

**Nombre de alumno: Rosa Pacheco
Ballinas**

**Nombre del profesor: Martha Cecilia
Gordillo**

**Nombre del trabajo: Ensayo “Conflicto
organizacional”**

Materia: Resolución de conflictos

CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Los conflictos son inherentes al ser humano y surgen cuando las personas se relacionan e interactúan, cuando manejan posiciones contrarias, las sostienen y las defienden. Las buenas decisiones surgen de la creatividad por el desacuerdo.

Siendo el conflicto una coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos (Real Academia de la lengua Española) es importante hacerse de este como parte de la vida ordinaria, antes de que éste se extienda y sea demasiado violento y costoso. El conflicto genéricamente no se resuelve, focalmente se maneja, porque hay formas del conflicto que continúan y hay mucha gente que está en conflicto y no quiere salir de él.

Los conflictos forman parte de nuestra naturaleza humana y se encuentran siempre presentes en todas nuestras actividades, pero son procesos que deben de ser analizados y administrados. La negociación es una forma de cómo resolver estos conflictos de una mejor manera, éste es un proceso que requiere disciplina, meticulosidad, planeación, estrategias, emociones y actitudes. Lo importante de la negociación es la importancia de la relación y del resultado.

Ahora bien, según el blog de salud psicólogos, los conflictos organizacionales son situaciones de desestabilización entre miembros de una empresa u organización, con tensión y enfrentamiento personal o grupal. Según el blog, las causas más habituales son desacuerdos relacionados con los objetivos, necesidades, metas, recursos, valores e intereses entre departamentos, empleados o directivos.

Según la revista multiciencias de la universidad de Zulia, existen ocho causas principales de los conflictos organizacionales; Recursos, estilos, percepciones, metas, presiones, roles, valores personales y políticas impredecibles, los cuales se describen a continuación:

1. Recursos

Estos conflictos aparecen cuando dos o más trabajadores necesitan utilizar las mismas herramientas para llevar a cabo su tarea.

2. Estilos

Cada trabajador tiene un estilo particular para desempeñar su labor, que dependerá tanto de su tarea concreta como de su personalidad. Cuando en un mismo equipo de trabajo coinciden empleados con estilos muy diferentes, es habitual que surjan los problemas.

La forma de no dar lugar a esta situación es conocer las características de cada trabajador, por ejemplo, a través de un test de personalidad, como el que se lleva a cabo dentro de esta misma Universidad con la batería de pruebas psicométricas y asignar los diferentes roles teniendo esto en cuenta.

3. Percepciones

Al igual que sucedía con los estilos, cada trabajador tiene un punto de vista diferente sobre todo aquello que le rodea. Al tener percepciones diferentes es sencillo que se den interpretaciones distintas y puedan surgir conflictos.

4. Metas

Los conflictos de metas surgen cuando diferentes directivos indican distintos objetivos o metas. Si uno de ellos plantea disminuir los costes y otro, por su parte, aumentar las ventas, surgen los problemas entre los trabajadores.

Es fundamental que exista un objetivo claro y que así se transmita a los empleados. De esta manera el trabajo será más eficaz, y por consiguiente podrá desarrollarse de la mejor manera posible.

5. Presiones

Este tipo de conflictos parte de los anteriores, pero sumando cierta urgencia. Cuando una fecha límite está próxima y, para terminar su trabajo, un empleado necesita de otro departamento que, en ese momento está ocupado en otra tarea, aparecen los conflictos de presiones.

6. Roles

En ocasiones se asignan tareas a los empleados que poco tienen que ver con sus responsabilidades habituales. En estas situaciones pueden sentir que esa tarea en cuestión debería ser desempeñada por otro compañero o incluso esos otros empleados sentir amenazado su rol profesional.

7. Valores personales

Cada persona cuenta con unos valores. Estos, en ocasiones, pueden entrar en conflicto con los de otros trabajadores e incluso con los de la propia empresa.

Es un tema muy delicado, porque la ética y los valores deben respetarse siempre. Esto hace que la manera de solucionar este problema se remonte al momento de la contratación. Una buena selección de personal será clave. En caso de que la selección ya se haya realizado, la forma de evitar la generación de un conflicto de este tipo es que el líder del equipo conozca la ética de cada uno de sus trabajadores y evite asignarles tareas con las que no se sientan cómodos.

8. Políticas impredecibles

Una empresa debe contar con políticas muy claras, comprensibles y constantes. Es decir, esas políticas deben ser las mismas en cualquier momento y para todos los empleados, y ellos deben comprenderlas a la perfección.

Esto no significa que no puedan cambiar, puesto que todo negocio evoluciona, sino que en caso de hacerlo debe comunicarse de forma clara y efectiva. De esta manera se evitarán situaciones incómodas y desagradables.

Es inevitable que en una organización existan conflictos, ya que, como se menciona con anterioridad, estos son parte de la naturaleza, son, hasta cierto punto consecuencias de las interacciones sociales. Es por ello que debemos de estar



preparados y saber manejar en el entorno laboral los conflictos venideros. Estos conflictos siempre están presentes en las distintas actividades que realizamos día a día y debemos saber dominar el estilo a utilizar para que esto no suceda, por eso a continuación se presenta un análisis de los tipos, estrategias y tácticas de negociación así como en la diferentes situaciones en las que se pueden presentar y/o llevar a la práctica.

Empezaremos por dar a conocer los tipos de negociación también llamados estilos de negociación, los cuales se definen según el estilo y forma de proceder de la misma, por lo regular se distinguen tres tipos o estilos de negociación, los cuales son: la negociación inmediata, la negociación progresiva y la negociación situacional.

Además de esos tres tipos de negociación, también se distinguen otros tipos de negociación que se pueden utilizar a la hora de hacer negocios o llegar a algún acuerdo dentro de la vida cotidiana; Negociación acomodativa, negociación competitiva, negociación colaborativa, negociación distributiva, negociación por compromiso y, por último, negociación evitativa, todos los tipos de negociación mencionados anteriormente se describirán a continuación para tener un mejor entendimiento de estos mismos.

La negociación inmediata: Desde mi perspectiva, esta es una de las negociaciones más rápidas y por consiguiente la que es más buscada, ya que en este tipo de negociación de pretender llegar a un acuerdo dejando a un lado las relaciones personales, un ejemplo de este tipo o estilo de negociación, son las relaciones de compra y venta.

La negociación progresiva: Este tipo de negociación es aquella en la que poco a poco se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.

En la negociación situacional se adapta a las circunstancias: se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades. Es el estilo más ágil y eficaz, pues



aquí se usa una técnica adaptada a la situación, cambiando entre los otros dos estilos según sea necesario.

Como podemos ver, a pesar de que el objetivo de los tres tipos de negociación tiene el mismo objetivo, llegar a un acuerdo, la forma de llegar a este es muy diferente, lo que también se puede observar muy fácilmente en los siguientes tipos de negociación.

En la negociación acomodativa En este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. Al realizar esta estrategia, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo. En esta técnica lo que predomina es la paciencia, esperando recoger los beneficios en el largo plazo. Es como dejar ganar a la otra parte al principio. Se utiliza cuando se da importancia a la relación con la otra parte o cuando es necesario ganarse su confianza con vistas al futuro.

Mientras que la negociación competitiva es un tipo de negociador agresiva, donde el interviniente espera lograr la mayor parte de los beneficios en el acuerdo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente, pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. Sale victorioso el negociador, perdiendo la otra parte. Existen ciertas circunstancias en las que esta técnica es recomendable. Por ejemplo, si solo se va a negociar una vez y no hay necesidad de cuidar la relación con la otra parte. También en negociaciones donde se reparten varias partes del beneficio, y lo que gana una parte lo pierden las demás. O aquellas en las que el precio es lo único que interesa.

La negociación colaborativa, la cual también es conocida como negociación cooperativa o integrativa, es aquella en la que los dos negociadores salen ganando. Ambos muestran una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo que aporte más beneficios para los dos con el negocio o acuerdo. Aquí juega un papel importante el desarrollo la relación con la otra parte. Los dos ganan. Es la técnica ideal para negociar dentro de una organización, evitando los conflictos. También se usa cuando se pretende mejorar la relación con el otro interviniente y a su vez



obtener los mejores resultados. Comúnmente, este tipo de negociación se lleva a cabo si ambas partes tienen metas y objetivos comunes.

Para el siguiente tipo de negociación debemos de saber que en esta los integrantes del acuerdo aspiran a obtener el mayor beneficio de cualquier forma. Aquí ya se sabe de antemano que hay un claro vencedor y un perdedor en la negociación. Esta es la técnica de negociación más tradicional. El objetivo último es obtener el máximo beneficio posible de aquello por lo que se está compitiendo. Todas las partes saben perfectamente que lo que gane una, lo pierde la otra. Si las partes logran o no alcanzar sus objetivos, dependerá de las estrategias y tácticas que empleen y estamos hablando de la negociación distributiva.

Como penúltimo tipo de negociación nos encontramos con la negociación por compromiso, con este tipo de negociación, se buscará llegar a un acuerdo superficial, pero suficiente para que con lo acordado se logren los objetivos. Aunque estos objetivos no se alcancen de una forma completa. Las dos partes de la negociación reconocen que puede haber una alguna pérdida, pero que es mejor llegar al acuerdo antes que perderlo todo por completo. La técnica del compromiso conlleva a que ambas partes obtengan más o menos lo que iban buscando al empezar a negociar. En consecuencia, se puede decir que este tipo de negociación requiere un alto nivel de confianza entre las partes. Es una negociación ideal para circunstancias en las que hay que actuar con rapidez y no hay tiempo para seguir extendiéndola.

Y por último, nos encontramos con el tipo de negociación evitativa, Se utiliza cuando el acuerdo va a resultar contraproducente para una o ambas partes. En este caso los supuestos beneficios que se obtengan en dicho acuerdo no van a compensar los problemas de llevarlo a cabo. Aquí es cuando el negociador elige no negociar, dándose una situación de perder y perder para las partes. Se opta por la evitativa cuando hay más que perder que ganar con el acuerdo. También cuando se tiene claro que no se sacará ganancia alguna del acuerdo. O bien cuando hay otras alternativas mejores al no alcanzar el acuerdo, incluso respecto al resultado previsible de la negociación. En ese caso, se opta por la alternativa en lugar de



seguir negociando. Se puede dejar la negociación para más adelante, aunque las otras partes no siempre están de acuerdo.

Ahora que hemos hablado de los tipos de negociación procederemos a conocer las estrategias de negociación, las cuales se pueden dividir en dos; estrategias de ganar-ganar y estrategias de ganar-perder.

Las estrategias ganar-ganar según la antología de la materia se defiende los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos, además de generar un clima de confianza, con esta estrategia no se deja de lado ningún valor, se analizaron todas las opciones creativas, se colocaron todos los recursos disponibles en beneficio mutuo y nadie hizo concesiones innecesarias para llegar al resultado deseado por ambos.

Por otro lado, la estrategia ganar- perder, tiene por objetivo es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esa postura sin concesiones.

Las tácticas hacen referencia a las acciones que cada parte implicada en el proceso de negociación ejecuta con el fin de alcanzar sus objetivos.

El sitio web psicopico, clasifica las tácticas de negociación en tácticas desarrollo y tácticas de presión:

- I. Tácticas de desarrollo: sirven para determinar la estrategia a elegir, pudiendo ser de colaboración (ganar-ganar) o de confrontación (ganar-perder). Son tácticas que no perjudican las relaciones entre los implicados. Ejemplos:
 - Facilitar la información o por el contrario exponer solo la que se considere necesaria.
 - Ser el primero en ceder o esperar a que sea la otra parte quien lo haga.

2. Tácticas de presión: sol las que sirven para defender la propia postura y debilitar al rival. Ejemplos:
 - Desgaste: no abandonar nuestra postura y quemar al contrario hasta que se rinda. No ceder ni hacer concesiones.
 - Ofensiva: presionar e intimidar atacando al contrario y rechazando sus propuestas de acuerdo. Se genera un clima tenso que incomode al contrario.
 - Engaño: poca ética, pero se basa en proporcionar información falsa o aparentar estados de ánimo que no son, dar opiniones irreales con el fin de obtener lo que se desea. A la larga, táctica poco recomendable. Mejor preparar de forma más profesional la negociación.
 - Ultimátum: forzar a la otra parte a tomar una decisión sin dar pie a la reflexión. Se trata de decir frases típicas como “o lo tomas o lo dejas”; “tengo otras personas interesadas, así que debes decidirte”.
 - Aumentar las exigencias: cuando el oponente cede en algún aspecto continuar realizando peticiones. De esta forma, el oponente tratará de cerrar pronto el trato para evitar nuevas demandas

BIBLIOGRAFÍA

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [16 de Octubre de 2021]

Artículo "La importancia de la negociación", publicado por el portal Avanzaentucarrera.

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/conflicto-y-negociacion-3/>

<https://www.apd.es/tipos-de-negociacion/>

Parra V, José B., Santiago J., Evelinda, Murillo M., Misael, Atonal N., Candy Estrategias para negociaciones exitosas .. e-Gnosis [en línea]. 2010, 8 (), 1-13 [fecha de Consulta 16 de Octubre de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>

G. Kennedy, J. Benson, J. McMillan. "Cómo negociar con éxito". Ediciones Deusto. Bilbao. 1990.

Valbuena, María y Morillo, Roselia y Montiel, Maritza y Hernández, Jesús (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. Multiciencias, 12 (), 270-276. [Fecha de Consulta 6 de Noviembre de 2021]. ISSN: 1317-2255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109044>

<https://desaludpsicologos.es/conflictos-organizacionales/>