



## La gestión de conflictos en las cooperativas

M. EUGENIA RAMOS PÉREZ

MEDIADORA EMPRESARIAL. FOMED. BILBAO

**Resumen:** El conflicto es un fenómeno existente en las organizaciones que, gestionado de forma ineficaz, produce pérdidas tanto a nivel económico como emocional. Una de las razones por la que no se han implementado sistemas de resolución de conflictos ha sido por el desconocimiento existente tanto de su existencia como de su aplicación. Este artículo pretende acercar al lector o lectora al conocimiento de los mismos, y a la manera en que pueden utilizarse dentro de las organizaciones en general y de las cooperativas en particular. Porque no se trata únicamente de aplicar nuevos procedimientos, se trata de tomarlos como excusa para ir transitando de fórmulas de gestión impositivas a fórmulas más colaboradoras o cooperativas.

**Palabras clave:** Organizaciones, Conflictos, Gestión de Conflictos, Resolución Alternativa de Conflictos, Negociación, Mediación, Organizaciones Cooperativas.

## Dispute Management in Cooperatives

**Abstract:** Conflict is a phenomenon existing within organisations which, if managed in an inefficient manner, can generate both economic and emotional losses. One of the reasons why resolution systems have not been implemented is the general lack of knowledge about both its existence and its application. This paper aims to introduce the reader to such knowledge and to the ways in which it can be put to practice within organisations in general and cooperatives in particular. After all, it is not only a question of applying new procedures. It is rather a question of using them as an excuse so as to move from management methods imposing solutions to more cooperative and collaborative formulas.

**Keywords:** Organisations, Disputes, Conflict management, Alternative dispute resolution, Negotiation, Mediation, Cooperatives.

# La gestión de conflictos en las cooperativas



M. Eugenia Ramos Pérez

## 1. Introducción\*

La existencia de conflictos en las organizaciones en general y en las cooperativas en particular es algo innegable, como innegable es también que su existencia afecta –normalmente de forma negativa–, a la actividad diaria de las organizaciones y supone un coste elevado para ellas.

Por tanto resulta paradójico que siendo necesarios, no se haga uso habitualmente de sistemas o herramientas de gestión eficaz de estos conflictos.

La bibliografía sobre organizaciones (ya sean del ámbito psicológico, sociológico o de gestión), mencionan la existencia del conflicto y de sus consecuencias negativas, pero no se arriesgan a establecer fórmulas para su gestión. Entendemos que la razón fundamental es el desconocimiento. La Investigación por la Paz ha aportado metodologías innovadoras y manejables que permiten entender y gestionar los conflictos de forma eficaz. Pero de momento sigue siendo la asignatura pendiente de todo tipo de organizaciones.

## 2. El conflicto para la sociología de las organizaciones

Tal y como se adelantaba en la introducción, el conflicto es mencionado en la literatura sobre las organizaciones, aunque

---

\* Una parte de este trabajo se publica en Revista Vasca de Economía Social, n.º 2, 2006, pp. 127-145.

son pocos los autores y las autoras que han avanzado en la definición tanto de sus componentes como de los procesos que le caracterizan.

Así por ejemplo para Barnard (1968) que apenas se refirió a ello, el conflicto fue posiblemente la secuela del triste fracaso del liderazgo. Para Max Weber que lo describe con inquietud, parece ser el resultado de defectos humanos tales como la cobardía, la estupidez y la codicia. Para los teóricos clásicos de la dirección es la consecuencia de la falta de control, de ejecución y de planificación adecuados. Para los teóricos de las relaciones humanas, se trata principalmente de un problema interpersonal, aunque algunos se adentran débilmente en el conflicto intergrupal.

En definitiva para todos ellos, el conflicto es un hecho de la vida organizacional, hecho que únicamente mencionan como existente y negativo, pero sin profundizar en su contenido. Por lo tanto no es un elemento que incorporen a sus modelos de análisis y entendimiento de las organizaciones, salvo como evidencia del fracaso en la utilización del modelo que plantean<sup>1</sup>.

### 3. Efectos negativos y positivos del conflicto en las organizaciones

Hasta ahora hemos avanzado los efectos negativos del conflicto. Aunque la intención es ahondar algo más sobre esta afirmación, es necesario adelantar que como podrá verse a lo largo de este capítulo, los conflictos también poseen efectos positivos. Por eso es necesario apostar por su gestión adecuada, no por su eliminación.

Volviendo a los efectos negativos, traeremos a colación un interesante trabajo de Nora Femenia<sup>2</sup>, profesora de la Universidad de Florida (Miami) que demuestra el impacto económico y emocional que el conflicto tiene en las organizaciones. Para su comprobación utiliza unos indicadores elaborados a través de diversos estudios realizados en empresas estadounidenses. Éstos indicadores permiten calcular el montante económico que una situación conflictiva está suponiendo a una organización.

---

<sup>1</sup> Perrow. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw. 1993. Madrid.

<sup>2</sup> Femenia, Nora. Página Web Inter-mediacion.com.

Por ejemplo ha conseguido demostrar que entre un 30 y un 50% del tiempo que el personal de la organización debería destinar a trabajar, en momentos de crispación, destina este tiempo a hablar, pensar o intentar actuar de forma poco planificada, más bien intuitiva, sobre la situación que se está padeciendo, Como consecuencia de esto, la profesora Femenia mantiene que la implementación de sistemas de gestión de conflictos en las organizaciones puede ayudar al aumento al menos de un 30% del rendimiento, y esto, porque según sus palabras, está demostrado como se ha citado, que el rendimiento cae en esa proporción.

Otro elemento a tener en cuenta y a sumar a los costos del conflicto es el aumento considerable de los costos indirectos (fundamentalmente llamadas telefónicas con el exterior o entre sedes de la misma organización) como herramienta de desahogo.

Un elemento más a sumar a los costos lo constituye la mayor tendencia a faltar al puesto de trabajo. Se da un aumento del absentismo y de la rotación. Es necesario por lo tanto en ocasiones contratar personal externo (nueva fuente de gastos, tanto por la contratación como por el tiempo que debe destinar el departamento de personal a estas gestiones).

Tendríamos que calcular también el impacto económico que supone que las personas más valiosas de la organización terminen saliendo de la misma, con la repercusión que esto tiene en el resto del grupo y la incapacidad en ocasiones para los sucesores o sucesoras de volver a hacer rentable el departamento.

Se mencionan todavía seis o siete indicadores más en los que no vamos a entrar para evitar alargar demasiado este apartado.

En consecuencia, el conflicto tiene importantes efectos negativos para la organización, porque además de los mencionados, de carácter económico, podríamos señalar los siguientes<sup>3</sup>:

- Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, y se legitima la utilización de estos

---

<sup>3</sup> Elaboración de la autora basada en el artículo: "Aspectos positivos y aspectos negativos del conflicto de Manuel Fernández Ríos". *El grupo y sus conflictos* de J. Francisco Morales y Santiago Yubero colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real 1999.

métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.

- La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.
- Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.
- Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.

Pero tal y como avanzábamos, lo que no hay que olvidar es que los conflictos cuentan con aspectos positivos:

- Bien gestionado, es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones etc.
- Bien gestionado, fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).
- Bien gestionado ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.
- Y bien gestionado fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias.

Teniendo en cuenta por tanto el abanico de efectos positivos y necesarios para las organizaciones que tiene, no es operativo tratar de erradicarlo. La clave consiste en aprender a gestionarlos adecuadamente.

#### **4.- La actualidad de la gestión de los conflictos en las organizaciones**

Es innegable que la cultura dominante en la sociedad está cambiando. De una sociedad colectivista, caracterizada por un gran respeto a la jerarquía y por un compromiso con el trabajo como elemento dignificante del ser humano, se está transitando hacia una sociedad con tendencia al individualismo, más carac-

terizada por la superación de las necesidades humanadas básicas y la búsqueda de la satisfacción de necesidades sociales de reconocimiento o motivación, en ámbito alejados del trabajo.

Estas son características propias de Sociedades de Bienestar donde gran número de personas tienen las necesidades básicas cubiertas, pero están provocando que los conflictos de relación dentro de las organizaciones estén aumentando considerablemente.

Tal y como señalan Edwars y Scullion investigadores del Industrial Relations Research Unit de la Universidad de Warwick (Reino Unido 1994), el conflicto organizacional es una manifestación muy especial del tipo de relaciones sociales que tienen lugar en el trabajo, en sociedades de bienestar. Los autores mantienen que:

*“Las relaciones laborales deben entenderse como un conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo. Ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto es el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros”.*

Podríamos por tanto afirmar que hoy más que nunca la implementación de sistemas y herramientas de gestión de los conflictos es una necesidad imperiosa, pero el contexto cultural en el que estamos ubicados y ubicadas dificulta la utilización de estos sistemas.

No vamos a negar que es difícil sustraerse a la utilización de procedimientos que no sean autoritarios. Uno de los mayores peligros que existen sin embargo es que ninguno de nosotros y de nosotras somos conscientes de que los usamos. Utilizamos fórmulas autoritarias bajo el autoengaño de que estamos siendo dialogantes.

En los cursos que imparto, me sigue resultando sorprendente como los y las profesionales (gerentes, responsables de recursos humanos, mandos intermedios etc), se asombran de

su capacidad y sus habilidades para intentar imponerse, incluso cuando se esfuerzan en no haberlo.

Tanto es así, que una vez analizadas las formas más habituales de ejercicio del autoritarismo, las personas suelen sentirse absolutamente incapaces de comportarse de otro modo, porque no tienen modelos de referencia que les permita el uso de otras fórmulas y sobre todo no tienen criterios para evaluar si lo están haciendo correctamente.

Esto ocurre principalmente porque nos encontramos inmersos en una cultura de la violencia, basada entre otros aspectos en<sup>4</sup>:

a) La búsqueda del liderazgo, del poder y del dominio como fórmula del éxito. Se justifica la imposición e incluso el uso de la violencia para conseguir los propósitos y en ocasiones como elemento pedagógico, entendiendo que la aplicación del castigo, incluso físico es necesario, óptimo para la persona, para su aprendizaje. El que se impone, el que gana, es quien tiene razón.

Hemos crecido pensando que el uso de la violencia era la forma natural de resolver conflictos, debido a que se trataba de comportamientos innatos al ser humano. Los nuevos estudios contradicen estas creencias. Así pues el eminente psicólogo Rojas Marco<sup>5</sup>, en su libro *Las Semillas de la Violencia* manifiesta que: "La agresión maligna no es instintiva, si no que se adquiere, se aprende".

b) Nuestro etnocentrismo y la tendencia a la deshumanización del otro<sup>6</sup>.

La identidad de uno mismo, se consolida, se legitima en contraposición con los otros, haciendo hincapié en las diferencias y olvidando las semejanzas y en general manifestando cierto desinterés por las opiniones distintas. Nos educan para estar siempre en competitividad con los demás, con lo que el conflicto se enfoca en términos de competencia y se evalúa según el resultado de la misma. En nuestra sociedad se da por sentado que en los conflictos, uno debe ganar para conseguir sus propósitos,

---

<sup>4</sup> FISAS, V. *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998.

<sup>5</sup> ROJAS L: *Las Semillas de la Violencia*. Espasa . Madrid 1998.

<sup>6</sup> LEDERACH J.P; *Educación para la Paz*. Editorial Fontamara . Barcelona 1994.

y que para esto mismo, la otra parte debe necesariamente perder porque tenemos un pensamiento dual, maniqueo.

Esta manera de pensar hace que la gente considere las opiniones o los pensamientos únicamente como verdaderos o falsos y a las personas como buenas o malas, sin posibilidad de campos intermedios.

Este es el marco cultural en el que nos movemos, el que hemos asumido como propio y que tenemos interiorizado como válido. Esta circunstancia dificulta el tránsito a fórmulas de gestión no basadas en el autoritarismo, fundamentalmente por el miedo infundado a perder poder o no ser respetados si se utilizan otros modos más democráticos.

Hoy en día, viendo la tipología conflictual que padecemos y la necesidad de gestión de los conflictos para que no se conviertan en negativos, es evidente que las fórmulas de gestión deben ir cambiando si nuestro objetivo es conseguir organizaciones democráticas y participativas. Los modelos autoritarios y los objetivos mencionados son claramente incompatibles, por ello es necesario cambiar el modelo.

Floy Mann (1965)<sup>7</sup>, mantiene que un buen gestor debería tener habilidades técnicas, habilidades administrativas (entendidas por esta la capacidad de planificación, organización, supervisión, coordinación) y fundamentalmente habilidades en las relaciones humanas. Hemos avanzado mucho en dotar a las personas que trabajan en las organizaciones de habilidades técnicas y de administrativas (tomadas en el sentido que indica Mann), pero no se ha avanzado de forma sistemática y eficaz en dotar a las personas que tienen personal a su cargo en habilidades en relaciones humanas (quizá porque hasta ahora, realmente no se le había dado la importancia que realmente tiene).

## 5. La gestión de conflictos en las cooperativas

Las cooperativas no son ajenas a estos modos de gestionar, autoritarios basados en la jerarquía y en el poder. Aunque están concebidas para ser democráticas y participativas, no se ha con-

---

<sup>7</sup> Perrow. *Obr. Cit.*

seguido incorporar modelos de gestión acordes con estos principios. Como se ha mencionado en un capítulo anterior, uno de los mayores peligros los constituye el hecho de que si se han incorporado en el discurso de los gestores y las gestoras, pero la práctica sigue siendo la misma, gestión basada en el poder.

En un estudio realizado a un grupo de cooperativas, se preguntaba por cuáles eran las fórmulas tradicionales de resolución de conflictos utilizadas. Unánimemente manifestaron la utilización del derecho como única vía para resolver los conflictos, evitando o negando los otros aspectos que los conflictos pudieran tener.

Esta información arrojó mucha luz sobre que, los modelos de dirección en las cooperativas no difieren demasiado del de las organizaciones mercantiles tradicionales. Quizá porque los modelos de gerencia adoptados están inspirados en estas fórmulas, ya que quizá no se cuente con otras fórmulas como referencia.

Tal y como menciona Perrow<sup>8</sup>: “Un aspecto esencial de las organizaciones reside en la autoridad para dar órdenes, contratar, multar y controlar a los individuos de uno u otro modo. Esto supone una especie de problema para quienes creen en un sistema cooperativo”. El uso del estilo autoritario va contra natura de las cooperativas porque contradice sus valores y principios.

Si una cooperativa se define como una ASOCIACIÓN AUTÓNOMA de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una EMPRESA DE PROPIEDAD CONJUNTA y de gestión democrática (Definición de la Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el Congreso de su centenario –23 de septiembre de 1995–), no tiene sentido que el estilo de gestión sea jerárquico y autoritario.

Mucho menos si atendemos a los principios que rigen las cooperativas basados en<sup>9</sup>:

☞ Los valores de autoayuda, es decir no es individualista. La base de toda la sociedad es la persona y sólo la potencia-

---

<sup>8</sup> *Obr. Cit.*

<sup>9</sup> Pérez Giner, F. *La Economía Social. Sus Claves*. Ciriéc España. Valencia 2003.

ción y desarrollo de la persona puede conseguir que la sociedad mejore.

- ☞ La autorresponsabilidad de cada individuo, es la cara complementaria de la libertad. Su falta provoca que no se pueda desarrollar el espíritu cooperativo.
- ☞ La Democracia El objetivo es aprovechar las capacidades de todos y todas y procurar actuar conforme a los intereses, necesidades y criterios de todos y todas.
- ☞ Igualdad. Lo que cuenta en primer lugar es la necesidad aportada.
- ☞ Equidad.
- ☞ Solidaridad. Concebido como el valor más genuinamente cooperativo porque englobaba a los demás. Se basa en organizar la sociedad desde los derechos de que disfrutaban los menos ricos. La cooperación es sólo un instrumento. La ética en que se basa es la solidaridad.

Siguiendo esta línea argumental, las cooperativas –a diferencia de la concepción tradicional– conciben al individuo como<sup>10</sup>: “Miembro Artífice de una comunidad ciudadana autode-terminada”.

Por lo tanto, si ya no es de recibo mantener los sistemas autoritarios en las organizaciones, parece que es impensable hacerlo en las cooperativas.

## 6. Cambiar el contexto

Se ha mencionado a lo largo del capítulo como la tendencia mayor en la gestión es la autoritaria, basada en el mantenimiento de la jerarquía y al uso de comportamientos asentados fundamentalmente en el poder. Estas fórmulas están legitimadas por nuestra cultura.

Pero también es cierto que las organizaciones reconocen que debe cambiarse el modelo, tanto es así que el discurso sobre la gestión está cambiando y ahora se intenta fomentar la participación, potenciar los equipos de trabajo, los círculos de

---

<sup>10</sup> Pérez Giner. *Obr. Cit.*

calidad, las estructuras horizontales. Se forma a las personas en liderazgo, motivación, toma de decisiones... y todo ello porque de manera casi intuitiva se reconoce que las fórmulas tradicionales ya no son operativas para tratar a las personas de las organizaciones y menos en las cooperativas donde existe conciencia de pertenencia –en algunas más que en otras–.

Pero la incorporación de las herramientas citadas en el párrafo anterior normalmente genera bastante frustración tanto en la persona que quiere implementarlas como en el resto del equipo. Y esto es así porque son fórmulas democráticas implementadas en un contexto que no lo es. Y casi todas son soluciones parciales a un problema más global y más profundo que es la necesidad de tener habilidades y conocimientos para la gestión de los conflictos. Si no se dan estas dos circunstancias (cambio del contexto y basarse en un plan más global que sea la gestión de conflictos) las otras fórmulas no darán resultados y generarán cada vez más tensión al aumentar la presión para que la gente participe y aporte. La incorporación de herramientas de gestión de conflictos permitiría llegar a la raíz de los problemas, entenderlos y aprender a gestionarlos.

Pero ninguna herramientas de gestión de conflictos es válida por si misma. Es necesario desarrollarla dentro de un contexto, por lo tanto el objetivo de su aplicación no es solo emplear una herramienta de resolución de conflictos, si no aprovecharla para cambiar el contexto.

Como nota diré que todo lo que se diga a partir de ahora, puede ser aplicado a las organizaciones en general, pero en este artículo nos centraremos en las cooperativas en particular.

## **7. La implementación de la resolución de los conflictos en las cooperativas**

### *7.1.- Formas de afrontamiento de los conflictos*

Los conflictos pueden resolverse fundamentalmente de tres maneras. Usando EL PODER, EL DERECHO O EL INTERÉS.

Incorporar herramientas y procedimientos de gestión de conflictos no significa renunciar a ninguna de las formas citadas.

Consiste en conocer en qué momento es necesario el uso de cada una. Hoy en día, al existir un intento de democratización de las organizaciones el problema más habitual es que el discurso mantiene que se utiliza la vía del interés y en la práctica se aplica la del poder.

Vamos a explicar brevemente el significado de cada una de ellas.

### 7.1.1 El poder

Para Remo Entelman, experto en Resolución de Conflicto el poder es<sup>11</sup>: *“El conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer para procurar su objetivo”*.

En un sentido semejante se pronuncian Crozier y Friedberg al definir el poder como<sup>12</sup>: *“El conjunto de medidas materiales e inmateriales movilizadas por una persona con vistas a obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto”*.

Podemos por lo tanto utilizar el significado de que el poder es el conjunto de posibilidades que tiene una parte A, para conseguir que la otra B, realice lo que A desea y conseguir así su objetivo.

El poder tiene connotaciones negativas porque hay una tendencia generalizada a abusar de él, a utilizándolo como elemento de coacción. Pero si no utilizara con este único sentido, podría tener connotaciones positivas porque además es un elemento necesario, es decir, en muchas ocasiones las personas deberán utilizarlo cuando deban tomar decisiones que sean responsabilidad suya y no pueda entrar en la valoración o incorporación de los criterios de otras personas. No todo es negociable. Pero lo importante a tener en cuenta es que la utilización del poder primero, no puede ser permanente, no puede ser coactivo, y no puede utilizarse de manera agresiva.

Las fuentes de poder son diversas, van desde la coerción, a la influencia psicológica, a continuación se mencionarán algunas de ellas:

---

<sup>11</sup> Entelman R. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona. Gedisa Editorial 2002.

<sup>12</sup> Maubert, J-F. *Negociar. Las claves para triunfar*. Barcelona. Marcombo S.A 1993.

- Imposición. Es el método más utilizado para la resolución de los conflictos. A través del abuso se consigue que las otras personas satisfagan el interés de la persona que lo ejerce. Habitualmente la imposición va aparejada con el miedo o la probabilidad de recibir un castigo (amenazas, sanciones etc).
- Creencias. El poder únicamente puede nacer y vivir si se sostiene en un sistema de creencias que es asumido por la organización. Ejemplo el organigrama diseñado.
- Autoridad. Es un poder que no usa la imposición ni la amenaza de castigo. Debe su poder a la legitimación realizada por el grupo.

Hoy en día, al verse en la necesidad las organizaciones de incorporar tendencias más democráticas, y asumirse cada vez peor por los trabajadores y las trabajadoras el ejercicio del poder, lo que ocurre es que se reviste de un “tinte” legitimador. A estos principios se les conoce como “falacias legitimadoras”<sup>13</sup>.

Las tres más destacadas son:

*La negación del conflicto.* En vez de afrontar el conflicto ante el desconocimiento de cómo hacerlo, se desarrolla en la organización una cultura de su negación. La medida que suele adoptarse es el despido o ninguneo de las personas portavoces del mismo, olvidando que el conflicto forma parte de un sistema, que no es un hecho aislado y que volverá a producirse.

*El bien común.* Se personaliza la organización, se la trata como si fuera un sujeto, afirmando que: “La organización necesita..., o, lo que la organización quiere...”.

Lo que no se menciona tan explícitamente es que quien realmente quiere eso que se dice, es la dirección de la organización, produciéndose una confusión entre los intereses de la dirección y las necesidades de la organización.

*Las cosas son así.* Con este principio se intenta convencer a los trabajadores y trabajadoras que las cosas deben permanecer así –la toma de decisiones etc.– por el bien de la empresa, y porque no hay fórmulas distintas que sean eficaces (es nece-

---

<sup>13</sup> Nemesio, R. *Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones*. Tiran Lo Blanch 2005.

saría la jerarquía, el control sobre la persona trabajadora, hay que determinar concretamente las funciones de cada uno y una).

Para concluir con el poder, recordar que es una vía adecuada, siempre y cuando no se convierta en la única y no se acompañe de comportamientos agresivos y coactivos. Es importante ser consciente de cuándo debe utilizarse y de cuando se utiliza porque se abusa de ella sin tomar conciencia de su uso y esta es la parte más problemática.

### 7.1.2 Derecho

La vía del derecho se considera a la utilización de cualquier norma, ley etc que regula esa situación. En ocasiones, los conflictos pueden resolverse apelando a la norma que los regula (que pueden ser estatutos internos, calendarios pactados, leyes más generales etc).

En estos casos no cabe discusión salvo que haya una discrepancia sobre la norma a utilizar o su interpretación, si es así suele ser necesario dejar tanto la elección de la norma a aplicar, o en su caso la interpretación de la misma, a los órganos judiciales.

En las cooperativas estas discrepancias se resuelven por la vía del arbitraje. Para las Cooperativas del País Vasco el sistema arbitral está realizado por BITARTU.

Bitartu es la entidad, cuyo reglamento fue publicado en el BOPV de 21 de septiembre de 2004 y está encargada de la administración de los diferentes procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas. Conoce las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, entre éstas –o sus diferentes órganos sociales- y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus diferentes órganos sociales o entre sus socios.

Carece de personalidad jurídica propia y depende jerárquicamente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, prestando un servicio público a las sociedades cooperativas y a sus socios de manera gratuita.

Entre los procedimientos que ofrece (de los que hablaremos más adelante) se encuentra el arbitraje. Mediante este procedimiento, las partes se someten a un procedimiento reglado.

Bitartu designa un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas, aplicando el derecho o la equidad, poniendo fin de esta forma a la controversia<sup>14</sup>.

Por lo tanto, la vía del derecho es eficaz cuando esa situación se encuentre regulada por una norma. Si existe una discrepancia sobre su aplicación se lleva sobre todo al sistema arbitral. El árbitro designado decide sobre la discrepancia, pero en ningún caso resolverá los otros elementos que conforman el conflicto, por lo que este perdurará en la mayoría de las ocasiones y seguramente se enconará después del uso de la vía del derecho.

### 7.1.3 El interés

Estos procedimientos constituyen el denominado sistema no adversarial. No porque las personas que la utilicen tenga mayor o menor crispación, si no porque en estos sistemas, las partes deben cooperar para la resolución de los conflictos que les ocupan. Los procedimientos se caracterizan por ser flexibles y estar basados en la comunicación entre las partes. Su objetivo lo constituye la búsqueda del interés de las personas en conflicto y la consecución de soluciones que satisfagan estos intereses.

Lo interesante de la vía del interés es que pueda ir calando en la cultura de las organizaciones constituyendo el modo de habitual de relacionarse, de gestionar y de atender a los conflictos. En caso contrario quedará como una anécdota, pero se estarán desaprovechando las oportunidades que esta vía tiene.

Los procedimientos señalados en este apartado son fundamentalmente: Análisis de los conflictos, la negociación y la mediación.

Vamos a verlos:

## 8. Análisis de los conflictos

La competencia para analizar los conflictos es una herramienta de gestión realmente eficaz. Es importante conocer qué es un conflicto, de qué elementos consta y cómo pueden mane-

---

<sup>14</sup> Información publicada por Bitartu.

jarse. Mantener esta información actualizada nos permitirá conocer el estado de nuestra cooperativa, saber por qué está ocurriendo lo que ocurre e incluso prever qué ocurrirá si las cosas continúan así. Si es muy complejo el conflicto, puede ser realizado por una tercera persona ajena a la organización.

Aunque hay muchos esquemas para la realización de diagnósticos de conflicto, pero existe fundamentalmente uno de John Paul Lederach sencillo y práctico y que encaja fácilmente en las organizaciones:



Esquema para el análisis del conflicto en las organizaciones.

Este esquema permitirá a las personas que lo apliquen, entender qué está sucediendo y por qué, es decir, permitirán diagnosticar la situación. Será más fácil por lo tanto tomar una decisión con el mapa hecho, el puzzle completado y será más difícil una equivocación.

Una vez analizada la situación se procedería a determinar si hay que aplicar un procedimiento de resolución basado en el interés, o en el poder o en el derecho. Incluso podrían preverse las consecuencias de la aplicación de uno u otro.

Partiendo del esquema descrito, vamos a analizar varias claves que contiene cada elemento y que nos va a permitir un entendimiento mayor de este elemento.

### 8.1. Personas

La primera actividad a realizar para entender el conflicto es conocer cuántas personas se encuentran implicadas, qué nivel de implicación mantienen, el papel que juega cada una de ellas y el grado de interdependencia existente. Con esta primera aproximación tomamos conciencia de la *magnitud del problema*.

Dentro de este apartado PERSONAS y una vez conocida su magnitud, debemos analizar más claves que nos permitirán realizar un diagnóstico completo del conflicto. Estas son:

#### 8.1.1 Necesidades de las personas

El comportamiento de las personas determina la aparición y mantenimiento de los conflictos. Si, tal y como mantienen algunos autores, el comportamiento se encuentra influenciado por las necesidades no satisfechas, deberemos conocer cuáles son las necesidades de las personas, cómo determinan el comportamiento, y cómo poder modificarlo.

El autor más conocido por su teoría sobre las necesidades ha sido Maslow.

Maslow mantiene que las necesidades, que son comunes a los seres humanos, se ordenan jerárquicamente según su importancia, de modo que hasta que las de orden inferior no se encuentran suficientemente satisfechas, las que le siguen en escala no se erigen en motivadores activos del comportamiento. Para Maslow una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento.

Maslow identifica cinco niveles en las necesidades, que las representa gráficamente en una pirámide, estas son: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estima, necesidad de autorrealización.

Esta teoría tiene gran importancia en nuestro tiempo, en cuanto que permite explicar cómo en nuestra sociedad, en la que un gran número de personas tiene cubiertas las necesidades primarias, comienzan a ser determinantes del comporta-

miento y de los conflictos, las necesidades de estima, es decir, la necesidad de reconocimiento de la validez de sus acciones, necesidad de sentir la propia valía, necesidad de prestigio y aceptación.

No satisfacer estas necesidades puede llevar a las personas a sentir una autoestima muy baja, a una gran inseguridad personal que en ocasiones lleva a estados depresivos, pero también pueden provocar conductas agresivas como respuesta a la frustración.

### 8.1.2 Percepción

Percibir es un proceso, un proceso a través del cual podemos llegar a interpretar en pocos segundos la realidad que nos rodea. Es por lo tanto un proceso autoorganizado de procesamiento de datos.

La percepción es el primer paso del pensamiento, por el cual se traduce el caos exterior a palabras o a símbolos que pueden ser entendidos por nosotros mismos. El problema de la percepción viene dado, por constituir una interpretación muy personal de la realidad.

Para intentar comprender el conflicto, es fundamental entender cual es la percepción que cada uno tiene del mismo y de las otras partes implicadas, y en ocasiones, la que tiene de sí mismo. Para entender la percepción hay que clasificar la realidad personal del individuo en tres grandes áreas (Díez y Tapia 1999):

- *El área interna del individuo:* Esta se refiere a cómo organiza el ciudadano ante sí mismo lo que ocurre, lo que siente y lo que quiere y cómo estos elementos transforman su relato. Aquí se ubican sus necesidades, sus intereses, sus valores, sus creencias. La configuración de estos elementos en su mente, determinará la interpretación que haga de cada hecho. Esta área no tiene que guardar necesariamente coherencia entre todos los elementos citados.
- *El área externa de la realidad del individuo.* Este campo está compuesto por las personas, los objetos y los símbolos. Incluye el mundo material y la propia red de relaciones con otras personas. Las personas y las cosas forman parte

de su mundo y también los símbolos culturalmente incorporados se estructuran de cierta manera cada uno. Debemos, las personas que queramos comprender el conflicto, conocer qué significan los objetos, las personas, los símbolos que están involucrados en la situación del conflicto que se está viviendo. Esto, al igual que el bloque anterior está en continuo movimiento, e íntimamente vinculados entre sí.

- *El tercer área viene determinado por el aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo.* Los individuos entendemos y relacionamos nuestra área interna y externa a través de un cierto tipo de actividad. Hay tres tipos de procesos que parecen estar presentes en el momento de conocer: La razón, la emoción y la imaginación-intuición. El contenido de esta área no es nada fijo ni estable. Estos tres campos se influyen mutuamente y establecen relaciones dinámicas en el que varía la predominancia de uno y otro.

Las emociones desempeñan un rol muy importante en la formación del razonamiento y en la formación de las percepciones (cuando alguien consigue crear un campo de emociones, el conocimiento es mayor, y de mayor calidad).

La percepción nos permite interpretar el mundo exterior y entenderlo, pero esto se convierte a su vez en peligroso, ya que la mayoría de nosotros no somos conscientes de que se trata de un procedimiento de interpretación. Consecuentemente, para nosotros todo lo que pensamos, vemos, escuchamos, sentimos creemos que ES LO QUE ES, y si alguien difiere probablemente será porque "esté equivocado".

Para poder entender un conflicto es necesario tener presente que los conflictos están conformados por las diferentes percepciones que cada protagonista tiene del mismo. En la mayoría de los casos carece de importancia quien posea o no razón, porque todas las partes la tienen, aunque sus versiones sean contradictorias. Nuestra forma de construir pensamiento es dialéctica, controvertida, nuestra mente está preparada para ello, y esto hace que la interpretación que se realiza de un mismo hecho objetivo sea radicalmente diferente entre nosotros y las personas con las que mantenemos un conflicto (este punto se explica más detalladamente en el apartado siguiente).

Debemos tomar conciencia de este hecho básico que tiene como consecuencia lógica la necesidad de escuchar a todas las partes en conflicto para podernos hacer un mapa de la situación. La mayoría de las veces nos dejamos influenciar –en ocasiones de forma inconsciente– por una sola versión que tomamos como válida, lo que nos conduce a la realización de un diagnóstico erróneo del conflicto.

Este hecho nos lleva –en la mayoría de los casos–, a intentar resolver los conflictos bajo la dicotomía de ganador-perdedor, al hacer prevalecer una interpretación sobre la otra, lo que nos precipita a la perpetuación y agravamiento del conflicto.

En un conflicto existen por lo general MUY POCOS hechos objetivos, que son necesarios rescatar, para tomar conciencia de que el resto de la información es una elaboración personal de los protagonistas tanto principales como secundarios. No significa que se esté faltando a la verdad. El conflicto lo conforman las percepciones y es necesario conocerlas, no censurarlas.

### 8.1.3 Pensamiento dialéctico

Nuestra sociedad es un espacio lleno de conflictos. Esto puede deberse a muchas causas, pero una de ellas es que la mente de los occidentales está preparada para crearlos.

Tenemos un sistema de pensamiento fundado en el principio del lenguaje y la contradicción. Este sistema tiene graves peligros (si el objetivo es la resolución de conflictos, ya que este método es conflictivo es sí mismo). (De Bono 1986).

En primer lugar al estar basado, en el lenguaje, tiende a hacer distinciones, separaciones y categorías, lo cual por otro lado es su objetivo. Pero al enfrentarnos a la resolución del conflicto el hincapié y el esfuerzo hay que realizarlo en descubrir su individualidad, su especificidad, desmenuzándolo hasta conseguir alternativas diversas que puedan darle una solución o al menos transformarlo. Este sistema tan rígido no beneficia precisamente en esta labor.

Por otro lado y por lo que respecta a la controversia, es conocido que el debate, la discusión, ha sido el aspecto más valorado históricamente en el pensamiento occidental. El lenguaje de la dialéctica ha sido siempre el pilar del pensamiento en torno al conflicto. Si describimos el funcionamiento de la discusión,

podríamos resumirlo de este modo: Existe una idea con la que no se está de acuerdo y se plantea la antítesis. La mayoría de las veces, el objetivo no es encontrar una combinación de ambas que las supere, la búsqueda se sitúa en conseguir que la opinión contraria salga derrotada, así como su autor. Por tanto el resultado final vendrá medido por la fuerza del interlocutor y en pocos casos por la brillantez de la idea.

Durante el proceso que conlleva la discusión nos encontramos con que:

Cada parte se vuelve más rígida, ninguna de las partes hace ningún esfuerzo por desarrollar una idea diferente, se invierten una serie de recursos (tiempo, energía, prestigio y en ocasiones dinero, en una discusión inútil, la creatividad no va dirigida a mejorar su idea, si no a asegurar el fracaso de la idea del contrario, al final gana la persona más fuerte (o en ocasiones hasta la menos educada), pero seguro que pocas veces la idea más eficaz.

Otros dos elementos que caracterizan el pensamiento dialéctico son, por un lado la negatividad y por otro lado el componente de tener razón.

La meta final, siguiendo la línea expuesta anteriormente es demostrar que el otro está equivocado, destacando su estupidez e ignorancia, impresionar a los demás con nuestras afirmaciones, englobándolo en un marco de rotundidad que suele resultar muy incómoda.

No toda la humanidad ha desarrollado esta forma de pensamiento Dialéctico, entre los orientales estas fórmulas pueden llegar a considerarse casi delictivas. Su forma de pensamiento se denomina exploratorio y sus rasgos fundamentales son:

- La idea de la que se parte no es atacada. Esto permite poder volver a utilizarse más tarde en el caso de que a lo largo de la conversación o de la exploración de ideas no se encuentre ninguna más ventajosa.
- Ambas partes están comprometidas y se esfuerzan en llevar a cabo una exploración y un diseño creativo.
- No se plantea la conversación "tú idea contra la mía".
- La cantidad de tiempo empleado es productivo, ya que el objetivo es llegar a la mejor idea posible entre los dos.

#### 8.1.4 Comportamiento

Otra de las claves que nos permitirá entender por qué se forma y se mantiene el conflicto entre las partes, y que será necesario manejar para gestionarlo, es la forma en que las partes implicadas se comportan, incluso en ocasiones contradiciendo lo que manifiestan.

Cuando en los seminarios preguntamos cuántas formas de comportamiento consideran que existen, la mayoría de las respuestas tienden a considerar infinitas las posibilidades. Las ventajas que tienen el conocimiento sobre el elemento conflicto es que nos permite desmitificarlo y tomar conciencia de que su análisis es más sencillo de lo que pudiera parecer a simple vista. Sólo existen cinco estilos de comportamiento ante situaciones conflictivas. Todos y todas nos comportamos de estas cinco formas, aunque es cierto que tenemos mayor tendencia a comportarnos de una forma que de otra.

Las dos variables que se combinan para determinar los cinco estilos de comportamiento son (Filley 1989): La importancia que se le otorga al mantenimiento de la relación con la persona en conflicto y la prevalencia o no de los intereses personales.

Y así los cinco estilos de comportamiento se describen como:

1. Competir: "El luchador rudo". Existe únicamente preocupación por lo que uno quiere. Es quien busca alcanzar sus propias metas sin preocuparse de las necesidades de otras personas ni de cómo continuará la relación entre ellos. Se empeñan en arduas batallas. Para ella el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición. Su actitud es de yo gano, tu pierdes.

2. Acomodarse: "El ayudante amigable", a las personas que actúan con este estilo el conflicto les resulta incómodo, ya que entiende que puede dañar las relaciones, por ello prefiere ceder su interés a favor del mantenimiento de la armonía, para ello aceptan la prevalencia de los intereses de la otra parte en detrimento de los propios. Su actitud es de ceder-perder.

3. Evitar: Evita el conflicto sin satisfacer sus intereses personales ni los de la otra parte. Los encuentros con las otras personas son absolutamente impersonales. En caso de que se llegue a algún acuerdo, no se sentirá comprometido con él.

4. **Convenir-negociar:** Las personas que actúan con este estilo se preocupan por encontrar un acuerdo, una posición que permita a cada uno de los lados ganar algo. Su postura es que todos tienen que ceder hasta encontrar un punto medio.

5. **Integrar-Cooperar-Mediar:** El individuo que utiliza este estilo busca tanto satisfacer sus propios intereses como satisfacer los de los demás. Considera al conflicto como algo natural y útil, que manejado de forma constructiva conduce a una solución más creativa.

Aunque utilizamos las cinco formas de comportarnos, existe una tendencia enorme hacia la utilización de las tres primera únicamente, competir, acomodarse y eludir. En este triángulo basamos la mayoría de nuestros comportamientos. Si comenzáramos a practicar la forma negociadora y la cooperadora, los conflictos se reducirían drásticamente.

Cuando se pregunta cuál es la forma óptima de comportarse, las respuestas mayoritarias apuntan a este último. Pero la cooperación tomada en solitario puede hacer perder interés por utilizar este estilo. Es interesante combinar la cooperación con la competición. Este binomio se está comenzando a utilizar en los equipos de trabajo dentro de una misma empresa, todos tienen que cooperar y aquí estará la base de la continuidad de la empresa, es necesario mantener cierto grado de competitividad para que no decaiga la calidad y el ritmo.

Una de las reflexiones más interesante que debemos sacar de este apartado es que, dado que todos nos comportamos de estas cinco formas, no deberíamos identificar a una persona con el estilo de comportamiento hacia el que tienda mayoritariamente.

Transformemos manifestaciones de este tipo: “Esta persona es muy competitiva”, por: “Esta persona en esta ocasión concreta, se ha comportado de una forma competitiva”.

## 8.2. Proceso

El conflicto es dinámico, tiene fases y va desarrollándose a lo largo del tiempo. Debemos conocer aproximadamente en qué fase se encuentra para determinar qué actuaciones serán nece-

sario protagonizar, si el objetivo es su resolución o transformación.

El procedimiento que sigue el conflicto se conoce como escalada y desescalada. En todos los conflictos se sigue este proceso, aunque en la mayoría de ellos este no se desarrolla hasta la última fase, que se caracteriza habitualmente por la utilización de la violencia.

Otro aspecto a tener en cuenta es el tiempo en el que nos mantenemos en una u otra fase.

Cuanto más tiempo hayamos mantenido el conflicto y más tiempo permanecido en una de las fases, más enquistada se encontrará y será más laboriosa su resolución. Estos tiempos deben ser respetados por la o las personas que quieran ayudar a las partes a resolver sus conflictos.

### 8.2.1 Escalada

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica sino que se desarrolla gradualmente (Spillmann 1991).

*La etapa primera* de la escalada forma parte de la vida cotidiana. Incluso cuando las relaciones son buenas hay momentos en que las expectativas, las necesidades o las ideas opuestas provocan conflictos. Estos sólo pueden resolverse procediendo con suma cautela, reflexión y empatía mutua. En esta fase se adquieren conciencia de las tensiones.

Se hace un esfuerzo por hallar soluciones objetivas con la parte contraria y se prepara uno para comportarse de manera cooperativa. Si por cualquier razón es imposible llegar a un acuerdo, si una de las partes se obstina en su punto de vista, el conflicto se intensifica hasta llegar a la etapa siguiente.

La escalada hacia un nuevo nivel, sólo se produce cuando unas de las partes interesadas, deliberadamente o no, da un paso que no es "aceptable", en el contexto de esa fase específica de la escalada.

*En la etapa segunda*, las partes fluctúan entre posiciones de cooperación y competición. Se tiene conciencia de los intereses comunes, pero los propios deseos predominan y aumentan su importancia. Aumentan los puntos en disputa, se utiliza la lógica y la comprensión para convencer o disuadir al adversario. Revisitan cada vez más importancia los esfuerzos por imponerse y no

permitir ningún debilitamiento de la propia posición, y se empieza a pensar en dejar el campo de la mera discusión. La acción realizada por una de las partes lleva a la tercera etapa de la escalada.

*En la tercera etapa*, se pasa a la acción. La interacción entre grupos se hace más irritable. Se comienzan a perder las esperanzas de llegar a puntos comunes en una discusión y todas las expectativas se centran en la acción. Este cambio produce un sentimiento de satisfacción y reducción de las tensiones temporal al menos.

En esta etapa se pretende un cambio en la actitud de la otra parte por medio de la presión, aunque ninguna se mostrará dispuesta a ningún cambio. Se desarrolla así una contradicción que es muy característica del procedimiento de escalada:

Las medidas adoptadas por una parte para provocar una modificación en la otra, son interpretadas por esta como un ataque.

En esta etapa aumenta dentro del grupo, la presión para unificar opiniones. Es una fase donde la tensión es elevada, y donde dejan de aceptarse opiniones contrarias con respecto a la interpretación del conflicto.

Las verdaderas causas del conflicto pierden importancia, centrándose la hostilidad en el adversario. Se comienza a clasificar a la otra parte con estereotipos colectivos negativos como elemento identificador (fascistas etc.)

*En la cuarta etapa*: Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos y la situación del otro. Es muy característica de esta etapa que desaparecen absolutamente las diferencias individuales. En esta fase predominan los juicios absolutizados todo lo que no seamos yo o nosotros es malo y necesariamente rechazable. Se amplía la distancia entre los grupos o personas.

*Etapa quinta*: Mediante la amenaza y el temor, ambos contendientes se esfuerzan por mantener el control total de la situación, agravando más el conflicto. Para conservar la credibilidad y disuadir al enemigo de recurrir a la fuerza, el grupo se ve obligado a utilizar él mismo la fuerza. A su vez esta actitud demuestra al grupo amenazado la naturaleza agresiva de amenazante y provoca un contraataque y en consecuencia una escalada mayor que puede llegar a la agresión física. Se deshumaniza

absolutamente al enemigo. Se pierden todo tipo de escrúpulos éticos en el trato con el enemigo. Curiosamente estas mismas personas, son capaces de comportarse en su propio grupo como unos seres humanos ejemplares.

### 8.2.2 Desescalada

Antes de que se produzca la desescalada, el conflicto ha llegado a un punto álgido en el que la situación ha llegado al límite y ya no es sostenible para ninguna de las partes, aunque en la mayoría de las ocasiones desconocen cual es la actividad que provocará un descenso en el nivel de conflicto.

Las soluciones que se plantean suelen ser inaceptables como por ejemplo, terminar unilateralmente con la violencia o en ocasiones en las que no se ha escalado hasta ese nivel pero se ha roto absolutamente la comunicación sería dar el primer paso. Esto es inaceptable ya que se entiende que este paso se va a interpretar como una "rendición". Será necesario para desescalar el conflicto (Vinyamata 1999):

- Reducir la tensión que permita la recuperación de las facultades de las partes en conflicto. En muchas ocasiones como ya se ha citado, no podrá comenzarse por unir a las partes para que se comuniquen directamente, en ocasiones puede pasar por un alejamiento de las partes en conflicto, o incluso en los conflictos interpersonales porque reciban ayuda psicológica sus miembros.
- Detección de las necesidades y problemas. Es importante una vez que se ha reducido la tensión, que las partes puedan comenzar a comunicarse de forma que puedan expresar cuales son sus necesidades, sus intereses, sus percepciones, donde sitúan el problema y cuales son sus miedos.
- Reconstruir en común la relación. Normalmente cuando se consigue mejorar la relación se transforma el conflicto. Se valora más la relación y el interés personal tiende a matizarse hasta alcanzar algo más parecido al interés común. Habitualmente la mejora de la relación es el motor de la transformación de los conflictos.

### 8. 3. Problema

La exposición mas completa, donde se encuentran reflejados los tipos de “problemas”, que habitualmente afectan a los conflictos lo han realizado Louise E. Samrt y Bernard S. Mayer de la CAR Asociados, en la conferencia anual de COPRECA de 1989. Esta teoría fue creada por Wehr en 1979, aunque se atribuye habitualmente a Christopher Moore.

Se conoce a esta teoría con el nombre del “círculo del conflicto”, porque así se representa gráficamente. En él se señalan algunas de las fuentes principales del conflicto, prescindiendo del nivel (interpersonal, intra o interorganizacional, comunal o social) y del contexto.

Se identifican cinco causas centrales en el conflicto y será necesario conocer cual es la causa del conflicto, porque el tratamiento del mismo debe pasar necesariamente por atender, modificar, o al menos trabajar con la causa.

Si erramos en este diagnóstico estaremos “parcheando” el conflicto, pero no conseguiremos resolverlo porque la causa se mantendrá.

Las causas de conflicto quedan reducidas a cinco.

*Conflictos de relación:* Se debe a poderosas emociones negativas en ocasiones intensas (cuando alguien se siente irritada, ofendida, frustrada, temerosa, no está capacitada para mantener una discusión racional), percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación o conductas negativas repetitivas.

Los problemas de relación dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral progresiva de conflictos destructivos. Muchos de los conflictos que mantenemos tienen un amplio componente de relación. Cambiando esta relación negativa, consiguiendo modificar la percepción que cada parte tiene de la otra o escuchándose las necesidades miedos etc cambiarán muchas veces los intereses de las partes, acercando posturas.

*Conflictos de datos:* Suceden cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre la interpretación de los datos. Algunos conflictos suelen ser innecesarios, tales como los causados por la escasa comunicación entre las personas en conflicto. Otros conflictos pueden ser auténticos al no ser

compatibles la información y/o procedimiento empleados por las personas para recoger datos.

*Conflictos de intereses:* Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de los otros.

*Conflictos estructurales.* Son causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas (Galtung 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Recursos físicos o autoridad limitada, construcciones geográficas (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas etc, promueven con frecuencia conductas conflictivas.

*Conflictos de valores,* son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas.

Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes.

Las disputas de valores surgen solamente cuando la gente intenta imponer a otros un conjunto de valores que no permite creencias divergentes.

Este círculo es un instrumento analítico útil para examinar las disputas y descubrir la causa básica de una conducta conflictiva.

Examinando un conflicto y evaluándolo de acuerdo a las cinco categorías citadas, podemos empezar a determinar qué causa la disputa, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas. Este examen puede ayudarnos a trazar una estrategia de solución del conflicto con una probabilidad de éxito superior a la de un enfoque clásico basado exclusivamente en el ensayo y error (Moore 1986).

## 9. La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado

Tal y como hemos avanzado, las organizaciones van tornándose más difícilmente gobernables por el avance del individualismo y la necesidad del reconocimiento. Por eso es tan importante tener destrezas negociadoras, sobre todo si entendemos la negociación como<sup>15</sup>:

*Un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas”.*

Si concebimos así la negociación, la mayoría de las actuaciones negociadoras que realizamos a lo largo del día las realizamos con nuestros equipos.

La negociación no es un procedimiento nuevo. El primer manual sobre negociación que se conoce es de la época griega. A lo largo de la historia han sido muchos los autores que la han analizado con tendencias distintas. Traemos a colación un libro que está de actualidad y es explicado en las prestigiosas escuelas de negocio fundamentalmente de EEUU.

Fran Vois de Callières describió en 1716 la negociación en su libro: El arte de la Diplomacia, destacando algunos principios que serían los aplicables a un buen gestor o a una buena gestora de personas de nuestro tiempo:

- *Ser negociador es uno de los trabajos más difíciles, ya que necesita sutileza, gran número de conocimientos y sobre todo de una fina y segura capacidad de discernimiento. A menudo este trabajo se deja a gente sin capacidad que causa más perjuicios que beneficios, porque abusan de su poder y gustan de causar humillaciones. Un hombre de naturaleza violenta e impulsiva no es precisamente el más adecuado para llevar a cabo una negociación porque será difícil controlar su temperamento.*
- *En una negociación, el negociador debe saber dominarse y si negocia con alguien fogoso podría decirse que no combaten con iguales armas, pues quien se controla, consigue*

---

<sup>15</sup> Saner, R. *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona 2003.

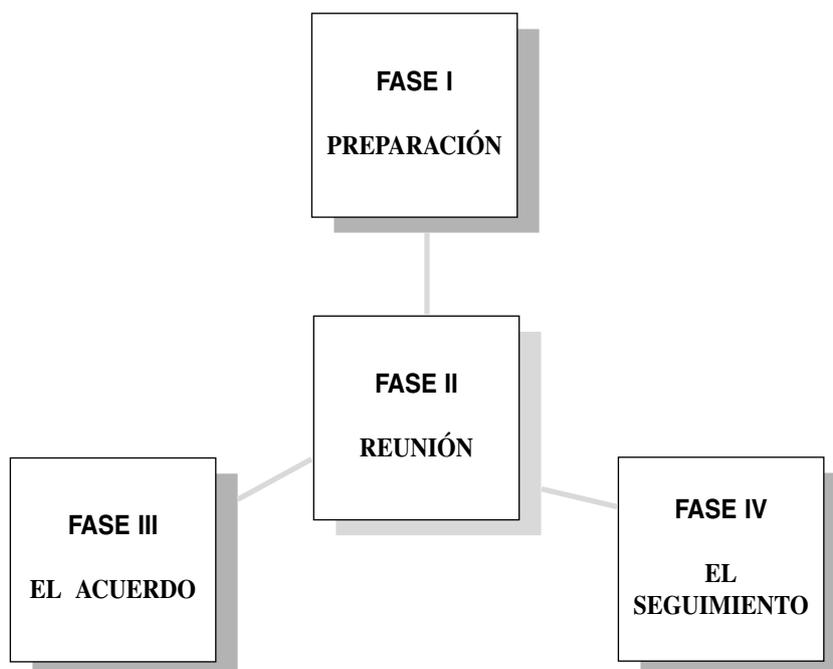
*más fácilmente sus objetivos. El buen negociador debe saber escuchar y responder exactamente a lo que le preguntan, sin dejarse llevar por el orgullo demostrando lo que sabe sobre ese tema.*

- *Un negociador hábil no da crédito fácilmente a todas las informaciones que recibe hasta que no las verifica. Transmite la información de forma correcta a la persona adecuada.*
- *Debe ser observador y descubrir cuáles son las inclinaciones de la persona que tiene enfrente. El negociador debe despreocuparse de sus propios sentimientos para ponerse en lugar del príncipe: debe preguntarse "Si yo estuviera en su lugar, y detentara igual el poder, las mismas posiciones y parejos prejuicios ¿Qué efecto causaría en mi todo aquello que yo mismo tengo que proponerle?"*
- *El negociador debe emplear todo el tacto en poner al príncipe con quien trata en situaciones de escuchar y de recibir favorablemente los argumentos: esto a menudo depende más de la forma del planteamiento en sí, que del fondo. Las amenazas sólo consiguen irritar, y a veces instan a un príncipe o un estado a volcarse hacia extremos por los que no habría optado si se les hubiese tratado con delicadeza, porque los hombres son vanidosos y sacrifican con frecuencia sus mayores intereses a su vanidad.*

Extractando los aspectos principales podríamos decir que el gestor o la gestora cuando trata a su equipo:

- ☞ Debe tener capacidad de autocontrol.
- ☞ No debe abusar de su poder.
- ☞ Debe tener capacidad de escucha y de concreción.
- ☞ Debe obtener información veraz sobre determinados aspectos, no dejándose llevar por los rumores.
- ☞ Debe tener capacidad de empatizar, de ponerse en el lugar del otro.

La negociación tiene un procedimiento que cuenta con tres fases y que ayuda a organizar las actuaciones para cumplir los objetivos propuestos. Se presenta esquemáticamente:



Esquema de negociación.

### FASE I: PREPARACIÓN

El objetivo de esta fase es la de preparar todos los elementos necesarios para el mantenimiento de las reuniones posteriores. De esta fase depende el éxito de la negociación.

Las etapas de esta fase de negociación son:

#### 1. Obtención de información

Según el ámbito de negociación en la que nos encontremos (negociación colectiva, comercial o con los equipos de trabajo), la información que debemos obtener es algo diferente, pero el proceso de negociación es idéntico.

*1.1. En caso de estar ante una negociación colectiva, se deberá obtener información de los siguientes aspectos<sup>16</sup>*

- ▣ De las peticiones de la otra parte. Esta información va más allá de la conocida como plataforma de negociación. Es necesario tener sistemas de obtención de información para poder conocer con exactitud los aspectos prioritarios para las partes.
- ▣ Las negociaciones anteriores que haya podido haber, porque estas darán idea de cuánto se pide y se obtiene habitualmente y cuánto tiempo han durado las negociaciones.
- ▣ De las negociaciones que se hayan cerrado en una zona próxima en el mismo sector.
- ▣ Quiénes son las personas que acudirán a la reunión y qué liturgias son las habituales (cuál es la costumbre de comportamiento de cada uno y cada una para evitar que el papel que acostumbre adoptar cada uno no nos confunda). Debe conocerse si estas personas tienen legitimidad suficiente para firmar lo que se acuerde en la mesa, o si por el contrario, será necesaria la ratificación por la asamblea.
- ▣ El grado de crispación existente para determinar si sería necesario realizar alguna actuación previa que permitiera apaciguar la tensión.

*1.2. Si nos encontramos ante una negociación comercial*

- ▣ Situación de la empresa con la que se va a negociar: situación económica, situación en el mercado...
- ▣ Quiénes son sus competidores y los nuestros (para preparar nuestro poder, nuestras alternativas en la negociación –este punto se explicará más adelante–).
- ▣ Quién es el negociador o negociadores con quienes vamos a tener que negociar, (su perfil, su actitud hacia nosotros etc).

---

<sup>16</sup> Monge, J.L. *Técnicas de Negociación Colectiva. El decálogo del buen negociador*. Madrid 2004. Fundación Confemetal.

- ☞ Si ha habido negociaciones anteriores y cual ha sido el resultado.
- ☞ ¿Cuántas personas o partes participan o están interesados en la negociación directa e indirectamente?
- ☞ El poder de cada una o su relación entre sí.
- ☞ ¿Qué tipo de problemas pueden plantearse?
- ☞ Si existe algún aspecto previo que resolver antes de negociar.

### 1.3. Finalmente, si se trata de una negociación con un equipo de trabajo

- ☞ Magnitud del problema: Debemos conocer a todas las personas que se encuentran implicadas directa e indirectamente (es importante conocer quienes influyen en las personas implicadas directamente).
- ☞ Los grupos de poder o de relación existentes.
- ☞ La percepción que cada una de estas personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir, cuál es su versión sobre lo ocurrido.
- ☞ Desde hace cuanto tiempo ocurre esto (cuanto más tiempo haya pasado, es más difícil resolver).
- ☞ Qué tipo de problema: estructural, de interés, cultural, de información, o personal.

## 2. Preparación de los intereses

La siguiente actuación la constituirá la elaboración de los intereses propios.

El descubrimiento de este elemento: EL INTERÉS, revolucionó la práctica de la negociación. Su importancia fue destacada por la Escuela de Negociación de Harvard que ha creado un proceso de negociación basado en siete elementos donde el interés es el elemento central, los otros 6 son: alternativas, opciones, legitimación, acuerdo, comunicación y relación, alguno de los cuales se explicarán a lo largo de este capítulo.

El interés es el elemento que se sitúa debajo de la posición. La posición es aquello que decimos que queremos, que suele coincidir con lo mejor que nos podría pasar. Pero las negociaciones posicionales nos llevan a un enfrentamiento inevitable, porque pronto los argumentos se convertirán en una lucha para ver quién vence a quien. Esto va radicalmente en contra de lo que debería ser una negociación eficaz y profesional.

Los intereses son las razones por las que las personas queremos aquello que manifestamos que queremos (posiciones). Los intereses son de dos tipos cuantitativos, tangibles, muchas veces económicos y cualitativos. Estos últimos suelen tener más fuerza, suelen ser más motivantes, dependen más de los sentimientos, del reconocimiento que necesitamos de los demás, tienen un componente más emocional.

### **3. La legitimación**

Dentro de la legitimación se van a introducir dos elementos:

#### *3.1 La legitimación de los intereses*

Una vez claros los intereses, es necesario argumentarlos. Esta es una actividad que requiere de una preparación importante.

La razón para ello es que tiene mucha más fuerza un buen argumento, que una exposición simple de los intereses. Este argumento debe estar basado en elementos que no dependan de la voluntad de las personas que los crea, es decir, deben ser lo más objetivos posibles. Por ello, el nombre por el que se conoce este elemento es: "criterio objetivo".

Por ejemplo si en una compraventa se decide que el precio de la vivienda es de 300.000 € hay una diferencia clara, entre decir el precio simplemente, o argumentar la razón por la que se considera que el inmueble tiene ese precio. Así por ejemplo, si explicamos que el metro cuadrado de la vivienda en ese lugar es de X pesetas y debido a que la vivienda tiene tantos metros, su precio es de X, a lo que podemos sumar las mejoras realizadas que dan un total de 300.000 €, siempre será más fácil de entender y aceptar por la otra parte.

### 3.2 La legitimación del negociador

La preparación de la negociación sirve para ver quiénes son las personas que deben intervenir en la negociación, porque hay un elemento importante a tener en cuenta que es: *no debemos sentarnos a negociar con una persona que no tenga capacidad para cerrar el acuerdo.*

Debemos conocer por lo tanto la capacidad para comprometerse en el contrato de la persona con la que vamos a reunirnos –este dato lo conocemos en la fase I de preparación–. En ocasiones es difícil reunirnos desde el principio con la persona idónea, pero deberemos al menos conocerlo para preparar nuestra estrategia, ya que en caso contrario, nos encontraríamos con que hemos cedido todo lo posible y la persona que tenemos enfrente nos dice que no puede darnos una respuesta, porque no depende de él o ella si no de alguien de jerarquía superior que finalmente decidirá.

Esta circunstancia se aprovecha siempre para modificar las condiciones en su favor, lo que nos dejará en una situación francamente perjudicial si, como hemos comentado, ya hemos cedido todo lo posible, por eso es importante conocer de antemano el poder de la persona con la que tenemos que sentarnos.

## 4. Preparación de las alternativas

Antes de sentarse a negociar hay que preparar la alternativa.

Este elemento es conocido como Maan que es la abreviatura de: la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

Habitualmente reflexionamos sobre las alternativas que tenemos, al no haber obtenido el resultado esperado en la negociación. En ese momento, pensamos en qué posibilidades pueden quedarnos para satisfacer nuestros intereses. Pero el momento para preparar esto no es el adecuado porque nos encontramos presionados. Por eso es necesario preparar las alternativas ANTES de acudir a la mesa de negociación.

Para crearlas debemos preguntarnos: ¿Qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con la persona con la que voy a negociar? Vamos a imaginarnos una negociación por una indemnización en un despido, nosotros somos los trabaja-

dores. Antes de comenzar la negociación, para prepararnos el Maan nos deberíamos preguntar, tal y cómo hemos visto, qué puedo hacer para satisfacer mis intereses sin contar con el empresario, en el caso de que no quiera conceder la indemnización que consideramos nos corresponde. El Maan más claro es acudir a los Tribunales.

Pero la preparación del Maan no consiste únicamente en pensar en las posibilidades que tenemos, debemos conseguir convertirlas en reales, no en meras hipótesis. Si tomamos el ejemplo del párrafo anterior, además de pensar en la alternativa tenemos que asegurarnos de que los Tribunales están concediendo indemnizaciones como las que nosotros queremos solicitar, en caso contrario, esta vía no servirá para satisfacer nuestros intereses.

Podemos crear una batería de alternativas, pero de todas ellas una será la que satisfaga mejor nuestros intereses y la que sea más posible de desarrollar, esta, será la considerada como la mejor, es decir, como el Maan.

El Maan sirve por lo tanto para:

1. Ver qué otras posibilidades tenemos de satisfacer nuestros intereses sin depender absolutamente de la personas con la que vamos a sentarnos a negociar. Normalmente no encontraremos a priori ninguna alternativa que satisfaga mejor nuestros intereses que la propia negociación, porque en el caso de que así fuera, no negociaríamos.

2. Nos da el nivel de nuestro poder en la negociación. Si tenemos alternativas interesantes y realizables estaremos bien situados en la negociación, ya que de alguna manera podremos satisfacer nuestros intereses. Por el contrario, si no tenemos más posibilidades que negociar con la persona prevista, nuestra situación es complicada.

Estar bien situados en una negociación, no depende en la mayoría de los casos del poder que tenga cada parte. Imaginemos que debemos negociar las condiciones de una expropiación. La entidad expropiante es una gran compañía estatal muy poderosa, que construye los aeropuertos. La otra parte la forma una familia, propietaria de una pequeña casa de campo en la zona donde quiere instalarse el aeropuerto, que está habitada por dos personas incapaces, pero con autonomía para vivir de

manera independiente en esa casa, porque siempre han vivido allí y conocen el entorno. Aunque su familia les visita todos los días y les limpian y realizan la comida, sería muy engorroso trasladar a los incapaces, puesto que no se adaptan a la vida en otros lugares –ya lo han intentado en varias ocasiones–. En este caso, aunque la empresa estatal es mucho más poderosa en términos generales, la otra parte está mejor situada, puesto que pueden negarse a negociar o en su caso dilatarla, lo que perjudicará gravemente a la otra parte.

3. Establece cuál es nuestro límite en la negociación. Conociendo claramente cuál es nuestro *Maan* sabremos hasta donde podremos llegar. Una vez superado este límite, sabemos que contamos con otra alternativa capaz de satisfacer nuestros intereses sin tener que rebajar nuestras pretensiones innecesariamente, ante el temor de que, si no conseguimos algo en la negociación, por poco que sea, habremos desaprovechado la ocasión.

## **5. Otros elementos a tener en cuenta**

### *5.1 Determinar los intereses y alternativas de la otra parte*

En esta fase del procedimiento de negociación, deberemos conocer cuáles son nuestros intereses y las alternativas a la negociación. Pero será necesario conocer cuáles son, tanto los intereses como las alternativas de la otra parte. Esto en ocasiones es difícil de conocer, pero es necesario pensar en cuáles consideramos que pudieran ser. Esto no serán más que hipótesis que deberemos confirmar en el momento de la reunión.

### *5.2 Determinar en qué lugar se va a celebrar la reunión o reuniones*

No siempre es adecuado celebrar la reunión en nuestras oficinas. Primero, porque podemos estar sujetos a más interrupciones lo que incide negativamente en nuestra capacidad de concentración. Pudiera darse el caso de que las instalaciones de la otra parte sean más lujosas, lo que tampoco nos deja en principio, en una situación más beneficiosa.

Como podemos observar es difícil determinar cuál es el mejor lugar para celebrar la reunión, pero al menos debemos tener en cuenta que deberá ser un lugar cómodo para todas las partes, que no esté sujeto a interrupciones innecesarias.

En la medida de lo posible, deberemos contar con una mesa redonda lo suficientemente grandes como para estar cómodos.

### 5.3 Establecer nuestra posición

Aunque hemos visto cómo tiene más ventajas negociar en intereses que en posiciones, debemos preparar cuál será nuestra posición de salida, de la que vamos a partir, para a continuación centrarnos en descubrir los intereses de la otra parte.

## FASE II : LA REUNIÓN

Esta es la fase con la que se identifica la negociación, pero la fase previa es realmente importante.

Esta segunda fase se desarrolla en tres momentos.

Estos tres momentos son:

- La generación de confianza.
- La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones.
- Selección de las opciones definitivas.

### 1. La generación de confianza

Es necesario invertir algo de tiempo en conocerse. La atmósfera debe ser cordial para facilitar la negociación. El objetivo de esta fase es que se establezca un clima adecuado que favorezca la práctica negociadora. No se quiere decir que se conviertan en amigos, pero al menos sí que haya conseguido un tono cordial y profesional en el que se desarrolle la negociación.

En una negociación, tan importantes como todos los elementos objetivos son los elementos subjetivos. No se conseguirá ser un negociador eficaz si no se desarrolla la capacidad

de establecer una relación adecuada con las partes en la negociación. El peligro estriba en que, una vez convertido en “enemigo” al contrincante en la negociación, mucha de la energía de ambas partes irá dirigida a “vencer” al contrario, a demostrar que se es más fuerte, más inteligente etc, lo que nos desviará peligrosamente del objetivo inicial que era satisfacer nuestros intereses.

Es realmente imprescindible ensayar las herramientas que la comunicación nos facilita, para evitar poner en nuestra contra de manera innecesaria a las personas con las que negociamos, ya que en este nos acarrearía un problema añadido a las dificultades que conlleva cualquier negociación. Lo más llamativo sin duda lo constituye nuestra incapacidad para ser conscientes de estas deficiencias. Tanto en los cursos que imparto, como en la labor como asistente en las negociaciones, me encuentro una y otra vez con que las personas consideran que tienen habilidades muy desarrolladas en este campo. Cuando realizamos ejercicios que ponen de manifiesto la poca destreza con la que cuentan, quedan absolutamente asombrados.

Cuando negociamos, nos enfrentamos a las mismas barreras a la comunicación que padecemos en cualquier otra circunstancia. Esto supone un handicap para la realización de una negociación eficaz. Las barreras más comunes son:

a) Barreras psicológicas:

Nuestros propios prejuicios, creencias o valores. Las más de las veces tenemos una visión muy sesgada de la vida. Consideramos que las cosas son como nosotros consideramos que deben ser, y quien no vea así las cosas está claramente equivocado. Esto dificulta mucho la comunicación, al obligarnos a entrar en discusiones innecesarias sobre cómo son las cosas, en vez de aceptar que las cosas tienen distinto valor para cada uno de nosotros y que la interpretación que hacemos de ellas es diametralmente opuesta, lo que no significa que sea equivocada.

b) Barreras comunicacionales:

-**El estilo impositivo** que caracteriza nuestro modo de dialogar. Cada vez que emitimos juicios de valor sobre lo que nos han

manifestado, damos consejos, ironizamos, interpretamos la información recibida, mantenemos un estilo impositivo, porque de manera sutil nos instalamos en una posición que podríamos traducir como: yo sé lo que ocurre, tú no lo sabes. La reacción que provocamos en el interlocutor suele ser agresiva. Este estilo lo utilizamos frecuentemente con intención de ayudar a la otra parte, pero el efecto que se consigue no es el esperado.

**-El estatus** en el que personalmente nos instalamos, que nos impide tomar en consideración las apreciaciones de las personas con las que dialogamos y a las que no consideramos de un estatus semejante (cuando hablamos aquí de estatus, no nos estamos refiriendo únicamente al económico, si no al moral. Cada uno de nosotros estimamos, sin cuestionarla, la opinión de pocas personas, estas son a las que moralmente consideramos de un estatus –ideológico, intelectual, moral, etc.– semejante al nuestro). Esta circunstancia nos facilita entrar en discusiones en las que fácilmente desacreditamos al contrario, muchas de las veces de forma injusta.

**-Las deficiencias con las que escuchamos.** En nuestra cultura no se considera “la escucha” en toda la importancia que realmente tiene. Por ello es impactante observar la poca destreza que tenemos en este arte. La escucha es una herramienta imprescindible para la comunicación, que debemos desarrollar.

**-Hacer de la persona con la que negociamos, otro problema.** Existe una herramienta creada por la Escuela de Harvard denominada: Separar la persona del problema. Qué significa esto, pues que en una negociación es necesario realizar un esfuerzo por centrarse en el problema que nos ha traído, intentando obtener el máximo beneficio para todas las partes. La mayoría de las veces sin embargo, ante cualquier comentario desafortunado del otro negociador, le convertimos en un nuevo problema, al desacreditarle, entrar en discusión con él, contravenirle, etc –tal y cómo hemos comentado al inicio de este punto–, sin hacer el esfuerzo de entender las razones por las que ha podido decirlo etc.

c) Herramientas que facilitan la comunicación:

La más importante es la escucha activa, porque recoge el resto de las herramientas imprescindibles para la comunicación.

En la explicación que se realiza a continuación de la escucha, se incluyen el resto de las herramientas:

**La escucha activa:** Se conoce con este nombre para significar que quien escucha no se sitúa en la parte pasiva de la conversación, si no que su papel es de igual importancia que la persona que habla.

La escucha es un proceso que debe desarrollarse de la manera siguiente:

- ☞ **Mirar** a la persona con la que se está hablando. El objetivo es dar a entender que efectivamente hay un interés en lo que se va a decir. El lenguaje no verbal es importante por ello hay que eliminar todas las barreras que hagan percibir al interlocutor cierta desidia.
- ☞ **Escuchar** lo que está diciendo y concentrarnos sólo en eso. Nuestra forma de escuchar más habitual es, pensando simultáneamente en una situación parecida que nos ha ocurrido. A partir de ahí, estamos únicamente atentos a cualquier segundo de silencio del interlocutor para coger aire –en el mejor de los casos, porque también son habituales las interrupciones–, para contar nuestra historia. Con esto se consiguen varias cosas, todas ellas negativas: Primera, hacer ver al interlocutor que su relato no es tan extraordinario, porque nuestra experiencia ha sido más excepcional, con lo que le habremos coartado cualquier intento de continuar con su narrativa, lo que impedirá que lleguemos a conocer su interés, segundo, en muchas ocasiones la interrupción hará que se cambie el tema de discusión, con lo que nuevamente peligrará el conocimiento de sus intereses.
- ☞ **Preguntarle** si tenemos alguna duda o requerimos más información sobre algún aspecto concreto sobre los que esté hablando. Las preguntas fundamentalmente pueden ser de dos tipos: abiertas y cerradas. Cerradas son aquellas que pueden contestarse con monosílabos –ejem. ¿Has hablado con él? –y por el contrario las abiertas son las que requieren de una explicación mayor en la contestación –ejem. ¿Qué piensas hacer?

Tanto en negociación, como en cualquier proceso comunicativo es necesario utilizar más las preguntas abiertas que las cerradas, con el objetivo de llegar a conocer con más precisión qué es lo que quiere el interlocutor. La dificultad estriba en que no estamos acostumbrados a realizar preguntas abiertas, por lo que finalmente convertimos la conversación en un interrogatorio. Este estilo es muy utilizado con los niños pequeños, a los que normalmente preguntamos: ¿Qué tal estás bonito? ¿Qué tal en el cole? ¿Tienes muchos amiguitos? Etc, a lo que el niño abrumado nos contestará con tímidos “síes” y “noes”. Ante esta respuesta, en vez de asumir que nosotros hemos provocado esa reacción, hasta nos atreveremos a manifestar a sus progenitores: ¿Qué tímido es el niño verdad?

Lo que queremos significar es que en la mayoría de las situaciones somos nosotros mismos quienes provocamos reacciones tales, como que los interlocutores se sientan incómodos, que no dialoguen con nosotros, que nos faciliten respuestas anodinas etc sin ser conscientes de nuestra responsabilidad en ello. Por eso es tan importante tener destreza con las herramientas que facilitan la comunicación.

- ☞ Estar atento al **lenguaje no verbal**, que transmite mucha información sobre la situación de comodidad o incomodidad, acuerdo o desacuerdo en la que se encuentre el interlocutor.
- ☞ Repetir con nuestras propias palabras lo que he entendido que la otra parte ha querido decir. Esta herramienta se conoce como **PARAFRASEO**. El parafraseo comienza con una fórmula que suele ser: “Si te he entendido bien, lo que me has querido decir es que...” y a partir de aquí se recogen los hechos, lo más objetivamente posible y el sentimiento transmitido.

Esta herramienta tiene varios objetivos:

El primero que el interlocutor perciba que se ha realizado un esfuerzo para entenderle. Segundo, que entienda igualmente que no hay intención de manipular sus palabras, si no de reco-

ger lo que ha querido decir. Tercero, produce un efecto tranquilizador en la otra parte, que en ocasiones puede estar muy tensa, si utilizamos un tono apaciguador.

## **2. La exposición de los intereses, acercamiento de posturas, generación de opciones**

Esta es una fase clave en la negociación. Nosotros conocemos cuáles son nuestros intereses, debido a que en la fase de prenegociación, los hemos preparado cuidadosamente. Este es el momento en el que debemos confirmar las hipótesis forjadas sobre los intereses de la otra parte. Para ello nos resultara de gran utilidad las herramientas para la comunicación expuestas en el punto anterior.

No debemos olvidar que lo primero que se exponen en la reunión son las posiciones. No podemos caer sin embargo en la tentación de centrarnos en ellas, porque como ya hemos visto, no nos conducirían más que a enfrentamientos.

Esta constituye una de las claves de la negociación eficaz, la de ser capaces de transitar sutilmente de las posiciones a los intereses de las partes.

Necesitamos por lo tanto emplear tiempo en explorar detrás de las posiciones para llegar a saber cuáles son los intereses.

Una vez que conocemos cuáles son todos los intereses de todas las partes, nos resultará más sencillo acercar posturas, que se consigue habitualmente generando opciones que satisfagan los intereses de todas las partes.

Este proceso de generación de opciones requiere de cierta metodología. El objetivo que se persigue es el de obtener el mayor número de opciones posibles. Algunas podrán servir y otras ser absolutamente inoperativas, pero en un primer momento, todas son válidas. Es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- Crear un clima de confianza suficiente para que las partes puedan exponer las opciones que consideren, sin temor a ser criticados.
- Conocer claramente los intereses de todas las partes, si no, no tendría sentido generar opciones.

- ☞ Buscar el mayor número posible de opciones, sin evaluarlas.

### 3. Seleccionar las opciones idóneas

- ☞ Una vez obtenido el listado de las opciones posibles, deberemos examinarlas tomando como criterio para ello, si satisfacen o no el interés de todas las partes.
- ☞ Una vez realizada esta evaluación, quedarán seleccionadas algunas opciones que constituirán el conocido como PRE-ACUERDO.

#### FASE III EL ACUERDO

Para convertir las opciones seleccionadas (preacuerdo) en un acuerdo, deberemos desmenuzarlas, tangibilizarlas. Un preacuerdo podría ser que vamos a valorar unos bienes que tenemos en común y repartirlos en función de su precio realizando lotes equitativos. El acuerdo sería más específico y en él entraría, quién va a encontrar a un tasador, en qué plazo, qué criterios de van a seguir para seleccionarlo, qué va a ocurrir si no se está de acuerdo con la designación o con la valoración, quién va a hacer los lotes etc... es decir, el acuerdo debe ser por un lado, lo más global posible, para que puedan incluirse todos los puntos en disputa, y por otro lado lo más específico posible, de tal forma que no quede nada al azar.

Es importante realizar el esfuerzo de definir todos los puntos, para que la interpretación de los mismos pueda dar lugar a otros conflictos posteriores.

#### FASE IV EL SEGUIMIENTO

Una vez finalizada la negociación, queda una última fase que tiene gran importancia, esta es el seguimiento. Es fundamental que una vez realizado el esfuerzo que supone una negociación,

se sea especialmente escrupuloso con el cumplimiento del acuerdo. En el caso de que en el transcurso de proceso negociador observemos la imposibilidad de incumplimiento de los acuerdos que vamos a adoptar es mejor no adoptarlos, porque el incumplimiento de los mismos es difícilmente reparable, por la pérdida de confianza de las partes entre sí.

Una vez obtenido el acuerdo, es necesario dotarle de los medios suficientes para que pueda desarrollarse. Esta fase es conocida como seguimiento.

## 9. El procedimiento de mediación

La mediación es un procedimiento para resolver conflictos en el que una tercera persona, imparcial a las partes y al asunto, les ayuda a llegar a una solución mutuamente aceptable para ambos.

La tercera persona que interviene –mediador o mediadora–, ayuda a las partes en el proceso de negociación que están llevando a cabo, pero deja que la solución la adopten las partes. En ningún caso propone ni adopta ninguna solución.

El objetivo de la mediación en las cooperativas, es la búsqueda de la calidad y la mejora de las relaciones tanto internas como externas, además de la consecución de acuerdos adoptados conjuntamente en momentos en que el conflicto es de tal intensidad, que la comunicación es prácticamente imposible.

Al mediador o mediadora que trabaje en el entorno cooperativo debe tener exigírsele la misma formación que el resto de los profesionales de la mediación. Las cualidades que debe poseer según el: “Model Mediation Agreement for Business Disputes in Europe del CPR” –entidad europea dedicada a la promoción de la mediación en el ámbito organizacional– son:

Ser absolutamente imparcial, inspirar respeto y confianza, ser capaz de entender las motivaciones de las personas, ejercer una escucha realmente activa, ser flexible, ser un o una líder con energía para estimular a los o a las demás etc.

Pero es fundamental también que tenga una formación adecuada en gestión de conflictos y en mediación y que conozca bien bajo qué parámetros éticos puede realizarse.

Para poder hacer de la mediación un recurso para la cooperativa, es fundamental que haya un compromiso y una seguridad de que no va a haber riesgo para ninguna de las partes. Es decir que no va a haber represalias por el hecho de haber utilizado esta vía para resolver los conflictos. Es importante que se garantice que las partes van a poder contar con la información necesaria para afrontar o resolver el conflicto y que podrían recibir asesoramiento externo, si el asunto así lo requiriera.

La ubicación puede ser externa. En este caso las cooperativas del País Vasco, cuentan con un servicio de mediación externa ofrecido por BITARTU. Pero también es posible ubicar el servicio de mediación dentro de las cooperativas. El objetivo es que pueda detectar –diagnosticar–, conflictos de manera temprana y por supuesto realicen la mediación de los producidos. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y sobre todo que pueda garantizarse que la información que se facilite sea confidencial y que va a ser utilizada para otros usos. Bitartu ofrece también la posibilidad de la implementación de sistemas internos de mediación en las cooperativas del País Vasco.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- La voluntariedad. No puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas.
- La confidencialidad. Significa que todo lo que allí se diga va a ser tratado de esta manera. Por ello la persona mediadora no puede ser citada a juicio para declarar a favor o en contra de alguna de las partes.
- El respeto. Durante el procedimiento de mediación no se consienten las faltas de respeto para evitar la escalada innecesaria del conflicto. El respeto también se refiere a que no se interrumpirán en el turno de palabra, en la medida de lo posible.
- La imparcialidad. La persona mediadora no podrá ayudar a una de las partes en detrimento de la otra, deberá abstenerse de hacer comentarios o manifestaciones que hagan

interpretar a alguna de las partes, que se pretende favorecer a la otra.

- El carácter presencial. Las partes en conflicto deberán intervenir directamente.
- En el caso de que sea un grupo, si podrá acudir por medio de representante.
- No vulneración de la Ley. No puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales, por lo tanto no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.
- Principio de la Buena Fe. No puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- Flexibilidad. No tiene un procedimiento rígido, si no que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades.

El proceso de mediación tiene varias fases, cada fase un objetivo y es necesaria la utilización de diversas "herramientas". A continuación se presenta de forma somera un esquema del procedimiento de mediación.

FASE	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
Entrada	Presentaciones: -De la persona mediadora. -De la mediación y sus principios. -De los y las mediadas	-Documentos para recoger la información. -Discurso de la persona mediadora. -Generación de confianza.
Obtención información	-Analizar el conflicto. -Conocer la disposición de las partes a alcanzar acuerdos. -Desahogo de las partes	-Esquema de análisis del conflicto. -Herramientas de comunicación. -Actitudes empáticas y asertivas.
Establecimiento de agenda	-De todos los temas tratados, seleccionar cuáles son los temas sobre los que es necesario llegar a acuerdos.	-Elaboración y desarrollo de agendas.
Generación de opciones	-Se analiza cada uno de los temas seleccionados para conocer cuál es el interés de las partes. -En esta fase las partes generan opciones, posibilidades de acuerdo y que seleccionen las mejores de entre las posibles.	-Detección de intereses. -Lluvia de ideas (para generación de opciones).
Acuerdo	-Elaboración de un documento donde queden especificados quien va a hacer qué, cómo lo va a hacer, donde, durante cuánto tiempo, qué ocurrirá si no puede cumplirse.	-Esquema de elaboración de acuerdos. -Agente de realidad (para poder reflexionar con las partes sobre las consecuencias del mismo).
Seguimiento	-Conocer si se está cumpliendo el acuerdo adoptado y la satisfacción de las personas con el proceso.	-Evaluaciones.

Esquema de mediación.

**Bibliografía**

- ALTSCHUL, C. (1992). Todos ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral. Buenos Aires: Acme S.A.
- EDMUND JANDT, F. y GILLETTE, P. (1987). Ganar ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo. México: Compañía editorial continental.
- ENTELMAN R. (2002). Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma. Barcelona. Gedisa Editorial.
- FISAS, V. (1998). Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona.
- FISHER, R. y ERTEL, D. (1997). Obtenga el si en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- GALTUNG J. (2003). Paz por Medios Pacíficos: Paz y conflicto, desarrollo y civilización. Red Gernika. Gernika.
- GÓMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, J. (1991). Teoría y técnicas de negociación. Barcelona: Ariel.
- HERS, R; REIMER, J. y PAOLITO O. D. (1979). El Crecimiento Moral de Piaget a Kohlberg. Narcea Ediciones. Madrid.
- LAX, D. A. y SEBENIUS, J. K. (1991). El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.
- LEDERACH, J. P. (1998). Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bakeaz, Gernika Gogoratz. Gernika.
- MAUBERT, J. F. (1993). Negociar. Las claves para triunfar. Barcelona. Marcombo S.A.
- MORALES, F. y YUBERO, S. (1999). El grupo y sus conflictos. Colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real.
- NEMESIO, R. (2005). Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones. Tiran Lo Blanch.
- NIERENBERG, G. I. (1993). El Negociador completo. Todo en la vida es una negociación. Argentina. División editorial.
- PÉREZ GINER, F. (2003). La Economía Social. Sus Claves. Ciriec España. Valencia.

- PERROW, C. (1993). Sociología de las Organizaciones. Madrid. McGraw.
- ROJAS, L. (1998). Las Semillas de la Violencia. Madrid. Espasa.
- SANER, R. (2003). El experto Negociador Barcelona Ediciones Gestión 2000.
- TORUZART, H. (1980). La mediación y la Solución de los Conflictos. Barcelona. Herder.
- WALSTROM, R. (1991). La Imagen de Enemigo. Gernika Gogoratuz.
- MAYOR ZARAGOZA, F. (1994). La nueva página. Círculo de Lectores. Madrid.