

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2014 / 2015

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES

CONFLICT AND DEALING IN
ORGANIZATIONS

Realizado por el alumno: D. Javier Cuenca Ruiz

Tutorizado por las profesoras: Dña. María José Fínez Silva y Dña. M. Consuelo Morán Astorga

INDICE

Resumen y Abstract.....	3
1. Objetivos del trabajo.....	5
2. Descripción de la Metodología utilizada.....	6
3. El conflicto.....	7
3.1 Definición de conflicto.....	7
3.2 El conflicto en las organizaciones.....	10
3.3 El conflicto disfuncional.....	14
3.4 Consecuencias del conflicto disfuncional.....	16
4. La comunicación.....	18
4.1 Lenguaje verbal y no verbal.....	18
4.2 Estilos de comunicación.....	20
4.3 La comunicación asertiva.....	21
5. El liderazgo.....	23
5.1 Estilos de liderazgo.....	24
6. La negociación.....	27
6.1 Estilos negociadores.....	27
6.2 Estrategias y tácticas.....	29
6.3 El método Harvard de negociación.....	34
6.4 Errores que se deben evitar en la negociación.....	39
7. Conclusiones.....	40
Referencias bibliográficas.....	44

RESUMEN:

Este Trabajo Fin de Grado pretende dar una visión de cómo afrontar el conflicto en las organizaciones, tomándolo desde una perspectiva positiva para la consecución de objetivos, y estableciendo líneas de negociación adecuadas al logro y satisfacción de los intereses de las partes. Se abordarán además, los estilos de comunicación y liderazgo que mejor se adapten a cada circunstancia determinada.

El tema abordado despierta gran interés en las organizaciones actuales, donde nos encontramos con mayor frecuencia, multitud de intereses y valores divergentes, y siendo conscientes de la mayor necesidad de encontrar vías de negociación que respondan a intereses globales, con objeto de adaptarnos a un mundo cada vez más competitivo.

Se analizan diferentes aportaciones y estudios que nos ayudan a buscar soluciones positivas a los problemas organizacionales, utilizando una metodología de investigación, análisis y revisión bibliográfica, recopilando las teorías más relevantes, y desarrollando aquellas más útiles en negociación y resolución de conflictos.

Se definen los diferentes tipos de conflicto, viendo el conflicto Disfuncional y sus consecuencias como un elemento negativo para la organización. Se abordan los principales métodos de comunicación, siendo la comunicación asertiva la que permite conocer y satisfacer los intereses de ambas partes. Se analizan los diferentes estilos de negociación, desarrollando el método Harvard como el más práctico para la búsqueda de intereses comunes de las partes.

PALABRAS CLAVE:

Conflicto, Comunicación, Liderazgo, Asertividad, Método Harvard de Negociación.

ABSTRACT:

This research project aims to provide a view of how to address conflict in organizations, from a positive perspective in order to achieve results by establishing the appropriate lines of negotiation to reach the goals while preserving the satisfaction and interests of the parties concerned. Communication styles and leadership best suited to each particular circumstance are also addressed.

The topic addressed arises a great deal of interest in today's organizations, where many divergent interests and values are frequently present, and there is a need of being aware of the increased demands to find ways of responding to global trading interests, in order to respond to an increasingly competitive world.

Different contributions and studies that help us to find positive solutions to organizational problems are analyzed, using a research methodology, that includes a literature review, and reflection on the most relevant theories, as well as selecting and discussing those most useful in negotiation and conflict resolution.

Different types of conflict are defined, Dysfunctional Conflict and its consequences is described as a negative element for the organization. The main methods of communication are addressed, being assertive communication the most useful strategy since it allows to consider and meet the interests of both parties. Different styles of negotiation are likewise analyzed: Harvard method is recognized as the most practical tool for finding common interests in the parties involved.

KEY WORDS:

Conflict, Communication, Leadership, Assertiveness, Harvard Negotiation Method.

1. OBJETIVOS

El presente trabajo busca ser un mecanismo de utilidad para alcanzar los objetivos y metas tanto individuales como colectivas dentro de las organizaciones. Con ello se busca conocer los diferentes motivos y causas que provocan los conflictos, para abordar su resolución mediante estrategias y modelos de negociación adecuados.

Atendiendo a esta meta general, más concretamente, con éste Trabajo Fin de Grado, se persiguen los siguientes objetivos:

- 1° Conocer las las diferentes teorías del conflicto.
- 2° Definir las causas y motivos que originan los conflictos.
- 3° Conocer las consecuencias que el conflicto provoca en las organizaciones.
- 4° Conocer los estilos de comunicación apropiados para abordar una negociación efectiva y resolver los conflictos.
- 5° Descubrir el estilo de liderazgo más apropiado para lograr los objetivos de la organización.
- 6° Identificar los estilos más adecuados para llevar un proceso de negociación.
- 7° Definir las estrategias y tácticas apropiadas para conseguir los objetivos de la negociación.

Estos objetivos, nos ayudarán a descubrir cómo satisfacer los intereses de las partes en un proceso de negociación, obteniendo los resultados más óptimos en el cierre del conflicto.

2. DESCRIPCION DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación de los temas propuestos, ha consistido fundamentalmente en la revisión y lectura de las principales fuentes teóricas existentes respecto al Conflicto, Comunicación, Liderazgo y Negociación, generalmente desde una perspectiva enfocada a sus aplicaciones en las Organizaciones.

Para la obtención de la información expuesta, he partido desde los principios recogidos en el libro publicado por las tutoras asignadas a este Trabajo Fin de Grado, desde dónde he desarrollado y he complementado los temas abordados, mediante el análisis teórico recogido en diferentes fuentes bibliográficas y estudios publicados.

Para ampliar el análisis objeto de estudio, me he basado fundamentalmente en los manuales referenciados por diversas universidades, cuyos autores recogen y resumen las teorías de mayor reconocimiento universal, ampliando en algunos casos las fuentes citadas mediante el estudio de la teoría del autor correspondiente. En algunas ocasiones, esto me ha llevado a encontrar visiones e interpretaciones diferentes respecto a los mismos fundamentos, lo que me ha obligado a contrastar las explicaciones de los diferentes autores, hasta extraer los fundamentos teóricos y argumentaciones de mayor consolidación.

En cada bloque analizado, he comenzado definiendo el significado del tema y sus principales enfoques de entendimiento según diversos autores, entrando posteriormente a analizar en profundidad sus principales rasgos, aplicaciones prácticas, consecuencias de su utilización, beneficios e inconvenientes, así como las cuestiones de mayor índole en su aplicación, todo ello recopilando y seleccionando la bibliografía existente.

Respecto a las fuentes consultadas, se ha procurado atender a las propuestas más recientes, contrastando los diferentes enfoques y visiones existentes.

Finalmente, he atendido a la profundización de aquellos modelos de conflicto y negociación que mejores resultados ofrecen para la consecución de los objetivos y metas de las partes involucradas, de modo que se respondan en mayor medida a la satisfacción de sus intereses.

3. - EL CONFLICTO

3.1. DEFINICIÓN DEL CONFLICTO

El conflicto se produce cuando existe una manifestación de intereses opuestos en forma de disputa.

Históricamente, se asociaba el conflicto a algo negativo, algo que necesariamente se hubiera de eliminar o evitar, de hecho hasta mediados del siglo XX, los principales estudios de psicología social y organizacional se basaban en la eliminación de los conflictos (Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, etc). De hecho, Lewis (1956), define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.

En la actualidad, se entiende y se admite la existencia del conflicto, asumiendo que no necesariamente ha de ser siempre negativo. Actualmente se define el conflicto como un desacuerdo intenso u oposición de intereses o ideas.

Zapata (2011), define los conflictos como situaciones en donde los intereses de las partes están en desacuerdo. Aunque se presume que no son buenos, algunas veces es necesario entrar a plantearlos para resolver la situación.

Una de las concepciones más relevantes de la actualidad para definir el conflicto, es la realizada por Thomas (1992) pp. 653, señalando el conflicto “como el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Según esta definición, se desarrolla el modelo procesual de Thomas, en el que trata el proceso del conflicto como una secuencia de eventos, en la que los primeros eventos determinan el transcurso de los siguientes y por tanto sus resultados, estableciendo las siguientes etapas:

1° Conciencia:

El comienzo del episodio se produce cuando una parte del conflicto percibe que la otra parte le afecta o le puede afectar de forma negativa. Se produce un elemento desencadenante.

2º Pensamientos y emociones:

Estos pensamientos y emociones, ayudan a dar sentido al conflicto, definiendo la interpretación de la realidad por cada una de las partes. Es esta definición, la que anticipará las posibles vías de acuerdo o los límites del desacuerdo.

3º Intenciones:

Se producen como un punto intermedio entre la conciencia y emociones, y la conducta que se hubiera manifestado. Describen la conducta en el conflicto.

Las intenciones, aunque en parte describen la conducta en un conflicto, deben diferenciarse de ésta, ya que se establecen como un propósito. Pueden ser estratégicas, describiendo intenciones generales de una parte en el proceso, o bien tácticas, representando las intenciones de las partes de un modo distributivo o integrador, buscando la satisfacción de ambas partes.

4º Conductas:

Las conductas forman parte de la observación realizada por los integrantes del conflicto. Son las características propias de los negociadores, y atendiendo a sus expresiones y manifestaciones observables, se pueden identificar las siguientes conductas principalmente:

- Competencia: Cuando una parte trata de lograr sus objetivos sin tener en cuenta los intereses de la otra parte ni las consecuencias.
- Colaboración. Se busca satisfacer los intereses de ambas partes.
- Evitación: Aun admitiendo la existencia del conflicto, se intenta evitarlo o alejarse del mismo. Se produce una conducta evasiva.
- Adecuación: Una parte antepone los intereses de la otra sobre los suyos propios.
- Compromiso: Ambas partes renuncian a algo estableciendo un compromiso. Un aparte compensa a la otra para dividir el fruto de la negociación indivisible.

5° Interacción:

La interacción se produce como fruto de la reacción de un parte frente al comportamiento de la otra parte.

Una vez analizadas las diferentes etapas y eventos propuestas por Thomas, ha de tenerse en cuenta sin embargo, que este modelo es cuestionable en algunos aspectos, por cuanto la estructuración de éstos eventos dentro del proceso, no necesariamente se integran en el orden propuesto, ya que por ejemplo, el proceso podría venir marcado desde el inicio por las intenciones. De hecho estos episodios pueden interactuar entre sí a lo largo del proceso, modificando la secuencia propuesta.

Otro modelo muy reciente es el propuesto por Van de Vliert (1998) pp. 351, exponiendo que, “Dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra”

Van de Vliert (1998) pp. 352-353 distingue entre “conflictos centrados en la tareas y que ayudan a mejorar los resultados (funcionales), y conflictos centrados en la personas, que obstaculizan la consecución de los resultados (disfuncionales)”. El autor basa su modelo en la distinción entre conductas que pueden ser espontaneas o estratégicas, siendo a su vez de tipo de-escalativas o escalativas:

1° Conductas De-Escalativas:

- Las que reducen las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse.
- Las que reducen las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro.
- Las que resuelven los actuales conflictos.
- Las que reducen o previenen la intensificación del conflicto actual.

2° Conductas Escalativas:

- Las que aumentan las posibilidades de que la otra parte también llegue a frustrarse.
- Las que aumentan las posibilidades de un conflicto de relación en el futuro.
- Las que crean los actuales conflictos.
- Las que aumentan o generan la intensificación del conflicto actual.

3° Conducta espontánea:

- La que no es intencional

4° Conducta estratégica:

- La que forma parte de un plan consciente para prevenir o estimular el conflicto.

Atendiendo a la definición propuesta por Morán y Fínez (2014) se explica el conflicto atendiendo a las siguientes concepciones del mismo:

Proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de independencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder Redorta (2007).

Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles Fisas (1987).

Debemos entender el conflicto como algo natural e inevitable, ya que las personas tenemos intereses, valores, ideas y necesidades diferentes. No obstante, debemos atender al enfoque del conflicto, puede ser constructivo o destructivo. Según esto, el hecho de afrontar el conflicto es necesario, comprendiendo con ello los diferentes puntos de vista y teniendo una visión más amplia que nos ayude a mejorar y adaptarnos.

3.2. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con las propuestas actuales, la teoría de March y Simon (1958), acepta el conflicto como algo inherente a la estructura de la organización. Por ello no debe ser ignorado, sino más bien tomado en consideración como fruto de mejora de las relaciones y la consecución de logros en la organización.

Picard (2007), afirma que el conflicto en sí no es ni malo ni bueno, lo que importa es la forma en que se maneje.

Coser (1956) Redunda en esta teoría positiva del conflicto, destacando los siguientes rasgos favorables:

- El conflicto mantiene la identidad de la organización.

- El conflicto ayuda a mantener la relación.
- El antagonismo es considerado como parte de las relaciones.
- El conflicto con otros grupos favorece la integración de los miembros, buscando objetivos comunes.
- Los miembros del grupo en conflicto con otros grupos, son más tolerantes internamente.
- El conflicto es considerado como un elemento de equilibrio, manteniendo cohesionados los objetivos del grupo.

Según Munduate y Medina (2011), en las organizaciones se entremezclan las tareas y las emociones, por lo que en los conflictos organizacionales se mezclan conflictos laborales y conflictos personales.

Esta misma línea de pensamiento se asemeja a la propuesta por Edwards y Scullion (1982), que sostienen que el sistema de Relaciones Laborales dentro de una organización, se entiende como un conjunto de actuaciones y estrategias que controlan los procesos de trabajo. No obstante, en las organizaciones surge el conflicto dado que el individuo tiende a priorizar sus propios intereses y metas.

Destacan dos factores que pueden provocar el conflicto en las organizaciones:

1º Interdependencia: Según Floyer (1993) existen cuatro niveles de interdependencia que incrementan el riesgo de que se produzcan conflictos en la organización:

- Interdependencia laboral: Se produce cuando los diferentes grupos dependen entre sí para realizar su trabajo
- Interdependencia recíproca: Se Produce cuando el producto final de un grupo es el necesario punto de partida de otro grupo de la organización.
- Interdependencia secuencial: Se produce cuando es necesario que un grupo finalice su trabajo para que otro grupo puede finalizar el suyo.
- Interdependencia combinada. Se produce aun cuando no es necesaria la interacción entre diferentes grupos, el éxito depende de la combinación del rendimiento de los diferentes grupos de la organización.

2° Especialización: Según Burton (1990), la especialización produce diferencias entre las expectativas y objetivos de los diferentes departamentos o grupos de la organización. Este factor de conflicto surge como consecuencia de la necesidad de especialización y por tanto la creación de diferentes departamentos en las organizaciones, que inexorablemente lleva a generar diferentes expectativas de los grupos, y por tanto se genera la competencia y el conflicto interdepartamental.

Según Lewicki, Litterer, Minton y Saunders (1994), los conflictos en las organizaciones se clasifican según los siguientes niveles donde ocurren:

1° Conflicto intrapersonal o intrapsíquico: En este nivel el conflicto ocurre dentro del propio individuo. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros llegando a producir frustración e insatisfacción.

2° Conflicto interpersonal: Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, compañeros de trabajo etc.

3° Conflicto intragrupal: Este nivel de conflicto se da dentro de un pequeño grupo, como puede ser dentro de las familias, dentro de las empresas, clases, etc... Este tipo de conflictos se entiende como un impedimento para alcanzar objetivos del grupo por cuanto la rivalidad y las disputas internas afectan a la eficacia de la consecución de metas grupales.

4° Conflicto intergrupalo: Este último nivel del conflicto se produce entre diferentes grupos, entre diferentes naciones, sindicatos y patronal, entre diferentes empresas o partidos políticos etc. La resolución del conflicto en estos casos se torna muy complicada, debido a la diversidad existente y la multitud de personas implicadas.

Atendiendo a la explicación respecto a las causas que producen el conflicto en las organizaciones, Moore (1994) distingue cinco tipos de conflictos, que se clasifican en función de sus causas:

1° Los conflictos de relación: Se deben a fuertes emociones negativas, falsas percepciones o estereotipos, a la ausencia total o parcial de comunicación, o a conductas

negativas reiteradas. Estos problemas nos conducen a lo que se han llamado conflictos irreales según Coser (1956) o innecesarios, según Moore (1986), que se pueden producir aun cuando no estén presentes los factores objetivos de un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Estos problemas de relación, frecuentemente nos llevan discusiones que generan una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

2° Los conflictos de información: Estos conflictos, se generan ante la ausencia de información necesaria para tomar decisiones correctas. Las personas en estos casos, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Frecuentemente, los conflictos de información resultan innecesarios, especialmente los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Sin embargo pueden ser auténticos, aquellos en los que no son compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

3° Los conflictos de intereses: Se producen cuando existe competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales como dinero, recursos físicos, tiempo, etc. Para que se resuelva un conflicto intereses, debe haberse satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

4° Los conflictos de valores: Estos conflictos se originan al surgir sistemas de creencias que se perciben como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto, etc, .sin embargo valores diferentes no tienen por qué causar conflicto, ya que las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. “Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.” Moore (1994) pp. 5-6).

5° Los conflictos estructurales: Se originan por estructuras opresivas de relaciones humanas, Galtung (1995). Estas estructuras sociales son violentas, estando configuradas a menudo por fuerzas externas a las partes en conflicto. Es difícil satisfacer las necesidades básicas, pudiendo darse escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc, promueven con frecuencia conductas conflictivas.

3.3 - EL CONFLICTO DISFUNCIONAL

Paradoja del Conflicto: ¿Debe eliminarse el conflicto en la Organización?

Según hemos observado, el conflicto en las organizaciones no debe clasificarse como algo bueno o algo malo, ya que en ocasiones puede resultar positivo o negativo dependiendo de las circunstancias en que se desarrolla, el tipo de grupos al que afecta, las causas que lo originan, etc.

Cuando se produce un conflicto en el seno de una organización, se ha de detectar por parte de los responsables o líderes de la empresa si es óptimo que se desarrolle o no, de forma que se analice si puede repercutir en crear una actitud favorable y positiva para la obtención de las metas y objetivos comunes, o bien puede resultar contraproducente para lograr dichos objetivos, en cuyo caso, estaríamos hablando de “CONFLICTO DISFUNCIONAL” que analizaremos a continuación.

Deutsch (1973) distingue entre: Conflicto constructivo, que es aquel cuyos resultados son positivos para la organización. Es por tanto Funcional ya que la confrontación se resuelve favorablemente y aportando beneficios para la organización. Sin embargo, el Conflicto destructivo, se produce cuando una de las partes queda satisfecha al percibir que la otra parte ha obtenido resultados negativos. Estos son los conflictos Disfuncionales, puesto que impiden que la organización alcance sus objetivos, no existiendo cooperación ni colaboración, sino más bien desorganización, competencia, caos y desacuerdo.

Así mismo, según propone Morán y Fínez (2014), se pueden distinguir los Conflictos Funcionales de los conflictos Disfuncionales, entendiendo los primeros como conflictos centrados en las tareas (que tienden a mejorar los resultados) y los segundos como

conflictos centrados en las personas, debiendo estos ser evitados, reducidos o mitigados por parte de la organización, ya que suponen un obstáculo para la consecución de las metas y resultados.

Según Lewicki, Weiss y Lewin (1992), destacan los siguientes aspectos negativos o disfuncionales del conflicto:

- Los procesos competitivos. La percepción de motivos incompatibles aboca a la necesidad de vencer al contrario para conseguir los objetivos propios. Los objetivos no necesariamente tienen que ser incompatibles, pero cuando se perciben así es probable que conduzcan a una escalada en el conflicto.
- Sesgos y distorsiones. En la medida en que un conflicto se intensifica las percepciones tienden a distorsionarse. Las informaciones se entienden desde una perspectiva o desde la otra. Lo que se identifica como de la otra posición es rechazado.
- Emocionalidad. Los conflictos tienden a mostrar emociones como ansiedad, irritación, enfado o frustración. La emoción tiende a dominar el pensamiento y a volver a los implicados irracionales.
- Disminución de la comunicación. Las partes se comunican menos con quien les desagrada y más con quien les agrada. Las comunicaciones tratan de derrotar, denigrar o desacreditar al punto de vista de la otra parte para fortalecer el propio.
- Temas confusos. El tema central se vuelve confuso y poco definido. Las partes no tienen claro por qué comenzó el conflicto y qué pretendían en un principio.
- Compromisos rígidos. Las partes se atrincheran en sus posiciones. Se maximizan las diferencias y se minimizan las similitudes. Se tiende a ver al otro como radicalmente opuesto.
- Escalada del conflicto. En tanto que las partes estrechan sus puntos de vista, se hacen más intolerantes, más defensivas y más emocionales. Las partes tratan de vencer a la otra parte más que lograr sus objetivos.

Peiró (1983) destaca las siguientes consecuencias que los conflictos disfuncionales pueden provocar en la organización:

- Pueden producir tensión y estrés en los miembros implicados, así como frustración y hostilidad por el bloqueo de las aspiraciones.

- Pueden producir redistribuciones inadecuadas de los recursos.
- En una radicalización del conflicto pueden desplazar las energías hacia objetivos no organizacionales afectando al funcionamiento organizacional.
- Pueden provocar retrasos en la comunicación, reducción de la colaboración y la cohesión y, como consecuencia, bloqueo de la actividad.
- Pueden producir la distorsión de objetivos.

3.4- CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL

Según Fernández (1999), el Conflicto Disfuncional produce las siguientes consecuencias:

- Se reduce la comunicación, utilizándose en algunos casos como canal intimidatorio o amenazante hacia la otra parte.
- Produce desgaste personal y grupal, afectando por tanto a la organización directamente.
- Se juzga a la otra parte subjetivamente, sin ajustarse los juicios a la realidad, y apareciendo falsas apreciaciones que intensifican el conflicto.
- Se genera un clima de intolerancia y desintegración.
- Las partes intentan aumentar su nivel de Poder, considerando la fuerza como punto favorable o de ventaja.
- Las relaciones se tornan hostiles, apreciándose más las diferencias que las similitudes de las partes. Las actitudes e interrelaciones muestran un carácter hostil y amenazante, perdiéndose las normas sociales de interrelación personal.
- Las personas que integran la organización que ha vivido un conflicto Disfuncional, perciben el conflicto como algo negativo que necesariamente se ha de evitar, lo que impide que surjan conflictos Funcionales que pudieran aportar resultados beneficios en la organización.

Folder, Poole y Stutman (1993) añaden las siguientes consecuencias destructivas o negativas que pueden surgir de los conflictos Disfuncionales:

- Procesos Competitivos: Las partes compiten defendiendo objetivos percibidos como opuestos.

- Distorsiones perceptivas y sesgos: Se ven las cosas desde la perspectiva del conflicto, interpretándose de modo extremo y no ajustado a la realidad.
- Emocionalidad: las partes muestran ansiedad, irritabilidad y frustración, mostrando mayor irracionalidad conforme aumenta el conflicto.
- Disminución de la comunicación: Se interrumpe la comunicación con las partes en desacuerdo.
- Desvanecimiento de los problemas: Se difumina el asunto central de la disputa, apareciendo generalizaciones y llegando a olvidar el origen del conflicto.
- Compromisos rígidos: Las partes se comprometen con sus posiciones y puntos de vista, evitando ceder para no mostrar debilidad.
- Exagerar diferencias y minimizar similitudes.
- Escalada del Conflicto: Se incrementa la presión, los recursos invertidos y la tenacidad.

A estas consecuencias del Conflicto Disfuncional, se pueden añadir las propuestas por González, Llinares y Zurriaga (2012) y Redorta (2012):

- Aparece un rechazo al cambio, fruto de la gestión del conflicto.
- Se generan actitudes defensivas fruto de la hostilidad.
- Disminuye el rendimiento y la satisfacción, reduciendo la cohesión y la colaboración.
- Se distorsionan los objetivos, priorizando las luchas internas sobre las metas generales.
- Se paraliza el funcionamiento del grupo, poniendo en riesgo incluso la supervivencia de la organización.

4.- LA COMUNICACIÓN

4.1 COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Cuando hablamos (o escuchamos), nuestra atención se centra en las palabras más que en el lenguaje corporal. Aunque nuestro juicio incluye ambas cosas. Una audiencia está procesando simultáneamente el aspecto verbal y el no verbal. Los movimientos del cuerpo no son generalmente positivos o negativos en sí mismos, más bien, la situación y el mensaje determinarán su evaluación. Givens (2000), pp. 4.

Debemos distinguir en primer lugar, entre comunicación verbal y comunicación no verbal:

4.1.1. La comunicación Verbal:

Utiliza el lenguaje oral o escrito como canal de comunicación, con el objeto de transmitir un pensamiento.

El lenguaje forma parte de la cultura, por lo que puede tener diversos matices. Así pues, los estímulos vocales matizan el significado de las palabras que pronunciamos, por éste motivo es de gran importancia constatar si estamos comunicando el sentido real de lo que queremos comunicar, y si estamos percibiendo el sentido real de lo que nos quieren transmitir, esto es lo que denominamos “Retroalimentación”.

En la comunicación verbal, debemos procurar un contenido adecuado al objetivo que nos proponemos, un lenguaje adaptado al nivel de quien nos escucha, y un tono de voz audible y entusiasta que incida en los aspectos más importantes del mensaje.

4.1.2. La comunicación no verbal:

Es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. Se lleva a cabo sin una estructura sintáctica, por lo que no pueden analizarse secuencias de constituyentes jerárquicos.

Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual, la comunicación de objetos tales como ropa, peinados o incluso la arquitectura o símbolos y la infografía, así como a través de un agregado de lo anterior, como la comunicación de la conducta. Debido a que hay un monitoreo continuo en lo que hacemos y el otro percibe. Keats, (1992), pp. 79-82.

Atendiendo a la definición de Keats (1992), la comunicación no verbal utiliza elementos no lingüísticos, tales como los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, las miradas, etc.

La comunicación no verbal se utiliza para sustituir, reforzar, completar o apoyar a la comunicación verbal, aunque en ocasiones pueden no coincidir, expresando mensajes contradictorios, por lo que es relevante saber “escuchar” o interpretar el lenguaje no verbal de la persona que nos habla. Podemos afirmar, que el canal verbal se utiliza para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de las personas.

Atendiendo a la comunicación no verbal, debemos tomar en consideración que sus elementos no son universales, así por ejemplo, los gestos pueden tener diferentes significados para unas u otras personas, la apariencia externa es diferente según la cultura, etc.

Según Givens (2005) comunicación no verbal debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1° El rostro y su mimética: Atendiendo la expresión de la cara y sus rasgos faciales, mostrando éstos los aspectos afectivos primarios, como felicidad, tristeza, asco, interés, temor, etc.

2° El contacto ocular: Expresando y estimulando los sentimientos pudiendo hacer con ello que las personas se sientan acogidas, despreciadas, avergonzadas, comprendidas, serenas, etc.

3° Los gestos y el contacto corporal: Los gestos realizados con las manos, los brazos y las piernas, transmiten sentimientos y actitudes de las personas, siendo así movimientos enérgicos en las personas entusiastas, y moderados en las personas reflexivas.

4° La postura y la marcha: Dependiendo de la postura que adopte el cuerpo se aprecia también una determinada actitud, Así la postura rígida muestra ansiedad, mientras que la postura relajada transmite confianza y sosiego. La marcha y su velocidad ponen de manifiesto la actitud y el ánimo de las personas.

Según estas propuestas de Givens (2005), podemos tomar como ejemplo algunos de los principales signos del lenguaje no verbal:

- La palma de la mano abierta: Expresa sinceridad.
- El puño cerrado: Expresa nerviosismo y ocultación de la verdad.
- Los hombros caídos: Revela incapacidad para afrontar la situación.
- Sentarse con las dos piernas unidas paralelamente: Revela orden y cuidado.
- Cruzar la pierna en un ángulo de 90° al nivel de la rodilla: Persona ambiciosa, competitiva.
- Sentarse sobre una pierna: Revela conformidad e indecisión.
- Marcha rápida al andar: Dinamismo, ansiedad, prisa.
- Pasos irregulares: timidez, inseguridad o cansancio.
- Echarse hacia atrás en una butaca: Revela confianza y seguridad en uno mismo.
- Cruzar manos o piernas: Oposición, frontalidad, opacidad.

4.2. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Según Van-der Hofstadt (2003) existen tres estilos de comunicación: Pasivo, Agresivo y Asertivo. El pasivo es totalmente opuesto al agresivo, siendo el asertivo un punto intermedio entre ambos.

En general, todos y cada uno tenemos un estilo de comunicación que marca nuestra manera de relacionarnos con los demás, teniendo un estilo de comunicación predominante, aunque coexistiendo generalmente con los otros dos estilos.

1° Comunicación Pasiva: La persona se preocupa sobre todo en satisfacer a los demás, siendo incapaz de enfrentarse a alguien. Antepone los derechos e intereses de los demás a los suyos propios. Justifican sus miedos y fobias en falsos términos de educación y prudencia. Muestran agresividad únicamente cuando se encuentran acorralados por su propia forma de ser.

2° Comunicación Agresiva: A diferencia del estilo pasivo, la persona con estilo agresivo busca defender sus derechos a cualquier precio, mostrando una falta de respeto hacia los derechos de los demás, y con una clara intención de dominio. Se considera más

importante que los demás, menospreciando al resto y eludiendo toda responsabilidad de su negativa forma de relacionarse. Consiguen objetivos a corto plazo, pero generan conflictos interpersonales con consecuencias de aislamiento y soledad. No escuchan a los demás.

3° Comunicación Asertiva: Las personas pueden utilizar este estilo de comunicación de forma inconsciente, o bien de manera consciente por aprendizaje. Es un estilo que maneja las habilidades sociales, expresando la persona sus opiniones y defendiendo sus propios derechos, pero respetando los derechos y las opiniones de los demás. Las personas asertivas se adaptan al contexto donde se desarrolla la comunicación, resolviendo los problemas inmediatos y minimizando el riesgo de problemas futuros. El objetivo es expresarse de forma adecuada y sin agredir, convirtiendo la comunicación en una negociación.

4.3. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

“La asertividad es un estilo de comunicación que permite expresar pensamientos, sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de manera desenvuelta, sin experimentar ansiedad desadaptativa, considerando los derechos de uno y de los demás” De la Plaza (2008), pp.15.

Morán y Fínez (2014), entienden la comunicación asertiva como una expresión de emociones, opiniones, acuerdos o desacuerdos, de manera que dejan satisfecho a quien los emite, y le permiten alcanzar un fin o un determinado objetivo.

La asertividad evita el conflicto aunque existan desacuerdos, convirtiéndose en una negociación en la que nadie tenga que sacrificar objetivos irrenunciables, de modo tal que todos queden satisfechos.

Para elaborar un mensaje asertivo se requieren seguir estos cuatro pasos de manera rigurosa Morán y Fínez (2014), pp. 50.

1. Paso: Descripción del comportamiento que causa el problema, pero evitando mostrarse evaluativo, se trata únicamente de describir los hechos.

2. Paso: Describir efectos concretos, tangibles e inmediatos que ha producido en mí ese comportamiento.
3. Paso: Expresar el sentimiento que me ha producido.
4. Paso: Proponer una solución razonable.

Las personas asertivas, se gustan a sí mismas y gustan a los demás, obteniendo relaciones en las que todos ganan.

Van-der Hofstadt (2003), recoge las siguientes características del estilo de comunicación Asertivo:

1º Elementos no verbales: Expresión facial amistosa, contacto ocular directo, sonrisa frecuente, postura erguida, orientación frontal, distancia adecuada con posibilidad de contacto físico, gestos firmes pero no bruscos, acompañando el discurso y manos sueltas.

2º Elementos paraverbales: Volumen conversacional, entonación variada que resulta agradable, fluidez verbal adecuada, velocidad ajustada más bien pausada, claridad adecuada, tiempo de habla proporcional a los participantes, pausas y silencios adecuados y latencia de respuesta suficiente.

3º Elemento verbales: Contenido directo que expresa personalmente, atención personal abundante, presencia de halagos y refuerzo verbal, formula preguntas variadas y abundantes, responde a las preguntas según la formulación de las mismas (abiertas o cerradas).

5.- EL LIDERAZGO

Atendiendo a la definición de Daft (2006), podemos entender el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

En el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), el liderazgo viene definido como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

El liderazgo no recae en una persona que debe convencer al resto respecto a las formas correctas de proceder; muy por el contrario, el liderazgo es un desafío compartido por el equipo en que las responsabilidades y los compromisos son recíprocos Ahumada (2004).

La influencia que una persona ejerce sobre un grupo para lograr determinados objetivos o resultados, se denomina liderazgo.

Según Weber (1996), existen tres tipos de líderes:

1º Líder carismático: Se le atribuyen cualidades superiores a los demás. Generan entusiasmo en el equipo.

Debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria, condicionada mágicamente en su origen,...de una personalidad por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o por lo menos específicamente extra cotidianas y no asequibles a cualquier otro, o como enviado de Dios, o como ejemplar, y en consecuencia como jefe, caudillo, guía o líder. Weber, (1996) pp. 74.

2° Líder tradicional: es aquél que hereda el poder mediante la costumbre o por un cargo destacado, o que pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace generaciones, como puede ser la línea sucesoria de la realeza.

3° Líder legal: Debemos distinguir entre "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El líder legítimo adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales o bien en calidad de experto en la materia que le compete respecto a los demás, mientras que el líder ilegítimo adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Este último no tiene consideración de liderazgo, por cuanto carece de seguidores y poder de convicción, ostentando este poder únicamente a través de la fuerza.

5.1. ESTILOS DE LIDERAZGO:

Lewin (1939), destaca tres estilos de liderazgo comunes en las organizaciones actuales:

1° Liderazgo autoritario: El líder autoritario es quien toma de decisiones, fija las directrices que ha de obedecer el grupo. Utiliza técnicas directivas rígidas, controla al equipo favoreciendo la dependencia y la obediencia. El líder autoritario considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, asumiendo una sólida posición de fuerza y control. Bajo la dependencia del estilo autoritario se produce menor iniciativa y mayor agresión hacia los compañeros del grupo.

2° Liderazgo democrático o participativo: El líder democrático toma decisiones finales y señala directrices, pero consulta y busca el consenso del equipo en las decisiones que les incumben. El estilo democrático se basa en la escucha participativa, tomando en consideración las ideas y aportaciones del grupo, permitiendo además que los colaboradores se involucren y asuman responsabilidades, todo ello sin perder en ningún momento el control de la autoridad final.

3° Liderazgo liberal o "Laissez-Faire": Este estilo toma su nombre de la frase "dejar hacer, dejar pasar". En el estilo liberal, el líder delega totalmente en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones, sin responsabilizarse del grupo y sin tomar la iniciativa. El estilo liberal, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, pudiendo llegar a la confusión y al caos, salvo que los colaboradores sean altamente

cualificados y capaces. En este estilo de liderazgo, se observa una carencia de objetivos y una mayor insatisfacción de los colaboradores.

Además de estos estilos propuestos por Lewin (1939), podemos encontrar, según Daft (2006), los siguientes estilos, atendiendo a la relación entre el líder y sus seguidores:

1° Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin el deber de aportar justificaciones.

2° Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia el objetivo deseado, se comunica a través de si onomatopeyas verbales, favoreciendo el entusiasmo del grupo.

3° Liderazgo paternalista: El líder tiene escasa confianza en sus seguidores, suele tomar la mayor parte de las decisiones, entregando premios y castigos según los resultados. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, mediante premios e incentivos si se consiguen los objetivos.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados, Burns (1985), define dos tipos de liderazgo:

1° Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad en base a las transacciones que proporciona. Se paga por el servicio prestado o el intercambio.

2° Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Este líder se preocupa de la mejora y el desarrollo de los empleados para mejorar la organización.

Cada estilo de liderazgo, debe adaptarse a los objetivos y necesidades temporales de la organización, pudiendo utilizarse un modelo u otro según cada circunstancia concreta. En la actualidad se contemplaría además un estilo de liderazgo considerado como óptimo, es el que propone Mendoza y Ortiz (2006), al que denomina Estilo

transformacional, siendo éste un estilo carismático y flexible que se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización, a quienes se les hace partícipes. Este estilo fomenta el compromiso colectivo para la consecución de los objetivos, siendo por tanto el más idóneo para las organizaciones actuales.

Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes:

- Tienen una visión de su negocio y razón de ser.
- Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumpliendo las normas y objetivos del servicio.
- Son emprendedores, siempre buscan el cambio.
- Están obsesionados con la excelencia.

En los últimos tiempos, han evolucionado de forma significativa las organizaciones y con ello, las habilidades y características requeridas por las organizaciones de un líder. Actualmente se requiere menor supervisión y control, siendo más necesario el liderazgo carismático que empuje a los colaboradores a perseguir los objetivos de forma conjunta.

Además, los líderes actuales, requieren de una mayor preparación para afrontar los desafíos actuales, siendo por tanto necesario un mayor conocimiento de herramientas, idiomas, teorías, experiencias etc, que les hagan resaltar respecto al grupo.

El líder Actual debe ser multifuncional, con un carácter estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y como asumir el liderazgo en cada etapa.

El líder debe conocer los aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para afrontarlos y ser consciente de que en el camino se encuentran las herramientas útiles para superar las adversidades, pero también aparecen obstáculos que dificultan el logro de los objetivos.

Debe mostrar su auténtico liderazgo para que junto a su equipo, puedan superar Las adversidades y lograr alcanzar las metas marcadas, dando cumplimiento a la consecución de objetivos tanto grupales como individuales.

6.- LA NEGOCIACIÓN

La negociación surge cuando dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar llegar un acuerdo mediante la comunicación, en aras de evitar el conflicto. Las partes cuentan con sus propios recursos, pero necesitan algunos recursos de la otra parte, estando abiertos al intercambio de los mismos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la divergencia y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo” Munduate (1994).

Según Ury (1993), la negociación es un proceso de comunicación mutua encaminado a lograr un acuerdo con otra parte, cuando existen intereses compartidos e intereses opuestos.

Fisher (2012) define la negociación como un proceso conjunto en el que cada parte intenta lograr, sin dañar los intereses del otro, más de lo que podría lograr actuando de forma independiente.

Morley y Stephenson (1977) definen la negociación como el proceso de interacción comunicativa, por el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia y avanzando hacia el acercamiento de posturas mediante concesiones mutuas.

Según las definiciones expuestas, se entiende la negociación como un proceso encaminado a la consecución objetivos de forma conjunta, que no se alcanzarían individualmente, todo ello, buscando puntos de encuentro y realizando cesiones por cada una de las partes intervinientes.

Para que se produzca una negociación, es requisito indispensable que las partes implicadas tengan la voluntad de llegar a acuerdos.

6.1. ESTILOS NEGOCIADORES

Garaña (2015), afirma que la negociación depende en gran medida de sus protagonistas, por tanto debemos conocernos a nosotros mismos y con ello cual es nuestro estilo.

Una vez conocemos nuestro estilo, es necesario conocer el estilo de los oponentes, con ello, podremos dilucidar que estilos favorecerán o impedirán el avance de la negociación. Esto, nos ayudará a potenciar las posibilidades del éxito.

Los estilos negociadores se encuentran íntimamente relacionados con las estrategias de la negociación que hemos desarrollado anteriormente, por ello es fundamental que la estrategia escogida se vea apoyada por un estilo negociador en la misma sintonía.

Thomas (1992), establece cinco estilos de negociación, que atenderán en mayor o menor medida a las siguientes variables: Crear Valor, Demandar valor, Asertividad y Empatía.

1° Estilo Competitivo: Existe una alta preocupación por el resultado y una baja preocupación por la relación. Éste estilo se orienta hacia la variable de demandar valor, sin preocupar el resto de variables. Es un estilo agresivo bajo un enfoque “Ganar-Perder”, preocupándose únicamente de ganar a toda costa. Este estilo podemos utilizarlo cuando es una negociación aislada, sin relaciones futuras, los objetivos son a corto plazo siendo incompatibles entre las partes, y la previsión es que la otra parte también escoja una estrategia de competición.

2° Estilo de Colaboración: Éste estilo se caracteriza por tener una clara orientación hacia el resultado y hacia la relación, combinándose la preocupación por las cuatro variables. Es un estilo que busca satisfacer los intereses de todas las partes, buscando el beneficio mutuo y la duración de la relación. Tiene un claro enfoque “Ganar-Ganar”, donde a pesar de desarrollarse en cierta medida intereses opuestos, no se lleva a cabo como una guerra de adversarios. Este estilo podemos utilizarlo cuando la relación entre las partes es continuada y se buscan tanto objetivos a corto plazo como objetivos a largo plazo, estando las partes dispuestas a entenderse y a proporcionar un flujo de información.

3° Estilo de conciliación: El estilo de conciliación posee una alta preocupación por la relación y baja por el resultado, preocupándose predominantemente por satisfacer las necesidades e intereses de la otra parte en detrimento de los propios. Se orienta hacia las variables de crear valor y empatía. En este estilo se cede a las pretensiones de la otra parte sin beneficio alguno, esperando crear una relación sólida con beneficios futuros. Se desarrolla bajo un enfoque “Perder-Ganar” con una perspectiva de inferioridad que

lleva al extremo la preocupación por mantener la relación llegando a renunciar a sus propios objetivos. Se puede utilizar este estilo cuando queremos perder en una pequeña negociación para ganar en una más importante en el futuro, o bien cuando queremos disminuir la tensión porque hemos logrado nuestro objetivo fundamental y no queremos contaminar la relación futura.

4° Estilo de Evasión: Confluye una baja preocupación tanto por la relación como por el resultado, no existiendo necesidad de negociar y tomando la actitud dominante característica de la táctica “Lo toma o lo deja”, acercándose por tanto hacia la variable de Asertividad. En éste estilo se evita la negociación, buscando obtenerse lo máximo posible sin colaborar con la otra parte para buscar soluciones, ya que el no acuerdo no supone ningún fracaso. Se utiliza únicamente cuando ni el resultado ni la relación merecen tanto la pena como el esfuerzo que conlleva la negociación, centrándonos en otras negociaciones que ofrecen posibilidades de resultado mejor.

5° Estilo de Compromiso: Mediante el estilo de compromiso buscamos soluciones que satisfagan parcialmente los intereses de las partes, resultándoles aceptables los resultados. Más que crear valor, se comparte la diferencia “Ni para ti ni para mí”, acercándose a las variables de Asertividad y Empatía. En éste estilo se cede menos que en el estilo conciliador pero más que en el competitivo, implicándose más que en el estilo evasivo pero menos que en el colaborativo. Se producen acuerdos transitorios y efímeros, ya que no llegan a satisfacer íntegramente las expectativas de las partes. Se utiliza cuando no se puede dar un estilo de colaboración, ya sea porque la relación está muy deteriorada pero no interesa romperla, o bien porque la relación ganar-ganar se percibe como costosa o imposible. También se emplea este estilo cuando hay poco tiempo o escasos recursos para lograr la colaboración, ganando algo las dos partes o al menos no perdiendo nada.

6.2. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Morán y Fínez (2014), definen la estrategia como la respuesta a la pregunta ¿Qué debo hacer?, mientras que las tácticas responden a la pregunta ¿cómo debo hacerlo?

Según estas preguntas que nos debemos formular, debemos definir inicialmente la estrategia, y posteriormente las tácticas en las que nos apoyaremos.

6.2.1. ESTRATEGIAS:

1º Estrategia Integrativa (Ganar- Ganar):

Garaña (2015) basa el funcionamiento de éste método en la consecución del objetivo de que todas las partes salgan beneficiadas, separando los intereses individuales de las partes y centrándose en la totalidad de los actores y sus intereses. Se busca que todas las partes ganen.

Esta estrategia se utiliza comúnmente cuando se negocian aspectos no cuantificables, contribuyendo a mantener relaciones duraderas.

La estrategia integrativa busca ponerse en el lugar del otro, comprender sus puntos de vista y sus intereses, de modo que no se traten de debilitar, sino de buscar la fortaleza conjunta que suponga un mayor beneficio para ambos.

2º Estrategia Competitiva o Distributiva (Ganar-Perder):

El objetivo es obtener el máximo beneficio a costa de la otra parte. Se utiliza en negociaciones aisladas o al inicio de una negociación, produciendo deterioro en las relaciones futuras entre las partes. Esta estrategia de negociación se utiliza cuando se negocian aspectos cuantificables, es decir, compiten por la distribución de una cantidad de valor fija. Lo que gana una parte es a costa de lo que pierde la otra. Según Thomas y Kilmann (1974), la estrategia competitiva busca obtener el resultado que nos interesa, aunque esto pueda afectar los intereses de la otra parte.

Según Lewicki, Saunders y Barry (2008), las características principales de esta estrategia son las siguientes:

- Los objetivos de las partes son opuestos
- Los recursos son limitados y cuantificables.
- Las partes no pueden añadir ningún otro valor de intercambio.
- El intercambio se dirige a la distribución de un “pastel fijo”.
- Cada parte busca obtener una parte mayor del “pastel” que se negocia.

➤ No es necesario cuidar las relaciones futuras.

3° Estrategia de Flexibilidad (Perder-Ganar):

En esta estrategia se reducen tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a otorgar grandes concesiones a la otra parte. Se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. Se utiliza esta estrategia con el fin de no romper relaciones o negociaciones futuras, implicando la pérdida un menor coste que el desgaste que supondría la ganancia. La expectativa es la consecución de mayores beneficios futuros.

4° Estrategia de Pasividad (Perder-Perder):

Ésta es una estrategia de cierre de la negociación, se utiliza cuando no existen otras alternativas favorables, percibiendo que nuestra pérdida es menor o igual a la de la otra parte.

Además de las estrategias anteriores, Morán y Fínez (2014), proponen como estrategias de negociación las siguientes:

1° Lo toma o lo deja: En esta estrategia se hace una oferta o demanda que no es negociable. Se da cuando el oferente tiene poder, tiempo, garantías de cumplimiento y no es necesario mantener una relación futura.

2° Regateo: En esta estrategia existe flexibilidad respecto al valor del producto de intercambio. El intercambio es únicamente cuantitativo, sin introducir ningún otro valor añadido. Se da cuando el tiempo es limitado, el poder del oferente es menor y tanto la relación futura como el compromiso carecen de importancia.

3° Negociación: Se produce cuando una de las partes tiene recursos alternativos para satisfacer las necesidades del otro. Es necesario disponer de tiempo, garantías de compromiso y cumplimiento de lo acordado, y se percibe que el poder de una parte es menor, necesitando una de las partes más de la otra.

Estas estrategias vienen condicionadas por los siguientes factores:

1º El Poder: Tendremos un poder elevado de negociación cuando la otra parte percibe que nuestra capacidad de satisfacer sus necesidades, es mayor que su capacidad de satisfacer las nuestras.

2º La Confianza: Es el grado de fiabilidad que la otra parte ofrece de que cumplirá el compromiso acordado. Si no hay confianza, no se puede llevar a cabo una negociación.

3º El Tiempo: Para llevar a cabo una negociación con resultados satisfactorios, es necesario contar con tiempo suficiente para analizar las necesidades y los recursos propios y ajenos. Si disponemos de poco tiempo, nos encontramos ante una posición inferior de poder.

6.2.2. TÁCTICAS:

Una vez definida la estrategia que vamos a utilizar en el proceso de negociación, es preciso establecer las tácticas que vamos a llevar a cabo, donde además de las tácticas profesionales tradicionalmente propuestas descritas por Morán y Fínez (2014) como pueden ser: la apuesta alta, el mantenimiento de presión adecuado, fijar límites, no ceder ante pretensiones irracionales, mostrar nuestros máximos logros con objeto de impresionar, reconocer nuestros propios errores mostrando honestidad, y saber retirarnos a tiempo cuando no se consiguen los objetivos, podemos destacar otras tácticas recopiladas entre otros, de diversos autores Sierralta (2005), Fernández (2005), o bien las recopilas por Harvard Business, Marjorie (2009) , recogiendo principalmente las siguientes:

1º Expectativas de Futuro: Se utiliza esta táctica con el objeto de obtener resultados en el presente realizando promesas futuras. Para evitar promesas incumplidas, se deben poner a prueba esas promesas y exigir detalles de las mismas.

2º El Ancla: El opositor abre la negociación con una expectativa extremadamente alta, que nos obliga a realizar una oferta por encima de lo que hubiéramos estado dispuestos a realizar inicialmente. Para evitar esta táctica, debemos expresar inmediatamente la imposibilidad de aceptar dicha oferta.

3º Hombre bueno, hombre malo: Se presenta inicialmente una línea muy dura y rígida por parte del opositor, que posteriormente en su propia figura o en la de un compañero

se transforma en amabilidad y razonabilidad que nos produce gratitud y estimula nuestro deber de realizar concesiones.

4° Táctica Gradualista: El oponente no deja ver inicialmente la totalidad de su pretensión, de modo que cuando ha obtenido un acuerdo que puede resultar satisfactorio, introduce nuevas peticiones. Par evitar esta táctica, debemos asegurarnos antes de realizar ninguna concesión, que se han realizados todas las peticiones por la otra parte.

5° El Farol: Una de las partes manifiesta tener ofertas más ventajosas, forzando de este modo a mejorar la oferta. Es predecible, por cuanto si tuviera mejores ofertas probablemente ya las habría aceptado, por lo que se puede replicar con la misma táctica invitando a aceptarlas.

6° Apuntar al corazón: Con esta táctica se pretende conmover a la otra parte haciéndole participe de las negativas consecuencias que produciría no llegar a un acuerdo. Puede funcionar bien cuando existe implicación emocional, pero tiene riesgos de percibirse como una debilidad.

7° La pluma en el aire: Consiste en hacer creer a la otra parte que estamos de acuerdo con objeto de que anuncie el éxito. Una vez anunciado el éxito, exigimos concesiones de última hora aprovechando su necesidad de dar cumplimiento a lo anunciado. Debemos ser cautos antes del cierre del acuerdo.

8° Poderes restringidos: Un negociador aparenta tener menos poder del que realmente tiene, para permitirse replantear la negociación, retroceder aspectos acordados o exigir nuevas demandas. Debemos asegurarnos antes de negociar, el poder que ostenta la otra parte.

9° Intimidación, Incomodidad, malos modos: Se generan condiciones adversas, incómodas o insultantes, para medir hasta dónde puede llegar el opositor. Debemos evitar inmediatamente esta situación, de modo que no permitamos que se nos infravalore como opositor.

10° Información confusa: hacemos creer que se nos escapa información o que olvidamos documentos, sin embargo lo que dejamos ver es información falsa que

confunde al oponente. Debemos tomar con cautela la información que nos llega y no darla siempre por válida.

6.3 EL METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

El método Harvard nace en la década de los Ochenta, como consecuencia del estudio realizado en la Universidad de Harvard por Fisher, Ury y Patton (2012), estableciendo como metodología más práctica la negociación buscando intereses comunes a las dos partes, en lugar de la negociación de confrontación por posiciones. En este método y atendiendo al desarrollo propuesto por Morán y Fínez (2014) en base a Fisher, Ury y Patton (2012), se establecen cuatro principios básicos:

6.3.1. PERSONAS: “Separe a las personas del problema”.

Los seres humanos tenemos emociones y percepciones distintas, que pueden entremezclarse con las circunstancias objetivas del problema llegando a dificultar la comunicación. Las partes deben considerar que están luchando conjuntamente frente al problema, y no entre sí.

Por este motivo, hemos de considerar las emociones, los valores, antecedentes y puntos de vista de la otra parte, debiendo conocer previamente a la persona con la que se va a negociar, basando la relación en unas percepciones exactas, comunicación clara, emociones apropiadas y perspectiva resuelta y orientada al futuro. Para ello, hay que atender a las siguientes categorías:

A) Percepción: El conflicto no reside en realidades objetivas, sino en la mente de las personas. Un mismo suceso se puede percibir de forma muy diferente por cada persona. Para evitar percepciones erróneas, es importante atender a los siguientes preceptos:

- Ponerse en el lugar del otro: Teniendo la capacidad de ver la situación como la ve la otra parte, sin malinterpretar ni ver la realidad desde nuestro único punto de vista.
- No deducir las intenciones de los demás a partir de los propios miedos: Se suele pensar que la otra parte tiene intención de hacer lo que más temor nos da.

- No culpar a otros de nuestros problemas: Responsabilizar o culpar a otros de un problema hace que se pongan a la defensiva, por lo que aumentan las resistencias y se personalizan los problemas.
- Discutir las percepciones de cada uno: Puede resultar conveniente exponer con claridad las percepciones de cada parte, con objeto de dotar de mayor comprensión las necesidades de cada uno.
- Buscar oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones: Actuando como un compañero, no como un enemigo, contrariamente a lo que su percepción esperaría.
- Dar a la otra parte un lugar en el resultado, participación en el proceso: Es importante involucrar a la otra parte en los resultados, las ideas, las sugerencias, de modo que haga suyo el proceso.
- Cubrir las apariencias, hacer que las propuestas estén de acuerdo con los valores de la otra parte: Hay que evitar la sensación de que la otra parte se repliega o se acobarda ante el acuerdo. Debe expresarse la propuesta de modo que vaya en sintonía con los valores y principios de la otra parte, para no dañar su ego.

B) Emoción: Las emociones están presentes en nuestras relaciones, pudiendo afectar a nuestra manera de pensar y de actuar. Nuestras emociones afectan en los sentimientos de la otra parte, pudiendo generar bloqueos en la negociación o en sus resultados. Para evitar estos peligros debemos atender a los siguientes aspectos:

- Reconocer y comprender las emociones de los demás y las propias: Es importante recordar que las partes tienen sentimientos, miedos, sueños, etc.
- Manifestar las emociones explícitamente y de forma legítima: Liberar las emociones se disminuye la gravedad del problema y la negociación se vuelve más proactiva.
- Permitir que la otra parte se desahogue: Dejar que la otra parte exponga sus quejas hace disminuir la ira.
- No reaccionar ante explosiones de emoción: Es importante mantener el autocontrol para evitar una disputa violenta a causa de la liberación descontrolada de emociones.
- Utilizar gestos simbólicos: tener pequeños gestos como una disculpa, tienen muy poco coste en la negociación y reducen la hostilidad del proceso.

C) Comunicación: La negociación puede verse obstaculizada si aparecen problemas en la comunicación, ya sea porque las partes no tengan interés en mantener una comunicación eficaz, o bien estén más interesados en convencer a terceros que en la propia comunicación con la otra parte, o bien existan malas interpretaciones. Para evitar estos sesgos debemos tener en cuenta:

- Escuchar de forma activa reconociendo lo que se ha dicho.
- Hablar de forma que se nos comprenda: No hay que convencer a un tercero, sino a obtener una opinión compartida con la otra parte.
- Hablar sobre uno mismo, no sobre los demás: No debemos condenar las intenciones o motivaciones de la otra parte, sino describir el problema y el impacto que ha supuesto para nosotros. Se comunica la misma información pero sin provocar una reacción defensiva.
- Hablar con un propósito: Puede resultar más negativo el exceso de comunicar algo sin ningún propósito concreto, que el hecho de no comunicarlo.

6.3.2. INTERESES: Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.

Fisher, Ury y Patton (2012) afirman que para llegar a una solución juiciosa, es necesario conciliar los intereses, no las posturas. En una negociación debemos evitar centrarnos en las posiciones declaradas de los demás, ya que el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes. Los conflictos se resuelven mejor conociendo sus causas y estableciendo remedios que hagan una gestión adecuada del problema. Es importante conciliar intereses, no posturas, ya que detrás de posturas opuestas, encontramos intereses compartidos así como intereses divergentes pero que pueden ser complementarios entre sí. Los intereses de la otra parte pueden ser intangibles y nada explícitos, por lo que para identificarlos podemos atender a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué? Para ponernos en el lugar del otro y entender sus necesidades.
- ¿Por qué no? Podemos preguntarnos a nosotros mismos el motivo por el que la otra parte no acepta nuestra solicitud.
- Ver que cada parte tiene múltiples intereses, entendiendo que puede haber otras personas o influencias a quien la otra parte tiene que responder.

- Los intereses más poderosos son las necesidades básicas, estas son: la seguridad, bienestar económico, ambiente natural, reconocimiento y control de uno mismo.
- Clasificar los intereses de cada parte: Es interesante establecer una jerarquía de los intereses de cada parte, de modo que veamos con facilidad aquellos que son realmente importantes y aquellos en los que una u otra parte pueda tener mayor flexibilidad.

6.3.3. OPCIONES: Genere opciones de mutuo beneficio.

Es difícil ser creativo en la búsqueda de alternativas cuando existe presión, por ello es necesario tomarse un tiempo para generar una variedad de posibilidades. En una negociación óptima, es importante tener diversas opciones, que a veces se pueden ver obstaculizadas por los siguientes aspectos:

- Juicio prematuro: Es especialmente dañina la búsqueda de inconvenientes hacia las nuevas ideas, actuando como frenos a las posibles alternativas que se puedan dar.
- Búsqueda de respuesta única: Evitar diferentes opciones por los temores a complicar la negociación puede dinamitar el proceso, al no contar con un gran número de respuestas posibles que ayuden en la toma de decisiones.
- La presunción de un pastel fijo: Las partes ven la negociación como una cantidad fija, pensando que la negociación es un “Gana-pierde”.
- Pensar que solucionar un problema es un problema: Ocurre cuando las partes piensan en satisfacer únicamente sus necesidades, pensando que satisfacer a la otra parte resulta desleal para uno mismo.

Para generar opciones que beneficien a ambas partes, debemos ser creativos, generando ideas alternativas, y tratando de evitar críticas a las nuevas ideas que aparezcan. De este modo se generan opciones de negociación, es lo que denominamos “lluvia de ideas”.

6.3.4. CRITERIOS: busque criterios objetivos.

En la negociación, la oferta debe basarse en criterios y voluntades objetivas, siendo estas verificables o contrastables. Podemos tener un opositor con un sistema de valores totalmente opuesto al nuestro, por lo que debemos insistir en establecer criterios justos y

objetivos, buscando en todo momento la imparcialidad y sin obligar a ceder a la otra parte.

Establecer criterios objetivos ayuda a evitar rechazos de ofertas inaceptables, por cuanto la objetividad sitúa los criterios dentro de lo razonable. Estos criterios deben ser justos, objetivos e independientes de la voluntad de cada parte. Para negociar con criterios objetivos, debemos aplicar las siguientes premisas:

- Formular cada asunto como si se tratara de la búsqueda conjunta de criterios objetivos, es más fácil ceder a una norma si la han establecido ambas partes.
- Estar abierto a razonar sobre que normas son las más apropiadas y como deben aplicarse, sin que una norma sea exclusiva o excluyente de otras.
- No ceder ante la presión, evitar la presión invitando a la otra parte a manifestar sus razonamientos, sugiriendo criterios objetivos y rechazando aquellos que no se apoyen en estas bases.

Además de los cuatro principios básicos que se establecían inicialmente, atendiendo a la exposición propuesta por Garaña (2015), en el Método Harvard de Negociación se desarrollan otros tres principios básicos:

6.3.5. RECIPROCIDAD:

Nunca deben realizarse concesiones gratuitas, ambas partes deben ofrecer y recibir en el momento de la negociación de objetivos. Tenemos que tener claro el valor de lo que se cede y el valor de lo que se debe recibir a cambio.

6.3.6. FLEXIBILIDAD:

La flexibilidad es indispensable en un proceso de negociación, ya que el equilibrio de poder sufre fluctuaciones a lo largo del proceso, cambiando las posiciones de una u otra parte, por lo que debemos ser flexibles en los planteamientos y en la forma que se concibe el poder.

6.3.7. ACUERDOS:

El cumplimiento de un acuerdo debe estar basado en la consecución de los objetivos, es decir, los objetivos son el fin principal, no los medios. Así las concesiones realizadas, quedaran condicionadas al cumplimiento de los objetivos marcados en el acuerdo.

6.4. ERRORES QUE SE DEBEN EVIAR EN LA NEGOCIACIÓN:

Según Zapata (2011), atendiendo a cada etapa de la negociación, debemos evitar los siguientes errores:

En la etapa de promoción, debemos evitar errores de forma o presentación, así como incoherencias que puedan producir rechazo en la otra parte. Es importante no descuidar la primera impresión, los modos, el saludo así como evitar un lenguaje demasiado técnico que resulte difícil de comprender. Además debemos evitar la omisión de los detalles importantes, incluso de aquellos que creemos que son perceptibles a simple vista.

En la etapa de negociación, debemos evitar abstraernos, debemos evitar la distracción y centrarnos en la otra parte. Es importante mostrar curiosidad, no podemos dar sensación de que no nos preocupa lo que dice la otra parte. Tenemos que evitar los rodeos, siendo directos en la comunicación asertiva. Debemos dejar de insistir en aquellos aspectos en los que ya se está de acuerdo, puesto que un exceso de insistencia puede generar desconfianza, poniendo en riesgo incluso aspectos en los que ya se estaba de acuerdo. Además se deben evitar las distracciones de nuestro oponente, buscando la manera de centrar la negociación en aquellos aspectos que nos interesan, evitando la abstracción y la falta de concreción.

En la etapa de cierre se debe evitar que se incumplan el acuerdo o que no se lleguen a cumplir los objetivos que teníamos marcados, por ello es importante sintetizar y verbalizar los puntos en los que se ha alcanzado acuerdo a lo largo del proceso de negociación. Es muy importante no descuidar el reconocimiento a la otra parte, para que exista empatía y acompañamiento en la finalización del proceso de negociación, esto hará que se cumplan los acuerdos obtenidos.

7. - CONCLUSIONES

Con este Trabajo Fin de Grado, hemos descubierto modelos que nos permiten resolver de forma satisfactoria los conflictos organizacionales, considerando de mayor utilidad aquellos métodos de negociación que permiten satisfacer los objetivos e intereses de las partes implicadas.

Atendiendo a los objetivos concretos planteados inicialmente, extraemos las siguientes conclusiones:

1º Estableciendo las diferentes teorías como se percibe el conflicto, hemos comprobado cómo se diferencia la concepción actual respecto a las antiguas formas de entenderlo, ya que cada vez más, se acepta desde una perspectiva positiva, siempre que se aborde de una forma adecuada.

En este sentido, hemos descubierto dos teorías fundamentales respecto a la forma en la que se desarrollan los conflictos:

- Según la teoría de Thomas, el conflicto se ve como una secuencia de eventos en la que los primeros eventos determinan el trascurso de los siguientes y por tanto sus resultados.
- Según la teoría de Van de Vliert, existen conflictos funcionales, centrados en las tareas y ayudando a mejorar los resultados, y conflictos disfuncionales, centrados en las personas y siendo un obstáculo para la obtención de resultados.

2º Hemos podido dar respuesta a las principales causas y motivos que originan los conflictos en las organizaciones, distinguiendo cinco tipos de conflictos según la teoría Moore:

- Conflictos de relación: Los motivan emociones o percepciones negativas, aun sin existir causas objetivas.
- Conflictos de información: Se generan por falta de conocimiento o de información.
- Conflictos de intereses: Se producen cuando existe competición para satisfacer las necesidades de las partes. Cuanto más pierde uno, más gana otro.

- Conflictos de valores: Se originan al surgir creencias que se perciben como incompatibles, o bien se pretenden imponer los sistemas de valores de una parte.
- Conflictos estructurales: Surgen por la existencia de estructuras opresivas de relaciones humanas. La estructura social es violenta, llegando en ocasiones a impedirse la satisfacción de necesidades básicas.

3° Respecto a las consecuencias que el conflicto provoca en las organizaciones, ha sido revelador el efecto que produce el conflicto disfuncional, siendo especialmente destructivo al frustrar la consecución de los objetivos de una o varias partes, destacando las siguientes consecuencias:

- Se reduce la comunicación.
- Se produce desgaste personal y grupal.
- Aparecen juicios subjetivos hacia la otra parte.
- Se genera intolerancia y desintegración.
- Las partes intentan aumentar su poder, tomando la fuerza como ventaja.
- La relación se torna hostil y amenazante.
- Se percibe el conflicto como algo que hay que evitar, cuando no siempre es así.

4° Habiéndose establecido el objetivo de analizar y conocer el estilo de comunicación apropiado para abordar una negociación efectiva y resolver los conflictos de la manera más satisfactoria para las partes implicadas, se han descrito los estilos principales de comunicación, reconociendo la comunicación asertiva como el estilo que permite expresarse y comprenderse entre las partes implicadas en un conflicto, de modo que se pueda dar respuesta a la consecución de los intereses mutuos, evitando con ello el conflicto disfuncional o destructivo.

5° Marcando como objetivo el descubrimiento del estilo de liderazgo más apropiado para lograr los objetivos organizacionales o grupales, se pueden comprobar la existencia de diversos estilos, debiendo adaptar uno u otro según los objetivos y las circunstancias concretas de cada organización. No obstante, se propone como norma general en la

actualidad, el estilo de liderazgo carismático como el más óptimo, ya que contempla la posibilidad de satisfacer los intereses y objetivos de los miembros de la organización.

6° En relación a la identificación de los estilos más adecuados para llevar a cabo un proceso de negociación, se han analizado los estilos negociadores propuestos por Thomas y Killman, observando una clara interrelación y consonancia de cada estilo, con cada una de las estrategias propuestas en la primera parte de la negociación. En consecuencia, podemos observar que existe un estilo de colaboración que persigue satisfacer tanto el resultado (los objetivos de las partes) como la relación (confianza a largo plazo).

En mayor profundidad se ha abordado el Método Harvard de negociación, proponiendo este método como el más práctico para satisfacer los intereses de las partes. Este método propone:

- Que las partes luchen contra un problema de manera conjunta, no entre sí.
- Conciliar los intereses de las partes, no las posturas.
- Generar opciones y alternativas de beneficio mutuo.
- Establecer criterios objetivos que nos ayuden a ser más justos en las decisiones.
- Reciprocidad, dando y recibiendo a cambio.
- Ser flexibles para adaptarnos a los posibles cambios de posiciones de poder.
- Dar cumplimiento al acuerdo y a los objetivos marcados.

7° Finalmente se establecía el objetivo de definir las diferentes estrategias y tácticas que nos pueden resultar útiles para alcanzar mejores resultados.

En base a éste objetivo, se atiende una primera parte de la negociación, donde se debe establecer la estrategia más adecuada para abordar y resolver un conflicto con la mayor satisfacción de intereses y objetivos posible. Se revela como interesante para el máximo logro y satisfacción de objetivos de las partes implicadas, la estrategia integrativa (ganar-ganar).

En una segunda parte de la negociación, se deben establecer las tácticas más adecuadas a llevar a cabo en el proceso, debiendo tener en consideración la estrategia que se hubiera definido inicialmente.

Como conclusión final y atendiendo a dar respuesta global respecto a las propuestas más positivas de abordar un conflicto y obtener los mejores resultados de las negociaciones, habiendo revisado diferentes teóricas en cada apartado, cabe proponer la siguiente extracción de lo más idóneo en cada uno de los apartados tratados:

- Respecto al tipo de conflicto, se considera que el que mejores resultados ofrece es el Conflicto Funcional.
- Respecto al tipo de comunicación que mejor ayuda en la negociación y resolución de conflictos es la Comunicación Asertiva.
- En cuanto al estilo de liderazgo más apropiado para satisfacer las necesidades de la organización, se considera el Liderazgo Carismático.
- Entre las estrategias de negociación propuestas, se observa que la que tiene un enfoque más adecuado para satisfacer las necesidades es las partes es la Estrategia Integrativa.
- Respecto al estilo negociador que mejores opciones ofrece para lograr las metas de la organización es el Estilo Colaborativo.
- Finalmente, la metodología de negociación que recoge todas las anteriores y las integra para satisfacer mayor número de intereses y metas, es el Método Harvard.

8. - BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. 1 (1) pp.53-63.
- Burns, J. (1985). *Leadership*. Nueva York: Harper Collins.
- Burton, J.W. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. Londres: MacMillan.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Daft, R. (2006). *Introducción al liderazgo. ¿Qué significa ser líder?* México: Thompson.
- De la Plaza, J. (2008). *La inteligencia asertiva en la empresa y el trabajo*. Santiago de Chile: Prisa ediciones.
- Deustch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven y Londres: Yale University Press.
- Edwards, P. K. y Scullion H. (1982). *The social organization of industrial conflict. Control and resistance in the workplace*. Oxford: Basil Blackwell.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Aspectos positivos y negativos del conflicto*. Cuenca: Universidad Castilla la Mancha.
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con éxito*. Vigo: Ideas Propias.
- Fisas, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2012). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

- Floyer, A. (1993). *Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós
- Folder, J, Poole, M. y Stutman, R. (1993). *Working through conflict. Strategies for relationships, groups and organizations*. Nueva York: Long-Man.
- Galtung, J. (1995). *Investigaciones teóricas*. Madrid: Tecnos.
- Garaña, J. M. (2015). *Negociación efectiva. Relación marca y concesionario. Saber negociar objetivos para no volver a equivocarnos*. Madrid: ESIC.
- Givens, D. (2000). *Body speak: what are you saying? Successful Meeting*. October N° 51. The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Language. Washington: Center for Nonverbal Studies Press.
- Givens, D. (2005). *Love Signals*. New York, NY: St. Martins Press.
- González, P., Llinares, L. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid: Síntesis.
- Marjorie, A. Harvard Business Press. (2009). *Negociar con resultados: soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago Chile: Harvard Business Press.
- Keats, D. (1992). *La entrevista perfecta, manual para obtener toda la información necesaria para cualquier tipo de entrevista*. México: Editorial Pax.
- Kenedy, G., Benson, J. y Patton, B. (1996). *Como negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Lewicki, R., Litterer, J., Minton, J. y Saunders, D. (1994). *Negotiation*. Burr Ridge: Irwin.
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2008). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw Hill.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention. A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 209-252.

- Lewin, K. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. *Cuaderno N° 10 del Instituto de sociología de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires*, pp. 195.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lewis, C. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Nueva York: The Free Press.
- Llorens F. J. y Fuentes M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Pirámide.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mendoza, M. R. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134.
- Moore, C.W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, C.W. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratzuz.
- Morán, M. C. y Fínez M. J. (2014). *Técnicas psicológicas de negociación*. León: Eolas.
- Morley, I. E. y Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. Londres: George allen & Unwin.
- Munduate, L. y Martínez, J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate, L. y Medina, F. (2011). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J. M. (1983). *El conflicto en la organización*. Madrid: UNED.
- Picard, C. (2007). *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*. La Habana: Acuario.
- Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto. La forma como Herramienta*. Barcelona: Paidós.

- Redorta, J. (2012). *No más conflictos. Como resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Sierralta R., A. (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L.M. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.
- Tobón, L. (1997). *Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con Inteligencia*. (2da. Ed.). Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ury, W. (1993). *De la negociación al acuerdo: Claves para superar cualquier negociación*. Barcelona: Parragón.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C. J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, (pp. 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (1994). Optimising performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van-der Hofstadt, C. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Vela, A. (1999). *Comunicación Global*. Madrid: ESIC.
- Weber, M. (1996). *Líder carismático y sociedad*. México: Fondo de Cultura económica.
- Zapata, G.A. (2011). *Negociación. El arte empresarial*. Colombia: ECOE Ediciones.

