MATERIA: NEGOCIACIÓN APLICADA

UNIDAD N° 1: "EL CONFLICTO".

DEFINICIÓN DE CONFLICTO:

El conflicto es, según la Real Academia de la Lengua Española:

•"Combate, lucha, pelea", "Enfrentamiento armado".

•"Apuro, situación desgraciada y de difícil salida".

•"Problema, cuestión, materia de discusión".

(Real Academia de la Lengua Española, 1994)

El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción. (Sun Tzu: "El arte de la guerra", 480-211 a. c.).

EL CONFLICTO COMO PERCEPCIÓN:

El conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos.

Palabras clave:

•personas.

•interacción / proceso.

•objetivos / necesidades.

•incompatibilidad.

Diferencias:

•Las personas somos diferentes por nacimiento.

•Las diferencias hacen la vida interesante. Imagina que todas las personas prefiriesen la misma comida, ropa, profesión, etc.

•La diferencia por sí misma no es una causa de conflicto, pero la diferencia puede ser una fuente de conflicto.

Desacuerdo:

•El desacuerdo surge cuando las personas expresan sus preferencias y prioridades en comparación con las preferencias y prioridades de otras personas. El desacuerdo puede no tener consecuencias negativas y puede ocurrir que no haya necesidad de solucionar el desacuerdo.

Problema:

•Los problemas surgen cuando los desacuerdos y diferencias tienen alguna consecuencia para, al menos, una de las partes. Los problemas se pueden evitar en ocasiones, pero son molestos, costosos o ambos.

•La vida diaria de la gente es una serie de problemas resueltos.

•Los problemas no resueltos tienen el potencial de escalar y entrar en crisis o de resolverse.

Disputa:

•La disputa ocurre cuando una parte reconoce ante la otra las diferencias, el desacuerdo o el problema.

•La disputa es la parte pública del conflicto.

Conflicto:

•En un conflicto las partes perciben que sus interese o necesidades parecen incompatibles.

Violencia:

•La violencia aparece en situaciones de escalada del conflicto. Es un tipo de respuesta al mismo.

•La violencia no solo es física, puede ser emocional o psicológica.

Guerra:

•En este punto, la violencia ha escalado hasta convertirse en el método para ganar en el conflicto.

VISIONES Y ORIGEN DEL CONFLICTO:



La concepción y las actitudes existentes en nuestro entorno con relación al conflicto determinan negativamente nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. Hasta hace poco, tanto los científicos sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo negativo que habría que evitar, algo relacionado con la psicopatología, con los desordenes sociales y la guerra. No hay más que revisar el significado que da de conflicto el diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, en su última edición de 1994. Define el conflicto en su primera acepción como "combate, lucha, pelea", en su segunda como "enfrentamiento armado", en su tercera como "apuro, situación desgraciada y de difícil salida", y, finalmente en cuarto lugar como "problema, cuestión, materia de discusión".

Hoy en día, sin embargo, consideramos que el conflicto es un rasgo inevitable de las relaciones sociales. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados en dichas situaciones salgamos enriquecidos de ellas.

En el trabajo de resolución de conflictos, partimos del principio de que el conflicto tiene, por lo tanto, muchas funciones y valores positivos. Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales. Así mismo en un plano más concreto, el conflicto ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás. Una vez que el sujeto ha experimentado los beneficios de una resolución de conflictos positiva, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones positivas en los conflictos futuros. Pero, obviamente, el conflicto también puede adoptar derroteros destructivos, llevarnos a círculos viciosos que perpetúan relaciones antagónicas , hostiles, etc... El punto clave de esta situación se refiere a la siguiente pregunta:¿qué es lo que determina que un conflicto que un conflicto adopte un derrotero u otro?

TIPOS DE CONFLICTO:

Según Moore (1994) hay cinco tipos de conflictos en función de sus causas:



- **Los conflictos de relación**: Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas.. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado **conflictos irreales** (Coser, 1956) **o innecesarios** (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación, como los enumerados arriba, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

- **<u>Los conflictos de información</u>**: Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, estás mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. **Algunos** conflictos de información **pueden ser innecesarios**, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. **Otros** conflictos de información **pueden ser auténticos** al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.



- **<u>Los conflictos de intereses</u>**: Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan **cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente**. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.
- **<u>Los conflictos estructurales:</u>** Son **causados por estructuras opresivas de relaciones humanas** (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o

autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueve con frecuencia conductas conflictivas.

- **Los conflictos de valores:** Son **causados por sistemas de creencias incompatibles**. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por que causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes." (Moore, 1994, pp. 5-6).

Uno de los criterios más ampliamente utilizados para clasificar los conflictos es el de los actores o personas implicadas. Así Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, los clasifican de la siguiente forma:

- **Conflicto intrapersonal o intrapsíquico**: En este nivel el conflicto ocurre **dentro** de los individuos. **El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros**. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc. Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.



- **<u>Conflicto interpersonal:</u>** Este tipo de conflictos ocurre **entre las personas individuales:** marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc.. La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.
- **<u>Conflicto intragrupal</u>**: Este tipo de conflicto **se da dentro de un pequeño grupo:** dentro de las familias, corporaciones, clases, etc.. En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- **<u>Conflicto intergrupal</u>**: En éste último nivel el conflicto se produce **entre dos grupos**: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

<u>FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO</u>

- El conflicto es un motor de cambio e innovación personal y social.
- Estimula el interés y la curiosidad. Supone, frecuentemente, un reto para las propias capacidades.
- El conflicto demarca a un grupo frente a otros y contribuye a establecer la propia identidad personal y grupal.
- El conflicto permite mejorar la calidad de la toma de decisiones y de la solución de problemas.
- Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
- Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro.

<u>FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO</u>

- La comunicación se reduce y se hace más insegura.
- Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerza. Ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
- Se forma una actitud hostil y sospechosa.
- Se producen juicios erróneos basados en falsas percepciones:
    - Reducción de las alternativas percibidas.

- Disminución de la perspectiva temporal de las acciones.
- Polarización del pensamiento.
- Origina respuestas estereotipadas.
- Incrementa la actitud defensiva.
- Reduce los recursos intelectuales disponibles.

ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL CONFLICTO:

La estructura del conflicto gráficamente podría representarse como un triángulo:

1. Personas - Tomar en cuenta las emociones, y los sentimientos la necesidad humana de dar explicaciones, de justificarse, desahogarse, de ser respetados y mantener la dignidad las percepciones del problema, la forma en que lo sucedido afecta a las personas.

2. Proceso -Tomar en cuenta el proceso que el conflicto haya seguido hasta el momento. La necesidad de un proceso que parezca justo a todos los involucrados, la comunicación, y el lenguaje con que se expresan lo que hace falta para establecer un diálogo constructivo.

3. Problema - Tomar en cuenta los intereses y las necesidades de cada uno, las diferencias y valores esenciales que los separan las diferencias de cada uno en cuanto al procedimiento a seguir.

Escalada y desescalada del conflicto. Ciclo de vida:

El conflicto es el proceso dinámico y ello significa la posibilidad de transformaciones. Las situaciones del conflicto evolucionan cíclicamente y su dinamismo hace que los problemas o la forma del conflicto cambien. Cuando advertimos una tendencia de la relación a volverse cada vez más conflictiva la llamada "escalada del conflicto" y, al contrario, "la desescalada" se produce cuando la tendencia de la relación apunta a la disminución del conflicto.

Comportamientos frente al conflicto:

- **a) Competir o contender:** en ese caso tratamos de resolver el conflicto, manteniendo nuestras aspiraciones y tratando de persuadir al otro para que ceda. Implica un alto interés por la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones propias y bajo interés por las del otro.
- **b) Ceder o conceder:** este caso supone que uno de los implicados renuncie a parte de sus aspiraciones y a ese costo la otra parte satisface las suyas.

- **c) Convenir:** en esta alternativa todas las personas involucradas en el conflicto ceden parcialmente en sus necesidades, intereses y aspiraciones. Se satisfacen algunos de los intereses propios y algunos de los ajenos.
- **d) Colaborar y resolver problemas:** en esta clase de comportamiento todas las partes tratan de obtener la satisfacción de la gran mayoría o todos los intereses reales propios y ajenos. Para lograrlo trabajan juntos generando nuevas opciones de mutuo beneficio.
- **e) Evitar, no hacer nada o retirarse:** constituye la inacción, implica la manifestación de desinterés tanto por las necesidades y aspiraciones propias como por las ajenas.

Modos de gestión de los conflictos: existen tres enfoques desde los cuales se resuelven los conflictos:

- a) Sobre las bases de los intereses.
- b) Sobre las bases del derecho.
- c) Sobre las bases del poder.

LECTURA COMPLEMENTARIA Y OBLIGATORIA:

http://es.calameo.com/read/002213685f0d34c1894e8