

UD14

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

ÍNDICE

- 1. EL CONFLICTO**
- 2. EL ORIGEN DE LOS CONFLICTOS LABORALES**
- 3. TIPOS DE CONFLICTO**
- 4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES**
- 5. ¿CÓMO PREVENIR EL CONFLICTO?**
- 6. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA NEGOCIACIÓN**
- 7. FASES DE LA NEGOCIACIÓN**
- 8. CONSEJOS PARA NEGOCIAR**
- 9. TÁCTICAS NEGOCIADORAS**

1. EL CONFLICTO

Es **inevitable** que siempre que exista una relación entre personas pueda surgir un conflicto. Esta idea es trasladable al **ámbito laboral** puesto que pueden existir choques de intereses o confrontaciones en las organizaciones que al mismo tiempo supongan **el inicio de una mejora o crecimiento personal o organizacional**.

El **conflicto** puede iniciarse de muchas formas, entre ellas, cuando **dos partes persiguen un mismo fin y se genera una competencia**.

Si nos centramos en los **conflictos laborales** los podemos definir como **una confrontación o desacuerdo entre ideas, valores, objetivos o posturas dentro del ámbito de una organización**.

- Inevitable → conflicto → en la relación entre personas tanto en la vida personal como profesional

Ámbito laboral:

- Choques de intereses o confrontaciones son inevitables en las organizaciones
- Pueden ser el inicio de una mejora o crecimiento personal u organizacional
- Conflicto → surgir de muchas formas (competencia para un mismo fin)

Conflictos Laborales

Confrontación o desacuerdo entre ideas, valores, objetivos o posturas dentro del ámbito de una organización

2. EL ORIGEN DE LOS CONFLICTOS LABORALES

Lo importante para resolver un conflicto es **conocer la causa** para distinguir las **fuentes más importantes**.



EJEMPLOS:

- 1) **Las tareas no están bien repartidas, planificadas o distribuidas:** si un empleado considera que hace demasiado trabajo en relación con el que realiza su compañero.
- 2) **Perseguir metas o intereses diferentes:** la empresa quiere aumentar la jornada sin aumentar los sueldos; los trabajadores querrán una compensación económica.
- 3) **Tener valores o percepciones diferentes:** un miembro de un equipo comparte siempre sus conocimientos con el resto, el otro nunca lo hace.
- 4) **Los recursos son escasos o están mal repartidos:** disponer de poco dinero o que las necesidades de personal siempre sean atendidas para un departamento y para otros departamentos no lo sean.
- 5) **Desacuerdo en cuanto a políticas, reglas o procedimientos:** dos mecánicos difieren en la manera de arreglar una avería.
- 6) **Dependencia entre los sujetos o departamentos:** dentro del trabajo en equipo, los miembros se comprometen a llevar cada uno su parte de trabajo u un miembro no lo hace y surge el conflicto.
- 7) **Rivalidades personales y profesionales:** dos trabajadores que son familia, están enfrentados por una herencia. Dos trabajadores pugnan por suceder al encargado que está a punto de jubilarse.
- 8) **Mala comunicación o falta de ella:** existencia de rumores o comunicaciones oficiales.
- 9) **Origen emocional:** personas con agresividad, actitud defensiva, miedos, etc.

3. TIPOS DE CONFLICTOS



Tipos de Conflictos	
Según las personas afectadas	Individual
	Colectivo
Según el nivel jerárquico	Horizontal
	Vertical
Según la materia del conflicto	Normativos
	Económicos
	De tarea
	De relación
Según sus consecuencias	Positivo
	Negativo

EJEMPLOS:

1. **Individual:** un trabajador considera que tiene peores condiciones laborales (horarios, incentivos, etc.) que sus compañeros.
2. **Colectivo:** el convenio habla de un descanso para el almuerzo. Mientras que la empresa piensa que es una decisión suya, los trabajadores como colectivo piensan que es obligatorio.
3. **Horizontal:** dos técnicos de mantenimiento tienen un conflicto sobre el reparto de tareas.
4. **Vertical:** el encargado opina que el rendimiento del peón es bajo, éste cree que el encargado la da mucho trabajo y no le da tiempo a cumplirlo.
5. **Normativos:** la empresa interpreta el convenio que solo se aplica las horas extras al salario base y los trabajadores piensan que se aplica a todos los conceptos salariales.
6. **Económicos:** los trabajadores reclaman los atrasos en la nómina fruto del aumento del IPC.
7. **De tarea:** dos personas del departamento se reparten las tareas más interesantes y dejan las tareas más rutinarias para el resto.
8. **De relación:** un miembro del departamento siempre da sus opiniones aunque con ello falte al respeto a los demás.
9. **Positivo:** favorece las dos posiciones y son positivos para la organización, como después de organizar las tareas de forma más equitativa, dos trabajadores son más productivos y están más motivados.
10. **Negativo:** aleja a las posiciones y son negativos para la organización como si no se concede la reclamación de mejores condiciones laborales por la empresa y esto provoca que los trabajadores se desmotiven y disminuyan su productividad.

4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

En el ámbito laboral podemos resolver los conflictos bien acudiendo a una **tercera persona** para que medie en el conflicto **o bien negociando directamente entre las partes** para intentar llegar a un acuerdo.

Nos centraremos en los medios de resolución de conflictos como son los servicios de **Mediación, Arbitraje y Conciliación y/o los Tribunales de Arbitraje Laboral**.

Resolver → acudiendo a una tercera persona o negociando las partes



- Conciliación** → Se acude a un conciliador que intenta que las partes lleguen a un acuerdo. No aporta soluciones
- Mediación** → Intenta que lleguen a un acuerdo pero ofrece posibles soluciones que puedan satisfacer ambas partes (mejor modo)
- Arbitraje** → Ambas partes deciden acudir a un árbitro el cual tomará la decisión que será obligatoria para ambas partes



 Búsqueda: **Fundación MEDIARA**



- | | | |
|--|---|--|
| Identificar el conflicto | } | <ul style="list-style-type: none"> • Detectar la causa y formular debidamente el problema. Recoger la máx. información |
| Valorar los objetivos de las partes | | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer muy claramente objetivo/s de cada una de las partes. Ir flexibilizando objetivos |
| Proponer diferentes soluciones | | <ul style="list-style-type: none"> • Ser creativos. Cuantas más soluciones se propongan mejor. • Elaboraremos los pros y contras de cada una. Por escrito |
| Elección y control | | <ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta solución más favorable para el conjunto de los implicados o la que alcance un mayor nº de objetivos • 3 criterios a la hora de la elección: <ul style="list-style-type: none"> • → El utilitarismo: pensando en la mayoría de la organización • → El derecho: tomar decisiones siguiendo las normas • → La justicia: valor de lo que cada uno considera justo • Establecer un seguimiento o control para verificar que se cumplen los acuerdos tomados |

5. ¿CÓMO PREVENIR EL CONFLICTO?

A continuación se establecen unas pautas a seguir que, aunque tal vez no eliminen el conflicto, sí que es posible que mitiguen sus efectos:

Pautas de prevención del conflicto	
Comunicación interna	- Comunicación debe ser fluida - Permitir sugerencias
Organización	- Aspectos clave para prevenir: <ul style="list-style-type: none">▪ Tareas repartidas de forma coherente▪ Marcar objetivos grupales e individuales que beneficien al grupo
Cohesión	- Generar buen clima laboral
Asertividad	- Expresar nuestros sentimientos y opiniones
Empatía	- Saber ponerse en el lugar de los demás

6. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA NEGOCIACIÓN

Cuando aparecen conflictos en el trabajo, la forma más usual de abordarlos es resolverlos mediante la negociación entre las partes, sin necesidad de acudir a un tercero.

La **negociación** es un proceso donde se pretende solucionar el problema o controversia de forma pacífica mediante el diálogo y concesiones mutuas.

→ siempre intervienen dos o más partes con opiniones opuestas o diferentes respecto a un asunto

1º) Los estilos de negociación

2º) Las fases de toda negociación

3º) Los consejos prácticos que no debemos olvidar

4º) Las tácticas negociadoras

Nos centraremos en los estilos de negociación y habilidades del buen negociador, dejando los puntos 2º, 3º y 4º para los apartados que se desarrollarán posteriormente hasta finalizar este tema.

Estilos de negociación

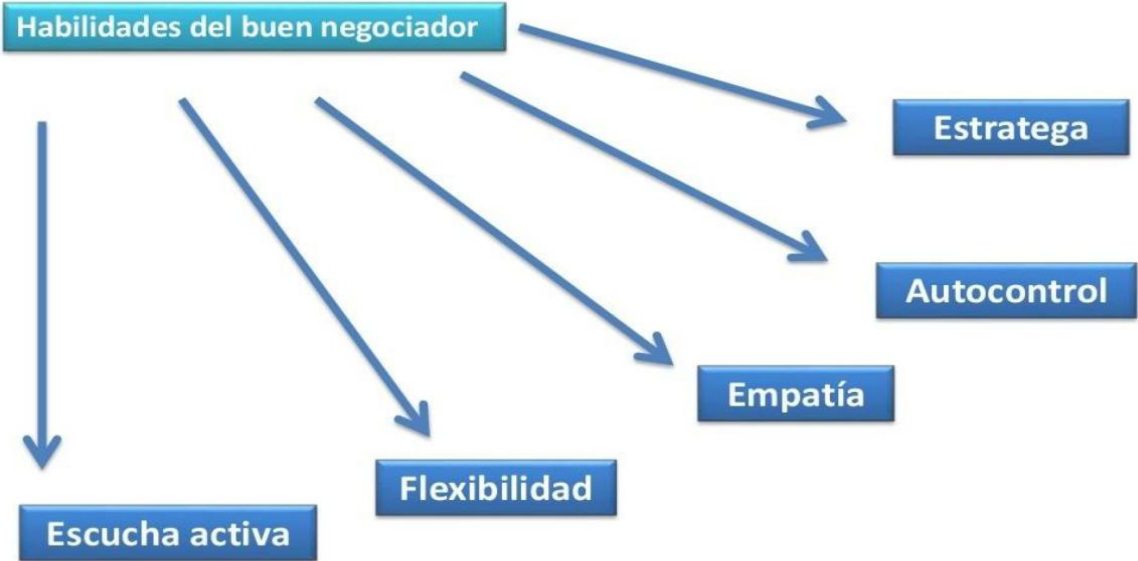
Clasificación → **técnica de la negociación situacional** donde los negociadores se adaptarán a cada situación o contexto teniendo en cuenta:

- Según la importancia que le damos a la relación que tenemos con la otra parte
- Según la importancia que le damos al resultado de la negociación

Relación	+	ACOMODATIVO (yo pierdo – tú ganas)		COLABORATIVO (Yo gano – tú ganas)
			DISTRIBUTIVO (yo pierdo – tú pierdes)	
	-	EVITATIVO (no negociar)		COMPETITIVO (yo gano- tú pierdes)
		-	Resultado	+

De la **interacción de ambas variables** (relación y resultado) obtenemos las siguientes posibilidades o **estilos de negociación**:

1. **Colaborativo**: se busca un punto donde ambas partes salgan beneficiadas y ganen. Permiten garantizar unas buenas relaciones y se buscan soluciones creativas.
2. **Competitivo**: unos ganan a costa de que otros pierdan. Buscamos el máximo beneficio para nosotros sin importarnos la relación con la otra parte.
3. **Distributivo**: todos ceden en las expectativas que tienen para llegar a un punto intermedio.
4. **Acomodativo**: cuando no importan los resultados y lo que importa es mantener una buena relación, se cede completamente a la otra parte.
5. **Evitativo**: no se quiere negociar porque la negociación puede llevar a perder más que a ganar.



¿Cuáles son las habilidades del buen negociador?

Escucha activa: pasan el 80% de la negociación escuchando al otro y utilizan de manera adecuada las preguntas.

Flexibilidad: el que es rígido en sus planteamientos no sabe negociar. Es necesario ceder o compartir en algún momento.

Empatía: hay que saber escuchar y también comprender.

Autocontrol: ante los ataques de la otra parte no se debe perder el control.

Estratega: entienden la negociación como un proceso de tácticas de negociación, las cuales se han preparado previamente, para conseguir un objetivo claro.

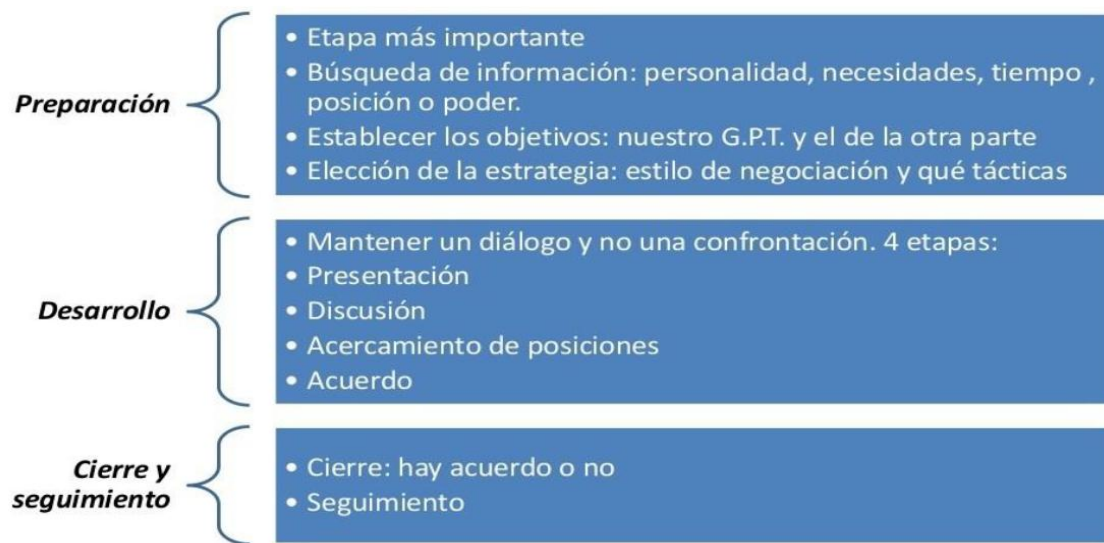
7. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

En la negociación las dos partes van a intentar sacar el mayor beneficio para las dos partes y por tanto se buscarán una serie de **puntos de referencia con los que cada parte acude a la negociación**. Los llamaremos **G.P.T.** y son los siguientes:



- 1) La **mejor alternativa**: el punto más favorable que nos gustaría conseguir (**G**).
- 2) Los **objetivos que pretendemos** conseguir: son los objetivos más realistas de alcanzar debido a que tendremos que **hacer concesiones** a la otra parte (**P**).
- 3) El **umbral de la negociación**: es decir, el límite de donde no vamos a poder transigir, lo que tenemos que conseguir como mínimo (**T**).

La negociación pasa por las siguientes fases:



Fase de PREPARACIÓN:

Es la etapa más importante. En ella debemos preparar la negociación mediante: la **búsqueda de información** (cuanta más información dispongamos de la otra parte, mejor para nuestros objetivos) relacionada con la personalidad y las necesidades, el tiempo y la posición o poder que ostente, etc.

Además se establecen los objetivos a lograr y estableceremos **nuestro G.P.T. y** nos detendremos en el **G.P.T. de la otra parte** para no marcarnos unos objetivos muy ambiciosos que provoquen no llegar nunca a un acuerdo.

Finalmente, la elección de una **estrategia**, determinaremos qué estilo de negociación y qué tácticas concretas vamos a utilizar.

Fase de DESARROLLO:

Se trata de mantener un diálogo y no una confrontación, transmitiendo seguridad en tus palabras. Consta de 4 etapas:

1. **Presentación:** se exponen los objetivos
2. **Discusión:** intento acercar mi postura.
3. **Acercamiento de posiciones:** intercambio de propuestas.
4. **Acuerdo:** se consigue un acuerdo, por lo que pasamos al cierre.

Fase de CIERRE:

Hay un acuerdo por el que se alcanzan los objetivos, o bien se cierra porque no hay un acuerdo o porque no hay más tiempo y se pospone para otro momento.

En el caso de existir acuerdo, se realizará un **seguimiento** para comprobar el grado de cumplimiento de los acuerdos.

8. CONSEJOS PARA NEGOCIAR

Existen una serie de factores que dificultan la negociación: la falta de práctica, de tiempo, de confianza. No obstante, como cualquier habilidad, **la capacidad de negociar se aprende** con la práctica (hay quien nace con ciertas aptitudes que les hacen grandes negociadores).

Además de las 5 habilidades que debe desarrollar todo buen negociador, tenemos una serie de **consejos** a utilizar durante la negociación:

Documentarte

Comunicación no verbal

Ser simpático y educado

Utiliza los silencios

Formular preguntas adecuadamente

Documentarte: si el tema a tratar te es desconocido, no podrás negociar. Por ejemplo, no podrás negociar un mejor salario, si no conoces lo que cobran el resto de compañeros de tu misma categoría.

Comunicación no verbal: gestos, mirar a los ojos, movimiento de las manos, etc.

Ser simpático y educado: serán más receptivos contigo

Utiliza los silencios: dará pie a que hable la otra persona lo que nos aportará más información.

Formular preguntas adecuadamente: no plantear preguntas que transmitan mensajes negativos. Por ejemplo evitar preguntas como ¿No se da cuenta que eso no sirve para nada? ¿No deberías saber más de este tema?.

9. TÁCTICAS NEGOCIADORAS

Las tácticas son **acciones concretas** que se realizan en la negociación para tener éxito y alcanzar los objetivos. A continuación veremos **algunas de las más utilizadas:**



Elección del terreno de juego: se trata de elegir el lugar que sea más propicio. Por ejemplo, hacerla en el propio despacho.

La primera oferta: en el sentido de que la primera información que recibimos condicionará nuestra forma de actuar.

El rumor: enviar mensajes de manera informal para influir en el proceso negociador.

La pausa: hacer un descanso en la mitad del proceso para revisar posiciones y replantear tácticas.

Danza de la lluvia: hacer algo que sabemos que no dará resultado para que se piense que estamos haciendo todo lo posible.

Concesión secundaria: fijar la atención en otra cosa que no es importante para nosotros.

El bueno y el malo: un miembro del equipo negociador hace de malo (es agresivo con sus propuestas) y otro hace de bueno realizando "concesiones".

El farol: cuando decimos algo que no es cierto para hacer pensar a la otra parte que disponemos de unos recursos que ellos no tienen. Por ejemplo, pedir un aumento de sueldo y decir que hay otra empresa que me lo ofrece.

Estar harto: hacer creer que no muestras un excesivo interés, para así no mostrar nuestras cartas.

Condiciona: ¿qué pasaría si...? ¿qué harías si...? Es útil para avanzar la negociación cuando está bloqueada.

El imposible: hago creer que esto no puedo hacerlo y al final lo hago. El oponente queda satisfecho y me da otra cosa.