

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA; MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Tema: Organización**

**Subtema: La Negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones**

(Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas)

**Autoras:**

**Br(a) Ucrania Violeta Buitrago Rocha**

**Br(a) Katty Elizabeth Morales Díaz**

**Tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz**

**Managua, Nicaragua Diciembre del 2014**

## INDICE

	Pág.
Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta de evaluación del docente.....	iii
Resumen .....	iiv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
DESARROLLO	
CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....	5
1.1 Concepto de organización .....	5
1.2 Modelos de organización .....	7
1.2.1 Modelo lineal.....	7
1.2.2 Modelo funcional.....	9
1.2.3 Modelo lineal-funcional .....	12
1.2.4 Modelo divisional.....	13
1.2.5 Modelo matricial .....	15
1.3. Características de la organización.....	16
1.4 Importancia de la organización.....	19
1.5 Estructura organizacional .....	20
1.5.1 Estructura formal.....	21
1.5.2 Estructura Informal.....	22

1.6	Ambiente organizacional .....	23
1.6.1	Ambiente interno .....	24
1.6.2	Ambiente externo .....	25
1.7	Ambiente interno vs. externo .....	26
CAPITULO DOS: EL CONFLICTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....		27
2.1	Definición de conflicto.....	27
2.2	Tipos de conflictos organizacionales.....	29
2.3	Etapas del conflicto .....	31
2.4	Condiciones que propician el conflicto .....	34
2.5	Estrategias para enfrentar el conflicto en las organizaciones.....	36
2.6	Estilos de resolución de conflictos.....	37
CAPITULO TRES: LA NEGOCIACIÓN, TECNICAS Y ESTRATEGIAS.....		40
3.1	Concepto de negociación .....	40
3.2	Importancia de la negociación .....	44
3.3	Tipos de negociación.....	45
3.4	La comunicación en la negociación.....	47
3.5	Formas de comunicación .....	49
3.6	Tipos de negociadores .....	50
3.7	Características del negociador .....	52
3.9	Fases y etapas de la negociación .....	55
3.9.1	Etapas de la negociación:.....	56
3.9.1.1	La planificación .....	56
3.9.1.2	La negociación cara a cara .....	57
3.10	Factores que influyen en la negociación .....	59
3.11	Tácticas de la negociación .....	61

3.12	Claves importantes para una negociación exitosa .....	64
3.12.1	Habilidades de relación interpersonal .....	66
3.12.2	Conocimiento de su propio negocio .....	67
3.12.3	Tecnología del negociador .....	68
CAPITULO CUATRO: RESOLUCION DEL CONFLICTO Y CONTROL ORGANIZACIONAL .....		70
4.1	Establecer las causas del conflicto .....	70
4.1.1	Variables estructurales.....	71
4.1.1.1	Confusión de autoridades .....	71
4.1.1.2	Metas opuestas.....	72
4.1.1.3	Dependencia de una parte .....	72
4.1.1.4	Grado de asociación de partes .....	72
4.1.1.5	Conflictos previos no resueltos .....	72
4.1.2	Variables comunicacionales.....	73
4.1.3	Variables personales.....	76
4.2	Determinar la solución al conflicto .....	77
4.2.1	Técnicas para la solución del conflicto: .....	77
4.2.3	Técnicas para la estimulación del conflicto.....	79
4.3	Seguimiento y control organizacional .....	81
Conclusiones.....		83
Bibliografía .....		85
Anexos.....		89

## DEDICATORIA

*A Dios, a mi madre Silvia Rocha Espinoza, y a mis esfuerzos.*

---

Ucrania Violeta Buitrago Rocha

*A Dios, a mi madre Elizabeth Díaz Quiroz y a mis hermanos.*

---

Katty Elizabeth Morales Díaz

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por permitirnos la vida, salud y sabiduría para alcanzar este logro, a nuestras madres, padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional, a nuestros amigos y compañeros especialmente a Ricardo, Adolfo, Soledad, Iván, Keysell, Karelia y Norman y a todos los Profesores que a lo largo del camino nos brindaron sus conocimientos, experiencias y tiempo para que lográramos nuestra formación académica y profesional.*

\_\_\_\_\_ Y \_\_\_\_\_  
Ucrania Buitrago                      Katty Morales



## RESUMEN

La negociación y el manejo de conflictos dentro de las organizaciones son una serie de procesos permanentes cuya gestión se vuelve esencial si se quiere tener una empresa sana, con desarrollo integral.

La negociación es una consecuencia necesaria y de la interrelación de los diversos elementos que componen la estructura de una organización, cuando los distintos actores o partes que la conforman tienen un conflicto buscan una solución que satisfaga sus intereses.

Hay que comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo el cual aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas grupales, con el fin de llegar a un acuerdo y de esta forma resolver el conflicto.

## INTRODUCCIÓN

La negociación se inicia cuando existen diferencias en las posiciones de dos o más personas en relación a un asunto determinado. Al hablar de negociación, hablamos de una actividad inherente a la vida cotidiana de todo ser humano.

Todo en la vida es negociable, en todas las circunstancias y en todos los momentos y la finalidad de la negociación es la de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que estemos realizando; cualquier persona en el ámbito de los negocios debe conocer y tener las herramientas necesarias para salir triunfante. Pero para poder iniciar una negociación es necesaria la existencia de un conflicto que resolver.

El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas. Existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que la raíz de muchos conflictos se crea por una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas de igual manera.

Dentro de las organizaciones es normal encontrar conflictos ya que son necesarios para su supervivencia. Teniendo en cuenta que estas se conciben como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos e intercambios de información y recursos con el medio externo.

Podemos decir que las organizaciones se definen como un sistema con límites relativamente establecidos y diseñado deliberadamente para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, que combina recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La organización como todo sistema posee una estructura, para el efecto existe una división de funciones, tareas y responsabilidades, con jerarquías y niveles de relaciones entre sus miembros, cada elemento tiene un nivel jerárquico y una capacidad de decisión y de ejecución diferente, todos los elementos interactúan directa e indirectamente en función a los fines del todo. En esa interacción a veces surgen conflictos que son resueltos por la autoridad de la misma organización.

Pero el hecho de que existan conflictos no solo puede resultar negativo sino que pueden convertirse en una oportunidad para mejorar la organización y alcanzar las metas y los objetivos establecidos dentro de esta, todo dependerá de cómo sean abordados.

El presente documento tiene como objetivo analizar las diferentes habilidades, técnicas y procedimientos que se deben implementar dentro de una negociación para la resolución de un conflicto. Entre éstos elementos encontramos las técnicas de negociación, cuya implementación originara una solución entre las partes implicadas ofreciendo así beneficios a ambas partes y transformando el conflicto en un elemento enriquecedor dentro de la organización. Una vez establecidas las causas del conflicto e implementadas las técnicas de negociación para la resolución de este, concluimos nuestro escrito con el seguimiento y control periódico de la organización.

## JUSTIFICACION

El siguiente documento investigativo presenta a través de la recopilación de información las generalidades del conflicto organizacional y muestra que es parte de la vida humana, que en el ámbito empresarial se presenta cuando existe un desacuerdo entre dos o más miembros de la organización y cuando esto ocurre es necesario aplicar el proceso de negociación en el cual intervienen las partes interesadas en la resolución del conflicto, el medio ambiente, el periodo, los elementos y las técnicas de negociación que se pueden utilizar para llegar a un acuerdo favorable para las partes.

La realización de la presente investigación tiene como finalidad el contribuir a los estudiantes y profesores del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador un documento de apoyo en el cual se especifican las técnicas de negociación que pueden utilizarse en la resolución de conflictos organizacionales, y representa para la comunidad universitaria en general un documento que pueda ser utilizado como guía por las futuras generaciones.

En la elaboración del documento se desarrollan temas tales como las generalidades de la organización, la negociación, el conflicto y las diferentes técnicas, estrategias y procedimientos que deben de llevarse a cabo para dar solución a los conflictos que pueden presentarse dentro de una organización.

## OBJETIVOS

### General:

Analizar la influencia de las técnicas de negociación en la resolución de los conflictos organizacionales.

### Específicos:

1. Describir los aspectos generales de organización.
2. Definir el conflicto dentro de las organizaciones y las estrategias para solucionarlo.
3. Detallar los aspectos de negociación identificando las técnicas y estrategias de negociación que pueden implementarse para la resolución de conflictos organizacionales.

## CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema con límites relativamente definidos y diseñado deliberadamente para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, que combina recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

En la actualidad todas las actividades orientadas hacia la producción de bienes y la prestación de servicios son planeadas, coordinadas y controladas dentro de las organizaciones. Las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando diversas formas y representando diversos sistemas de valor dentro del complejo social al que pertenecemos.

### 1.1 Concepto de organización

Una gran parte de la población humana pasa la mayor parte de su vida trabajando o siendo parte de algún tipo de organización. De ahí la importancia de buscar una definición del concepto de organización y encontrar una caracterización precisa del término organización.

Para Espinoza (2005), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (p. 448).

Para Ferrellet al. (2004) "Laorganización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"(p. 215).

Para una organización no es necesario contar con un grupo numeroso, sino que simplemente debe haber dos personas como mínimo, teniendo entre estos dos individuos el principio fundamental de la cooperación, esto es, que ambas personas puedan lograr una división de los trabajos o bien un trabajo en conjunto para poder lograr el objetivo final, pactando para ello distintas normas de convivencia y otra clase de reglamentos que permitan dividir y organizar el trabajo o las actividades sociales a realizar.

El Diccionario de la Real Academia Española, (2007) en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines" (s. p).

Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema en el que mediante el grupo social se desarrollen de manera efectiva y coordinada los objetivos de la misma. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos.

## 1.2 Modelos de organización

Existen muchos modelos de organización cada uno con sus características particulares correspondientes al proceso de organización de los talentos humanos, financieros y materiales de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados.

### 1.2.1 Modelo lineal

Este modelo se basa en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando donde la comunicación fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos. (Ver Diagrama N°1).

Esta organización de tipo lineal se constituye de la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales: hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados

Según Fayol y Weber (1912) “es el tipo de organización más antigua y simple el cual responde básicamente a dos principios: unidad de mando y disciplina” (p.32).

En este modelo se conforma por la autoridad y la comunicación, en forma de órdenes, mandatos o instrucciones, fluye desde los niveles más altos o cúspide de la organización hasta los más bajos. Los deberes y responsabilidades de los diferentes miembros y las relaciones entre ellos aparecen claramente definidas.

## Características de la organización lineal

La denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación vertical donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. La organización lineal en general se presenta con las siguientes características:

Para Fayol y Weber (1912) quienes presentan a la organización lineal con las siguientes características:

- a) Autoridad lineal o única: la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, como secuencia de inicio de la unidad de mando.
- b) Líneas formales de comunicación: Todo órganos o cargos poseen dos terminales de comunicación: uno orientado al órgano superior ósea al del mando y otro exclusivamente al cargo de los subordinados.
- c) Centralización de las decisiones. La autoridad que comanda hasta toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad (s.p.).

Aspecto piramidal: A medida que sube en la escala jerárquica disminuye en número de cargo u órganos de cierta manera. El resultado es que a medida que aumenta el nivel jerárquico aumenta la generalización de la centralización visión global de la organización y a medida que disminuye en el ámbito jerárquico más

aumenta la especialización y la delimitación o las responsabilidades de la visión específica de cargo o función.

Ejemplo de modelo lineal

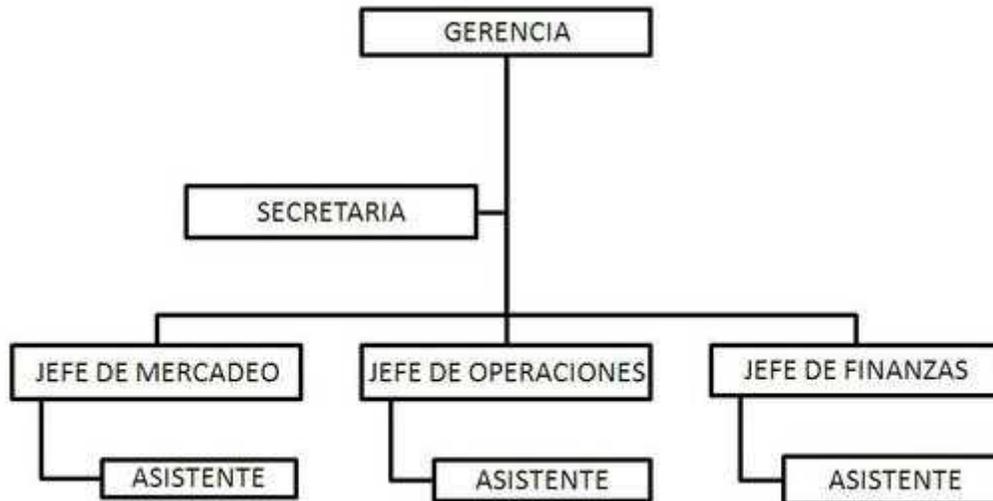


Diagrama N°1

El problema de este modelo radica en la excesiva concentración de autoridad, en la tendencia a la rigidez de mando y falta de dinamismo en las subdivisiones de la empresa. La denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior existen directas y únicas de la autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

### 1.2.2 Modelo funcional

Este tipo de modelo organizacional se caracteriza por introducir especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales

concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo. (Ver Diagrama N°2). Los diferentes trabajos, con el grado de desagregación que se quiera, se encomiendan a aquellas personas que tengan los conocimientos más apropiados para realizarlos.

De este modo, cada directivo o mando intermedio de un determinado nivel es responsable ante varios jefes o supervisores de un nivel superior, por cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquéllos tienen competencia. Su principal ventaja se halla en que, al poner cada función o actividad en manos de un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del trabajo. Sin embargo, el hecho de que un mismo empleado tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes o supervisores puede ser motivo de conflicto, y de ahí que este tipo de organización en su forma pura sea apenas utilizado.

Marr, yGarcía (1997) “Modelo de un departamento de personal dirigido por un responsable específico y los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales” (pág. 70).

El objetivo es maximizar la productividad de la empresa gracias a la especialización, por lo que a los puestos jerárquicos se les despoja de cierta autoridad y responsabilidad. Por lo tanto, la estructura se vuelve horizontal y se desarrolla en su base operativa.

Según Taylor (1911). Considera que las características de la organización funcional son:

- a) Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- b) Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

- c) Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- d) Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- e) Énfasis en la especialización. De todos los órganos a cargo.(S.p)

#### Ejemplo de modelo funcional

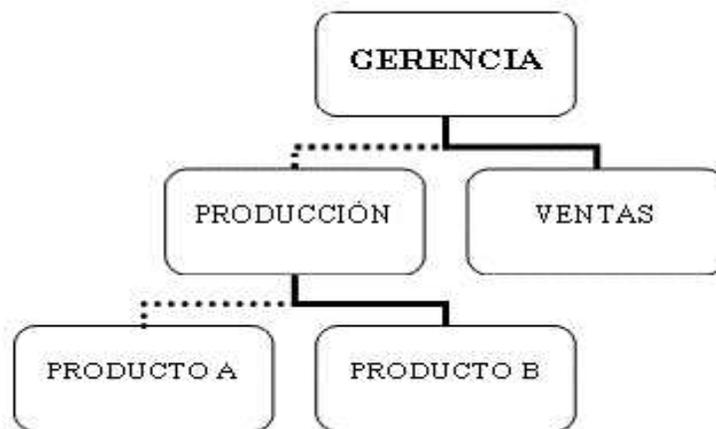


Diagrama N°2

Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son ideosas para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior.

Responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Se despoja al escalón jerárquico de la acumulación de tareas y responsabilidades y se crean diferentes funciones o especialidades dentro de ese nivel. Su máximo inconveniente es que desaparece

la unidad de mando, lo que en los niveles inferiores provoca confusión de órdenes al recibirse éstas de diversos especialistas y con ello se quiebra la disciplina de trabajo.

Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad. Ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación.

### 1.2.3 Modelo lineal-funcional

Este modelo es difícil de representar con un organigrama específico. Ya que combina la aplicación de los principios del equilibrio interno, siendo además importante su gestión orientada a los objetivos y el énfasis en el trabajo en equipo, gracias a la motivación, participación y comunicación entre sus miembros. (Ver Diagrama N°3).

Gairi (1989) "Es una estructura mixta que contiene las ventajas de las otras evitando los inconvenientes por otro lado en cada nivel de responsabilidad se sitúa el staff como elemento de apoyo que asesora, planifica y emite informes para que en consecuencia la estructura vertical tome decisiones" (pág. 141).

Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. Sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas.

Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos, la comunicación es más difícil, y tiene dificultad de adaptarse a entornos no estables.

## Ejemplo de modelo lineal-funcional

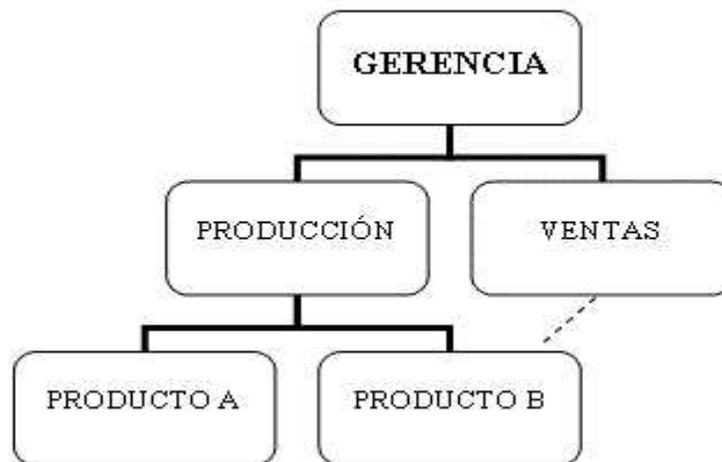


Diagrama N°3

El mayor inconveniente de este modelo, característico en la gran empresa de las últimas décadas, es su excesiva burocratización y su elevada jerarquización, lo que unido a la multiplicidad de expertos funcionales y asesores lo convierte en un esquema lento de respuesta y caro por los elevados costes de administración.

## 1.2.4 Modelo divisional

Es un modelo bastante complejo y propio de grandes empresas con un sistema técnico donde la dirección y el poder de sus miembros representan el aspecto dominante de su funcionamiento.

De Mateo, y Bergés (2009) “Es la subdivisión parcial de la empresa general, creando una serie de divisiones, establecidas según criterios diversos que desarrollan por si mismas buena parte de las funciones empresariales” (pág. 201). También suele ser una estructura característica de las empresas multinacionales.

El problema fundamental radica en el establecimiento de un criterio para dividir a la empresa o para crear las unidades autónomas de actuación.

La diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada línea de productos, otorgándoles autonomía para gestionar su negocio, resultando una forma limitada de descentralización en la cadena de mando. Mediante este sistema la empresa consigue disminuir los riesgos y, al mismo tiempo, facilita la búsqueda de nuevas oportunidades en los mercados. Además, la divisionalización permite a cada división tener su propia tecnología, así como producir y comercializar de forma independiente sus productos.

No constituye una organización integrada ya que las entidades que la componen son, como hemos señalado, semiautónomas e interactúan mediante la estructura administrativa central. Estas entidades intermedias suelen denominarse divisiones. Según Mintzberg y Quinn, (1993), “Ejercen un impulso dominante hacia la fragmentación” (p. 388). Es por tanto, una estructura formada por la superposición de otras estructuras independientes y cada una con sus propias características.

Entre las ventajas del modelo están que al centrarse cada división en un sólo producto o cliente, pueden conocer mejor las tendencias del mercado y se adaptarán a él más rápidamente. Por otra parte, la independencia de las divisiones disminuye y reparte el riesgo.

Pero también tiene algunos inconvenientes como que el sistema de objetivos y control de resultados puede llevar a las divisiones a preocuparse más

de los resultados a corto plazo, olvidándose de desarrollar estrategias nuevas e innovar.

Otro problema surge cuando el negocio de unas divisiones dependa de las otras, lo que podría alargar el mantenimiento de una división que, de haber sido independiente, se habría clausurado.

### 1.2.5 Modelo matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Para Maqueda (1995) “La organización matricial es la existencia de un doble flujo de autoridad” (pág. 204). Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Las organizaciones matriciales se han vuelto comunes en muchas empresas e industrias. La organización es básicamente dispuesta de modo que los trabajadores con habilidades y especialidades similares trabajen juntos en el mismo departamento. Este tipo de disposición tiene ventajas y desventajas. Las

organizaciones matriciales no suelen evolucionar orgánicamente, sino que son el resultado de un plan específico que una empresa implemente, a menudo después de un debate.

### 1.3. Características de la Organización

Toda organización es un sistema abierto que actúa en un entorno mayor. El cual no es estable, ni estático, sino más bien dinámico y cambiante, recibe influencias de orden económico, político, cultural, tecnológico, jurídico, legal, etc, y también influye sobre estas en una transacción permanente. En la interacción con el entorno, busca un equilibrio dinámico a nivel interno y externo, que constituye su adaptación, evolución y desarrollo.

Laudon, y Price (2004). Enumeran las características de la organización basados en las teóricas de Weber (1910). A continuación las principales características de una organización:

- a) **Carácter específico:** la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
- b) **Carácter dinámico:** toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
- c) **Carácter humano:** al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.
- d) **El ascenso en la organización:** los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel

jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior.

e) Orientación hacia los objetivos organizacionales: para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

f) Asignación de responsabilidades: para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

g) Unidad de mando: ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior (Pp.76-77).

Estas como todo sistema posee una estructura, para el efecto existe una división de funciones, tareas y responsabilidades, con jerarquías y niveles de relaciones entre sus miembros, cada elemento tiene un nivel jerárquico y una capacidad de decisión y de ejecución diferente, todos los elementos interactúan directa o indirectamente en función a los fines del todo. En esa interacción a veces surgen conflictos que son resueltos por la autoridad de la misma organización.

Estas organizaciones tienen ciertas características incorporadas a su cultura corporativa. Reconocer y comprender las características de las organizaciones saludables puede ayudarte a detectar problemas en tu compañía si no es rentable y dar los pasos correctivos necesarios para operar un negocio exitoso.

Mintzberg (1984). La organización es un sistema que tiene una dinámica interna, los cuales constituyen sus procesos internos que también se denominan flujos y en ella existen los siguientes:

- a) Un flujo físico, de materias primas e insumos que se convierten en bienes o servicios.
- b) Un flujo económico, compuesto por la circulación de dinero y mercancías.
- c) Un flujo de trabajo, compuesto por las tareas y actividades humanas que conforman redes de trabajo.
- d) Un flujo de información, producto de la comunicación formal e informal entre los miembros.
- e) Un flujo de autoridad, donde el poder se desplaza desde la cúspide hasta la base.
- f) Un flujo de decisiones, son las opciones escogidas que guían las acciones hacia los objetivos.
- g) Un flujo psicológico, de actitudes y valores que crean y condicionan el clima y la cultura organizacional (p. 61).

El personal es el elemento viviente, altamente dinámico y cambiante, porque las personas son seres que piensan, sienten y actúan en función a sus múltiples necesidades, motivaciones, expectativas y valores, ellas con su interacción crean climas psicológicos, generan valores, ideologías y culturas organizacionales.

Para que las compañías logren un éxito a largo plazo, deben crear y mantener ambientes saludables en los lugares de trabajo. Las organizaciones saludables comprenden que se requiere un esfuerzo colaborativo para competir en su segmento de mercado y producir ganancias continuas.

#### 1.4 Importancia de la organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Existen muchos fundamentos que demuestran la importancia de la organización como explica Reyes (2005):

- a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes expansión, contracción, nuevos productos, etc. La que obviamente redundando en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (p.213).

Muy importante es estudiar las características, principios, tipos, evolución y desarrollo de las organizaciones que están constituidas de manera formal y que de esta forma sirven a la sociedad ya sea aportando productos, servicios u otra cuestión que rinda beneficios materiales o espirituales a las personas.

Toda organización que se constituya tiene una misión, que es su razón de ser, y determinados objetivos concretos a cumplimentar.

Esa misión, como se expresó es la razón de ser de la organización, conjuntamente con el entorno en que ésta vaya a desarrollar sus actividades, determinan el enfoque de componentes importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, así como la estructura organizacional, la misma, sobre la base de un diseño organizacional y de un diseño de los puestos de trabajo que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los aspectos planteados, incluida por supuesto, la misión de la organización.

### 1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. La estructura organizativa de una empresa estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa con el tiempo.

La adopción de una estructura de modo estático e inamovible, generará más problemas de los que cualquier empresario puede realmente suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión esta que por lo general queda relegada a un segundo plano.

Etkin (2007) considera que “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (p.349).

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal como la estructura informal dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig (1970) consideran a la estructura como “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización” (pág. 359). Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

### 1.5.1 Estructura formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, objetivos, manuales y procedimientos, asignación de recursos, etc. Puede tener forma escrita y pública o no, por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Para Pfiffner y Sherwood (1969) “la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros” (p.86).

Establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la

misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

Para Simon: (1947) “la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones” (p.74).

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades etc. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

#### 1.5.2 Estructura Informal

Es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

Chiavenato (1999). “La organización informal es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o antagonismo) o del

surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal” (p. 74).

Muchos tipos de estructuras organizacionales están definidos para cumplir las necesidades de las organizaciones que operan de forma diferente. Los tipos de estructura organizacional incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente.

Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno. Una estructura central, que tiene dos o más supervisores para que cada trabajador se reporte, es más complicada, pero puede ser necesaria para organizaciones grandes con muchas locaciones y áreas funcionales.

## 1.6 Ambiente organizacional

Toda organización representa un sistema abierto en el cual se utiliza diferentes tipos de recursos provenientes de su entorno tanto interno como externo. Tal y como lo describen diversos autores:

Ekvall, (1986) “Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continua haciéndolo en las sucesivas, interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización” (p.38).

Glick, (1985) “Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales más que psicológicas que describen el contexto organizacional de acciones individuales” (p.38).

Generalmente se habla del entorno o ambiente de la empresa como todo que la rodea, es decir, toda su "atmósfera" social, tecnológica, económica, política,

etcétera. Todo esto es lo que generalmente se conoce como el ambiente externo de la empresa. Algunos autores también hablan de la ambiente interno dela empresa, considerándose a este como los empleados, sus jefes, las condiciones de trabajo, el clima y la cultura organizacional, etc.

Así, se podría decir que el ambiente está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente es su actividad. Lo anterior implica que en tanto elementos de acción directa como de acción indirecta, los cuales afectan en mayor o menor medida la actividad empresarial.

### 1.6.1 Ambiente interno

El ambiente interno es muy complejo ya que dentro de una organización dependiendo de los grande que sea, hay muchos trabajos de distintos rangos, es decir que existe una escala jerárquica, la cual es una parte importante dentro de una organización porque dependiendo de cuantos trabajadores haya, van a haber una serie de pautas a respetar como por ejemplo la de pedir permiso para hacer todo tipo de cosas ya sea como para quejarse o para indicar la falta de algún material que sea necesario a la hora de producir.

Además se encuentran con que los trabajadores una vez adentro de la organización, asumen un compromiso con esta de dedicación, máximo desempeño y compromiso para rendir todo lo que puedan dar a su trabajo.

Horton, Jexaki y Bennet (2008) "El ambiente interno se refiere a factores que están dentro de la organización y constituye lo que puede llamarse la personalidad de la organización; estos factores influyen en la cohesión de la organización y en la energía que esta despliega para sus objetivos" (p.26).

Conformado por los recursos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

### 1.6.2 Ambiente externo

Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas.

Horton(2008) “El ambiente operativo externo incluye elementos como los sistemas administrativos y lo legal que regula la organización, el entorno político y el contexto social, cultural en los cuales opera la organización” (p. 26).

Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Forman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:

- a) Elementos de acción indirecta (macro entorno). Afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa.
- b) Elementos de acción directa (micro entorno). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.

Este es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas.

Toda empresa en cuanto a sistema humano y social, se ve influida y condicionada por varios entornos. Como sea mencionado en el ambiente estando constituidos los primeros fundamentalmente por los distintos grupos de interés en la organización.

### 1.7 Ambiente interno vs. Externo

Generalmente se habla del entorno o ambiente de la empresa como todo que la rodea, es decir, toda su "atmósfera" social, tecnológica, económica y política. Todo esto es lo que generalmente se conoce como el ambiente externo de la empresa. Algunos autores también hablan de la ambiente interno dela empresa, considerándose a este como los empleados, sus jefes, las condiciones de trabajo, el clima y la cultura organizacional, etc.

Así, se podría decir que el ambiente está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente es su actividad. Lo anterior implica que en tanto elementos de acción directa como de acción indirecta, los cuales afectan en mayor o menor medida la actividad empresarial.

Como se ha mencionado, además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. El primero se refiere a todo lo que está dentro de la organización, es decir los trabajadores, el clima organizacional, la cultura organizacional, etcétera. Por otro lado, el ambiente externo o entorno está compuesto por todo aquello que se encuentra fuera de la organización y que se relaciona con ella de algún modo.

Durante mucho tiempo las teorías administrativas no le concedieron mayor importancia al ambiente externo, pero con el desarrollo del enfoque de sistemas y

de contingencias, el entorno o el medio ambiente de la empresa si empieza a cobrar importancia, y entonces las variables sociales, culturales, tecnológicas, económicas, políticas, etcétera, empiezan a ser analizadas por los empresarios, y comienzan a ser consideradas como importantes elementos de proceso de toma decisiones.

## CAPITULO DOS: EL CONFLICTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El conflicto es inevitable en nuestra vida laboral, profesional, académica, familiar y personal, aceptar el conflicto como parte de toda relación humana, entender que el conflicto es fundamental en nuestra vida nos va a dar expectativas realistas y herramientas para tolerar este tipo de situaciones.

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.

### 2.1 Definición de conflicto

El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se

manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto.

Todos sabemos y podemos encontrar una definición de lo que es conflicto. Nos enfrentamos a él en nuestro trabajo, en nuestras familias y nuestras relaciones. A continuación presentamos algunas definiciones que incorporan de una u otra manera, elementos importantes del conflicto.

Según Coser (1968) el conflicto “Es una lucha sobre valores de poder o estatus, poder y recursos escasos, en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto no es solamente obtener valores deseados, sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales” (p.232).

El conflicto organizacional puede evitar que un proyecto avance si dos partes no pueden ponerse de acuerdo a la hora de proceder. Si el conflicto es identificado y discutido de manera calmada y abierta, puede resultar en el desarrollo de mejores estrategias y soluciones para los problemas comunes.

Por su parte Hocker y Wilmot (1995) señalan que es “Una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas” (p. 21).

Por ello podemos afirmar que el conflicto son aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí, de tal manera que, si no se canaliza de forma adecuada podrá dar un resultado indeseable afectando de manera negativa a la organización.

## 2.2 Tipos de conflictos organizacionales

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como conflicto ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar el alcance o las fuentes de conflicto, su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.

La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Pondy (1967) analizando siete estudios empíricos de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos:

- a) Conflicto de relación: No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- b) Conflicto estratégico: Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales (p.298).

Estos efectos se consideran valorando el conjunto del proceso conflictivo y no en un estado concreto o desde la perspectiva de una de las partes en un momento.

Mientras que Folberg y Taylor (1996) sostienen que los tipos de conflictos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Los Intra-personales: son conflictos que surgen “dentro” de las personas y son producidos como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones.

b) Los Interpersonales: son conflictos que surgen entre las personas y son debidos A enfrentamientos de intereses, valores, normas, comunicación deficiente.

c) Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen entre individuos, grupos, departamentos. Por problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este (p.123).

Desde otro enfoque el conflicto organizacional, se puede clasificar también en:

a) Funcionales, son los que pueden contribuir al funcionamiento y desarrollo de las Organizaciones si se los manejan adecuadamente.

b) Disfuncionales, son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la Organización.

Podemos decir que ambos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales.

La ausencia de conflictos puede generar el estatismo o inmovilidad de las Organizaciones, pues como no existen confrontación ni disparidad de criterios la generación de alternativas está limitada, así como la identificación de nuevas formas de hacer las cosas. La complacencia con lo que hacemos propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

Por otro lado la presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación prevalece sobre la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados, especialmente en los procesos de Negociación.

### 2.3 Etapas del conflicto

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones. Pero también puede surgir la contra parte y es la oposición, el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo trayendo consecuencias como retraso de la comunicación, disminución de la cohesión del grupo.

Robbins (1999) "considera que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados" (p. 437).

Para Munich y García (1997) Un proceso es "un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad" (p. 29).

1. Posible oposición o incompatibilidad: Para que exista un conflicto debe existir la presencia de condiciones que lo propicien como las variables de la comunicación, la estructura y las personales.
  - a) La comunicación: Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si pudiéramos comunicarnos mejor se acabarían nuestros conflictos, sin embargo la mala comunicación no es la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.
  - b) La estructura: El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades tanto mayor es la probabilidad de conflicto.

c) Variables personales: La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto y esta podría ser la variable menos estudiada al considerar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores por ejemplo las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

2. El conocimiento y la personalización. Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él.

c) Las intenciones: Intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su conducta franca. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera dada ante un conflicto. Muchos conflictos aumentan solo porque una de las partes está atribuyendo otras intenciones a la otra, además suele haber mucha variación entre las intenciones y la conducta.

d) La conducta: Estas conductas de conflicto suelen ser intentos francos por poner en práctica las intenciones de las partes. Estas conductas son independientes a las intenciones. Las conductas francas resultado de un error de cálculo se pueden desviar de la intención original.

e) Los resultados: El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias pueden ser funcionales en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo (p.149).

Se inicia con la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente su aparición. Estas condiciones se pueden presentar debido a fallas en los canales de comunicación, falta de claridad en la formulación de políticas tales como definición de competencias, asignación de responsabilidades a nivel de dependencias y cargos, definición de niveles de autoridad y grado de dependencia, etc. y variables de personalidad de algún miembro del grupo de trabajo que pueden resultar molestos para el resto.

En la segunda etapa la situación de conflicto empieza a ser evidente. Esto quiere decir que uno o más integrantes del grupo toman conciencia de que existen entre ellos condiciones que pueden actuar como desencadenantes de situaciones de conflicto generando en ellas manifestaciones de ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. La tercera etapa se caracteriza por la decisión de alguna de las partes involucradas de actuar de determinada forma frente a la situación de conflicto.

La cuarta etapa es en la cual el conflicto se hace realmente visible y se caracteriza por comportamientos tales como declaraciones, acciones y reacciones de las partes involucradas en el conflicto, que son considerados como la materialización de las reales intenciones de cada parte.

Y la etapa final, tiene como resultado las consecuencias producto de la interacción de las partes en conflicto. Dicho resultado puede ser positivo si el conflicto en las anteriores etapas fue bien manejado y tiene como consecuencia final un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por el contrario puede ser negativo si las etapas fueron mal manejadas y el desempeño del grupo sigue siendo obstaculizado.

## 2.4 Condiciones que propician el conflicto

Los conflictos basados en los malos entendidos o falta de información tienden a ser objetivos; por lo tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa. Esto puede implicar volver a expresar las instrucciones del jefe, conciliar las fuentes de datos contradictorias, o redistribuir copias de mensajes mal colocados.

Moore (1986) “La relación entre los conflictos y la resolución de problemas es complicada. El conflicto puede y debe surgir como resultado de la resolución “constructiva” de problemas” (p.27).

Incompatibilidad de roles, pueden traslaparse con aquellos que surgen de diferencias personales o deficiencias en la información. Las diferencias personales que los miembros aportan a una organización por lo general permanecen adormecidas hasta que son disparadas por un catalizador organizacional, como las responsabilidades en las asignaciones interdependientes.

Una razón por la que los miembros a menudo perciben que sus funciones asignadas son incompatibles es que están operando sobre bases de información. Ellos se comunican con grupos diferentes de personas, trabajan con sistemas de información diferente y reciben instrucciones de diferentes jefes.

Estrés ambiental, los conflictos que radican en las diferentes personas y en la incompatibilidad de funciones están exacerbados en gran medida por un entorno estresante.

Cuando una organización es forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en disputas de reivindicación de áreas de competencia y requerimientos de recursos.

La escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Éstas son las condiciones ideales para incubar el conflicto interpersonal.

A medida que comienza a definir el problema podría encontrar que hay diferencias sobre lo que es realmente el problema, quién está involucrado, qué información es necesaria para abordar el problema o el impacto de la solución actual. El conflicto constructivo ayuda a que salgan a la superficie las diferencias en opiniones e ideas y puede llevar a soluciones más creativas e integradoras.

Existen también otras condiciones como explica Luhmann (1998) que pueden propiciar el conflicto como:

a) Conflictos de relación y comunicación. Se deben a fuertes emociones negativas, a percepciones falsas o estereotipos, o a la escasa falta comunicación entre las partes. Conducen a una espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

b) Conflictos de información. Se deben a la falta de información necesaria para tomar las decisiones adecuadas por lo que se interpreta de manera diferente la situación o no se le asume el mismo grado de importancia.

c) Conflictos de intereses. Se deben a la competición entre necesidades no compatibles o percibidas como tales. También puede ser de tipo psicológico y comportan percepciones de desconfianza, juego sucio, intolerancia.

d) Conflicto de valores. Se deben a los diferentes criterios de evaluación de ideas, creencias o comportamiento que se perciben como incompatibles. El conflicto

estalla cuando estos valores se intentan imponer por la fuerza a la otra parte que los percibe como negativos, no importante o no propios para una persona en la cual se encuentra involucrada en cierto problema.

e) Conflictos de roles. De poder, de autoridad y de acceso a los recursos. Se deben a pautas destructivas de comportamiento, de desigualdad del control o distribución de recursos, de desigualdad de poder y autoridad, de restricciones del tiempo.

f) Actitudes ante el conflicto frente a una situación de conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay multitud de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las diversas actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto (p. 354).

Frente a una situación de conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay multitud de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las diversas actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto.

En tales situaciones, se puede describir el comportamiento de un individuo a lo largo de dos dimensiones básicas como la asertividad, es la medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses y el cooperativismo, donde se persigue no solo el interés propio también la persona intenta satisfacer a las demás personas por un bien colectivo.

## 2.5 Estrategias para enfrentar el conflicto en las organizaciones

Los estilos personales que se usan para afrontar el conflicto pueden describirse en base en cuánto un individuo trata de satisfacer sus propias preocupaciones o por cuánto trata de satisfacer las preocupaciones de los demás. Actualmente existe una variedad de estilos de manejo de conflictos.

Modelo de solución de conflicto de Thomas-Kilmann (1974):

1. Evasión: Evade completamente el tema y por lo tanto no hace nada para satisfacerse a sí o a otros.
2. Acomodo: Coopera para satisfacer los deseos de los demás y no hace nada por satisfacer sus propios intereses.
3. Compromiso: Le presta atención a las preocupaciones de todos.
4. Competencia: Pone gran énfasis en sus propias metas y poco en las metas de los demás.
5. Colaboración: Pone énfasis en los intereses de todas las partes, lo que constituye una combinación entre asertivo y cooperativo (pág.85).

Todas las anteriores estrategias de manejo de conflictos son necesarias dependiendo de la situación; no hay estilo bueno o estilo malo. Así como nuestro estilo de aprendizaje, cada uno de nosotros tiene su propio estilo para manejar los conflictos, con el que nos sentimos cómodos y el que utilizamos en la mayoría de las situaciones.

Antes de ponernos a trabajar en usar el estilo correcto en la situación adecuada, debemos asegurarnos de saber más sobre nuestro propio estilo y de que como manejar el conflicto.

## 2.6 Estilos de resolución de conflictos

Antes se consideraba a los conflictos como circunstancias inevitables y que eran nocivas y destructivas para la organización, sin embargo hoy podemos manejarlos como una oportunidad si identificamos y empleamos la debida

estrategia y las técnicas de resolución de conflictos funcionan como mediación del conflicto de forma parcial, proporcionando un mayor control de la situación que se presenta dejando claro el objetivo y es de alcanzar los objetivos de la organización.

Según Robbins (2004) “Los conflictos pueden ser disfuncionales o funcionales en ambos casos se puede realizar una estimulación para alcanzar el grado deseado en el conflicto. Por lo tanto podemos implementar las diferentes técnicas de resolución que ayuden a resolver el problema”.

- a) Solución de problemas: Reunir a personas de las partes en conflicto verificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
- b) Metas de orden superior: fijar una meta común que no se puede alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.
- c) Ampliación de recursos: cuando un conflicto es causado por escasez de recursos ampliarlos puede ser la solución.
- d) Evasión: apartarlos del conflicto o suprimirlos.
- e) Allanamiento: restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
- f) Arreglo: cada parte del conflicto cede algo de valor.
- g) Modificar la variable humana: aplicar las técnicas del cambio conductual como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.

- h) Modificar las variables estructurales: cambiar la estructura los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, creación de posiciones y de coordinación (p. 170).

Prácticamente todos los conflictos organizacionales comienzan con discrepancias personales o de pequeños grupos. Pero cierto grado de conflictualidad interna es necesario para dinamizar los procesos de una organización. Lo malo es no solucionar las discrepancias a medida que se van presentando, para crear de un crecimiento organizacional.

Para lograr esas soluciones, las personas que forman la organización deben saber ser flexibles, creativos, cumplidores, capaces de trabajar en equipo. Y esto no es fácil ni frecuente.

Se dice que un conflicto puede ser funcional para la organización cuando éste apoya las metas del grupo y mejora su desempeño. Lo que determina la funcionalidad de un conflicto es además del desempeño del grupo, el impacto que éste tenga.

La resolución de conflictos puede mejorar la calidad de las decisiones, estimular la creatividad y la innovación, alentar el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, además de proporcionar medios para discutir los problemas y liberar tensiones y fomentar un ambiente de autoevaluación y cambio.

Es por esta razón que la resolución de conflictos esta positivamente relacionado con la productividad, ya que entre los grupos tiende a aumentar el desempeño después de que se soluciona un conflicto mediante acuerdos justos.

## CAPITULO TRES: LA NEGOCIACIÓN, TECNICAS Y ESTRATEGIAS

En la actualidad los gerentes, más que planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar, pasan la mayor parte del tiempo negociando todo y con todos. Y probablemente, este sea uno de los rasgos característicos de la gerencia contemporánea: las funciones gerenciales se desarrollan esencialmente en un ambiente negociador.

La palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.

### 3.1 Concepto de negociación

¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción y todos lo necesitan es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación.

La mayoría de las personas y especialmente los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc.

Por ello, negociar, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar los diferentes enfoques que sobre ella se perciben:

Para Colosi, y Berkeley(1981). "Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias" (p. 89).

Hablar de negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas en forma de diálogo. Cualquier necesidad a remediar es, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando, por ello es que la negociación es considerada como un elemento de la conducta humana.

Nierenberg. (1981). "La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando" (p. 56).

Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone además, una satisfacción y una insatisfacción, al mismo tiempo.

Desaunay. (1984), "sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro" (p. 71).

La negociación se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Es una capacidad que implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales. Supone la utilización de técnicas modernas de resolución de conflictos y crear ambientes propicios de colaboración logrando compromisos duraderos.

Según Monsalve, (1988) "La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa" (p. 23).

Negociar es el método que usamos para comunicarnos a fin de lograr que otras personas hagan lo que queremos de propia voluntad cuando se comparten algunos intereses.

Según Correa, y Navarrete, (1997). "Es el Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas" (p.93).

Al negociar, se debe estar preparado para ceder en algunos puntos frente a las reclamaciones de la otra parte. Si fijamos nuestras posiciones antes de empezar la negociación, esta será un fracaso. Debemos identificar las concesiones que estamos dispuestos a ofrecer dentro de cada una de las variables que intervienen.

Villalba(1989). Afirma que "La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras" (p.115).

Siempre que se intente influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, se está negociando. La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. Cada deseo que se gustaría realizar o cada necesidad que se ven obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

Cuando se negocia se está dispuesto a ceder algo a cambio. Ceder algo puede llevar a situaciones en que el resultado sea que ambas parten ganen. En el juego de la negociación debe considerarse el poder y sus formas que surgen de las características de la organización. Para algunos autores la negociación es un arte que requiere de cualidades personales como: capacidad de expresión, dinámica, carisma, memoria, audacia, velocidad para responder y pensar, pensamiento lógico.

La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Por tanto, es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes, pero a su vez en conflicto, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo.

### 3.2 Importancia de la negociación

Negociar es sin dudas una de las habilidades fundamentales que todo líder debe tener para ser exitoso en su tarea. En todos los aspectos de la vida, pero principalmente en las empresas, existen momentos en los que la conciliación de distintos intereses se vuelve indispensable.

Es en esas situaciones cotidianas de crisis cuando queda en evidencia la capacidad de los directivos para hacer frente a las circunstancias adversas y encontrar las soluciones adecuadas que conformen a todas las partes implicadas y que, ante todo, beneficien a la compañía.

Aldape (2008) “La competencia para negociar es de obvia importancia para quien trabaja dentro de una organización, por la necesidad que tiene de resolver opiniones dispares de una forma satisfactoria en la que ambas partes salgan beneficiadas” (p.178).

En un mundo globalizado, que requiere de profesionales innovadores, flexibles, reflexivos y capaces de generar valor para sus empresas, el dominio de las herramientas de negociación otorga al ejecutivo una ventaja competitiva clave, ya que le permite construir relaciones efectivas, acomodar posiciones diferentes, que en principio parecen incompatibles, y por supuesto prevenir y resolver conflictos.

Es válido decir que la experiencia facilita que una persona sea buena o mala al momento de negociar, es común que a lo largo de toda la vida se presenten situaciones normales de la vida diaria donde se debe hacer uso de la negociación; es indispensable tener cabeza fría, analizar al otro y dar una imagen de que se sabe lo que se tiene y lo que se está ofreciendo además no es

conveniente demostrar que lo que nos ofrecen lo necesitamos con urgencia o que no lo podemos conseguir con otra fuente, pues esto demostrara debilidad y la otra parte puede sacar provecho de esta falencia. Por otro lado si se logra analizar y detectar las debilidades del otro será posible ser los favorecidos.

Cuando negociamos encontramos presiones que nos ponen un poco tensos y nos hacen experimentar emociones o bloqueos que no permiten que seamos serenos y precisos al momento de tomar una decisión. Por esta razón es trascendental tener autocontrol saber manejar las emociones no se debe demostrar debilidad por el contrario debemos mostrarnos tranquilos y seguros de sí mismos y hacer que la otra parte se debilite y podamos aprovecharnos de sus flaquezas.

Para terminar es válido decir que la negociación es el punto de partida para cualquier tipo de relación, en el mundo empresarial la capacidad de negociación es fundamental para obtener éxito organizacional, si se realiza un adecuado proceso se obtendrán los mejores resultados para la compañía y se crearan relaciones fuertes, por ejemplo con los clientes, que conllevaran al desarrollo óptimo de nuestra organización.

### 3.3 Tipos de Negociación

Existen una gran cantidad de negociaciones según el ambiente en el cual se desarrolla o el estilo del individuo que la realiza, pero podemos resumirlas a dos tipos o estilos: la negociación distributiva y la negociación integrativa.

Por lo común, las negociaciones combinan elementos de ambos tipos, pero para una mejor comprensión, veamos un resumen de cada uno de estos tipos o estilos de negociación.

Según Luecke (2004): Existen dos clases principales de negociación y lo más probable es que el lector haya participado en ambas en un momento o en otro:

- a) Distributiva: Negociación en la que las partes compiten por la distribución de una suma fija de valor. Se conoce como de suma cero o de ganar – perder. Cada parte busca obtener la mayor proporción posible, la cual resulta a costa de lo que pierde la otra. El precio de un bien es el caso típico de este tipo de negociación. El monto es el que interesa por encima de prestigios o relaciones personales. La información sobre el interés de la otra parte, y la primera oferta que se lance, son variables claves en esta negociación.
  
- b) Integradora: Negociaciones en la que las partes cooperan para lograr beneficios máximos integrando sus intereses en un acuerdo. También conocido como ganar – ganar. Las partes colaboran para mejorar las condiciones entre ambas. Un caso típico son las relaciones entre productor y proveedor. Uno accede a comprar a mayor precio, y el otro acepta la venta mejorando las condiciones de pago (como a mayor plazo por ejemplo). También se pueden emplear otros mecanismos de compensación, como la ayuda a mejorar la calidad del insumo, o a innovarlo(pp.2-6).

La Negociación es una actividad que resulta compleja o de fácil manejo dependiendo del negociador. Sus diferentes elementos: actores, desacuerdo, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas situaciones, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar.

### 3.4 La comunicación en la negociación

En el proceso de la negociación la comunicación es básica y dentro de éste es primordial el saber escuchar, ya que es una de las causas principales del fracaso en la negociación; la buena comunicación exige una escucha activa.

Para Dasi y Martínez (2000) “La Comunicación en la negociación que podemos afirmar que sin Comunicación no hay Negociación” (p.22). Por medio de la comunicación se expresan y se comprenden los objetivos, los intereses y deseos de las partes negociadoras, los acuerdos a los cuales llegar en una negociación.

La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros. La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos.

En esa etapa que se suscita para cada ser humano al momento de entablar una comunicación es cuando, para Hodgetts y Altman (1983). “La discusión más o menos severa con el yo interior de cada persona es el primer paso para aceptar que en verdad se establece una comunicación. Si no se diera este paso previo, la mera comunicación entre dos polos será dificultosa y casi irrelevante” (p.13).

En cuanto a la comunicación con el mundo exterior, explica cómo puede darse usando la publicidad, pero ella sola no basta para transmitir la credibilidad que se busca. Otra alternativa son las noticias a través de los medios de comunicación social, sin embargo, siempre habrá la posibilidad que algunas de éstas no sea seleccionada para ser publicadas.

La Comunicación, es necesario empezar por aclarar lo que este término significa. Los diccionarios especializados en la materia, establecen que la Comunicación es la acción y efecto de comunicar o comunicarse, es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código común.

Robbins (1996) explica que en este proceso hay una fuente emisor y un receptor, que son elementos claves; el mensaje se codifica, es decir se convierte en símbolos y éstos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

Elementos principales en una comunicación:

- a) El emisor: es el que informa y debe hacerlo en un lenguaje entendible y adecuado a los intereses del receptor.
- b) El mensaje: debe contener información ordenada, clara, concisa con el fin de ser comprendido, con esto también se conseguirá captar la atención del receptor.
- c) El receptor: es quien recibe el mensaje y debe hacerlo prestando mucha atención. (pp. 380-381).

Para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés porque proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas y para lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas.

Tanta es la importancia de la comunicación en la negociación que podemos afirmar que “sin comunicación no hay negociación”. Por medio de la comunicación se expresan y se comprenden los objetivos, los intereses y deseos de las partes negociadoras, los acuerdos a los cuales llegar en una negociación.

El objetivo que persigue la comunicación es conseguir una imagen positiva y un clima adecuado para que se conozca su filosofía, los productos que fabrican o servicios que ofrecen así como los objetivos empresariales que persiguen.

### 3.5 Formas de comunicación

La principal finalidad de la comunicación organizacional es la de alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo para identificar los requerimientos, logros de la organización y los colaboradores de la misma que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño.

Según Robbins, y Chiavenato, (1996) observan en las organizaciones, los siguientes tipos de comunicación:

- a) Comunicación Descendente: la que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización.
- b) Comunicación Ascendente: la que va de los subordinados a los superiores, permite la retroalimentación y sirve para medir el clima organizacional. Gibson, plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.

- c) Comunicación Horizontal: Se da entre personas de un mismo nivel de jerarquía, generalmente busca lograr la integración y la coordinación. Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.
- d) Comunicación Diagonal: Es el canal de comunicación menos utilizado en la organización, es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales (pp. 419-420).

Otra forma de comunicarse es a través de canales informales, cuando los sujetos involucrados en la organización carecen de informaciones sobre una determinada situación, igual sucede al percibir inseguridad prevaeciente, o en su defecto las personas acaban de recibir nuevas directrices y desean difundirla rápidamente.

### 3.6 Tipos de negociadores

El negociador eficaz debe tener en cuenta los intereses tanto suyo como del contrario. Debe ser capaz de ajustar su posicionamiento y conocer qué fortalezas poseemos y qué debilidades debemos corregir. Del mismo modo, nos interesa detectar qué tipo de negociador es nuestro interlocutor con el objetivo de poder interpretar sus comportamientos, anticipar sus movimientos y actuar en consecuencia.

Fernández (2005) "Los negociadores son personas que pueden poseer esta habilidad de forma innata, don personal o fomentarla practicando una serie de premisas ya existentes para este tipo de situaciones" (p.12).

Fernández. (2005) los define en dos tipos:

- a) Suaves: son personas modestas en su presentación inicial, buscan llegar a un acuerdo conceden mucha importancia a las relaciones interpersonales suelen ser muy flexibles a la hora de hacer concesiones y suelen ser personas que median para evitar una confrontación.
- b) Duros: suelen demandar soluciones extremas, buscan la victoria y no están interesados en las relaciones interpersonales y recurren a la amenaza en situaciones donde creen perder el control de la situación(pp.12, 13).

Mientras que otros autores como González (2012) los clasifican de la siguiente manera:

- a) Negociador enfocado en los resultados: Tiene un elevado auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.

Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente. Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas. Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.

- b) Negociador enfocado en las personas: le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte. Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.

Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones. Le gusta jugar limpio, por

lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula. En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos (p.263).

Lo más sensato es encontrar un punto intermedio, ya que ambos extremos no son para nada el tipo adecuado, uno por ser excesivamente duro, y el otro porque se pueden aprovechar fácilmente de él. En definitiva, es necesario preparar bien sus argumentos en una negociación y su manera de comunicarlos, pero igual de importante es analizar a las personas que se tienen delante para la negociación, dado que existe una forma adecuada para interactuar y convencer a cada una de ellas.

En la organización es necesario ambos tipos de negociadores ya que todos los individuos pensamos y actuamos de manera diferente. Y de esta forma estaremos preparados para cualquier situación inesperada en la que se requiera del equilibrio de opiniones.

### 3.7 Características del negociador

Los mejores negociadores son aquellos que cierran acuerdos a través de los cuales logran alcanzar sus objetivos. Los negociadores con más éxito suelen mostrar una serie de características comunes. Desarrollando estas habilidades y capacidades, cualquier persona puede llegar a convertirse en un negociador eficaz.

En una extensa investigación acerca de las características que debe poseer un negociador podemos detallar las nueve más importantes según Berlew y Moore (1987).

a) Información: Mientras más conozca sus fortalezas y debilidades y las de su contraparte, así como del objeto de negociación y del entorno, mayor poder tendrá.

b) Legitimidad: Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto como el poder de la legitimidad. El poder está investido por factores tales como la opinión pública, un sentido de rectitud, una buena trayectoria, una posición bien respaldada. El uso de modelos de contratos impresos, de "listas oficiales" de precios, de negociaciones anteriores, así como de regulaciones establecidas puede darle más legitimidad a sus posiciones.

c) Compromiso: El compromiso, la lealtad y la amistad son baluartes de poder. La gente que está comprometida con sus metas o con la satisfacción de otros tiene un poder oculto. El compromiso con su organización, su convencimiento sincero de sus valores y de lo que hace, le da credibilidad y mucha fuerza para argumentar y defender sus posiciones.

d) Tiempo: El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona al oponente una base de poder. Saber utilizarlo bien para buscar más información, para no precipitarse, para ser más convincente, para no dejarse presionar, para no dar la sensación de que está "desesperado" y, al mismo tiempo, para no perder oportunidades por no reaccionar a tiempo.

e) Saber callarse: Para no dar más información de la necesaria y para escuchar debidamente y esperar las respuestas de la contraparte es importante.

f) Asumir riesgos: La seguridad es una meta de los humanos. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o a un castigo, aumenta su poder.

g) Dependencia: En la medida que su contraparte dependa más de usted (o al menos piense de esa forma), tendrá más poder. Si usted depende más de su contraparte o ésta lo piense así, tendrá menos poder.

h) Habilidades para negociar: Para identificar sus necesidades y objetivos y los de su contraparte; para argumentar sus posiciones; encontrar opciones; salir airoso de situaciones conflictivas; ser firme y flexible y, al mismo tiempo, para crear un clima colaborativo, para convencer sobre su poder.

i) Esfuerzo: Negociar es un trabajo arduo. En tal sentido, el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado lo imponen los requerimientos de planeación. La parte más dispuesta a trabajar duro gana en poder (s.p).

Mientras que para Fernández. (2005) el negociador debe poseer estas características:

- a) Organización y planificación: es una persona que prepara a conciencia la negociación. Consigue toda la información necesaria, define sus objetivos y no deja nada al azar.
- b) Persuasión: es capaz de conseguir que sus adversarios se interesen por los argumentos que expone.
- c) Profesionalidad: persona con experiencia y la formación adecuada para sobrellevar este tipo de situaciones.
- d) Creatividad: supera los escollos de la negociación aportando soluciones beneficiosas para ambas partes.
- e) Aceptación del riesgo: sabe tomar una decisión que conlleve riesgo.
- f) Firmeza: expresa sus opiniones de forma suave pero firme.
- g) Paciencia: no se pone nervioso si la negociación se ponen arduas y no parecen tener fin.

- h) Sociabilidad: tiene la habilidad de fomentar las relaciones interpersonales.
- i) Comunicación: utiliza una forma de comunicarse clara y demuestra convicción.
- j) Empatía: está capacitado para ponerse en la piel de la otra parte y entender su postura. Su meta es llegar a una solución conjunta.
- k) Capacidad de escuchar de una manera activa y observar: conoce el lenguaje “no verbal” y es capaz de escuchar para no perder ningún detalle.
- l) Flexibilidad: es capaz de modificar su postura a favor del acuerdo.
- m) Tolerancia y amabilidad: respeta las opiniones de los demás sin menospreciar a nadie (p. 14).

Las negociaciones dependen en gran medida de la percepción y experiencia del negociante. Estas características complementan e impulsan el verdadero sentido de la negociación es decir, la consecución o venta, dado el caso, de los bienes o servicios que están siendo tratados.

Los negociadores se enfrentan a múltiples situaciones que determinan la negociación, como son los entornos legal, político, económico y cultural, así como las divisas, los estereotipos y el rechazo hacia lo exterior. Estas situaciones varían de una región a otra, por lo que cada negociación exige un cambio de actitud y mentalidad, además de gran capacidad de adaptación inmediata y flexibilidad en la percepción. Estos componentes, junto con otras características, permitirán que la negociación sea todo un éxito.

### 3.9 Fases y etapas de la negociación

Enfrentarse a un proceso negociador presupone, ante todo, evaluar el balance del poder negociador entre las partes. Existen muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en leyes, reglamentos o precedentes,

mientras que otras a la vez las más importantes y las que menos se toman en consideración en la negociación se basan en factores psicológicos.

### 3.9.1 Etapas de la negociación

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Por esto mismo negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

#### 3.9.1.1 *La planificación*

Es la parte más importante de la negociación pues garantiza la preparación del proceso. Una buena preparación previa es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que se haga o se deje de hacer antes de alcanzaren la mesa de negociaciones se revelará en cuanto se llegue a ella. Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

La mayoría de los directivos se inclinan mucho más a tomar medidas que a dedicar tiempo a reflexionar sobre las condiciones y la planificación adecuada, quizás debido en parte por las limitaciones de tiempo y las presiones de trabajo. Para muchos, planificar resulta aburrido y tedioso por lo que se deja a un lado para entrar rápido en acción, sin pensar que no planificar es planificar un fracaso.

Grupo Vértice (2008). La planificación de una negociación resulta de gran ayuda la estratificación del proceso en tres fases:

- a) El diagnóstico: Constituye una fase de vital importancia para la negociación, pues a partir de ella se obtiene una información relevante que apoya la estrategia y tácticas a emplear.
- b) La Estrategia: Es donde los especialistas exponen mayor diversidad de posiciones. Sin embargo, hay algo en común entre ellos y es que la parte más sensible de un proceso de negociación es la determinación de la estrategia.
- c) La táctica: Si bien se decía anteriormente que la estrategia es, en esencia, lo que piensan los negociadores, la táctica es lo que hacen los negociadores. Si se mira sólo a la estrategia se puede tropezar con obstáculos que están a la vista y nunca alcanzar los objetivos (p.26).

No existen tácticas correctas para la estrategia equivocada. Si no sabe a dónde va, qué sentido tendría discutir cómo puede llegar. La táctica se refiere a la formulación de pautas a corto plazo que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo. Por tanto, en la táctica es necesario tener en cuenta cómo se inicia el proceso negociador, cómo se abandona, cuál será la primera oferta y qué concesiones se pueden hacer. Esto incluye también organizar el equipo negociador, o sea, designar funciones que cumplirán los miembros del equipo, cómo se coordinarán dichas funciones, cómo se distribuirá la información sobre las necesidades y objetivos de la otra parte y cómo concretamente se pueden satisfacer.

### 3.9.1.2 *La negociación cara a cara*

Los negociadores exitosos se preocupan mucho por su comportamiento "cara a cara". Ellos evitan cuidadosamente el uso de las frases irritadoras como: "Mi oferta es generosa" o "mi oferta es justa o razonable". Para ello, es necesario tener una clara idea acerca del proceso de negociación cara a cara, comenzando

por conocer las etapas de dicho proceso y cómo canalizar sus energías durante la misma mediante la aplicación de los diferentes estilos de influencia.

Según Shell (2005). La negociación cara a cara cuenta de cinco etapas bien definidas estas son:

1. La apertura. En esta etapa se da inicio al proceso, por lo que resulta necesario en la misma hacer las presentaciones formales, exponer y acordar la agenda, definir las reglas de trabajo para llevar a cabo la negociación y concretar la logística del proceso.
2. Las expectativas. En esta etapa las partes presentan sus expectativas, hacen las aclaraciones correspondientes y efectúan los ajustes necesarios a la agenda como resultado de este proceso.
3. El intercambio. Es aquí donde comienzan a ponerse en práctica las estrategias y tácticas previamente definidas, una especie de comparación opciones vs. demandas, en la que se evalúan las formas de hacerlas corresponder. Se desarrollan las juntas privadas, los lobbies, empiezan los impasses y comienzan a manifestarse los conflictos.
4. El acercamiento. Es, posiblemente, la etapa más decisiva para el logro de resultados concretos y la más creativa desde el punto de vista de las decisiones que se adoptan para alcanzarlos. En la misma se identifican las áreas comunes de las partes, se generan nuevas opciones.
5. El cierre. Incluye la revisión de los acuerdos, la definición de las fechas y los responsables, los mecanismos de seguimiento y monitoreo de los acuerdos y la aprobación final(pp. 15-16).

La negociación "cara-cara", es una relación de intercambio entre personas. Entre estos factores están: los procesos de comunicación, como saber preguntar y saber escuchar; las diferentes personalidades de los participantes, que pueden ser radicalmente opuestas; el control de las emociones, que muchas veces alteran el comportamiento de los participantes. Describe los procesos, técnicas y comportamientos que se deben utilizar para lograr los objetivos previstos.

### 3.10 Factores que influyen en la negociación

La negociación no es un formulario a seguir de forma sistemática es parte importante dentro de nuestra vida laboral así como nuestra vida diaria, ya que, es mediante la negociación que nosotros somos capaces de resolver desacuerdos, conflictos o simplemente para la toma de decisiones sin importar si son buenas o malas, sin embargo este arte envuelve algunas técnicas, trucos, recomendaciones y factores que intervienen a la hora de la toma de decisiones en la negociación.

Sánchez (2014). Considera que los principales factores que influyen en la negociación son:

#### a) Factores personales:

Son las características individuales de los negociadores. Influyen en el sentimiento de conflicto y en el desarrollo de la negociación. Algunas de esas características son: sexo, edad, formación, ideología, inteligencia, empatía, motivación y personalidad. Con esto se determina la orientación motivacional ya sea cooperativa o competitiva de cada uno de los negociadores.

#### b) Factores de rol o de función:

Son el conjunto de influencias y presiones que recibe el negociador en tanto que está ejerciendo ese papel. Pueden proceder de las expectativas que sus interlocutores o representantes tengan acerca de su acción y de los resultados que tiene que conseguir.

También su usual relación negociadora se transforma en una negociación multitarea, en cual puede generar lealtad, compromiso y responsabilidad por su desempeño.

c) Factores de situación:

Se trata de las condiciones físicas y sociales que rodean la negociación: lugar de reunión, número de partes que van a intervenir, la agenda de los temas a tratar, la presencia o no de terceros, el momento en el que se va a desarrollar la negociación, también como sociales siendo los números de partes existencia de terceros etc. La conducta humana depende de cada situación y de las variables que pueden tener las personas.

d) Factores interactivos:

La mayor parte de las decisiones que debemos tomar para satisfacer los objetivos que perseguimos, no dependen exclusivamente de nosotros, sino que sufren la influencia de otras decisiones, e influyen a su vez en otras más. Tales como psicología social aquellos crean una percepción interpersonal y tiene cierto grado de dificultad de poder estudiarlos (p. 7).

Un buen negociante es aquel que enfoca todas sus estrategias en conseguir un buen acuerdo donde las dos partes involucradas se sientan conformes con los términos finales de la negociación; combinando todos los factores para bien del intercambio.

Es importante analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte y el momento y forma de hacerlo, ya que, la mejor de las informaciones otorga a la persona que la posee el mayor poder en una negociación y asegura ir en la dirección correcta.

### 3.11 Tácticas de la negociación

La táctica es un conjunto de actividades dotadas de cierto sentido, pero dependientes de la estrategia. Hay cuestiones que es dudoso si son de índole más estratégica o táctica. De todos modos, las tácticas en su sentido más tradicional, son conjuntos de actividades que permiten ir consiguiendo éxitos en la negociación.

Las tácticas son definidas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo. Estas acciones tácticas se basan en el poder potencial de las partes implicadas en la negociación.

Las tácticas de desarrollo según el grupo Vértice (2008) son:

- a) Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- b) Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- c) Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

- d) Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Por el contrario, las tácticas de presión; son engañosas, buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario son:

- a) Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- b) Ataque: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- c) Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- d) Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico o lo tomas o lo dejas, tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.
- e) Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- f) Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente

de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.

- g) Hombre bueno, hombre malo: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.
- h) Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.
- i) Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio; se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo (pp. 69-71).

El objetivo de la actividad táctica es la consecución del mejor acuerdo posible desde el punto de vista del negociador, considerando que las tácticas que consiguen concesiones substanciales del adversario, pero no un acuerdo, son menos efectivas que aquellas que procuran conseguir las máximas concesiones del oponente logrando un acuerdo.

Para mantener en el futuro una fructífera relación de intercambio, se precisa que el acuerdo resulte ventajoso para las partes implicadas. La táctica básica para lograr un acuerdo de este tipo, consiste en manipular la percepción de poder entre las partes, dando a entender a la otra parte que se controla la mayor parte de los recursos de intercambio, reduciendo sus aspiraciones con el fin de lograr un acuerdo.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión. Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

### 3.12 Claves importantes para una negociación exitosa

Casi todos los días nos vemos involucrados en algún tipo de negociación, ésta puede ser tan simple como intentar convencer a alguien a hacer algo o tan complicada como negociar un pliego de reclamos con el sindicato; en cualquier caso, la negociación efectiva requiere de preparación y práctica a fin de tener éxito; algunos consejos para preparar una negociación exitosa son:

Trump (2010) escribió un artículo donde revela algunos de los consejos que fueron transmitidos por su padre y quien creó el imperio Trump. Los cuales se muestran a continuación:

- a) Conocer sobre aquello que se está negociando: Es esencial que el negociante conozca de la mejor forma todos los aspectos sujetos a la negociación para evitar que la contraparte tome ventaja de algún aspecto que se ignore.
- b) La negociación es dinámica: Hay cientos de técnicas de negociación, pero lo que sirvió en una negociación anterior, puede que no sirva mañana y ciertamente una técnica no servirá siempre. Las personas deben adaptar y cambiar las técnicas de negociación tanto como negociaciones existan.

- c) Tener la confianza: La contraparte puede sentir si usted se siente débil o no durante una negociación, van a negociar de una manera más inflexible. Por eso se debe de tener confianza en uno mismo y proyectarla.
- d) Flexibilidad: Debe ser capaz de adaptarse a todas las negociaciones sin asumir soluciones rígidas de antemano, hay que guardar los egos y salir con mente abierta a negociar.
- e) Preguntarsiempre: Es decir, abrir la negociación preguntando por lo que quiere. Si no pregunta por un aumento de sueldo jamás podrá negociarlo, si no pregunta por una reducción de precios a sus proveedores jamás podrá obtener descuentos. Puede ser que la mayoría de veces la respuesta sea negativa, pero si no explica lo que quiere jamás podrá obtenerlo.
- f) Dejar las emociones de lado y saber cuándo terminar una negociación: Jamás debe negociar con las emociones, debe controlarse y buscar la solución más objetiva posible. Debe saber además que no todas las negociaciones serán exitosas, dar por terminada una negociación en el momento preciso, podría salvarlo (S.p).

Negociar es una constante para todo empresario, este proceso ocurre cuando las personas desean obtener algo, a cambio de que la contraparte reciba también aquello que le interesa. Implica a su vez el manejo de egos, emociones y la paciencia; de modo que los esfuerzos culminen en un arreglo donde los involucrados se sientan realmente satisfechos.

Es importante tener bien definidos los límites de cuánto estamos dispuestos a ceder para cerrar el trato, ya que es mejor decir “no” que terminar con un mal negocio.

Para ser efectivos en una negociación se requiere una serie de conocimientos y habilidades imprescindibles. Entre las que se destacan:

### *3.12.1 Habilidades de relación interpersonal*

Las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener beneficios. En la negociación dando como resultado interacción, empatía a la hora de cerrar un trato.

Caballo (2005). Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental no sólo para progresar profesionalmente, sino que también sirven como amortiguadores de muchos golpes proporcionados por el circular de la vida y como ayuda para una más pronta recuperación de muchos trastornos psicológicos.

Las negociaciones no deben ser un debate, el propósito del negociador debe ser influir, persuadir y convencer a la parte contraria. Para ello, es imprescindible que el negociador se equipe de una metodología que le permita:

- a) -Conocer y mostrar sus fuerzas.
- b) Administrar sin mostrar sus debilidades.
- c) Solucionar conflictos.
- d) Conocer a la otra parte y sus necesidades.
- e) Presentar argumentos de acuerdo con las características conductuales del otro negociador.
- f) Comportarse de tal manera que genere confianza.
- g) Saber escuchar, comunicar.

h) Crear un clima de cooperación entre los negociadores. (pp.14-15)

Tener éxito en una negociación no significa necesariamente presionar para obtener más dinero o una mayor participación, sino promover los intereses en su totalidad, lo cual puede incluir, además de dinero y bienes materiales, también la satisfacción de necesidades espirituales.

Entre estas habilidades dos resultan básicas: la capacidad de persuasión y la capacidad de discutir de manera provechosa. Ambas son herramientas personales de incalculable valor en el negociador de éxito. Ser una persona persuasiva y capaz de discutir provechosamente implica utilizar cotidianamente un grupo de técnicas, hábitos y habilidades.

### 3.12.2 *Conocimiento de su propio negocio*

Como en muchas teorías que afirman que el conocimiento otorga poder. Podemos decir que entre más información poseamos de nuestro negocio y entorno más fácil será la solución a la toma de decisiones y un buen resultado en la negociación.

Hingston (2002) El iniciar un negocio no solo depende de las cualidades de las personas sino del conocimiento relacionado con el mismo negocio.

El negociador debe tener el mayor conocimiento posible acerca del área de la negociación. Para ello deberá desarrollar y obtener:

- a) La mayor información posible acerca del objeto de la negociación.
- b) Datos relativos al mercado.
- c) Conocimientos acerca de la estructura competitiva del sector.

- d) Conocimiento acerca de políticas gubernamentales, factores y regulaciones medioambientales, aspectos financieros y legales que pueden afectar lo que está siendo negociado(p.15).

En la actualidad, el perfil de los negociadores es mucho más sofisticado, el nivel de desarrollo personal y de conocimientos de los actores de la negociación se ha incrementado considerablemente. Este es uno de los retos de los nuevos tiempos: es imprescindible informarse, capacitarse y mantenerse convenientemente actualizado.

Además tiene que ser una persona extraordinariamente adaptable, que sepa acoplarse rápidamente a cualquier situación y actuar de la forma más conveniente y auténtica posible, ya que los tiempos han cambiado y con ello las nuevas formas de negociación.

### 3.12.3 *Tecnología del negociador*

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. Lo cual genera agilidad, impacto y control de la situación. Pero también se vuelve una negociación impersonal provocando resultados menos satisfactorios.

Coreas (2006) Se refiere al dominio de los procesos y técnicas de negociación. Implica el conocimiento y aplicación de una metodología que permita al negociador:

- a) Planear, ejecutar y controlar la negociación dentro de una secuencia lógica y predeterminada.
- b) Utilizar ciertas ideas que vuelvan su argumento más atrayente hacia la sensibilización de la otra parte.
- c) Desarrollar la habilidad de hacer concesiones y superar obstáculos(p. 4).

Los cambios en las costumbres y los avances tecnológicos, implican cambios importantes en nuestras maneras de negociar y llegar a acuerdos. La negociación es un arte y, por tanto, los negociadores no pueden encasillarse en un modelo único de negociación, pues cada negociación, sin dudas, constituye un acto de creación. Todo ello conduce a la necesidad de estudiar las etapas del proceso de negociación.

Para obtener éxito en una negociación el primer paso es definir de manera realista lo que deseas obtener con la negociación y plantear posibles escenarios tomando en cuenta ambas posturas y posiciones. Teniendo los objetivos claros, es preferible ofrecer argumentos bien fundamentados y contar con suficiente información de ambas partes, esto en buena medida, será un factor clave para obtener los resultados que buscas.

Escuchar atentamente al otro, también será decisivo, ya que esto ayudará a identificar posibles ventanas de oportunidad para ofrecer opciones creativas y alternativas adaptables a todos.

Sin embargo es importante saber hasta qué punto estamos dispuestos a ceder, sobre todo en términos de costos y para ello es necesario hacer un examen en torno a la factibilidad de las propuestas, así como de las consecuencias de las mismas.

Las ventajas de las negociaciones empresariales exitosas recaen en relaciones sólidas con los clientes al evitar confusiones o errores, lo que muestra

seriedad y compromiso en el trabajo. Un elemento útil para limar asperezas que pudieran surgir como resultado de una relación humana.

## CAPITULO CUATRO: RESOLUCION DEL CONFLICTO Y CONTROL ORGANIZACIONAL.

Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y estimulante del conflicto. En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente.

Según Vinyamata, (1999) “Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas” (pág. 45).

Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre éstos están la negociación. Una de las características de la negociación es que es cooperativa, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas.

### 4.1 Establecer las causas del conflicto

Para sobrevivir, las empresas deben centrar sus esfuerzos en la generación de ingresos frente a la competencia. A veces la necesidad de concentrarse en superar a la competencia puede verse descarrilado por el conflicto interno de la organización. Con el fin de mantener a tus empleados enfocados en ser productivos y mejorar la competencia, es necesario entender las causas del conflicto organizacional.

Existen varias causas que generan el conflicto y entre más compleja es la organización mayor serán las causas del conflicto, Existen algunas condiciones que favorecen el surgimiento de conflictos organizacionales. Estas no deben entenderse como causas únicas ni directas, dado que la presencia de un conflicto remite generalmente a múltiples factores.

Para Barón, (2006) el conflicto organizacional se origina según:

- a. Variables estructurales
- b. Variables comunicacionales
- c. Variables personales

#### 4.1.1 Variables estructurales

Para muchos trabajadores la situación en su trabajo es uno de los principales motivos de sus conflictos, internos y emociones de angustia. Un malestar continuo que por unos u otros motivos, no permite que el colaborador se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

##### *4.1.1.1 Confusión de Autoridades*

Cuando los límites de la jurisdicción de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas u áreas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos esperados tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto.

#### 4.1.1.2 *Metas opuestas*

Cuando los intereses de las partes son divergentes, hay posibilidades de que se produzcan conflictos. Un caso muy frecuente de conflictos de intereses en las organizaciones ocurre cuando existe competencia por recursos escasos o los objetivos de las áreas son contrapuestos.

#### 4.1.1.3 *Dependencia de una parte*

Cuando una parte confía a otra la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos, aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto.

Este caso es muy usual cuando dos equipos no logran coordinarse adecuadamente y esto los conduce a acusaciones mutuas sobre un comportamiento erróneo. El grado de dependencia y complementariedad entre equipos es una variable que puede funcionar como promotora de potenciales conflictos.

#### 4.1.1.4 *Grado de asociación de partes*

Se refiere tanto a la participación de las partes en la toma de decisiones como a las relaciones informales entre ellas. (El grado de conocimiento e interacción entre ellas). Cuando las partes deben tomar una decisión conjunta consensuada, es probable que surjan desacuerdos.

#### 4.1.1.5 *Conflictos previos no resueltos*

Si aumenta el número de conflictos previos no resueltos, se manifiesta una situación proclive al conflicto. El grado de resolución que se haya dado a un conflicto, posteriormente afectará la resolución de futuros conflictos. Es decir, que las experiencias previas de las partes crean las condiciones. Así es como la

supresión de conflictos mediante el uso de poder o los compromisos no cumplidos generan condiciones y expectativas que auspician conflictos posteriores.

Una mala organización, donde los procesos, procedimientos, y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas, indudablemente que afectarán gravemente el clima organizacional, haciendo más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables; perdiendo mucho tiempo en discusiones bizantinas, sumarios de pasillo, etc. Lo que genera mucha rotación de personal, desmotivación, estrés, conflictos internos provocados por rumores, maledicencias y opiniones que proliferan ante la ausencia de estructura organizacional, afectando gravemente las decisiones de todos.

El mejor ejemplo de falta de estructura, es cuando los jefes utilizan relaciones informales para controlar a sus subordinados directos; de esta forma, una persona que no tiene nada que ver en un área, termina observando el área del lado y comunicándole sus impresiones al jefe, quién, normalmente reacciona de mala forma, usando esa información sin comprobar, en contra de sus subordinados directos. Es la mejor forma de convertir la empresa en una fuente desagradable de intrigas, amparadas por la alta gerencia.

Se supone que la estructura organizacional, si es respetada, genera confianza y eficiencia, pero por sobre todo mantiene las relaciones en un plano formal que es muy importante para el largo plazo: si los roles no son respetados, entonces no hay estructura organizacional que se sostenga.

#### 4.1.2 Variables comunicacionales

La mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación. Por lo general, se originan a partir de diferencias en la percepción y

la escucha, y son producto de las diversas interpretaciones que cada uno otorga a los mensajes que recibe.

Según Goleman (2007), la comunicación se complica por el hecho que cada uno está experimentalmente aislado del resto del mundo. Nunca se sabe con certeza lo que ocurre en la psique de otras personas. Mejor dicho, se interfiere con señales orales y de comportamiento no verbales, lo que otros piensan y sienten, y es precisamente esta interferencia de los datos sensoriales la que permite a los otros sujetos pensantes, realizar conjeturas, acerca de los posibles pensamientos traducidos en actos, de los individuos objeto de estudio. Los problemas comunicacionales que provocan conflictos son muchos y variados. Es posible distinguir entre las variables comunicacionales grupales y/u organizacionales, y aquellas que refieren a lo interpersonal (S.p).

Si las partes están física o temporalmente separadas, se aumentan las posibilidades de malos entendidos. En las comunicaciones a distancia, características de la era global de los negocios, esto representa una fuente potencial de conflictos.

Diversos estudios han demostrado que la comunicación es una de las principales fuentes de conflicto. Es indudable que uno de los motivos que incide en ello, es que el nivel relacional de la comunicación condiciona fuertemente el nivel de contenido de la misma, y esto repercute directamente sobre la tarea.

Los factores perturbadores de una empresa residen sustancialmente en una falta elemental de comunicación entre sus miembros, aun cuando alegan tener niveles de entendimiento medianamente aceptables, éstos normalmente son de mala calidad, lo que conduce inevitablemente a la ruptura de vías y acuerdos para lograr entendimientos que beneficien a todos los miembros de la comunidad laboral.

La ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional, acarreará situaciones indeseables, llegando incluso a afectar el clima organizacional, por lo cual los actores en manifiesto conflicto deben

necesariamente establecer algún contacto que les permita indagar lo que verdaderamente desea el contrincante. Sólo así podrán ambos jugadores enterarse, negociar y aceptar propuestas que los beneficien de forma satisfactoria. De allí que la fluidez de la comunicación dependerá de cada una de las partes en conflicto. Para propiciar el entendimiento, las partes en divergencia deben partir del principio de la confianza. Por lo cual la comunicación va aparejada de un conflicto y la solución de mismo llevará a los involucrados a desarrollar el arte de la negociación.

Para Chiavenato y Clifton ( 1991) “La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros. La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos”(p. 200).

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación está presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización de forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos. Igualmente, mejorara ostensiblemente el clima organizacional, sentido de pertenencia y todos aquellos factores que contribuirán a optimizar la organización, en general, y esto sólo se logra despejando y propiciando las comunicaciones, y tratando de solventar los conflictos en los cuales incurren por no entablar una fluida, diáfana y oportuna comunicación.

#### 4.1.3 Variables personales

Se refieren a las características de personalidad, así como a los sistemas individuales de valores de cada uno. Hay ciertas personalidades que son más propensas a generar conflictos. También los valores propios influyen en la formación de prejuicios, criterios de trabajo, etc. La historia personal condiciona nuestro modo de generar y resolver situaciones conflictivas.

Según las teorías antes planteadas las principales causas que convergen un conflicto son las siguientes:

Cuando el trabajador no encuentra retos atractivos crea un ambiente poco estimulante que además puede aislarnos en el trabajo y en nuestras relaciones con los demás. Además de ser una de las principales causas del déficit empresarial y un tremendo enemigo contra el rendimiento, la monotonía crea infelicidad.

Las órdenes complejas por parte de los altos mando de la organización provocan que el equipo de trabajo no sepa distinguir qué es importante y qué secundario. La motivación sobre posibilidades no realistas pueden traernos consecuencias muy negativas al no darse esto finalmente.

Carecer de funciones definidas provoca grandes conflictos ya que cuando las personas no terminan de entender sus acciones dentro de la organización esto provoca que el empleado no se desempeñe eficazmente en su puesto de trabajo.

La mala comunicación y falta de respeto, insultos, gritos, bien entre los compañeros o por parte de nuestro jefe, nos crea limitaciones y nos puede hacer sentir ineficaces. En un intento por obtener soluciones o conseguir metas, lejos de eso, lo que se logra es estresar y amedrentar.

Para solucionar el conflicto se debe saber exactamente qué lo origina y quién tiene el conflicto; ofrecer soluciones y alternas al mismo, así como solicitar el apoyo de personal ajeno al conflicto para que diga cuáles pueden ser sus propuestas para solucionarlo y de esta manera llegar a un acuerdo.

#### 4.2 Determinar la solución al conflicto

No hay un método único para resolver conflictos y que sea adecuado para todas las situaciones, más bien la situación misma dictará la técnica, es decir, ya sea por imposición, por colaboración, por elusión, la transigencia y por último la conciliación. Para determinar la forma de resolver el conflicto, debemos establecer cuál es el origen del conflicto.

La Administración del conflicto se realiza a través de dos técnicas; una de ellas está definida para que el conflicto sea solucionado y la otra está definida para que el conflicto sea estimulado. La aplicación de una u otra técnica, ya sea para su solución o para su estimulación, depende básicamente de las características del conflicto y de lo que se considere sea más adecuado tanto para la organización como para las personas en él involucradas.

##### 4.2.1 Técnicas para la solución del conflicto

Para la organización en términos de aumento de motivación y por ende aumento de la productividad y para las personas involucradas beneficios en términos de satisfacción por el logro obtenido, lo cual se traduce en aumento de la motivación. Es así como aparecerá un ambiente de colaboración y entendimiento entre las partes involucradas.

Según Barón, (2006) las técnicas para la solución de conflicto:

- a) Solución del Problema: Reunión de las partes en conflicto, con el único propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
- b) Metas Súper ordinales: Consiste en que las partes en conflicto logren crear y acordar una meta compartida.
- c) Ampliación de Recursos: Cuando el motivo del conflicto tiene que ver con la escasez de un recurso el aumento del recurso que lo está ocasionando puede dar paso a una solución gana- gana; esto quiere decir que tanto la organización como las personas involucradas obtendrán beneficios mutuos al lograr llegar a una solución.
- d) Allanamiento: Es preciso lograr minimizar las diferencias entre los actores del conflicto, mientras se logra establecer cuáles son los intereses comunes entre las partes.
- e) Arreglo con Concesiones: Se trata de lograr que cada una de las partes en conflicto ceda alguna cosa de valor para sí.
- f) Mando Autoritario: Esta técnica debe ser utilizada cuando definitivamente no se logra solución al conflicto de común acuerdo con las partes. Consiste en que el conflicto es solucionado por la autoridad formal y posteriormente comunicado a las partes involucradas.
- g) Modificación de la Variable Humana: Tiene que ver con el uso de técnicas de modificación del comportamiento tales como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

- h) **Modificación de las Variables Estructurales:** Cambio al interior de la organización y de los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, traslados, reubicaciones, creación de puestos de coordinación, revisión de procesos y procedimientos, entre otros. (pp.23-24)

En general, los más exitosos negociadores inician asumiendo una negociación colaborativa. Los mejores tratarán una negociación con una situación donde ambas partes se sientan ganadores. Un buen ambiente de trabajo en el que se respire optimismo, respeto, entusiasmo, comunicación, cordialidad, reconocimiento de las cosas bien hechas, etc., contribuye a potenciar la motivación por ir a trabajar y compartir experiencias con los compañeros del equipo.

El hacer pequeños cambios dentro de la organización podría mejorar el ambiente de la misma, y a veces estos pequeños detalles aumentan significativamente la mejora del clima laboral.

#### 4.2.3 Técnicas para la estimulación del conflicto

La resolución de conflictos, provee opciones para todo tipo de problemas y para asistir a personas en todos los niveles de la organización. Canaliza la información de la manera más positiva, fomentando la cooperación, promoviendo la interacción respetuosa y confrontaciones positivas. Además de integrar a las organizaciones con las metas afines al desarrollo de su entorno y su comunidad.

Según Barón, (2006) las técnicas para la estimula estimulación del conflicto son:

- a) **Comunicación:** Consiste en usar mensajes ambiguos o amenazadores con el fin

de incrementar los niveles de conflicto.

- b) Incorporación de personas externas: Se trata de incorporar a personas pertenecientes a otros grupos de la organización cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
- c) Reestructuración de la organización: Consiste en la reacomodación de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo. (p.25).

Durante la recopilación de información se encontraron que los pasos a seguir para la resolución de un conflicto son los siguientes:

El conocimiento: en esta etapa las partes toman conocimiento de la confrontación, que es uno de los primeros indicios de existencia del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles a través de un posicionamiento. Hay una alta energía emocional en esta etapa: miedo, agresión o ataque o una reacción de autodefensa.

El diagnóstico: en esta etapa se evalúa si el conflicto es de necesidades o valores. Si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes, es decir, si afecta el tiempo, dinero, los recursos, entonces es de necesidades. Si ataca el respeto, la imagen profesional, el status, o los intangibles es un conflicto sobre valores.

La etapa de reducción: en esta etapa envuelve la reducción del nivel de energía emocional, y la comprensión de las diferencias. Incluye un compromiso de ambas partes para acordar reducir las conductas y actitudes negativas de uno hacia el otro. Consiste en explorar las diferencias y generar respeto mutuo.

Y finalmente la etapa de solución: en esta etapa comprende la visualización de las alternativas de soluciones al conflicto, y el establecimiento de acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes.

#### 4.3 Seguimiento y control organizacional

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber enfrentársele y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde los contrincantes pueden actuar, para lograrlo hay que memorizar las reglas del juego y evitar su trasgresión por cualquier jugador.

Bohórquez(2000) “El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso, para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita” (p. 192).

La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones.

Evitar los conflictos es evitar las responsabilidades, por el contrario, una empresa se fortalece con los conflictos superados y no con los evadidos. Para esto se debe contar con personal altamente capacitado para evaluar (la dimensión del conflicto), dialogar, planear las estrategias adecuadas y de esta manera hacer frente al problema.

Como hemos podido analizar, el estudio del conflicto es un tema controvertido y presente en el mundo en que vivimos, pues todos hemos sido en algún momento protagonistas de un conflicto. A pesar de las diferentes opiniones, es de destacar la dimensión positiva del conflicto porque sólo cuando surge es

cuando aparece la posibilidad de transformación y de cambio si se consigue realizar una buena toma de decisiones para resolverlo.

Una vez que se ha solucionado el conflicto organizacional es necesario mantener un seguimiento y control dentro de la entidad para que esta pueda seguir desarrollándose eficazmente. El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización.

El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

La resolución de los conflictos en una organización puede generar distintos beneficios y logros, y la aplicación del controles importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes y objetivos exitosamente.

## CONCLUSIONES

Al culminar la investigación sobre el tema de negociación y el manejo de conflictos dentro de las organizaciones se concluye con lo siguiente:

Las diferentes técnicas de negociación influyen en la resolución de conflictos organizacionales, su uso proporciona opciones para solucionar todo tipo de problemas, fomentan la cooperación y la comunicación entre los trabajadores, promueven la interacción respetuosa y confrontaciones positivas. Además de integrar a la organización con las metas afines al desarrollo de su entorno y su comunidad.

La organización es una estructura definida con objetivos y metas establecidas, que está integrada por recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos los cuales están orientados en el desarrollo y crecimiento de la entidad en la que forman parte.

Las organizaciones combinan el talento y las motivaciones de muchas personas para lograr metas que los individuos no podrían alcanzar actuando por sí solos. Por tanto, es inevitable que estos recursos humanos o personas que interactúan entre sí con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas creando así los conflictos.

El conflicto es un aspecto inevitable de la vida organizacional en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional. Los conflictos no necesariamente dañan el funcionamiento de una organización o evitan que sus integrantes sean eficaces, son las estrategias,

técnicas y cualidades de cada individuo lo que determinara el desenlace positivo o negativo del conflicto.

El adecuado manejo de las situaciones conflictivas conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo a partir de los estilos asertivos y de cooperación que se empleen.

La Negociación es una conversación entre dos o más personas para conseguir un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones.

El Proceso de Negociación requiere disciplina, planeación, estrategias, emociones, actitudes y comunicación que es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y ocasionalmente fijar posiciones que requieran el apoyo de intermediarios, que ayuden a crear nuevas alternativas de solución a las partes.

Es una de las principales estrategias de resolución de conflictos que permite que las partes involucradas lleguen a un acuerdo satisfactorio.

## BIBLIOGRAFIA

AlfretFontBarrot (2007). Curso de negociación estratégica. Editorial UOC (pág. 229)

Carda Ros, Rosa M. Larrosa M. Faustino (2007) La organización: Manual para maestros Editorial ECU 2º Edición (pág. 411)

Dasi, Fernando de Manuel. (2012). Técnicas de Negociación: un método práctico. 9ª Edición. ESIC Editorial. (pág. 313)

Donald ThrumJr(Marzo 2010). Seis claves importantes para una negociación exitosa. (s.p) <http://www.forbes.com/profile/donald-trump/>

Edwin O. Coreas (Mayo 2006). Las tecnologías de información en la estrategia de negocios (p.7) [osmilarrobaugb.edu.sv](http://osmilarrobaugb.edu.sv)

Espinoza, Simón Andrade (2005). Metodología de la investigación científica. 1º Edición. Editorial LIMA S.N (pág.368)

Etkin, Jorge. (2007). Gestión de la complejidad en las organizaciones Editorial GRANICA S.A (pág.475)

Fernández Martos, Susana. (2005). Técnicas de Negociación: Habilidades para negociar con éxito. 1º Edición IDEASPROPIAS EDITORIA (pág. 120)

González, Manuel J. (2012) técnicas de negociación: Habilidades directivas 3º Edición. Editorial VERTICE (pág.156)

Guerra Sotillo, Alexie. (2007). Gerencia publica y económica e informal. Editorial.Eumed.net (pág. 107)

HeberteSimón. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization 4 Edición (pág. 368)

Howard, Raiffa (1997). El arte y la ciencia de negociar. Editorial. F.C.E (pág. 367)

Luecke, Richard (2004). Del empresario del juego de herramientas: herramientas y técnicas para lanzar y hacer crecer su nuevo negocio. Editorial. HARVARD BUSINESS ESSENTIALS (pág. 258)

Manuel Jesús González García (2007).Técnicas de negociación IC EDITORIAL. (pág. 142)

<http://books.google.com.ni/books?id=IWWwMiMO7OIC&pg=PA89&dq=cara+caracteristicas+de+los+negociadores&hl=es&sa=X&ei=TKxXVPnhDYqrNsfzgdgD&ved=0CDoQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false>

Monsalve, Tulio (1988). Estrategias y tácticas de negocio. Editorial. Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (pág. 75)

Palacios, Jorge. (2008). Técnicas avanzadas de negociación: Estrategia y técnicas para negociar con éxito. Editorial NETBIBLO (pág.121)

Peter Hingston (2002)Inicie su negocio (guías de negocios) Editorial: PRENTICE HALL MEXICO (pág. 192).

Raine, Marr. Santiago Echeverría (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Editorial. DIAZ DE SANTO (pág. 340)

Rodríguez Mancilla, Darío. (1996). Gestión organizacional. Editorial. PLAZA y VALDEZ (pág. 219)

Senlle, Andrés (2002). Negocie para ganar: Desarrollo de las competencias para lograr resultados. Editorial. EDICIONES GESTIÓN 2000. (pág.100)

Stone, Douglas. (2007). Negociación: Una orientación para enfrentar las consecuencias difíciles 1º Edición (pág. 345)

Teresa Aldape. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI. (p. 276).

<http://books.google.com.ni/books?id=piMmkvzRJ8cC&pg=PA178&dq=importancia+de+la+negociacion&hl=es&sa=X&ei=ulhXVK2xEcWhNtOTgLgM&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20negociacion&f=false>

Thomas Kilmann (12 de Marzo 2010). Actividad estilos de conflicto de Thomas Kilmann.  
[http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas\\_kilmann\\_student\\_guide\\_lesson.pdf](http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/thomas_kilmann_student_guide_lesson.pdf)

Ury William (2012). ¡Supere el no!: Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Editorial EDICIONES GESTIÓN 2000. (pág.184)

Villalba, Julian. (1996). Menú estratégico: El arte de la guerra competitiva. Editorial. IESA (pág. 110)

Yamilet González (10 Mayo del 2010). El conflicto organizacional “una solución constructiva”  
<http://wb.ucc.edu.co/pensandopsicologia/files/2010/08/art001-vol6-n11.pdf>

## ANEXOS

Ejemplo del proceso de negociación ejecutado entre las empresas TSK Electrónica y Electricidad y Unión Fenosa Disnorte/Dissur:

“Don Antonio, ¿puede confirmarme cuándo estarán terminadas las negociaciones para la compra de Gas Natural en Nicaragua?

--“No sé cuándo estarán terminadas las negociaciones”.

Con esa breve respuesta, brindada en las puertas de sus oficinas ubicadas en Lomas del Valle en Managua, el ingeniero Antonio Amenedo, Gerente General de la empresa española TSK Electrónica y Electricidad en nuestro país, confirmó lo que fuentes oficiales y del sector privado han reiterado esta semana: que hay una negociación en curso para la compra de la distribuidora eléctrica propietaria de Disnorte/Dissur.

Después que el asesor presidencial para temas económicos, Bayardo Arce, asegurara el miércoles que una empresa, que no identificó, había comprado el 84% de Disnorte/Dissur (antes propiedad de Unión Fenosa), se generó una ola de afirmaciones y desmentidos sobre la participación de TSK en la negociación, que los conocedores del proceso atribuyen al “ruido que se genera, cuando aún sigue la puja” porque falta por concretar los detalles de un acuerdo.

Luego de admitir la existencia de las negociaciones, Amenedo eludió ofrecer una fecha probable para la realización de una conferencia de prensa en la que se confirmaría la culminación de las negociaciones.

“Las declaraciones se ofrecerán cuando haya que ofrecerlas”, aseguró.

A renglón seguido, el funcionario se justificó: “no estoy autorizado para dar declaraciones”, añadiendo que tampoco “puedo decir si se han producido o no se han producido negociaciones” entre ambas empresas, tendientes a lograr un arreglo.

Cosep espera acuerdo a finales de mes

Por su parte, el presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada (Cosep), José Adán Aguerri, reveló en el programa Esta Semana que el gobierno se reunió con los empresarios privados del sector eléctrico, para informarles sobre el fracaso de las negociaciones con Gas Natural y las negociaciones en curso.

Aguerri relató que inicialmente había interés de empresas de origen inglés, españolas, estadounidenses y centroamericanas, y finalmente la negociación se ha enfocado con empresa española. “Esperamos que a finales de este mes se pueda llegar a un acuerdo”, indicó.

Sobre las versiones de que detrás de TSK estarían los intereses de Albanisa, Aguerri citó “el compromiso del gobierno de la república de no involucrarse ni como Estado ni como El Alba en propiedad de la empresa distribuidora”.

“Este tema debe quedar entre privados. No podemos arriesgarnos a que se dé una situación como la que se dio en República Dominicana donde la cartera morosa se incrementó de manera dramática una vez que el gobierno retomó la distribuidora y eso provocó que se volvieran a dar los apagones”,

advirtió.

Sobre la falta de experiencia de TSK en distribución de energía, Aguerri aludió a nuevas tendencias en el contexto de la situación económica mundial que las inversiones europeas estén buscando otras opciones.

“Nosotros vemos cómo hace poco más de un año el fondo de inversiones Actis, Inglés, por primera vez incursionó en el tema de la distribución de energía en Guatemala, le compró a Gas Natural y ha tenido una experiencia positiva”, siguió justificando Aguerri.

El sector privado estimó también como prioritarias la reducción del robo de energía, las pérdidas técnicas y las inversiones de la compañía, los grandes temas que deberá asumir el nuevo actor en el sistema.

“El otro gran tema es el subsidio de los asentamientos. Va tener el gobierno que seguir aportando los recursos para no afectar”, sostuvo Aguerri.

El Cosep celebró que el gobierno haya anunciado que no se haría un incremento en la tarifa con el cambio del distribuidor, un tema que fue motivo de discusión con el gobierno en una reciente reunión.

#### Una operación rescate

Agustín Jarquín Anaya, vicepresidente de la Comisión de Infraestructura de la Asamblea Nacional. Diana Ulloa/Confidencial

El diputado, aplaudió la idea de vender las acciones de Gas Natural “a TSK u otro de similar capacidad económica y experiencia, pues tal transacción podría inyectar la necesaria ‘bocanada de aire fresco’ requerida por este deficiente segmento de la industria eléctrica nacional”.

Quien compre las operaciones de Gas Natural en Nicaragua tendrá que bregar fuerte para superar una serie de problemas estructurales, financieros y de imagen, que le lleven a rescatar una empresa que sufre una mora que ronda los U\$100 millones, pese a lo cual el gobierno espera que invierta más

para servir mejor a los ciudadanos.

El diputado Jarquín señaló que el sector eléctrico “ha estado afectado negativamente en tres aspectos sensibles como son: la insolvencia financiera, el fracaso en la reducción de las pérdidas eléctricas -tanto técnicas como no técnicas- y la permanente percepción de un mal servicio al cliente”.

“Muchas veces, si usted vive a 100 kilómetros de Managua, y se le va la luz, tiene que recorrer un camino malo, a caballo o en moto, 15 a 20 kilómetros para llegar al lugar donde hay oficinas (de la compañía eléctrica), porque en el lugar donde usted vive, la empresa no tiene oficinas”, graficó el titular del Ministerio de Energía y Minas, Emilio Rappaccioli, en declaraciones previas ofrecidas a Confidencial.

“Solamente llegan a verlo cuando le van a presentar la factura, y muchas veces esa factura no llega correcta”, añadió entonces.

Desde el punto de vista de la administración Ortega, los más de U\$400 millones que se invertirán en el marco del Programa Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER), ayudarán a reducir las pérdidas, “pero la distribuidora también tiene que invertir. Tiene que adoptar un modo de gestión y de operar, que esté más acorde con Nicaragua”, insistió el funcionario.

Una de las quejas es el esquema de subcontrataciones con que operaba Unión Fenosa, (y que fue retomado por Gas Natural), para la ejecución de múltiples labores, principalmente técnicas, lo que incluye el corte y reconexión del servicio.

“No [debe] tener tantas contratas y subempresas como las que tienen. Prácticamente, ya lo que es Disnorte/Dissur son unas 700 personas, cuando en total su personal suma como 1,500.

Eso quiere decir que las otras 700 y pico de personas son subcontratas, que muchas veces por falta de equipo, por falta de personal con suficiente

experiencia, no están desarrollando bien su trabajo”, aseveró.

#### Pérdidas millonarias

Además de los desencuentros con el gobierno, quien quiera que sea el dueño de las dos empresas que tienen la concesión para distribuir y comercializar la energía en Nicaragua, deberá bregar también con la mala imagen que tiene la empresa desde que la administraba Unión Fenosa, especialmente cuando esa empresa trató de ordenar el sector, luego de más de una década de populismo.

Imagen aparte, las operadoras enfrentan pérdidas técnicas (ocurren normalmente durante el proceso de transmisión, aunque pueden minimizarse con mayor inversión), y ‘no técnicas’, eufemismo usado para referirse al robo de energía.

Sumadas ambas fuentes, la operación de la empresa sufre una merma de U\$50 millones anuales, a los que se les suma una mora que ronda los U\$100 millones, y que luce incobrable a menos que se use esquemas como el préstamo puente de Albanisa del año pasado, o que la tarifa siga alta aunque disminuya el peso del componente petróleo dentro de la matriz de generación del país.

“Hay que estar claro que el fluido eléctrico es un bien caro, y que el que lo consume tiene que pagar por eso”, aseveró César Zamora, gerente de país de AEI Energy.

FortalezasDel otro lado del espejo, el administrador de Disnorte/Dissur, seguirá contando con una serie de fortalezas, algunas de las cuales deberán seguir cimentándose en el futuro mediato.

La primera de ellas, es que la relación entre la demanda total y la capacidad (instalada y real), es suficiente para garantizar la estabilidad del sistema, a menos que ocurriera una debacle generalizada.

En efecto, la demanda promedio oscila entre 550 Mw y 580 Mw por hora (alcanzó los 577 Mw a las 7:00pm del pasado miércoles 16 de enero, según datos disponibles en el sitio web del Centro Nacional de Despacho de Carga), mientras que la capacidad instalada supera los 1,236 Mw, y la real alcanza los 907 Mw, lo que permite una brecha favorable de 330 Mw.

Otra de las ventajas del Sistema Interconectado Nacional es la implementación del Pneser, que ayudará a regularizar la situación de miles de clientes ilegales; ampliará las redes de distribución de electricidad, e incrementará en 25 a 30 puntos porcentuales la cobertura de la red.

Esto significa que si ahora sólo el 60% de los habitantes tiene acceso a la red eléctrica, al finalizar el Pneser, entre el 85% y el 90% de los ciudadanos dispondrá de electricidad en su hogar.

El desarrollo de las inversiones en el marco de este programa, junto con el impulso que la iniciativa privada le está dando al desarrollo de las energías renovables, ayudarán a disminuir la dependencia de los combustibles fósiles, desde el 64% actual, a menos de la mitad, tan pronto como el 2017, según los planes preparados por el Ministerio de Energía y Minas.

La cercanía ideológica de los regímenes de Venezuela y Nicaragua también opera a favor del distribuidor, porque implica que es posible obtener recursos baratos, dado el imperativo de la administración Ortega por no volver a cometer los errores de los años '80, especialmente el alza en los precios de los productos y servicios que consume la población.

La entrada en servicio del Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central, (SIEPAC), facilitará la disponibilidad de excedentes energéticos del resto de países de la región, para hacer frente a necesidades extraordinarias de energía, o para colocar los excedentes nicaragüenses en el resto del istmo.

Adicionalmente, el hecho que el gobierno posea el 16% de las acciones

de las empresas, más que una molestia en las costillas de los administradores españoles, se constituye en una ventaja, porque los obliga a buscar soluciones conjuntas a través de la negociación, para mantener el barco a flote.

<b>Fuente de Capacidad</b>		
Energía	Instalada	Real
Térmica	795.9	576.9
Hídrica	100.8	100
Biomasa	69.4	32
Geotérmica	128.4	76.3
Eólica	141.5	122
<b>TOTAL (Mw)</b>	<b>1236.0</b>	<b>907.2</b>

TSK, de la mano de Albanisa

\*No tiene experiencia en distribución de energía

El grupo TSK es una empresa española, basada en Asturias, sin experiencia en distribución eléctrica. Su especialidad es diseño y construcción de sistemas eléctricos.

La compañía opera en Nicaragua desde el el 2009, cuando la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica, (ENATREL), le adjudicó el diseño, suministro, construcción y puesta en marcha de una subestación de 230 Kv.

La estructura está ubicada en Puerto Sandino (Nagarote), y su construcción fue financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), a un costo de U\$6.3 millones.

También ejecutó un contrato con Albanisa para desarrollar el parque eólico de 40 MGW ubicado en Rivas y otro de Gamesa

Según el informe anual de 2011, publicitado en su sitio electrónico, ellos participaron en varios proyectos en el país y en América Latina, en países como Venezuela, Bolivia, Brasil y Perú.

“Hemos conseguido unas ventas en torno a los 350 millones de euros y unos fondos propios que superan los 225 millones de euros”, dijo Joaquín García Rico, director general Corporativo, en una entrevista publicada en el informe anual de la compañía.

En el registro de compras del Estado, se pueden encontrar dos contratos, el más grande uno suscrito con la no objeción del Banco Interamericano de Desarrollo para el suministro de bienes y servicios conexos para línea de transmisión 138 KV. San Ramón - Matiguás.

Un año antes, también Enatrel concedió un contrato de 77 mil dólares para el suministro de bienes y servicios conexos para modernización de subestaciones de Enatrel”.