

EL CONCEPTO DE CONFLICTO Y CAOS EN EL DESARROLLO POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL Y EN LAS ORGANIZACIONES

Identificar el concepto de conflicto, caos en el desarrollo político, económico y social en las organizaciones.



Introducción

01 La discrepancia en el proceso de negociación y conflicto

02 Cuándo la discrepancia se convierte en conflicto

03 Posiciones ante el conflicto



Cierre



Referencias



El concepto de negociación y conflicto

Aunque es difícil en un concepto plasmar toda lo amplio y complejo de los procesos de negociación y conflicto, podemos definir para comenzar, a la negociación como un **proceso de intercambio de información y compromisos** en el cual dos o más partes que tienen intereses comunes así como divergentes intentan llegar a un acuerdo o consenso en cuanto al conflicto; que lo podemos definir como una manera ineficaz de manejar una discrepancia (Bárbara y Dudjac, 2011).

Es posible asumir que negociamos día a día, y en todo momento; algunos académicos difieren en esto, si bien es cierto que negociamos en todo momento, no lo hacemos bien porque estas interacciones diarias no necesariamente son negociaciones, por ejemplo regatear es común cuando en la “negociación” está implicado dinero, sin embargo no es negociar.

Debería ser entendida como un intercambio de algo que es importante para uno, por otra cosa que es importante para el otro, **negociar es intercambiar, no es ceder ni convencer**. Si dos partes se sientan a discutir, a convencerse una a otra y llegan a un “acuerdo” se puede decir que hay una negociación, pero detrás de ese acuerdo puede haber manipulación, presión y/o chantaje que terminan en un frágil acuerdo que algunos llaman negociación, o tal vez como otros llaman imposición o simplemente una persuasión. **Lo que determina que haya o no negociación no es el resultado, sino el proceso.**





Es fundamental comprender que **las negociaciones que se abordarán serán las relacionadas con el ámbito laboral**, ya que son relaciones a largo plazo y que deben ser del tipo “ganar – ganar”. No es lo mismo en una negociación de compra – venta de una casa, en donde probablemente no verá más a la otra parte, y lo importante es el resultado.

Mientras que en una negociación laboral, se convive por muchos años más con la otra parte, y a pesar del resultado logrado, si una parte piensa o siente que fue manipulado, presionado, chantajeado, engañado durante el proceso de negociación, los resultados los verá “legales” pero no “legítimos” porque percibirá que no fue un proceso y resultado de “ganar – ganar”.

Finalmente, es importante enfatizar que se abordará **el estudio y análisis científico de procesos de relaciones humanas, interpersonales así como de liderazgo**, entendiéndolos como fenómenos de la conducta humana, de las ciencias sociales específicamente de la psicología y sociología.





¿Desde dónde partimos cuando interpretamos y sentimos unas determinadas emociones? Desde nuestros modelos mentales, que son nuestras creencias, prejuicios, producto de nuestra crianza, educación, experiencias, patrones culturales, etc.

De igual modo, es importante evitar un error —por otro lado, habitual— a la hora de negociar. Me refiero a pensar que la lógica que rige tu discurso es universal y que sirve para todo el mundo. Pero eso no es así: aunque a ti te convenza, tu lógica es tuya y no siempre convencerá al otro, porque su forma de pensar, su lógica, será otra. (Hernández, 2013)

Es decir, cada persona tiene su propia forma de pensar y lógica, que puede estar influenciada por diferentes factores como la crianza, la educación, las experiencias, entre otros. Del mismo modo, nuestros modelos mentales pueden tener una influencia en cómo interpretamos y sentimos diferentes emociones. Es importante no presuponer que nuestra forma de pensar es aplicable a todos, sino reconocer y respetar las diferencias en la forma en que cada persona piensa y siente.

En toda negociación se presentan discrepancias, que deben ser manejadas satisfactoriamente para llegar a un acuerdo, aunque no siempre sea así, porque detrás de las discrepancias puede haber muchos antecedentes personales como también organizacionales; por lo que hay que entender que para lograr una sana negociación, **se debe buscar acuerdos que beneficie ambas partes en lo físico y emocional.**



El manejo de las discrepancias permite sacar a la superficie elementos que han venido causando ruidos, que han afectado el clima laboral, que han deteriorado relaciones interpersonales, y que terminan afectando el desempeño individual y organizacional, lo que implica muchas veces costos económicos enormes.

Cada persona es única, al igual que sus modelos mentales, a pesar que existen los comportamientos colectivos. En ambos casos **existen patrones diferentes de comportamiento** cuando actuamos individualmente o de forma colectiva, a pesar de nuestra individualidad como personas, es así que en una situación puede llegarse a posiciones diferentes, por ejemplo en una familia, el padre pueda que quiera ir el domingo a un paseo en un club campestre, los hijos desean ir a la playa y la madre, preferiría pasar el día en un centro comercial, ir de *shopping* y almorzar en un restaurante allí ubicado; esas diferentes posiciones tienen que manejarse porque es imposible ir a los tres lugares a la vez en un mismo día.



¿Es posible manejar la situación sin que se convierta en un conflicto, o es inevitable que se convierta en conflicto? Todo depende, si se puede manejar para que no se convierta en conflicto, o si se convierte en conflicto se puede manejar eficientemente.



Veamos otro ejemplo: en una negociación de un contrato colectivo de una empresa recién privatizada, el sindicato estaba dividido; una parte estaba intentando que no se llegara a un acuerdo, porque ellos habían estado en desacuerdo con el proceso de privatización, y solo querían demostrar que había sido un error, y la mejor manera de lograrlo era creando un “caos” y por eso retrasaban la negociación haciendo peticiones absurdas. Desde el principio de las negociaciones, ambas partes del lado sindical parecían un bloque y las peticiones parecían parte de un acuerdo de ellos, pero poco a poco empezaron a verse las fisuras de la posición sindical. La parte radical, chantajeaba a la parte que quería negociar, con mensajes a los trabajadores de este tipo: ¡el que ceda se esta vendiendo!. Solo después de que la parte empresarial determinó con claridad cuáles eran los dos grupos, es decir, quiénes eran los integrantes de cada uno así como sus intereses, fue que pudo establecer una estrategia para negociar. A pesar de la enorme desconfianza existente, producto de una mala relación entre la gerencia, los sindicatos y los trabajadores, finalmente se lograron **identificar algunos intereses comunes** llegando a un acuerdo con una parte del sindicato, y la otra parte que intentó sabotear por todos los medios, al tiempo fracasaron.

En síntesis, se puede concluir que en una negociación **conflictiva es necesario identificar claramente a las partes involucradas, sus intereses y posiciones, para poder establecer una estrategia adecuada para la negociación**. Además, es importante tener en cuenta que la desconfianza y las malas relaciones entre las partes pueden generar obstáculos, pero aun así, se pueden identificar intereses comunes y llegar a un acuerdo exitoso.





Que una situación se convierta o no en conflicto dependerá de cómo se manejen las necesidades, deseos, derechos, ideas, intereses y objetivos que cada grupo tiene; retomemos el análisis del ejemplo anterior: si el padre tiene la necesidad con sus los hijos de tomar sol y aire fresco, la playa y el campo pueden servir; quizás el campo sea la mejor opción. Si llegasen a salir temprano, puede que regresen antes que caiga la tarde, permitiendo pasar por el centro comercial para cenar y la madre podría hacer sus compras. Se resolvió fácil y no se generó conflicto.

En la vida real así como en las organizaciones no siempre son así de sencillas las situaciones que generan diferencias. Aunque las causas por las que se genera un conflicto, pueden ser diferentes en cada caso, lo que es igual en todo conflicto es **el proceso por el cual se llega a la discrepancia, al igual que la manera en cómo pueden resolverse.**

El conflicto no surge espontáneamente, éste es un proceso que se va gestando poco a poco, es decir todo **conflicto tiene una historia que es importante conocer para así tener una visión sistémica.** Por ejemplo, hay “pasivos” que una de las partes piensa que se le deben, por lo que estará presta para cobrarlos. Esa actitud es producto de pensar que una de las partes considera que sus necesidades, deseos, derechos, ideas, intereses y objetivos, nunca o rara vez son cumplidos, o en un momento fueron incumplidos, porque la otra parte sólo piensa en satisfacer las suyas. Y este proceso de incomodidad va escalando en intensidad, y va dando conductas. La persona que entiende de negociación, conflicto y caos como proceso, puede detectar a tiempo, (y antes de que explote) el conflicto para manejarlo y obtener beneficios de su atención.





Analicemos otro caso:

En discusión con un sindicato, (primera vez que se discutía un contrato colectivo), la negociación se hacía casi imposible, había un historial de total desconfianza en la empresa.

El sindicato y los trabajadores (parte A), tenían la creencia que la empresa ocultaba las cifras económicas y financieras para negarles los beneficios a los trabajadores. La empresa (parte B), presentaba la declaración de impuestos al gobierno, pero no eran tomadas en cuenta ni por el sindicato ni por los trabajadores porque las leyendas urbanas que se habían creado entre éstos, señalaban que la empresa era poderosa y pagaba para “maquillar” las cifras con el Estado. Con esta falsa creencia, los trabajadores actuaban siempre agresivamente para no ser engañados una vez más. Por otro lado, la empresa desconfiaba de la agenda del sindicato, porque pensaba que ciertos miembros estaban en una especie de conspiración, buscando que el gobierno nacional interviniera y nacionalizara la empresa. En pocas palabras, la parte A, pensaba que la parte B lo engañaba siempre, y la parte B que la parte A, quería quitarle la empresa a sus dueños.



¿Es posible en ese entorno negociar de forma sana y positiva un acuerdo de ganar – ganar?

No, **hubo que buscar una mediación gubernamental** y después de un desgastante proceso, llegar a un acuerdo que no satisfizo a ninguna de las dos partes, porque ambas se sintieron derrotadas. Solo después de ese “caos” que fue esa negociación se empezó a trabajar en los elementos que generaban desconfianza. Después de muchas acciones, se pudo construir confianza entre las partes, y un próximo contrato que fue totalmente diferente, sin cambiar de forma. Como conclusión, lo que una parte le ofreció a la otra en el proceso de negociación, fue simplemente la percepción de lo estaba dando y lo que era “justo”, porque ahora te tenía confianza.



Veremos más adelante y con mayor detalle, la visión sistémica del conflicto y el caos; de esta manera aprender a percibirlo, para luego diagnosticarlo, manejarlo y por último resolverlo.

La mayoría de los académicos hablan de la resiliencia que debemos tener para que al manejar un conflicto **salgamos sin mayor daño, enfatizando la visión de antifragilidad es decir, no solo salir sin mayor daño, sino fortalecido**, que la relación mejorará a partir del conflicto, para las organizaciones esto cuesta creerlo, pero ya veremos con casos y experiencias concretas que sí es posible.

No toda diferencia puede resolverse, no siempre se puede evitar el conflicto, cuando el interés de una parte es anular o destruir a la otra, negociar es muy difícil. Una piensa que tiene la razón y solo lo puede imponer destruyendo a la otra, nunca entrará en razón; esto es lo que llamamos una **negociación base cero en donde lo que uno gana es a expensas del otro y viceversa**, y de llegar a un acuerdo por lo general la relación termina más deteriorada que antes, y el próximo conflicto será peor. Por ello, en los procesos de negociación es importante aceptar que una parte resultará victoriosa frente a la contraparte, por lo que el manejo de la frustración y resultados no deseados, son **recursos personales que se deben entrenar** a nivel personal y profesional. En estos casos (que también veremos más adelante), llegado a un acuerdo en la negociación, una parte pierde más de lo que gana; ya explicaremos y conversaremos sobre qué hacer para evitar esto.



Existen distintas posiciones ante el conflicto:



La primera, es la más tradicional, porque representa al conflicto como malo e indica que debe evitarse. Este enfoque fomenta la evasión y el comportamiento competitivo en la interacción. Este enfoque causa ansiedad hacia la negociación y promueve estilos negociadores evasivos,



una segunda posición tiene que ver con un enfoque vinculado a las relaciones humanas e interpersonales, porque se ve el conflicto como algo natural, a veces funcional y otras disfuncional. El conflicto puede ser un mecanismo mediante el cual se promueve el conocimiento de los puntos de vista y opiniones de los distintos actores, lo cual es una oportunidad para fortalecer comunicaciones, confianza e integración. Esta posición alienta a tener una mente abierta hacia el conflicto. Se concentra más en los aspectos más positivos del conflicto, para expandir las estrategias negociadoras,



la tercera posición sostiene que el conflicto es inevitable, tener y mantener un cierto nivel de éste puede ser útil. Este enfoque hacia el conflicto, en general, representa adoptarlo. Esta escuela del pensamiento ve al conflicto como una fuerza positiva siempre y cuando no esté mal diagnosticado, mal manejado o evadido negativamente.

La naturaleza del conflicto, real o no

Para analizar un conflicto, el primer paso es decidir si por su naturaleza el conflicto o disputa es real o no:

Conflicto real, se basa en diferencias bien conocidas y entendidas entre intereses, opiniones, percepciones, interpretaciones. Estas posiciones contrarias han sido examinadas por las partes en cuestión, y que no se han podido resolver,

Conflicto irreal, se basa en una comunicación errónea, una percepción equivocada, un malentendido. Aunque no tenga fundamento, el conflicto irreal puede causar problemas que son tan difíciles de resolver como los del conflicto real, y si no se afronta puede llegar a convertirse en un verdadero conflicto.

Casi todos los conflictos contienen elementos que son reales e irreales, y frecuentemente lo primero que se debe hacer es **determinar cuáles son unos y cuáles otros.**

Una de las lecciones básicas del análisis de los conflictos es buscar siempre debajo de la situación superficial para hallar sus causas. Nunca se puede suponer que lo que vemos es todo lo que hay. En la capa superficial del conflicto no aparecerán los elementos que nos permitirán entenderlo y abordarlo, por eso un análisis sistémico y estratégico permitirá llegar al fondo del complicado mundo de la negociación y sobre todo del conflicto.



Barbara, A., & Budjac, C. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Editorial Pearson

Casado, L. (2009). *Conflict Mentoring: prevenir es mejor que curar*. *Capital Humano*, 235, 88

Floyer, A. (1997). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Editorial Paidós

Hernández, A. (2011). *Negociar es fácil si sabe cómo*. Editorial Alienta

Hernández, A. (2013). *Negociación para Dummies*. Planeta Libros



Has culminado la revisión del tema

