. Com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos5/percon/percon.shtml#percepcion>

Zaldivar, O. (2011). Los conflictos de interés. *Moneda*. pp. (1-13) Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-146/Moneda-146-05.pdf>