MATERIA: NEGOCIACIÓN APLICADA

UNIDAD N° 4: "CRISIS"

Definición



Se define "como crisis a un momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo". La comprensión de una crisis se funda en el análisis del estado de un sistema: la fase previa al momento en que se inicia la crisis, la fase de crisis propiamente dicha, y por último, la fase en que la crisis ha pasado.-

La Real Academia Española de la Lengua Castellana la define, de diversas maneras de acuerdo a la ciencia de la que se trate. Para este trabajo tomaremos las siguientes:

- Del lat. *crisis,* y este del gr. κρίσις *krísis.*
- Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.
- Situación mala o difícil. Un equipo en crisis.

También los chinos tienen su propia definición al respecto y para ellos la palabra crisis tiene dos significados:

- Peligro
- oportunidad.

La crisis es un momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas y de las situaciones. Esta entonces sugiere un cambio favorable o desfavorable, percibida a partir de manifestaciones o signos. Ella posee tres etapas:



- una situación inicial o "anterior"
- una situación terminal o "posterior"
- y entre ella un acontecimiento "súbito".

Es un momento decisivo en la evolución de un proceso; del aprovechamiento que se haga de ella dependerán los resultados. Puede ser asumida:

- como un problema
- como una oportunidad.

Los conflictos se suceden cuando se confrontan opiniones, criterios y conceptos, y es un ejercicio de resistencia y control. La crisis encierra varios de estos conflictos, por lo tanto se pueden dar conflictos sin crisis. En el proceso de resolución de las confrontaciones, lo más visible son las crisis. Entonces podemos afirmar que existe la crisis porque existe el conflicto, y que cada conflicto en su evolución pasa por su correspondiente fase de crisis.

El conjunto de esfuerzos, conductas o pensamientos, tendientes a manejar, tolerar o disminuir estas demandas, son denominados *"Estilos de Coping"*[1]. Cuando las demandas que exigen a un organismo, especialmente al ser humano, las situaciones en las que se encuentra o a las que

---

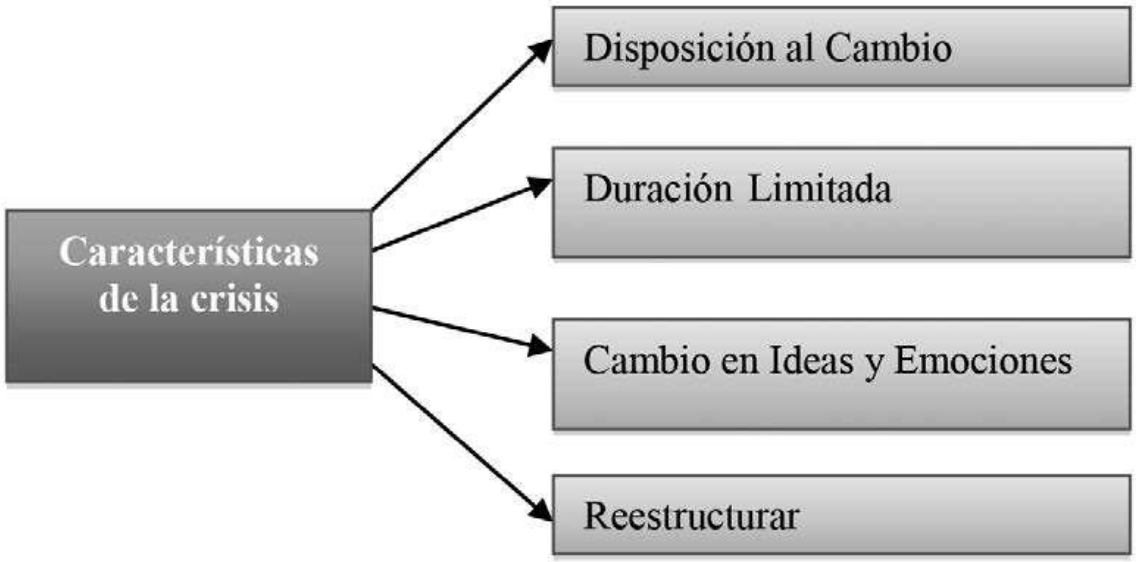
1 Las **estrategias de afrontamiento** (a veces llamadas con el término inglés ***coping***) hacen referencia a los esfuerzos, mediante conducta manifiesta o interna, para hacer frente a las demandas internas y ambientales, y los conflictos entre ellas, que exceden los recursos de la persona. Se trata de un término propio de la psicología y especialmente vinculado al estrés.

se enfrenta; pone en marcha una serie de conductas, que pueden ser manifiestas o encubiertas, destinadas a restablecer el equilibrio en su transacción con el "ambiente" o, cuando menos, a reducir el desequilibrio percibido y las consecuencias negativas. El mecanismo por el que estas conductas modulan el impacto y efectos de la fuente de amenaza es mediante los cambios que introducen en los procesos valorativos.

Desde un punto de vista psicológico, **las crisis son tan comunes como necesarias** para el desarrollo de una persona, y no siempre se trata de cuestiones negativas o tan evidentes. La crisis es una situación que nos avisa que ha llegado el momento de hacer un cambio urgente en algo, es la hora de tomar una decisión, pero depende mucho de la actitud de la persona ante una circunstancia en particular

Características

Las negociaciones en crisis se desarrollan bajo condiciones de alto estrés. Las demandas internas y externas a las cuales se tiene que enfrentar el negociador, representan un desafío constante para él.2



1) Como se menciona en el cuadro anterior, al encontrarse en un estado de crisis existe una **disposición a cambiar,** ya sea de forma positiva o negativa:
   - de una forma positiva sería restableciéndose y encontrando una nueva herramienta para solucionar conflictos;
   - un cambio negativo sería quedarse estancado en una crisis, en una inestabilidad emocional que interfiera en las actividades.
2) Las crisis tienen una **duración limitada**, se refiere como a un momento de conflicto en el que no se sabe exactamente cómo reaccionar debido al impacto del evento.
3) Al resolver el estado de crisis se provoca un **cambio** en el nivel afectivo y cognoscitivo, teniendo su mayor efecto en sentimientos, emociones, ideas y pensamientos ya que son unos de los elementos principales con los que se trabajan en una crisis.

---

2 Cuadro tomado de Galimberti et al (1996).

4) Al mencionar un **reestructurar** o señalar opciones de carácter inducido, se refiere a lograr un cambio en la persona, lograr que esta se encuentre más estable, en el cual no corra ningún tipo de riesgo y en el que pueda ser posible la canalización si así lo requiriese.

Continuando con las características de las crisis, Alfonzo Gonzalez Herrero[3] plantea (desde una óptica mas empresarial), las siguientes características:

1) Ocurren cuando menos te lo esperas
2) Casi siempre por sorpresa
3) Existe falta de información: atenta contrala toma de decisiones.
4) Existe una escalada de acontecimientos: lo insignificante se magnifica.
5) Negativa a ver la realidad: se establece una lucha interna.
6) Invade una sensación de pérdida de control
7) Se convierte en el foco de atención
8) Aparece una sensación de persecución.
9) Nos envuelve el estrés y el pánico: resultado de todos los anteriores.
10) Se enfoca a corto plazo: error, porque existen consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

Intervenciones en las crisis



Tipos

Una persona puede enfrentarse a diversas clases de crisis, a continuación haremos una enumeración enunciativa de los posibles tipos:

3 Es director de Comunicación Externa de IBM España, Portugal, Grecia, e Israel. Posee título de grado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, un Postgrado en M.A. in Public Relations Management from Michigan State University (USA) y un Doctorado en Marketing y Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid.

Enfermedad

Una de las más comunes es la de salud, que tiene lugar cuando se experimenta un cambio importante en el curso de una enfermedad. Por ejemplo: *"El paciente falleció tras sufrir una crisis cardíaca"*.

Nervios

Se habla de crisis de nervios, por otro lado, cuando un sujeto pierde el control de sus emociones; esto ocurre, por lo general, ante una situación de estrés: *"La madre de la víctima sufrió una crisis de nervios al enterarse de la trágica noticia"*. En este caso, un sinónimo traído de la lengua inglesa es la palabra "shock", que refleja de manera muy concisa el golpe o choque que existe entre el estado previo a conocer una determinada situación y el instante posterior, ya que son prácticamente opuestos a nivel anímico.

Edad

Otro momento de crisis para una persona suele aparecer al alcanzar una cierta edad; se habla de la crisis de los 30 años, o de los 40 o los 50, y se refieren a la dificultad que conlleva enfrentar los cambios propios de cada etapa de la vida

Crisis sociales

Trascienden a una persona, están dadas por un proceso de cambios que amenaza una estructura. Dichos cambios generan incertidumbre, ya que no pueden determinarse sus consecuencias.

Crisis económica

Es un momento en el cual la economía presenta indicadores negativos, con contracción de las actividades, altos niveles de desempleo y aumento de la pobreza.

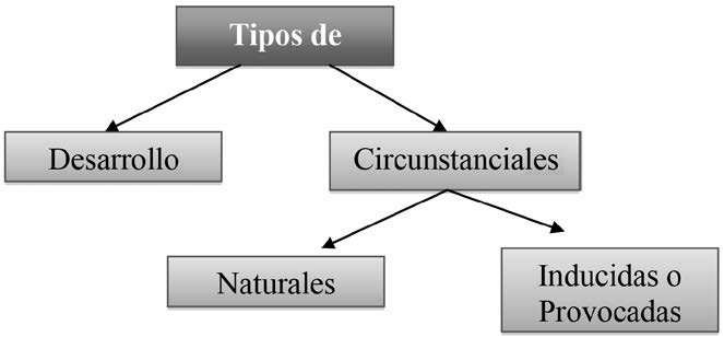
Crisis política

Es la situación de conflicto que amenaza la continuidad de un gobierno: *"La renuncia de tres ministros ha producido una gran crisis política en Argentina"*.

Las distintas clases o tipo se inician debido a diversos sucesos, que ese encuentran íntimamente relacionados, veamos algunas situaciones que derivan en crisis:

- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

La psicología ha trabajado bastante la crisis desde su ciencia, y propone algunos tipos enfocados desde el lugar que afectan al ser humano, propios de su desarrollo o externos a él:



Tipos de crisis según Baum y Pittman.

Las crisis del desarrollo

Pueden entenderse como una serie de cambios en el organismo o en la vida del individuo, caracterizadas por ciertas tareas, preocupaciones o eventos que deben resolverse para funcionar completamente. Cuando este cambio es extremo, entonces, se convierte en una crisis.

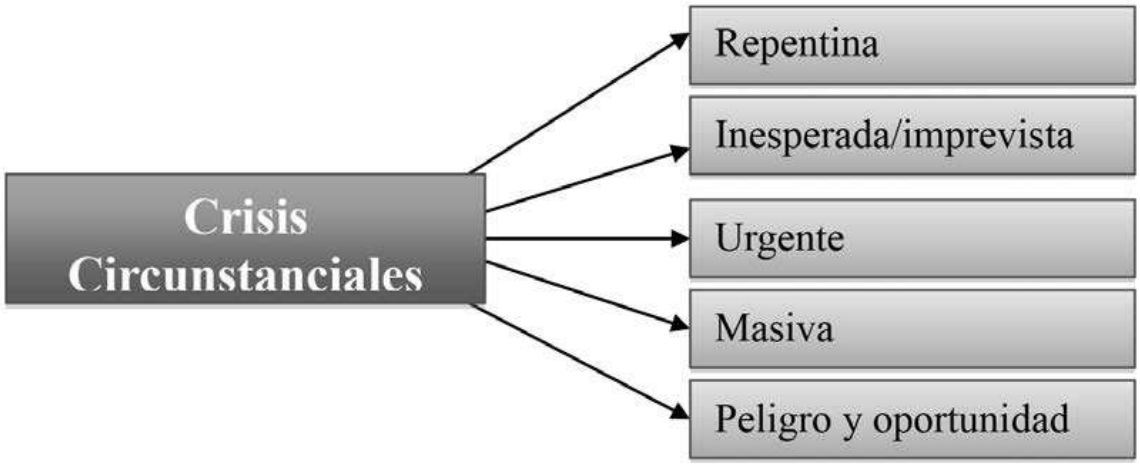
Zax y Cowen (1983) propusieron que las crisis del desarrollo son desorganizaciones que preceden al crecimiento y de hecho, lo hacen posible, es decir, están relacionadas con el traslado de una etapa de la vida a otra. Muchas de estas crisis son predecibles puesto que sabemos con anticipación que la gente tiene etapas decisivas que enfrentar en diversas ocasiones de sus vidas. Razón por la cual, son naturales y sobrevienen desde la niñez hasta la senectud. Entre estos tipos de crisis se encuentran el nido vacío (cuando el hijo abandona el hogar paterno), la llegada del primer hijo, empezar a ir a la escuela, la jubilación, la muerte de los padres a edad avanzada, etc.

Por su parte, Erikson (1950, 1982) propuso que las crisis son un aspecto primordial del desarrollo que son particularmente importantes en algún momento específico de la vida y que permanecerán siéndolo, hasta cierto grado, durante el resto de ella.

Las crisis circunstanciales

Al contrario de las del desarrollo, son aquellas que se caracterizan por ser accidentales o inesperados, por lo regular tienen poca o ninguna relación con la edad o la etapa de vida de la persona y su rasgo más sobresaliente es que se apoya en algún factor ambiental (Pittman, 1995).

La característica más sobresaliente de estas crisis es el hecho que el evento precipitante (inundación, ataques, muerte de un ser querido, etc.), tiene poco o ninguna relación con la edad del individuo o su etapa de desarrollo. La tensión es obvia y surgen claramente de fuerzas ajenas.



1) Es ***repentina*****:** aparece de golpe.
2) Es ***inesperada/imprevista***: no puede ser anticipada, las personas tienden a pensar que "eso le sucederá a alguien más".
3) Es ***urgente***: requieren atención inmediata pues amenazan el bienestar físico psicológico.
4) Es ***masiva*****:** muchas crisis circunstanciales afectan a muchas personas al mismo tiempo.
5) ***Peligro y oportunidad***: la crisis puede desembocar en un mejoramiento o empeoramiento de la situación de la persona.

Requerimientos

Negociar en situaciones de crisis requiere de aptitudes y características de personalidad muy específicas. Esto se debe entre otros factores, a que se trabaja sobre la base de variables desconocidas, o parciales en las cuales el factor tiempo es determinante.

Algunas de estas variables que ponen a prueba las habilidades del negociador son: dirigir la negociación acorde al tipo de crisis que se le presente, el manejo de las propias emociones, las dificultades propias que presente el proceso de la negociación.

Características del Negociador

Las características personales del negociador en situación de crisis deben ser:

- **Alta tolerancia a la frustración:** Es la capacidad de tolerar la frustración de la satisfacción de los propios deseos.
- **Control de impulsos:** El impulso instintivo es la ejecución irrefrenable de algunos actos violentos y que escapan a todo control.
- **Alta autoestima:** Permite tanto la tolerancia a la frustración como el control de los impulsos, ya que el fracaso temporal o parcial en la negociación no lo inhiben ni desmotivan..
- **Autocontrol:** Es la capacidad que tiene el individuo de controlar sus impulsos, moderar o reprimir sentimientos, tales como la ira, el temor, la culpa, la ansiedad, etcétera.
- **Baja ansiedad:** Es condición básica para poder soportar situaciones de alto estrés. Si el negociador es ansioso, se apresurara en sus respuestas, tendrá dificultad para pensar y su respuesta fisiológica al estrés estará aumentada.
- **Bajo nivel de neurosis:** Los conflictos intrapsíquicos e interpersonales que padezca, van a influir.
- **Capacidad de disociar:** Disociar significa poder "dividirse", ser capaz de observar sin participar y así percibir totalidades. Es la posibilidad de "entrar y salir" de la escena sin involucrarse .Esto permite analizar objetivamente el proceso de la negociación.
- **Empatía:** La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, facilita la comunicación. (Escucha activa).
- **Plasticidad:** La capacidad que tiene el negociador, de reajuste del repertorio de estrategias que se requieran según se desarrolle la crisis.
- **Rapidez instrumental:** La capacidad de renovar estrategias de abordaje durante el proceso de la negociación y no persistir rígidamente cuando estas no dan los resultados esperados.
- **Capacidad de liderazgo:** EL liderazgo es "El ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones "(Dubin, 1965). Según Strogdill (1948) es "el proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a la fijación y cumplimiento de metas".
- **Asertividad:** La asertividad, es de hecho una conducta que se basa en la seguridad personal y en la forma en que se transmite para lograr persuadir. Se la define como "una actitud firme para defender los propios derechos, hacerse respetar y pedir lo que se necesita".

Interrogantes primarios

Cuando nos encontramos en una situación de crisis, los primeros interrogantes que debemos resolver están orientados a establecer: a) el escenario de la crisis, b) los actores y c) el tiempo transcurrido.

Escenario

Es el soporte físico de la acción que puede ser propio o ajeno. Deben considerarse las condiciones ambientales, la extensión del territorio y la lejanía de las partes en conflicto. Ello influirá en la disposición de los medios y en el apoyo necesario. Son importantes también las condiciones medio ambientales.

Los actores

Son los protagonistas de la acción que incluyen, no sólo a los de máxima responsabilidad, sino también a los distintos escalones de apoyo. Las decisiones que se tomen son fruto de la doctrina propia, pero también influyen factores psicológicos y culturales. Es importante tener a quienes rodean a los protagonistas de la crisis, de carácter político, estratégico o táctico. Todos ellos actúan para solucionar la crisis. Estas actividades tienen una enorme influencia en las decisiones finales y son fruto de la experiencia, de la cultura y de las tecnologías (especialmente de información) disponibles.

El tiempo

En la crisis es generalmente corto. Independientemente de la duración, deben identificarse momentos como:

- el inicial
- el punto de no retorno
- el que inicia la fase final del proceso, a partir del cual el conflicto entra en las condiciones mas graves o bien comienza un retroceso hacia una situación de menor tensión que facilite la pacificación del enfrentamiento con una mayor distensión.

Del estudio y análisis de los tres factores de la crisis considerados se pueden obtener unas consecuencias didácticas sobre el resultado y actuación de las partes enfrentadas.