

1. Caso práctico

Caso práctico

Hemos contactado para el estudio de este tema con la empresa **Calzapaz**, dedicada a almacenar y distribuir calzados que recibe de diferentes proveedores, comercializándolos por toda Andalucía.

Su ventaja diferencial respecto a la competencia se basa en la venta de un calzado innovador a un precio competitivo.

Nos entrevistamos en primer lugar con la gerente, **Mercedes Artés**, y le hacemos la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son los principales conflictos a los que actualmente se está enfrentando como directiva de su negocio?

Mercedes sorprendida nos pregunta:

- ¿Qué quieres decir con conflictos?

Respondemos que nos referimos a situaciones en las que exista un desacuerdo, una diferencia de intereses entre personas. **Mercedes** nos pide un poco de tiempo para pensar, y por la noche nos envía el siguiente correo:

"La pregunta me ha hecho cuestionarme muchas cosas sobre la empresa. En **Calzapaz**, como en cualquier otro negocio, intervienen personas con objetivos o intereses diferentes que dan lugar a una serie de conflictos que intentamos resolver. He agrupado los conflictos de la siguiente manera:

Conflictos familiares: Todas las personas que integramos en esta empresa los tenemos y, aunque no son conflictos profesionales, repercuten en nuestra actividad laboral: unos tenemos que compartir responsabilidades en el hogar con nuestras parejas, otros tienen obligaciones y conflictos con hijos y personas que dependen de ellos, algunos se están divorciando....

Conflictos entre la dirección de la empresa y los trabajadores: Hay temas, como los relativos a horarios, salarios, turnos de trabajo o vacaciones que suelen ser los que más problemas ocasionan

Conflictos entre los trabajadores: intentamos que el clima de trabajo sea lo más agradable posible pero muchas veces surgen roces entre los propios trabajadores por su carácter, en las relaciones, al tener que compartir recursos... Por ejemplo, ahora hay dos conductores que andan de gresca porque ambos quieren las vacaciones en el mes de agosto. Menos mal que es gente maja y acabarán buscando una solución.

Conflictos con los proveedores: Tenemos cinco empresas que nos suministran el calzado. Dos están en China y tres son nacionales. Las empresas chinas ofrecen un producto muy barato pero no se cumplen los plazos de entrega y a veces la calidad deja mucho que desear; las españolas tienen más calidad pero los precios son cada vez más elevados. A veces nos exigen el pago por adelantado de la mercancía que compramos y esto es algo que a nosotros no nos interesa pero a cambio conseguimos mejores precios.

Conflictos entre departamentos: El jefe de Transporte y el jefe del departamento Comercial coordinan bastante bien su trabajo, pero raro es el mes que no discuten con los plazos de entrega.

Conflictos con clientes: las tiendas de calzado intentan conseguir precios bajos, ofertas, entregas rápidas... Nuestros comerciales se esfuerzan por incrementar las ventas...

Conflictos con el banco: El mes pasado la entidad bancaria con la que trabajamos nos hizo un cargo por comisiones y mantenimiento con el que la empresa no está de acuerdo. Les hemos dicho que nos estamos pensando cambiar de entidad si nos siguen haciendo estos cargos.

Conflictos con la competencia: en alguna ocasión se han lanzado rumores falsos sobre nuestra empresa por parte de

alguno de nuestros competidores.

Conflictos con la Administración: *Habíamos pedido a la Junta de Andalucía una subvención y nos la han denegado por presentarla, según ellos, fuera de plazo, y nuestro asesor ha interpuesto un recurso.*

*He considerado todas estas circunstancias como conflictos, porque, efectivamente se dan intereses contrapuestos o al menos diferentes entre personas vinculadas a nuestro negocio. Esto no significa que el ambiente sea conflictivo, al contrario, estas circunstancias las consideramos consustanciales al negocio, incluso a la vida misma y se van solucionando, en primer lugar porque todos tenemos interés en que se solucionen, luego porque hay buena comunicación, somos un equipo y también porque está **Antonio**, el jefe de Almacén, que es una persona con mucha capacidad de liderazgo, en la que todos confiamos y a la que echamos mano cuando las cosas se ponen un poco difíciles. **Antonio** es el que se encarga de organizar las fiestas, el que reparte la lotería de Navidad... es el alma de la empresa".*

2. Los conflictos y su resolución

Los conflictos y su resolución

- ¿Qué es un conflicto?
- ¿Es posible evitar los conflictos?
- ¿Son consustanciales al ser humano?
- ¿Son siempre negativos?
- ¿Es preferible negociar, a toda costa?
- ¿Hay alguna manera de afrontar un conflicto de forma que la situación no sólo se supere, sino que se mejore?

Según el Diccionario de la Real Academia, conflicto es "combate, lucha, pelea", así como "problema, cuestión, objeto de discusión", entre otras acepciones.

En el módulo de Relaciones en el Entorno de Trabajo, definiremos el conflicto como:

"Situación en la que personas o grupos defienden posturas opuestas o compiten por el mismo objetivo".

En nuestra vida diaria no siempre coinciden nuestros intereses con los de los demás. Los **conflictos** se dan en el ámbito familiar, en el de las amistades, en el entorno laboral, entre empresas, entre Estados....

Las **posibilidades** de que se produzcan conflictos **aumentan** si hay interdependencia en las actividades que se realizan, si se comparten recursos o si hay una incompatibilidad en los objetivos.

En este tema trataremos de marcar unas **pautas** respecto a los conflictos, partiendo de su análisis, para que su resolución sea lo más satisfactoria posible. Pero, desgraciadamente, y aunque existan metodologías que regulen el proceso de negociación, no hay reglas de oro, aunque sí un proceso de aprendizaje continuo.

Es importante que aprendamos a **identificar, prevenir y resolverlos conflictos**, utilizando **herramientas** como las siguientes:

- **Las habilidades sociales** entendidas como la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Las habilidades sociales se basan en la inteligencia emocional e incluyen capacidades como las siguientes:
 - Capacidad de influir en los demás
 - De comunicación
 - De gestión de conflictos
 - De liderazgo

- De canalización del cambio
- De establecer vínculos con los demás
- De colaborar y cooperar
- De trabajar en equipo...

Las personas que ejercitan estas capacidades en sus relaciones tienen menos posibilidades de que los conflictos se conviertan en problemas, son más hábiles para buscar soluciones.

- **La influencia, la autoridad o el poder.** Puede suceder que una de las partes del conflicto controle los recursos o la información, tenga una posición jerárquica superior en la organización o tenga una capacidad de influencia personal que haga que la otra parte acate u obedezca y se ponga así fin al conflicto. Por **ejemplo**, los padres, los profesores y los jefes ejercen influencia o tienen autoridad sobre sus hijos, alumnos o subordinados respectivamente, y pueden ejercerla para evitar conflictos.
- **La negociación** es un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas. Es considerada por muchos expertos como la mejor forma de solucionar conflictos, por ello, vamos a profundizar en la negociación en epígrafes posteriores.

Sabías que:

De nuevo volvemos al tema de la inteligencia emocional:

La Inteligencia Emocional es un concepto acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman. Se define como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Es un proceso de aprendizaje.

Para desarrollar la Inteligencia Emocional se han de trabajar la competencia Personal y la Social.

La Competencia Personal comprende las siguientes habilidades:

- *Conciencia de uno mismo (conciencia emocional, valoración y confianza en uno mismo)*
- *Autorregulación: implica el control de estados, impulsos y recursos internos (autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad, innovación...)*
- *Motivación (compromiso, iniciativa, optimismo...)*

La Competencia Social comprende las habilidades:

- *Empatía.*
- *Habilidades sociales: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Son las siguientes: capacidad de influencia, de comunicación, de gestión de conflictos, de liderazgo, de catalización del cambio, de establecer vínculos con los demás, de colaborar y cooperar, de trabajar en equipo.*

Para saber más:

Puedes consultar las siguientes páginas Web si te interesa el tema de la Inteligencia Emocional:

[Capital emocional](#)

[Calidad de vida](#)

[Inteligencia emocional](#)

También puedes leer libros sobre inteligencia emocional, tales como "Inteligencia emocional", de Goleman, ed. Kairos, "La práctica de la inteligencia emocional", del mismo autor y editorial o "Corazones Inteligentes", de

Fernández Berrocal y Ramos García, ed. Kairos.

Sabías que:

Actualmente, hay más de cuarenta guerras declaradas en el mundo, con las devastadoras consecuencias que todos conocemos. Y aunque no se llegue a la guerra, la política internacional está llena de ejemplos de conflictos entre naciones.

Actualmente la economía de 100 millones de personas del planeta depende del cultivo del café. Suele tratarse de particulares que cultivan el grano en sus parcelas, pequeñas explotaciones no coordinadas entre sí. Por ello, cuando las empresas compradoras imponen una bajada de precios, los campesinos se ven obligados a aumentar el área de cultivo dedicada al café, en detrimento del área dedicada al cultivo para la subsistencia.

¿Cómo negocian las grandes compañías?

¿Negocian o imponen sus condiciones?

¿Cuántos millones de personas en el mundo se encuentran sometidas al poder de las grandes compañías?

Citas para pensar:

"Un problema sin solución es un problema mal planteado".

Albert Einstein

"La guerra es la solución al conflicto de los malos negociadores".

"Se necesitan dos para entrar en conflicto, y dos o tres para resolverlo"

"Dos no se pelean si uno no quiere"

3. La agresividad y la frustración como respuesta a los conflictos

La agresividad y la frustración como respuesta a los conflictos

CASO:

Lee lo que nos cuenta Miguel, un técnico de administración de Calzapaz:

"Ya me estaba hartando de que Manolo invadiera mi campo profesional. ¿Por qué un administrativo tenía que opinar de temas de informática? Es verdad que, de forma autodidacta, Manolo ha llegado a adquirir unos conocimientos bastante profundos sobre ordenadores, pero de ahí a que se atreviera a darme consejos sobre cómo hacer mi trabajo, va un abismo. Y lo más molesto ha sido ver cómo le escucha y atiende mi jefa, que a veces ignora lo que yo digo. Yo tengo el título de grado superior de Administración de Sistemas Informáticos, y nadie me tiene que decir nada de nada. Así que abordé a Manolo un día en un pasillo y se lo dije: "yo soy titulado y tú no; dedícate a tus facturas, a las fotocopias y al teléfono, que para eso te pagan, y déjanos a los especialistas trabajar en paz". Lo único que le entendí, pues se puso muy nervioso, fue que él sólo quería echar una mano... La gente no sabe ni en qué líos se mete".

En este caso, Miguel se deja llevar por la ira en su conversación con Manolo, el administrativo. Si leemos entre líneas, averiguaremos cómo se siente en verdad Manolo y la situación estará aún más clara:

LO QUE DIJO MIGUEL

"Yo soy titulado y tú no"

"Dedícate a tus facturas, a las fotocopias y al teléfono, que para eso te pagan"

"Déjanos a los especialistas trabajar en paz"

LO QUE QUISO DECIR

"Me siento mal porque alguien sin titulación pueda competir conmigo. ¿Soy inferior a ti?".

"Me estás haciendo sombra. Me estás quitando el aprecio de mi jefa; me siento traicionado por ella".

"No me pongas más en ridículo"

"No puedo hacer mi trabajo como quiero"

En realidad, la causa de la ira de Miguel es que se ha tambaleado su seguridad personal debido a la frustración experimentada al no tener el reconocimiento que piensa debería tener en su empresa. Se llena de ira y se deja llevar por ella en vez de replantear racionalmente la situación.

- ¿Por qué mucha gente conduce cargada de agresividad e ira?
- ¿Quién no ha sentido alguna vez ira cuando ha intentado conseguir un objetivo y no lo ha conseguido?
- ¿Qué podemos hacer para controlar nuestra agresividad o nuestros comportamientos violentos?
- ¿Hay alguna manera de evitar la frustración?
- ¿Somos agresivos por naturaleza?
- ¿Se puede controlar la agresividad?

Como vemos, ante un conflicto, en algunas personas puede manifestarse la frustración y la agresividad. Analicemos estos términos y veamos cómo se puede llegar de una a la otra.

La [frustración](#) es el sentimiento de **incapacidad** y disminución de la autoestima por un obstáculo que nos impide alcanzar un objetivo o meta. Esos obstáculos pueden ser externos, morales o personales. Algunas personas ante la frustración reaccionan perseverando (lo cual es positivo si se han sopesado debidamente los pros y los contras), otras cambian el objetivo y otros acaban agrediendo. La [intolerancia a la frustración](#) es un problema que muchos padecen. Quizá el aprender a reírse de uno mismo o estar orgullosos por haberlo intentado sea un buen punto de partida.

La [agresividad](#) es la ejecución de acciones que, consciente o inconscientemente, pretenden provocar **daño**, ya sea psicológica y/o físicamente.

Pero hemos de considerar la agresividad consecuencia de la frustración como algo normal, que le pasa a cualquier ser humano que no ha podido conseguir algo; el problema es **encauzarla hacia actividades que no provoquen daño alguno**, ni a nosotros mismos ni a los demás. En algunas empresas japonesas hay salas en las que es posible, con toda discreción, propinarle una soberana paliza a muñecos con las caras de los superiores. Sin tener que llegar a tales extremos, el ejercicio físico o la realización de cualquier actividad que nos relaje evitarán que tengamos una respuesta desproporcionada y fuera de control.

Sabías qué:

LA EMPATÍA Y SU COMPONENTE BIOLÓGICO

Los neurocientíficos han constatado que estamos biológicamente equipados para la empatía, para sentir lo que sienten los otros. Esto es así gracias a las neuronas llamadas "espejo" o también Dalai Lama. Hay personas con "mejores antenas" para captar a los demás, es porque su sistema de neuronas espejo es más activo. Dicen que su descubrimiento hará tanto por la psicología como hizo el ADN por la biología.

Se dice que las personas empáticas tienen don de gentes, que caen bien a todo el mundo. Pero, pese a lo bueno que es, en la actualidad no es una cualidad muy extendida y eso limita las buenas relaciones entre las personas, produciendo tensiones y enfrentamientos innecesarios. ¿Qué nos impide entrar en la mente de los demás? Factores como la falta de autoestima, la desconfianza, el miedo a expresar los sentimientos o a que nos hieran, el egocentrismo o el sentirse superior a los demás nos impiden empatizar con los demás.

¿Cómo podemos potenciarla?

Atreverte a sentir tus propias emociones puede ser un primer paso para percibir las de los demás: el baile, la pintura, la música, el teatro... pueden ayudarnos a expresar nuestros sentimientos.

Realizar juegos en los que se asuman diferentes roles. Por ejemplo juega a adivinar personajes famosos mediante la mímica, o a taparte los ojos para que otra persona te guíe y a la inversa; imagina que tú eres el protagonista de una serie de televisión e investiga por qué te comportas de una determinada manera o como te comportarías si..., haz preguntas a gente que conozcas o no y, antes de que te contesten, intenta adivinar la respuesta.

Sabías qué:

CONTROLAR LA AGRESIVIDAD: UNA CUESTIÓN DE SALUD

A mal carácter, peores niveles de colesterol

Se ha comprobado que las personas coléricas son más proclives a presentar niveles más altos de esta sustancia. Un estudio reciente financiado por el Instituto Nacional del Corazón, Pulmón y Sangre de Estados Unidos añade nuevos datos a otros trabajos que relacionan el carácter hostil con niveles altos de colesterol.

El resultado de este estudio realizado en el Duke University Medical Center se suma a los que apuntan que el comportamiento de las personas irritables, nerviosas, compulsivas, competitivas, incluso agresivas hacia los demás, les conduce a un mayor riesgo de elevar el colesterol LDL (el malo) en la sangre. Por consiguiente, este grupo de coléricos tendría mayor riesgo de padecer un infarto que los de carácter tranquilo y apacible.

Ya en los últimos años dos autores norteamericanos, Friedman y Roseman, definen este tipo de carácter hiperactivo y a los que siempre les falta tiempo, como un patrón de conducta tipo A, especialmente inclinado hacia el riesgo coronario. Este tipo de personalidad, muy proclive al estrés casi permanente, no constituye en sí factor de riesgo, pero debe tenerse en cuenta cuando se habla de salud.

L. F.

Suplemento Semanal de El Ideal

Ante un conflicto, nosotros te **proponemos** entre otras, las siguientes **actitudes**: empatía, creatividad, asertividad, escuchar activamente, serenidad, respeto, buena educación, cuidado lenguaje corporal, mantener un tono cordial, ver los conflictos como algo normal, distinguir "lo que querías" de "lo que puedes conseguir"...

Citas para pensar:

"Nada da mayor ventaja a una persona que permanecer sereno y distante en todas las circunstancias".

Thomas Jefferson.

"La violencia nunca tiene consecuencias positivas".

"La violencia sólo genera más violencia"

"La única arma contra la violencia es la educación"

Daniel Barenboim, uno de los músicos más influyentes de los últimos tiempos

"Desde lo más ancestral, la violencia nunca ha abandonado al ser humano."

4. Los conflictos en la empresa

Los conflictos en la empresa

- ¿Se producen conflictos en las empresas?
- ¿Son los conflictos inherentes a las relaciones humanas?
- ¿Pueden ocultarse?
- ¿A quién perjudican?
- ¿Puede la discriminación laboral provocar conflictos?
- ¿Puede considerarse un conflicto como algo positivo para la empresa?

Tradicionalmente se ha enfocado el **conflicto** en la empresa desde la tensión entre sindicatos y patronal (empresario-trabajador); en la actualidad, se considera en un plano más amplio, como algo **cotidiano** en la realidad laboral, pues es **inherente a las relaciones humanas**. Así, el conflicto puede surgir entre cualquiera de los miembros de la empresa (entre departamentos, entre trabajadores del mismo o distinto nivel, de trabajadores con la dirección de la empresa...) o del entorno (con los proveedores, con los clientes, con los bancos, con otras empresas, con la competencia, con el Ayuntamiento, con organizaciones empresariales, inspectores de Trabajo...).

Ahora bien, si la empresa **no resuelve adecuadamente los conflictos** puede verse afectada su imagen, empeorar el clima laboral, disminuir la productividad de los trabajadores e incluso la de la empresa. Sólo las situaciones conflictivas que no se resuelven de forma adecuada pueden resultar perjudiciales para la empresa.

En el ámbito laboral se pueden poner de manifiesto muchas formas de **discriminación**- por sexo, raza, religión, ideas políticas... - que pueden dar lugar a conflictos laborales.

Hace no muchos años se consideraba a los conflictos como algo **negativo**, como un síntoma de que algo no funcionaba. Sin embargo, actualmente se considera a los conflictos - siempre que se mantengan en determinados niveles - no sólo como algo inevitable, sino como algo positivo, una **oportunidad de cambio** que da lugar a cosas nuevas que pueden representar un progreso respecto de la situación anterior.

Podemos ver el conflicto como una **oportunidad** de:

- Revitalizar la empresa y darle más energías,
- Mejorar la comunicación
- Buscar puntos de encuentro entre las partes implicadas

- Mejorar las relaciones personales y sociales,
- No caer en la rutina.

Citas para pensar:

Summer Redston, propietario de la revista Time, las cadenas CBS y MTV y de la Paramount Pictures, afirma sin más: "Puede parecer extraño pero yo invito a la confrontación. La confrontación nos lleva a la verdad". Confrontar en el sentido de aprovechar el talento de los otros, aprender de ellos y ser capaces de encontrar nuevos caminos.

Sabías que:

En el libro "Cómo enfrentarse a situaciones laborales difíciles", de Sid Kemp, editorial Gestión 2000, se citan una serie de situaciones conflictivas muy comunes en las empresas, y se proponen soluciones imaginativas pero reales y adaptadas a cada caso. Citamos algunas de esas situaciones:

Un empleado se merece una subida de sueldo pero no es posible: ante todo informe a sus superiores de que se lo merece, si aún así no es posible, infórmese bien de la política de remuneración de la empresa y hable con su empleado y pregúntele si hay algo que esté en su mano para reconocer su valor en el equipo y en la empresa.

Un miembro del equipo no se merece el aumento pero él/ella piensa lo contrario: Reconozca su valor pero infórmele de los criterios de evaluación y los objetivos.

Si debe dar una mala noticia puede utilizar la "táctica del bocadillo": envuelva la mala noticia entre dos buenas.

Tiene que informar de recortes salariales en la empresa: si sólo afecta a algunos, haga reuniones individuales con ella/os. En todo caso: analice su propia situación (qué está haciendo usted al respecto, si también se ve afectado, por ejemplo, haciendo horas extras), recopile información (cuantía de los recortes, duración...), evalúe la situación. Luego escuche a los empleados con empatía.

Anunciar despidos: Importante empezar así: "la empresa se ve obligada a despedirle". A continuación añada razones para evitar que se piense que es algo personal. Explique los detalles de la fecha de finalización, finiquito, prestación de desempleo... Es bueno hablar también con el resto de los trabajadores para evitar desconfianza y desmotivación.

Un empleado/a se queja de una situación injusta respecto al sueldo o a los beneficios: infórmele del sistema de remuneración y de cómo aumentar el sueldo.

Preferencias y prejuicios de género. Un buen recordatorio podría ser: "Somos un equipo. Trabajamos juntos y tenemos que dejar de lado nuestras preferencias".

El olor corporal o la apariencia física se convierte en un problema en el equipo: en primer lugar intentar que el resto de los compañeros proponga soluciones para eliminar o reducir la incomodidad. Si no es posible, hablar con el interesado sin herir su sensibilidad, empezando así: "Hay una situación que afecta al rendimiento del equipo y los demás me han pedido que se lo comente. Es un tema un poco personal, pero convendría que charlásemos sobre él." Una vez contado el problema, pregúntele si estaba al tanto del problema y cómo cree que puede afectar a los demás. Escúchele y agradezca su predisposición a hablar del tema y dar los pasos necesarios para solucionarlo.

Un empleado tiene problemas personales que afectan a su trabajo (llega tarde, largas conversaciones telefónicas desde la oficina, cambios de estados de ánimo, no se alcanzan los objetivos...) Reúname con él y trate el problema; si no lo reconoce muéstrelle las consecuencias de su actitud. Intente buscar con él una solución apropiada.

¡Tenemos un nuevo empleado! Además de presentarlo al resto de sus compañeros debemos informarle de las normas escritas y no escritas (por ejemplo cómo conectar con el equipo). Asígnele la orientación de los primeros días a un trabajador con experiencia.

Faltas generalizadas de puntualidad por parte de la plantilla. Infórmese de la claridad de las reglas de la empresa o de una posible desmotivación en el equipo de trabajo. Reúna al equipo e intenten entre todos analizar las causas y soluciones del problema.

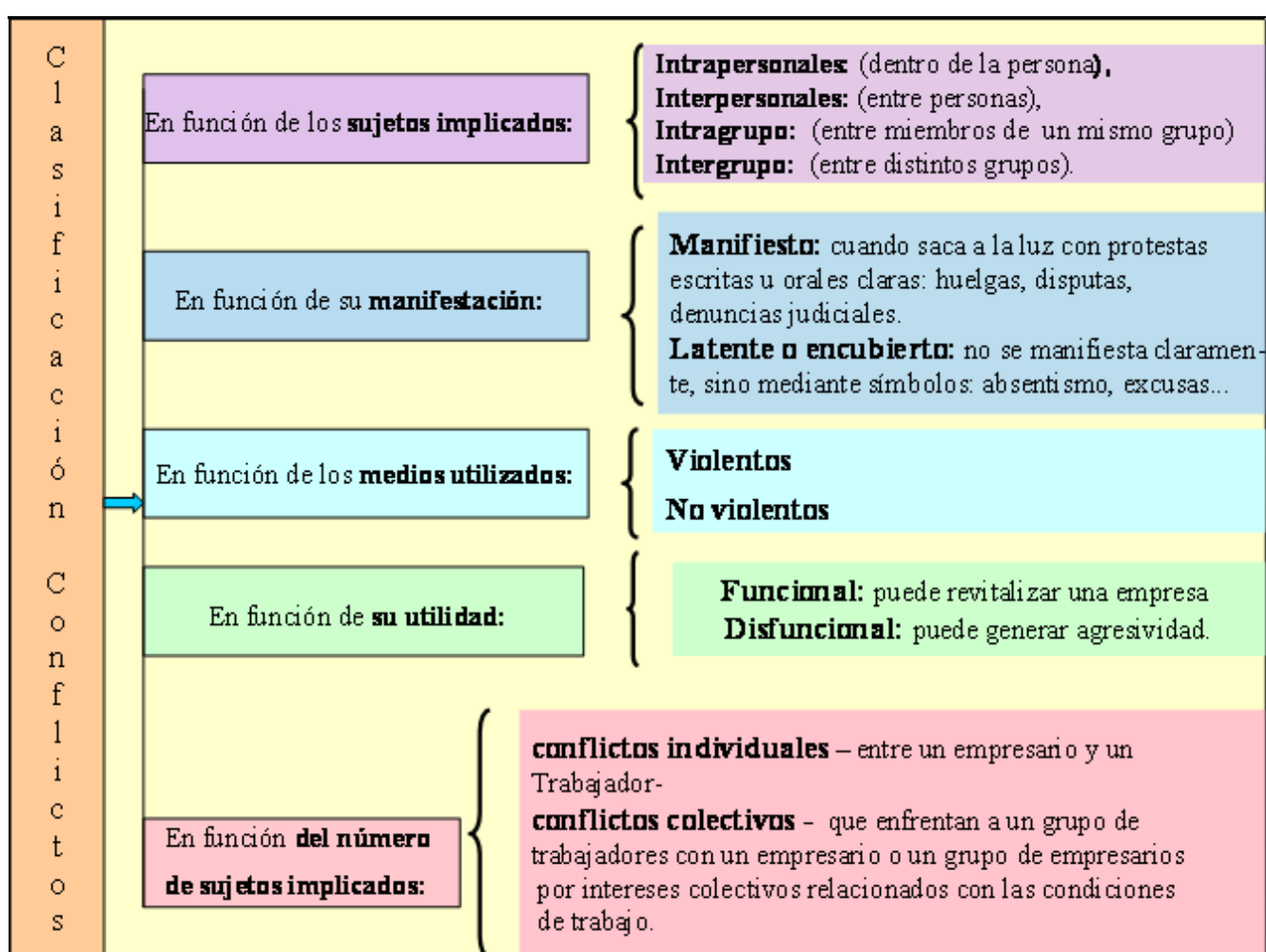
Quejas crónicas de un empleado/a. Si las quejas hacen que el equipo se desconcentre, les roba energía o les impide hacer bien su trabajo, hay que pedir un cambio de actitud. Inculque en sus empleados la responsabilidad de mantener una comunicación fluida y de que quejarse no es la forma de pedir que se hagan las cosas como uno quiere.

5. Clases de conflictos laborales

Clases de conflictos laborales

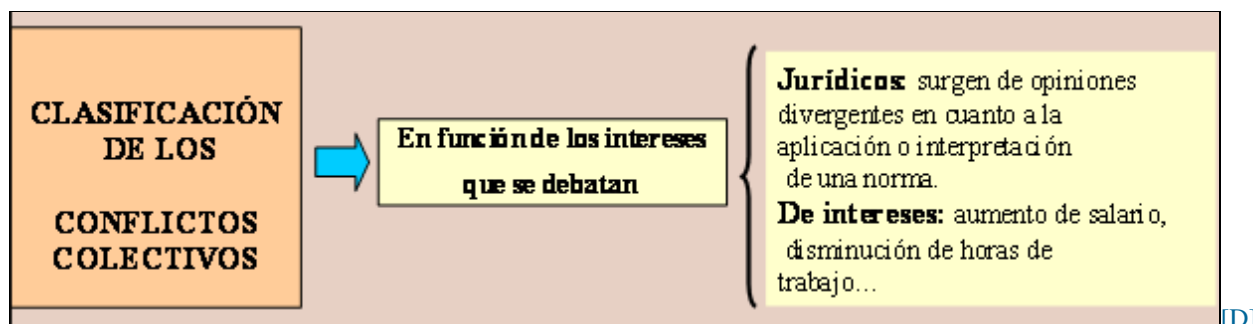
- ¿Son todos los conflictos iguales?
- ¿Son todos violentos?
- ¿Puede una persona tener conflictos consigo misma?
- ¿Cobran los trabajadores cuando están de huelga?
- ¿Es lo mismo una huelga que una manifestación?
- ¿Qué es el "mobbing"?
- ¿Puede una empresa cerrar porque sus trabajadores no estén de acuerdo con las condiciones de trabajo?

Podemos proceder a la **clasificación** de los conflictos desde diferentes puntos de vista. Mira el esquema de la imagen siguiente:



[D]

En la siguiente imagen se detalla esquemáticamente la clasificación de los [conflictos colectivos](#):



Los **conflictos colectivos**, entre empresa y trabajadores, tienen **diferentes formas de exteriorización**:

- **No cesar** en el trabajo y negociar, tanto directamente como a través de mediadores.
 - Llevar a cabo medidas para presionar al empresario: **encierros, manifestaciones, campañas de denuncia ante los medios de comunicación, movilizaciones, asambleas, llamamientos a proveedores, consumidores o clientes para que rompan sus relaciones con la empresa...**
- **Cesar** en el trabajo:
 - A iniciativa de los trabajadores: [huelga](#).
 - A iniciativa de los empresarios: [cierre patronal](#).

Entendemos por **huelga la suspensión temporal de la prestación de servicios por parte de los trabajadores y del pago de los salarios correspondientes por parte de los empresarios**.

La huelga es un derecho fundamental de los trabajadores reconocido en la Constitución española de 1978 en el artículo 28.2. "para la defensa de sus intereses". Está sometida a una serie de formalidades en cuanto a su convocatoria, servicios mínimos, etc. que te proponemos que investigues en la tarea de este tema.

Sabías que:

¿Sabías que la Constitución española de 1978 no recoge el derecho de los estudiantes a la huelga? En efecto, al regular en su artículo 28.2 el derecho a la huelga, se les reconoce exclusivamente a los trabajadores y empresarios en el ejercicio de sus intereses. No se contempla el derecho a la huelga de los estudiantes. Tampoco las leyes relativas a la educación en España se refieren a tal derecho, ni reconociéndolo ni prohibiéndolo. Se trata de una situación de alegalidad, de una actuación no regulada por las leyes.

Por otro lado, el **cierre patronal o cierre de la empresa** solamente es legal en nuestro país cuando se ejercita de una forma defensiva por parte de la empresa, no como una medida de presión. Por **ejemplo**, no es lícito que un empresario amenace con cerrar la empresa durante un tiempo para conseguir ventajas en la negociación de un convenio. Por el contrario, sí está permitido cerrar las instalaciones de una empresa cuando éstas se hallan en peligro por actos violentos pero sólo por el tiempo indispensable y comunicándolo a la autoridad laboral.

Sabías que...

Una de las consecuencias negativas de las relaciones de grupo en la empresa es el "mobbing" o acoso en el trabajo.

Se trata de un comportamiento (conducta, gesto, palabra, actitud) negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado o afectada es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante un tiempo continuado, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y el efecto de hacerle el vacío.

Se trata del hostigamiento psicológico en el trabajo. Se da por mala organización, conflictos no resueltos y relaciones personales del grupo. El agresor hostiga a las víctimas aprovechando su posición o los recursos de que dispone para reafirmarse en su papel, y de paso destruirlas moralmente. Los ataques pueden afectar a condiciones de trabajo, a la propia dignidad de la persona e incluso puede llegar a la violencia física o verbal. Los comportamientos de "mobbing" más frecuentes son los de aislamiento, falta de asignación de tareas o asignación de trabajos por debajo de la categoría o capacidades del acosado, ridiculizar, desvalorar o menospreciar a la persona o su trabajo, ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, realizar críticas, o reproches en público, etc.

Las víctimas del "mobbing" suelen ser mujeres, personas con cargas familiares, empleados con vida familiar desestructurada, gente que despierta envidias o celos entre sus superiores y compañeros, profesionales de alto nivel, trabajadores de alta sensibilidad ética y estrictos con las normas, apreciados por sus compañeros y sociables con ellos...

Para saber más

Para encontrar más información sobre el acoso moral en el trabajo te recomendamos visitar los siguientes enlaces:

[Acoso Moral](#)

[Acoso Laboral](#)

[Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo](#)

6. La prevención de conflictos en la empresa

La prevención de conflictos en la empresa

- "Más vale prevenir que curar."
- Lo mejor es prevenir la aparición de conflictos antes de que sucedan.

Entre las **medidas para evitar conflictos en la empresa** hemos seleccionado las siguientes, que te mostramos con forma de tabla:

Medidas para evitar conflictos en la empresa

Favorecer la comunicación entre personas y grupos.	Favorecer entre los empleados actitudes positivas	Evitar actitudes negativas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Que los trabajadores conozcan los distintos puestos de trabajo de la empresa. ■ Establecer condiciones que obliguen a que el éxito dependa de todos los integrantes del grupo o de todos los subgrupos de una organización. ■ Hacer cambiar las condiciones que provocan la insatisfacción entre las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escucha y reconocimiento de los demás. ■ Adaptación ■ Simpatía ■ Autonomía e independencia. ■ Seguridad ■ Autoanálisis. ■ Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inseguridad. ■ Antipatía ■ Dependencia ■ Instrumentalización de las personas ■ Dicotomías (bueno-malo) ■ Agresividad ■ Competitividad ■ Dogmatismo

- **Solucionar el conflicto cuanto antes, de forma que no adquiera proporciones desbordantes.**
 - **Establecer condiciones laborales justas**
- Fomentar el cambio de actitudes** a través de:
- Diálogo con la otra parte y búsqueda de información sobre la otra parte o grupo.
 - Experiencias agradables y refuerzos cuando se manifieste una actitud adecuada.
 - Reflexión tranquila y desapasionada que permita analizar las actitudes propias

7. La negociación

La negociación

Vender, comprar, pedir un aumento de salario, solicitar un crédito, convencer a otro, tomar decisiones, resolver conflictos...; todo es negociar! **Se negocia en todos los países del mundo...** Las empresas negocian con clientes, proveedores, trabajadores, colaboradores... pero también, las personas que forman la empresa negocian con los amigos, la pareja, los padres, los hijos... La **capacidad de negociación es una habilidad** muy útil, imposible de aprender en dos días y que se perfecciona con la experiencia.

La forma más adecuada para solucionar un conflicto laboral es siempre la negociación, que es el **proceso de interacción por el cual dos partes intentan resolver un conflicto de intereses, empleando el diálogo y la discusión**, descartando la violencia en aras de alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas mediante concesiones mutuas.

La negociación pretende resolver una situación en la que existen intereses contrapuestos entre dos o más partes. Podemos decir que cada vez que una persona quiere que otra le haga una concesión, del tipo que sea, y a cambio ofrece otra, está negociando.

Para que exista negociación deben darse una serie de **condiciones**:

- Que existan **unos intereses o necesidades que satisfacer** en cada una de las partes
- Que para la satisfacción de esos intereses o necesidades **se necesite a la otra parte**
- Que exista un **equilibrio de poderes** o que al menos la parte que pueda tener poder o autoridad prefiera no ejercerlo
- Que las partes estén dispuestas a **abandonar sus posturas iniciales**.

Así, negociamos con un compañero un cambio en el turno de trabajo o cuando nos repartimos las tareas domésticas, pero no hay negociación cuando compramos la leche en el supermercado o cuando aceptamos las condiciones de un contrato para asegurar el coche, o cuando la empresa decide que los trabajadores deben ir vestidos de una determinada manera.

A veces **negociamos** y no somos conscientes de estar haciéndolo. Es el caso de la entrevista de trabajo. En ella, trabajador y empresario (o su representante) pueden llegar a poner sobre la mesa las condiciones en las que se va a desenvolver el futuro trabajo, realizándose un auténtico proceso de negociación en el que ambas partes tienen mucho que ganar y mucho que perder. Para profundizar en el tema, te proponemos que leas el texto del recurso que se indica.

[La negociación en la entrevista de trabajo](#)

8. Procedimientos de solución de conflictos laborales

Procedimientos de solución de conflictos laborales

- ¿Es conveniente la intervención de una tercera persona cuando las partes de un conflicto no llegan a un acuerdo?
- ¿Qué ocurre cuando un trabajador no considera justo un despido?
- ¿Qué conflictos se resuelven en los Juzgados de lo Social?
- ¿Qué diferencia hay entre un mediador y un árbitro?
- ¿Qué es la conciliación?

Cuando se negocia, se pueden adoptar formalmente diversos cauces, dependiendo de la situación en la que se encuentre el conflicto, pues si hay entendimiento entre las partes podrá negociarse directamente o bien, si la situación ha llegado a un punto de falta total de entendimiento, se dejará en manos de terceros que podrán ser incluso los tribunales de justicia. Así pues, clasificaremos de la siguiente forma los **procedimientos de solución de los conflictos laborales**:

- Mediante negociación **directa** entre las partes.
- Con intervención **de terceros** que no constituyan un órgano judicial:
 - **Conciliación**: el tercero exhorta a las partes para que lleguen a un acuerdo común salvando las diferencias, el conciliador se limita a facilitar la negociación.
 - **Mediación**: el tercero tiene la facultad de proponer soluciones que pueden ser aceptadas o no.
 - **Arbitraje**: el tercero es quien decide; las partes se someten a la decisión vinculante (llamada *laudo arbitral*) de un tercero que actúa como árbitro, que puede ser un órgano privado o público.
- Mediante **juicio**. Los conflictos judiciales entre empresarios y trabajadores se resuelven en los Juzgados de lo Social.

Nos ha parecido interesante un cuento que hemos leído en el libro de Juan Mateo "Cuentos que mi jefe nunca me contó" publicado por la editorial Aula Maestra; el cuento se llama "Problemas de matrimonio" y del que extraemos la siguiente moraleja:

En los conflictos no suele haber una única razón. Existen **razones que debemos comprender para llegar a un acuerdo**. Lo puedes leer en el recurso...

Problemas de un matrimonio

Sabías que...

El mediador intercultural es una persona, normalmente perteneciente a una ONG, que actúa de puente entre personas de diferente cultura para prevenir o evitar conflictos. Ayudan a los emigrantes que vienen a España a buscar piso, pedir un préstamo, buscar trabajo...

Las Cámaras de Comercio disponen de cortes de arbitraje en las que se intenta solventar los conflictos mercantiles que se producen entre empresas para evitar tener que acudir a los tribunales.

Un requisito previo a la tramitación de cualquier procedimiento por despido ante el Juzgado de lo Social es el acto de conciliación ante el Servicio de Mediación Arbitraje y Conciliación, en el que un funcionario intenta que el empresario y el trabajador lleguen a un acuerdo.

Muchas parejas o matrimonios intentan resolver sus conflictos familiares acudiendo a terceras personas, los mediadores familiares, para intentar evitar la ruptura definitiva de la relación o evitar que sea demasiado dolorosa para las partes.

Sabías que:

Entre los juristas hay un dicho que dice: "Más vale un mal acuerdo que una buena sentencia"

Antes de los juicios el juez intenta la negociación, que las partes lleguen a un acuerdo que impida la celebración del proceso

9. Clases de negociación en la empresa

Clases de negociación en la empresa

CASO:

Laura, jefa de administración de **Calzapaz**, comunica a **Alberto**, administrativo, que por necesidades de la empresa es necesario que se amplíe su jornada laboral de cuatro a seis horas. **Alberto** manifiesta no estar de acuerdo, pues ha de atender a su hijo de corta edad. **Laura** no quiere prescindir de **Alberto** y para poder compaginar los intereses de ambas partes, deciden que las dos horas que Alberto trabajará de más, las efectuará desde su casa (teletrabajo). En el caso expuesto, **Alberto** y **Laura** han llegado a un acuerdo en el que ambos satisfacen sus necesidades negociando directamente.

Pero también podrían haber sucedido las siguientes situaciones no deseables:

La empresa podría haber amenazado al trabajador con que si no acepta sus condiciones lo despedirían. Finalmente el trabajador acepta y aumenta el horario de guardería de su hijo. De esta forma sólo la empresa habría conseguido sus objetivos.

***Alberto** se ve forzado a abandonar la empresa al no poder conciliar su vida profesional y familiar. Ambas partes saldrían perdiendo en la negociación.*

Los negociadores han de saber que hay cuatro desenlaces posibles para una negociación:



Estos posibles desenlaces de la negociación dan lugar a la siguiente clasificación:

- **Negociación distributiva** o "**pérdidas-ganancias**": una de las partes pierde y la otra gana. Por ejemplo, cuando se

negocian los salarios de los trabajadores, una subida de los mismos sin ninguna contraprestación supondría una pérdida para el empresario y una ganancia para los trabajadores.

- **Negociación "pérdidas-pérdidas":** las dos partes pierden. Una mala negociación puede hacer que empeoren las condiciones iniciales y ninguna de las dos consiga sus intereses.
- **Negociación de cooperación o "ganancias-ganancias" (win/win):** las dos partes ganan. Esta forma de concluir la negociación es la más deseable, las partes tienen intereses diferentes u opuestos, incluso una puede tener más poder que la otra, pero a través de la negociación llegan a un acuerdo en el que ambas partes salen ganando a través de contraprestaciones mutuas.

La **empresa** ha de continuar en el tiempo, por lo que la negociación no ha de perder la perspectiva de unas relaciones a largo plazo. Esto implica tratar la negociación como **un proceso de intercambio en el que se crean soluciones novedosas u oportunidades de desarrollo**; si la empresa utiliza la negociación de **cooperación o "ganancias-ganancias"** puede alcanzar todos o parte de sus intereses, pero además, ha cuidado su imagen y su ética empresarial y ha creado una relación constructiva con su interlocutor, que podrá ser beneficiosa para el futuro de ambas partes. Así por **ejemplo**, si una empresa negocia con un trabajador un nuevo horario, tiene que tener en cuenta que la relación con el trabajador no termina en esa negociación, que la relación laboral se prolongará en el tiempo. El ejercicio de la creatividad será imprescindible para poder crear soluciones ventajosas para ambas partes.

Desde que somos pequeños, nuestros mayores nos intentan inculcar **valores** como el de la generosidad ante un conflicto, dejando bien claro que a la postre el que es generoso es recompensado con creces por su actitud desprendida. Te proponemos la lectura de un cuento africano que, además de tratar de la generosidad, trata de la amistad y de cómo no hay que despreciar a nadie por su tamaño, pues hasta un miserable ratón puede salvar nada menos que al rey de la selva.

Cuento: El león y el ratón

Por otro lado, también podemos **clasificar** la negociación, desde el punto de vista de las partes implicadas, de la siguiente forma:

- **Negociación bilateral:** son dos las partes implicadas. Ejemplo: entre el empresario y un trabajador.
- **Negociación multilateral:** hay más de dos partes implicadas. Ejemplo: entre el empresario y los trabajadores, proveedores o empresas auxiliares.

10. Estilos de influencia o de negociación

Estilos de influencia o de negociación

El conocimiento de los **estilos de negociación**, también denominados estilos de influencia, nos puede ayudar a conseguir nuestros objetivos, ya que nos descubre las formas de pensar y de actuar de las personas que los practican

Podemos distinguir los siguientes **estilos de negociación o estilos de influencia**:

- a. **Autoritario o impositivo:** intenta imponer sus posturas desde el principio. Se plantea la negociación como un "todo o nada". Concibe la negociación como una competición en la que debe ganar siempre.
- b. **Manipulador:** Utiliza el engaño y la mentira para conseguir lo que quiere. Es una persona desconfiada que recela de las buenas intenciones de la otra parte.
- c. **Pasivo:** Intenta responder a las exigencias de los demás, evitando los conflictos. Cede en la negociación aunque esto le perjudique. Sus **concesiones** pueden ser excesivas. Le preocupa lo que piensen de él y cree que agradando y complaciendo a los demás obtendrá lo que necesita. Esconde sus emociones negativas.
- d. **Individualista:** quiere solucionar los problemas por sí solo, sin contar con la colaboración de los demás. En realidad, le molesta tener que negociar.
- e. **Asertivo:** Busca satisfacer sus propias necesidades, respetando las de la otra persona. Tiene especial cuidado en

crear y mantener relaciones satisfactorias que permitan negociar obteniendo soluciones ventajosas para ambas partes.

Cada uno de estos estilos de negociación tiene sus ventajas y sus inconvenientes, pero sin duda el **estilo asertivo** es el que va a optimizar mejor todos los medios, va a dar lugar a mejores acuerdos y relaciones más positivas entre las partes implicadas en la negociación.

11. Características de un buen negociador <http://www.politicayactualidad.com/images/justicia.jpg>

Características de un buen negociador

- ¿Eres un buen negociador?
- ¿Te gusta imponer tu voluntad aunque otros salgan perdiendo?
- ¿Eres de los que tiran rápidamente la toalla?
- ¿Escuchas a la otra parte cuando negocias?
- ¿Prefieres aguantarte y no defender tus intereses con tal de evitar conflictos?
- ¿Te consideras asertivo cuando intentas llegar a un acuerdo con alguien?
- ¿No te importa manipular a los demás para imponer tu voluntad?

Para que valores si eres un buen negociador, te proponemos que realices el test que encontrarás en el siguiente recurso.

Test de autoevaluación sobre tus cualidades como negociador

En general, el **buen negociador** se caracteriza por ser:

- **Paciente y perseverante**; el proceso puede ser largo y las prisas pueden llevarnos al fracaso de la negociación.
- **Observador**, el comportamiento del otro es una señal de la marcha de la negociación.
- Sabe controlar las emociones, sabe poner barreras a los estímulos negativos y busca los que le generan comportamientos positivos.
- **Intuitivo y analítico**, intenta adivinar "qué hay de más" en la comunicación del oponente.
- **Buen comunicador**, con fluidez verbal y capacidad para expresar de forma sencilla lo que quiere, sus ideas, mensajes y planteamientos.
- **Empático**, sabe ponerse en el lugar de la otra parte y crear un ambiente distendido, sin tensiones.
- **Domina las técnicas de comunicación**, escucha activa, sabe preguntar adecuadamente, es asertivo, sabe argumentar y cerrar un acuerdo.
- **Flexible y abierto** a sugerencias y contraofertas.
- **Competente y gran conocedor de su materia**.
- **Creativo**.

Por otro lado, la persona que negocia en nombre de una empresa debe actuar de acuerdo con unos **criterios éticos** como los que a continuación detallamos:

- Legalidad
- profesionalidad
- confidencialidad
- Buena fe
- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto

■ No discriminación

A continuación exponemos una serie de **consejos para conseguir ser un buen negociador**:

1. Controla el **lenguaje no verbal** y evita gestos que te traicionen en momentos difíciles.
2. Utiliza expresiones como "perdona, no lo he entendido" o repite las palabras del interlocutor.
3. Evita expresiones tajantes y ofrece soluciones razonables para que el otro pueda elegir.
4. Para que ambas partes salgan ganando utiliza expresiones como: "Examinemos juntos de qué manera podemos satisfacer nuestros intereses comunes" o bien "¿Hay alguna manera de mejorar esta propuesta para que tú te beneficies sin que yo me perjudique? (ganar-ganar).
5. Para darse ánimos mutuamente en una negociación larga o difícil utiliza expresiones como: ¡Seguro que vamos a entendernos! Es una expresión positiva y proactiva que genera comportamientos equivalentes.
6. Expón tus **emociones** cuando lo consideres conveniente: "Lo que me has dicho me ha dolido", "estoy enfadado y me gustaría que rectificaras", "entiendo tu punto de vista pero no puedo estar de acuerdo...", "no juegues conmigo, no me manipules..." , "creo que he cometido un error, le pido disculpas", "no tenemos la misma opinión, tú piensas que yo soy el culpable, y yo estoy convencido de que fue un error tuyo", "¿por qué no hablamos?", "¿qué harías si te encontraras en mi lugar?"
7. Emplea la **táctica del silencio** cuando consideres que la otra parte se ha comportado de una forma grosera o ha perdido los nervios o se trate de una persona que habla demasiado.
8. Recalca las **concesiones** que hagas durante la negociación para que la otra parte se vea obligada a recompensarte "He cedido en esto pero... ¿en que cedes tú?"
9. Puede ser interesante plantear posibles **escenarios** ¿Qué ocurriría si...? ¿Y si te dijera que sí en esto...?
10. Busca oportunidades de utilizar la palabra mágica "sí" "Sí, el precio es alto y a cambio la calidad es mayor".

La lista de consejos se nos hace interminable, por lo que te recomendamos la lectura de un interesante dossier, publicado por la revista "Emprendedores" que se denomina "Psicología para negociar" y que recoge interesantes propuestas para mejorar tus habilidades como negociador.

Psicología para negociar

12. Fases del proceso de negociación

Fases del proceso de negociación

- ¿Cuánto tiempo duró la última negociación en la que participaste?
- ¿Qué tiempo dedicaste a la planificación de la misma?
- ¿Qué tipo de negociación pretendías?
- ¿Conocías bien tus fortalezas y debilidades?
- ¿Y los de la otra parte?
- ¿Qué importancia le diste al lugar y al factor tiempo en la negociación?
- ¿Estas satisfecho/a con el resultado de la misma?

CASO.

Vamos a volver al conflicto entre **Laura** y **Alberto** respecto al incremento de la jornada laboral. **Laura** está acostumbrada a negociar. Por ello, antes de tratar el tema con **Alberto** dio respuesta a preguntas como las siguientes:

¿Cuál es el conflicto? ¿Por qué **Alberto** tiene intereses diferentes a los nuestros? ¿Cómo es **Alberto**? ¿Cómo negocia? ¿Cómo voy a negociar yo? ¿Cuáles son mis objetivos? ¿Cuáles son mis fortalezas o ventajas? ¿Qué puede ocurrir? ¿Cómo puede terminar la negociación? ¿Qué puedo hacer en cada uno de los desenlaces que he previsto? ¿Qué haré

*mientras estoy negociando? Posteriormente **Laura** cita al trabajador, le recibe de forma cordial, le presenta varias propuestas, las discuten y llegan al acuerdo de que **Alberto** realizará una parte de su trabajo desde casa. **Laura** está satisfecha, sabe que **Alberto** también porque ambos han ganado. **Laura** analiza la negociación cuando se queda sola en el despacho, valora los aciertos y los errores que ha cometido y se plantea cómo actuará en negociaciones futuras.*

Sabemos que la negociación es un proceso, y que este proceso se desarrolla en diferentes fases que dependen de cada caso, pero que podemos sintetizar en las siguientes:

1. Planificación o preparación de la negociación
2. Desarrollo.
3. Cierre.

13. Primera fase: planificación o preparación de la negociación

Primera fase: planificación o preparación de la negociación

Cada una de las partes intervinientes, antes de entrar en la negociación propiamente dicha, debe analizar y planificar aspectos como los que detallamos a continuación:

1. **Análisis de la situación de partida:** Tenemos que determinar cuál es el problema o el conflicto que provoca que tengamos intereses contrapuestos con la otra parte, las causas y las consecuencias.
2. **Conocer a la otra parte:** Debemos cuestionarnos sobre la persona o personas con la que vamos a negociar, aspectos como los siguientes:
 - Saber quién es.
 - Cuál es su estilo a la hora de negociar o sus habilidades negociadoras.
 - Qué quiere, lo máximo que está dispuesta a dar, lo mínimo que desea conseguir
 - Sus conocimientos sobre la materia objeto de la negociación.
 - Si vamos a tener que seguir relacionándonos con la otra parte (por ejemplo porque se trata de un compañero de trabajo o de un cliente)
3. **Definir el objetivo principal y los objetivos parciales,** tanto nuestros como de la otra parte interviniente en la negociación.
 - Hemos de partir de criterios realistas y racionales, desechando peticiones utópicas e irreales.
 - Esbozaremos alternativas posibles si no conseguimos los objetivos planteados inicialmente.
 - Anticiparemos los posibles motivos de ruptura de la negociación, y
 - Estableceremos los límites a partir de los cuales ya no es interesante continuar la negociación.
4. **Determinar la clase de negociación:** Hay que determinar el tipo de negociación que pretendemos:
 - Ganar-ganar, ganar-perder...
 - Las tácticas o estrategias que podemos utilizar...
 - Si es necesaria la intervención de terceras personas....
5. **Diagnóstico de la situación:**
 - ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles?
 - ¿Y los de la parte contraria?
 - ¿Con qué ventajas contamos?
 - ¿Cuáles son nuestros recursos?.
 - El objetivo es que durante el proceso negociador no demos pasos en falso ocasionados por un exceso de confianza o por una minusvaloración de nuestras posibilidades.
6. **Identificación y análisis de posibles acuerdos:** Puedo plantear a priori los posibles desenlaces de la negociación y sus consecuencias.
7. **Preparar lugar y el tiempo:** El entorno físico en que se desarrolla la negociación debe ser favorecedor y no convertirse en un obstáculo; debe ser un lugar cómodo y confortable. Hay que cuidar aspectos como la temperatura,

la iluminación, la ventilación, el que no se den interrupciones, el mobiliario (por ejemplo una mesa, un número determinado de asientos, que éstos sean cómodos).

Si es posible, intente fijar el calendario de la negociación y su tiempo de duración. Si no es posible disimule las prisas, las precipitaciones y ansiedades pues son un peligro para el negociador.

Citas para pensar:

"Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes preocuparte del resultado de cien batallas.

Si te conoces a ti mismo pero no al enemigo, por cada victoria cosecharás una derrota.

Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla".

Sún Tzú, "El arte de la guerra"

14. Desarrollo de la negociación

Desarrollo de la negociación

1. **Preliminares:** Intentaremos crear un **ambiente agradable**, hacer los saludos y las presentaciones oportunas, charlar distendidamente, plantear las propuestas como positivas para ambos lados y mantener una escucha activa. En esta fase hay que intentar que todo lo que hacemos y decimos refuerce nuestra posición, apoye nuestros intereses y presente una imagen de coherencia, solidez y confianza. Lo concerniente a la **comunicación no verbal**, estudiada en el tema 2, será de gran utilidad. Intenta estar lo más relajado posible y causar buena impresión.
2. **Definición de metas generales:** a modo de declaración de buenas intenciones, dejando claro que se intentará que todos salgan ganando y que sea una negociación lo más constructiva posible. Se llevarán a la negociación todas las alternativas viables para conseguir los propios intereses, de forma que sea más fácil alcanzar una "zona común" que satisfaga los respectivos objetivos.
3. **Apertura de la negociación:** se comunicarán las ofertas y contraofertas que procedan.
4. **Discusión y concesiones.** Habremos de averiguar con qué se conformaría la otra parte, interpretando entre líneas lo que quieren. En todo momento mantendremos la autoestima adecuada, pues si no, corremos el riesgo de ser engullidos por la otra parte.

En la fase de discusión se intenta **acercar el acuerdo final** a nuestra posición. Aparecen las primeras propuestas de solución, generalmente parciales, se producen los primeros intercambios y cesiones con lo que se consiguen los primeros acuerdos parciales. Por ello, es importante no empezar a negociar los aspectos más cruciales de la negociación porque corremos el riesgo de bloqueo. Si vamos **cerrando acuerdos** y consiguiendo transacciones estamos creando un clima de entendimiento y colaboración mutua que nos facilita el camino hacia el acuerdo final. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total.

En muchas ocasiones se negocia con **poco tiempo**; en ese caso evita que la parte contraria sea consciente de tu premura y de sus costes, pues de lo contrario además de presionarte se los cobrará. Si es la otra parte la que tiene urgencia, no le apremies ni le recuerde la precariedad de su tiempo. No anticipes nunca el final de la negociación ni anuncies el tiempo que crees que resta para acabar.

Sabías que:

Kennedy propuso: "cuando te sientes al lado de alguien importante, imagínatelo en calzoncillos"

"La prisa es enemiga de un buen acuerdo."

15. Tercera fase: cierre de la negociación

Tercera fase: cierre de la negociación

Es el momento de finalización de la negociación y se alcanza cuando se logra el **acuerdo** entre las partes. Se debe evitar el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Un acuerdo tomado por error o engaño es inseguro e inestable.

Es conveniente que conste **por escrito** y si es necesario, pida tiempo para hacer sobre él las comprobaciones que estime oportunas. En él se incluirá: lugar y fecha, partes firmantes, acuerdos tomados y firma.

16. Cuarta fase: evaluación de la negociación

Cuarta fase: evaluación de la negociación

Una vez finalizada la negociación, cada una de las partes debe analizar cómo se ha desarrollado ésta, qué acuerdos se han adoptado y si se han cumplido los objetivos previstos.

La importancia de esta fase radica en que a través de la evaluación, determinaremos los **errores y aciertos** que se han producido y de esta forma podremos mejorar nuestra capacidad negociadora en el futuro.

17. Tácticas negociadoras

Tácticas negociadoras

A continuación exponemos **algunas tácticas negociadoras** o estrategias que ayudan en la negociación:

1. **La estrategia de acercamiento al otro**, es una estrategia integrativa que pretende convertir al adversario en colaborador. La relación con el otro se basa en la empatía y el respeto. Su meta no es ganar al adversario sino ganarse al adversario. Se basa entre otros en los siguientes puntos: No retroceda si tiene ganas de hacerlo, manténgase firme, no responda si tiene ganas de hacerlo siga preguntando. No contraataque, controle sus reacciones, escuche atentamente, sintonice y enfatice, intensifique la confianza mutua.
2. **Objetivación del conflicto**: Persigue reducir las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación. Se trata de trasladar a la mesa las distintas perspectivas haciéndolas visibles para todos.
3. **Durante la negociación podemos hacer concesiones a la otra parte, esto reducirá tensiones y estimulará una conducta recíproca en la otra parte**
4. **Control de la situación**, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo. Evitar la improvisación o dejar las cosas al azar.
5. **Estrategia del "disco rayado"**: se trata de mostrarnos firmes en nuestras posiciones indicando que son la única vía posible.
6. **Una retirada a tiempo** si cree imposible el acuerdo, no malgaste su tiempo y el de sus interlocutores, la coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro. Una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana.

7. **Partir la diferencia**, una vez que se han acercado las posiciones. Conviene esperar a que la proponga el contrario y aceptar a cambio de alguna nueva concesión de la parte contraria.
8. **Posponer la contestación a una consulta**. Ejemplo "consultar con la dirección" o a "un socio que es reactivo a esa negociación" y decir que no aceptan las condiciones. En este caso cabe decir que nosotros hablaremos con ese tercero.
9. **Imponer una última condición en el momento final**, esperando que la otra parte ceda por cansancio.
10. **Dar una última propuesta** y que sea la otra parte la que tenga el balón en su campo.
11. **Enviar a un tercero para que siga negociando**, cuando las negociaciones se paralizan o bloquean.

En el siguiente enlace encontrarás algunas tácticas negociadoras a usar con los compradores para conseguir una venta más ventajosa.

[Cómo contrarrestar algunas tácticas frecuentes utilizadas por los compradores](#)

Para saber más:

Hay empresas que organizan cursos para aprender el arte de la negociación. A continuación te proponemos una:

[Grupo Desarrollo Organizacional: Cursos sobre técnicas de negociación. Tel. 913915990](#)

18. Para finalizar

Para finalizar

Lecturas recomendadas

- *"El arte de la negociación. El método Harvard en diez preguntas", M. A. Bercoff, Editorial. Deusto.*
- *"Habilidades de negociación", L. Aramburu-Zabala Higuera, Ediciones. Pirámide.*
- *"Los caminos de la negociación. Personas, estrategias y técnicas", F. Ponti, Ediciones Granica.*
- *"Negociaciones ganadoras para conservar las relaciones", Harvard Business School Press, Ediciones Gestión 2000".*
- *"Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles". Gestión 2000. Barcelona, 1997*
- *"Negociar para CON-vencer. Método, creatividad y persuasión en los negocios", Mercedes Costa y otros. Ed. McGraw Hill.*
- *"De entrada diga no", de JIM Camp. Empresa Activa*
- *"Cómo negociar", de George Fern. Editorial Robinbook*
- *"Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos", de D. Fried Schnitman, Editorial Granica.*
- *"El arte de la guerra". Sun Tzú, Editorial Gárgola.*
- *"Supere el no", de William Ury Gestión 2000.*
- *"Meditaciones". Marco Aurelio.*
- *"Del mismo lado". Francisco Ingouville. Editorial. Grijalbo Mondadori.*

Para saber más

*Este enlace te permitirá consultar los libros recomendados por el periódico económico *Expansión**

[*Recomendaciones de libros del periódico *Expansión**](#)

Películas recomendadas

- *Doce hombres sin piedad. Sydney Lumet 1957*
- *9 días, de Joel Schumacher*
- *El negociador, de Gary Gray.*
- *El dilema, de Lowell Bergman*
- *El silencio de los corderos. Jonathan Demme. 1990.*

Mapa conceptual

Haciendo clic en la siguiente imagen, podrás ver a pantalla completa un mapa conceptual de la unidad, que te resultará muy útil a la hora de estudiar, ya que de un solo vistazo encontrarás todos los conceptos importantes que incluye.

Para saber más

En los siguientes enlaces, podrás encontrar artículos interesantes, y de actualidad, sobre la negociación en la empresa.

[*Periódico económico *Expansión**](#)

[*Suplemento de empleo del periódico *Expansión**](#)

[*Revista *Emprendedores**](#)

[*Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*](#)