



# TEMA 3

## Gestionar conflictos y negociar

### Habilidades de dirección

Profesora: M. Luisa Ríos Rodríguez

MASTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO



# CONTENIDO

01

Introducción

02

Definición de conflicto

03

Afrontamiento del conflicto

04

Negociación

## OBJETIVO

*Nuestro objetivo es construir un mapa mental claro sobre estos procesos, invitándonos a reflexionar críticamente y a cuestionar nuestras creencias para mejorar nuestra forma de gestionarlos.*

¿QUÉ PENSAMOS ANTE LA  
PALABRA CONFLICTO?

“Combate, lucha, pelea”,  
“Enfrentamiento armado”

“Apuro, situación desgraciada y de difícil salida”  
“Problema, cuestión, materia de discusión”

**RAE**

## QUÉ NO ES CONFLICTO

- Un desacuerdo
- Que nos gusten cosas distintas
- Tener una opinión diferente
- Que alguien te caiga mal

## Mitos

- 1 Es siempre malo y negativo
- 2 Es una batalla de intereses irreconciliables
- 3 Define la relación completa con la otra parte
- 4 Es una lucha de valores en absolutos

## ¿Cuánto de deseable es el conflicto en la empresa y por qué?



Niveles extremos del conflicto (Ausencia vs. Exceso)



A mayor innovación, mayor probabilidad de que el conflicto sea funcional

**Brown (1983)**

Demasiada cantidad de conflicto estimula resultados negativos pero la ausencia total es síntoma de que la empresa sufre un estancamiento o que las relaciones son fuertemente asimétricas



## Niveles de conflicto y consecuencias

### Bajo o muy bajo

- Apatía
- Estancamiento
- Falta de iniciativa e ideas
- Desinterés o desmotivación

### Óptimo

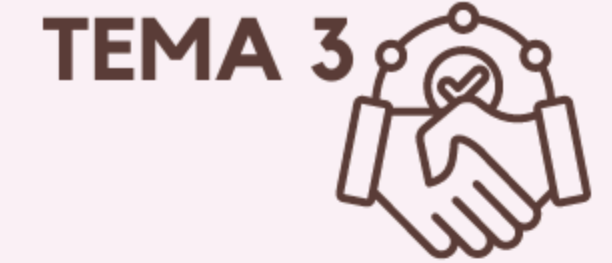
- Aumento de la motivación
- Fomenta la innovación
- Mejora la cohesión y unificación de objetivos
- Identifica cambios necesarios
- Mejora la calidad de las decisiones

### Muy alto

- Tensión y estrés
- Frustración y hostilidad
- Mala distribución de recursos
- Reducción del rendimiento
- Distorsión de objetivos y caos

## Causas comunes de los conflictos laborales

Causa	Descripción
Recursos limitados	Escasez de tiempo, dinero o personal que genera competencia entre individuos o equipos.
Diferencias de valores o creencias	Distintos principios y prioridades que provocan fricciones.
Problemas de comunicación	Falta de claridad o malentendidos que generan tensiones.
Roles y responsabilidades mal definidos	Ambigüedad en las funciones de los empleados, provocando confusión y conflictos.
Estilos de personalidad y trabajo	Diferentes formas de trabajar e interactuar generan roces.
Competencia y ambiciones personales	Rivalidades por oportunidades de promoción o progreso profesional.
Falta de reconocimiento	Sentimiento de que el esfuerzo no es valorado, generando resentimiento.



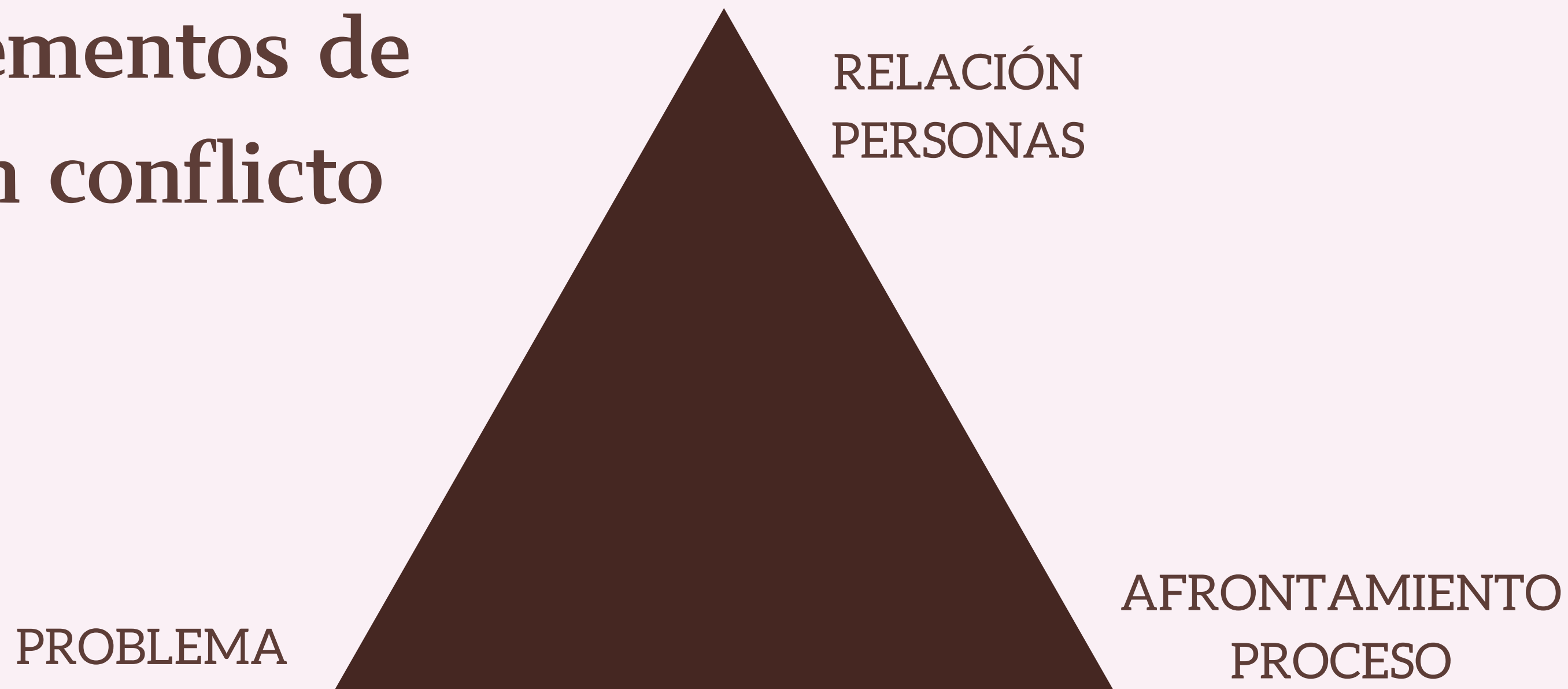
## CONCLUSIONES

- 1 **El conflicto interpersonal en la organización es inevitable**
- 2 **Los conflictos sobre asuntos en particular o hechos, mejoran la práctica directiva**
- 3 **A pesar de la aceptación intelectual del conflicto, se produce una tendencia a evitarlo**
- 4 **Aumentar la comodidad con el conflicto: capacitarse para manejar disputas interpersonales**



De estos tres componentes: ¿Cuál es la causa del conflicto?

## Elementos de un conflicto

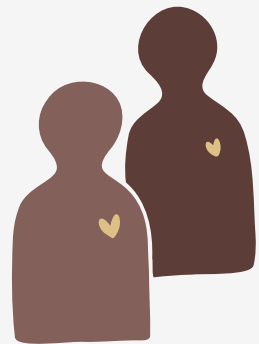


Actividad optativa: Cortos de animación



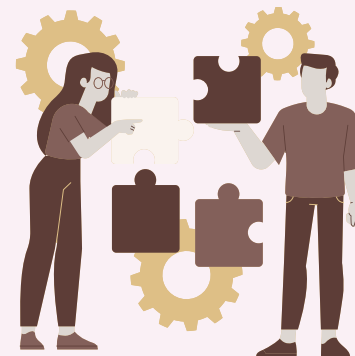
## Elementos de un conflicto

### RELACIÓN



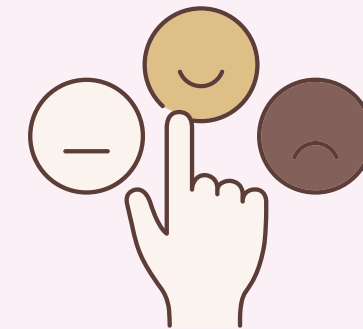
Es un vínculo, algo inmaterial que nos une y nos obliga a relacionarnos

### PROBLEMAS



Es el qué nos separa, el hecho en sí, la cuestión que nos ocupa o en la que existen discrepancia

### AFRONTAMIENTO



Es el cómo nos relacionamos cuando tratamos el problema, cómo me comunico y qué pienso de ti

De estos tres componentes: ¿Cuál es la causa del conflicto?



## 2. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

“**Proceso** que se inicia cuando una parte **percibe** que la otra la ha afectado de manera negativa o que está punto de afectar de manera negativa a algunos de sus **intereses**”  
(Robbins, 2004)

“Divergencia percibida de intereses o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente” (Rubin, Pruitt y Kim, 1994)

“un proceso que incluye las **percepciones, emociones, conductas y resultados** de las partes y se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún evento relevante para ella”

## La mayoría de las definiciones de conflicto recogen los siguientes aspectos:

- 1 El conflicto debe ser percibido por las partes
- 2 Supone una oposición entre ellas
- 3 Consiste en un bloqueo de una parte sobre otra impidiéndole conseguir sus objetivos
- 4 Esto se potencia en una situación previa de escasez de recursos.

Conflicto  
manifiesto



Conflicto  
latente

## TIPOS DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO



## COMPETITIVO

Intento satisfacer mis propias necesidades a costa de las del otro.

Empleo diferentes tácticas como el uso de la autoridad formal, las amenazas, la manipulación o hacer caso omiso del otro



**PROBLEMA:** Engendra hostilidad y resentimiento (efectos LP)



## ACOMODATIVO O CONCILIADOR

Intento satisfacer las demandas de los demás para velar por la relación.

En el ámbito laboral se asocia con buscar no molestar y un consenso superficial para que no vaya a más el conflicto.



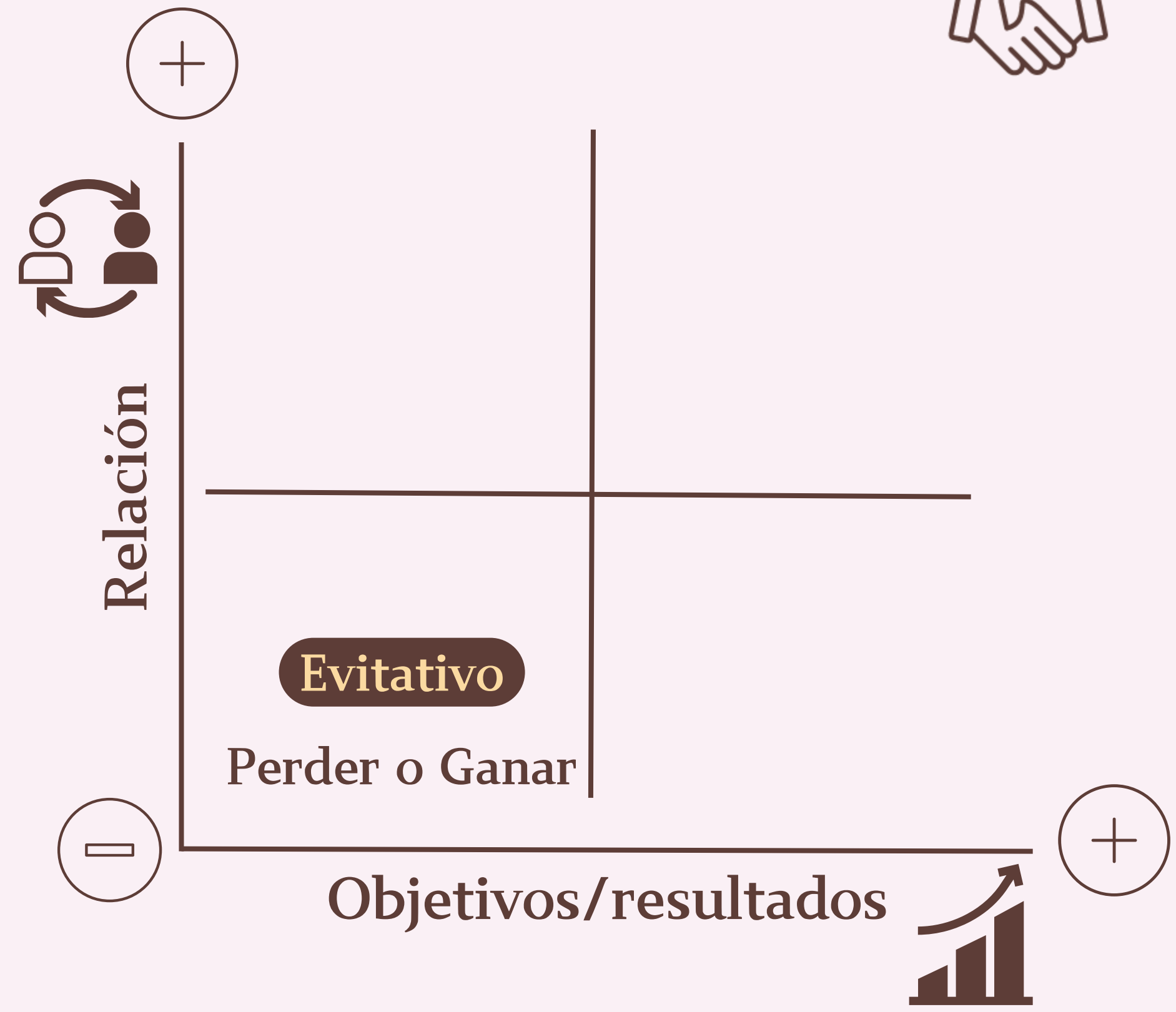
**PROBLEMA:** Puede ocasionar pérdidas para ambos.  
Consecuencias posteriores el ceder (recelo, autoestima, etc.).



# EVITATIVO

Descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer la solución.

Directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado a las confrontaciones.



**PROBLEMA:** Genera frustración en los demás, sensación de falta de liderazgo, surgimiento de “otros líderes”, confusión

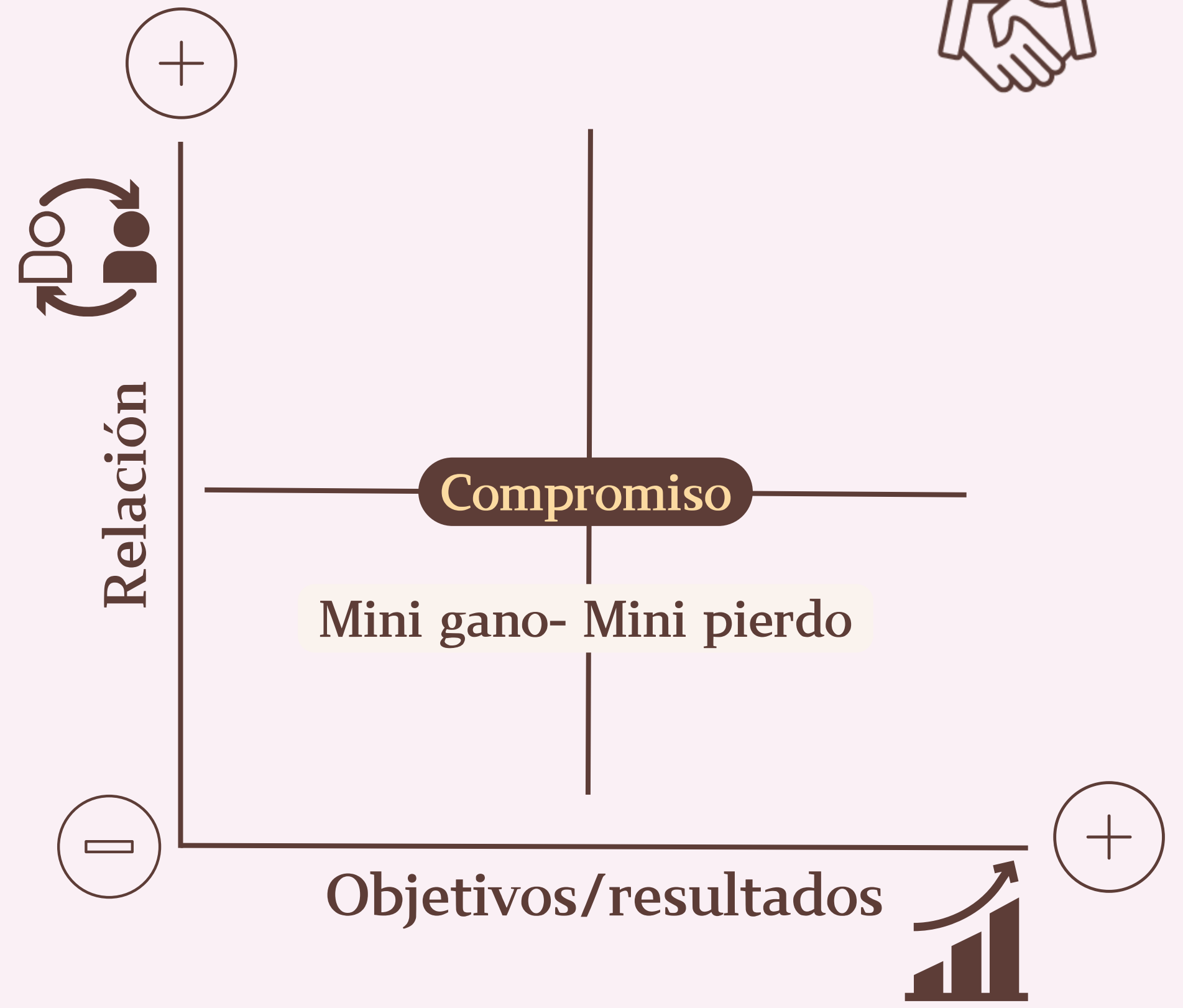




# COMPROMISO o NEGOCIADOR

Punto intermedio de satisfacción parcial para las dos partes. Implica “sacrificios.” Enfrenta más que el evitador pero no explora con tanta profundidad como el colaborador o cooperativo.

Puede dividir o partir las diferencias, intercambiar concesiones, buscar una posición intermedia rápida.



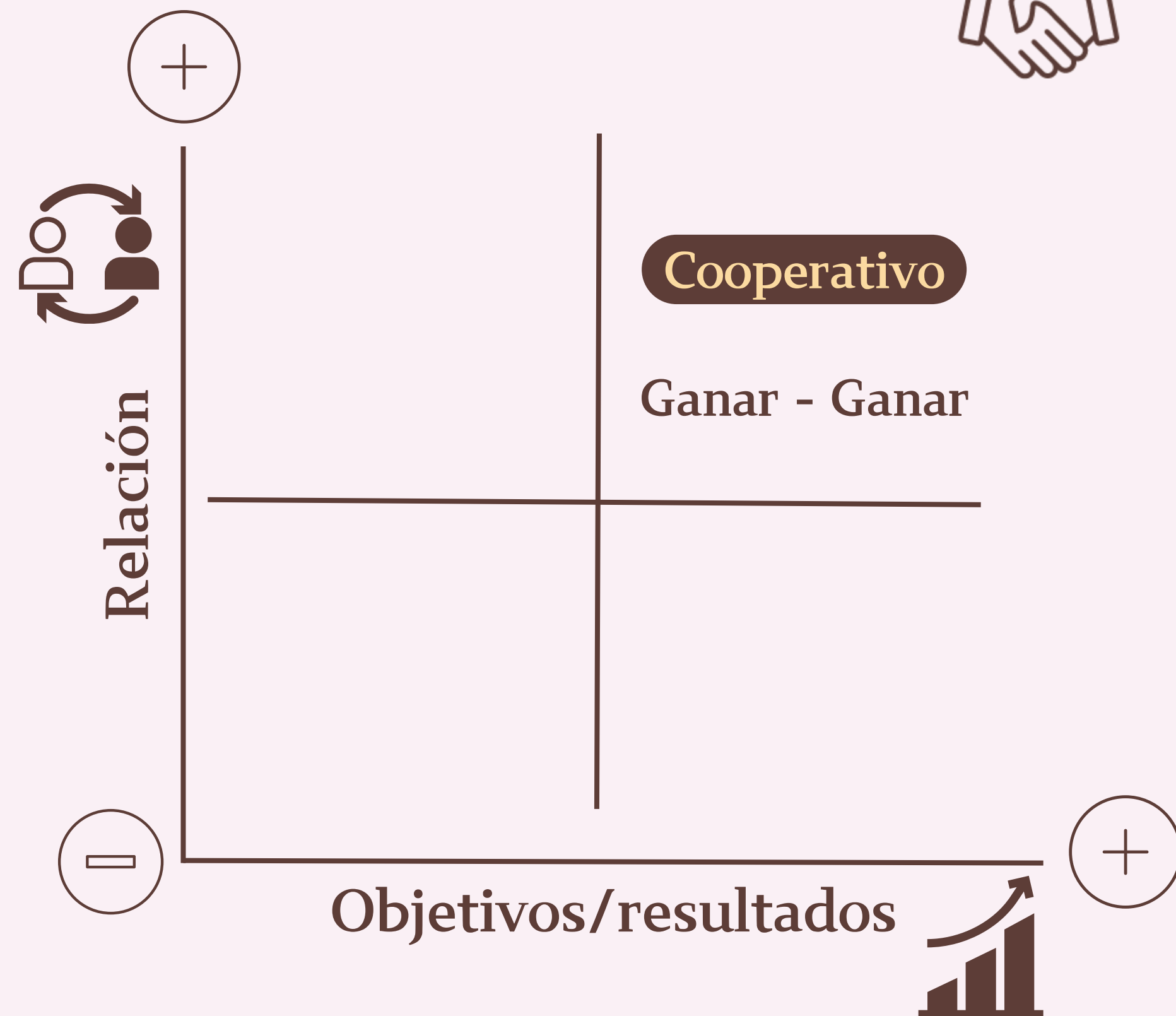
**PROBLEMA:** El uso indiscriminado puede ser contraproducente (sensación de que no se resuelven las cosas)



## COOPERATIVO o COLABORADOR

Estudia una situación en profundidad para identificar los intereses subyacentes y encontrar una alternativa que satisfaga a ámbos.

También llamada solución del problema. Ambos pueden sentir que han ganado.



**PROBLEMA:** Requiere tiempo y no será adecuado en todos los casos





# DICOTOMÍAS EN EL DIAGNÓSTICO



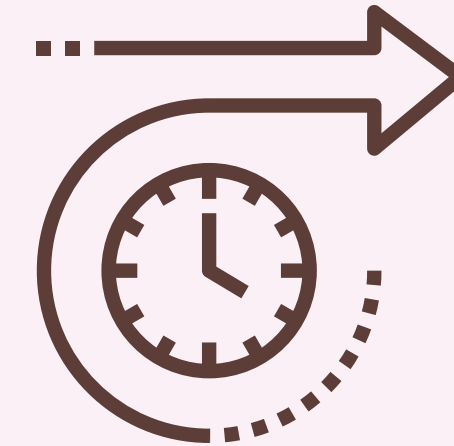
## Problemas vs. Soluciones

- Enfocado en el problema: Se centra en analizar lo que salió mal. Ejemplo: "¿Por qué siempre ocurre esto conmigo?"
- Enfocado en la solución: Busca resolver la situación y mejorar. Ejemplo: "¿Qué podemos hacer para evitar que esto vuelva a pasar?"



## Causa (intención) vs. Comportamiento

- Orientación a la causa: Busca intenciones detrás de las acciones. Ejemplo: "Creo que me habló así para hacerme quedar mal."
- Orientación al comportamiento: Se centra en hechos concretos. Ejemplo: "Noté que me interrumpiste varias veces. ¿Podemos hablar de eso?"



## Pasado vs. Futuro

- Enfocado en el pasado: La persona se centra en buscar el origen del problema y en lo que ya ha sucedido, lo que puede llevar a la rumia y estancamiento
- Enfocado en el futuro: La persona busca proyectarse hacia adelante para encontrar maneras de mejorar o cambiar la situación en el futuro.

# Negociación

Qué es negociar...

**Una o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de un intercambio negociado.**

Las partes tienen recursos, pero necesitan de los demás

Están dispuestas al intercambio porque reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura. Esta última es una condición imprescindible para que se inicie la negociación: “voluntad de acuerdo para reducir las diferencias y lograr una situación aceptable”.



# Negociación

Entre los elementos fundamentales del proceso negociador destacamos:

- Las partes (personas o grupos que defienden sus intereses)
- El objetivo o meta final (obtener la mejor alternativa posible a sus intereses)
- El poder (Capacidad de influencia sobre otra parte y viene determinada por recursos disponibles y dependencia o necesidad que la otra parte tiene de ellos)
- Comunicación (Proceso interactivo de transmisión de información continua y recíproca)
- Margen de actuación (Bases sobre las que se establecen los límites del “campo de juego”)



## Fases de la negociación

- 1 Preparación
- 2 Antagonismo
- 3 Marco común
- 4 Propuestas/soluciones
- 5 Cierre
- 6 Seguimiento



# Fases de la negociación

## 1 Preparación

Cada parte diseña sus líneas de actuación.

En las negociaciones formales, también se determinan conjuntamente las cuestiones de procedimiento (lugar donde se va a realizar la negociación, calendario previsto, orden de los asuntos a tratar o incluso disposición espacial de los interlocutores).

Cuestiones que pueden ser importantes en el desarrollo de la negociación.

## 2 Antagonismo

Si en la fase anterior se trata de prever la conducta de la otra parte, aquí el objetivo es tantear si nuestras previsiones se ajustan a la realidad.

¿Por dónde empezamos? Es común que las partes exageren sus demandas o expongan sus planteamientos desde una posición competitiva.

¿Qué ventajas tiene empezar así?

## 2 Antagonismo

¿Qué ventajas tiene empezar así?

- Partir de una situación de gran divergencia hace aumentar el valor de las concesiones que posteriormente se realicen.
- Señala que no estamos dispuestos a movernos si los otros no lo hacen
- Con la presión se trata de averiguar los puntos fuertes y débiles de la otra parte para ver hasta qué punto se le puede inducir a realizar concesiones y aproximarla a nuestros planteamientos.



### 3 Marco común

Después del tanteo puede que una parte conceda algo unilateralmente acortando las distancias, pero si ambas se mantienen firmes, dado que la meta de la negociación es llegar a un acuerdo, las presiones excesivas pierden su utilidad y pueden conducir a la ruptura.

Las posiciones tienden a moverse, a buscar un lugar de entendimiento, una zona común de diálogo donde se desarrolla la gestión táctica y la dinámica central negociadora.



# Fases de la negociación

## 4 Propuestas/soluciones

El propósito en esta fase colaborativo es cubrir los intereses de ambas partes a favor del acuerdo.

Se trata ahora de generar alternativas, posibles soluciones para que puedan ser discutidas y seleccionadas.

## 5 Cierre

La negociación debe terminar cuando se han estudiado las diversas opciones y se ha llegado al mejor acuerdo posible.

¿Cuándo un acuerdo es bueno?

Si no existe una presión temporal para finalizar la negociación, ésta se concluirá cuando ambas partes consideren que no pueden seguir concediendo o que no podrá obtener mayores beneficios de los alcanzados.

## 6 Seguimiento

Establecer convenios de control que aseguren el respecto y la adaptación a los términos y condiciones previstas por ambos negociadores.

Con este objetivo será necesario establecer fechas de seguimiento con objeto de verificar si ambas partes están cumpliendo lo acordado en la negociación.

# La planificación

La planificación es una parte crucial del proceso.

Gran parte del éxito depende del estudio exhaustivo del problema y de la capacidad de anticiparse a los movimientos de la otra parte.

El plan estratégico permite diseñar el conjunto de actividades destinadas a acercar las posiciones de la otra parte a nuestros

objetivos

Análisis de la situación de partida	Analizar los hechos e identificar el problema o la naturaleza real de las divergencias.
Conocer a la otra parte	El conocimiento de la otra parte es un factor fundamental para establecer cuáles son los intereses que pueden ser compartidos y el poder o los medios de que dispone.
Conocer nuestra posición/poder	Estudiar nuestra posición, valorando recursos y consecuencias que se derivarán de las exigencias o concesiones que pongamos en práctica. En este punto resulta esencial identificar cuál es nuestra mejor alternativa al acuerdo negociado
Marcar los objetivos que deseamos obtener	La fijación de objetivos parciales y la posición más favorable a la que aspiramos con el acuerdo

# Plan estratégico

1. ¿Qué quiero? Posición/intereses/necesidades
2. ¿Qué quieren ellos?
3. ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?
4. ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
5. ¿Qué prioridad les asigno?
6. ¿Cuál es mi gama en cada asunto?
7. ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?
8. ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?
9. ¿Cuál es mi MAAN? ¿y el suyo?





# ¿QUE QUIERO?

Posiciones (negociables)	Intereses (negociable)	Necesidades (no negociable)
¿Qué quiero?	¿Por qué lo quiero?	¿Para qué lo necesito?
Es lo que una persona dice que quiere. Es el resultado específico o la demanda explícita en una negociación	Son los motivos que subyacen a la posición. Los intereses reflejan los deseos, preocupaciones y necesidades que llevan a alguien a pedir algo	Son las razones más profundas y básicas, como seguridad, reconocimiento o realización





# ¿QUE QUIERO?

Posiciones (negociables)	Intereses (negociable)	Necesidades (no negociable)
¿Qué quiero?	¿Por qué lo quiero?	¿Para qué lo necesito?
Quiero un aumento de sueldo	Necesito más dinero	Mi mujer sufre una enfermedad
Cambio de departamento	Necesito un cambio	No soporto a mi compañero de trabajo





## ¿QUE QUIEREN (la otra parte)?

Posiciones (negociables)	Intereses (negociable)	Necesidades (no negociable)
¿Qué quieren?	¿Por qué lo quieren?	¿Para qué lo necesitan?





# ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?

## SUMA CERO

### DISTRIBUTIVA

- Negociación distributiva. “Lo que una parte gana la otra lo pierde”
  - El objetivo es obtener a toda costa el máximo beneficio.
  - Pone en práctica todos los recursos para presionar y dominar al contrario.
- TÁCTICAS.**
- Los recursos son limitados

## SUMA VARIABLE

### INTEGRATIVA

- Negociación integrativa. “Todos pueden salir ganando”
- Exige flexibilidad y capacidad para ponerse en la posición contraria aunque no se comparta.
- La conducta se caracteriza por un intercambio transparente de información y una ausencia de presiones.
- Se aumenta el valor total disponible



4

Los asuntos negociables son los temas o puntos específicos que se discutirán.

### ¿Cuáles son mis asuntos negociables?

- Listar los auténticos contenidos de la negociación
- Ser muy específico y escribir una breve definición de cada asunto negociable (evita ambigüedad y detectar criterios)

*En una negociación laboral, los asuntos podrían ser el salario, los beneficios, el horario de trabajo y las oportunidades de crecimiento.*



5

### ¿Qué prioridad les asigno?

Se deben ordenar los asuntos negociables según su importancia. Esto permite identificar en qué puntos se puede ser más flexible y cuáles son innegociables.

- Ordenar los asuntos (Muy importante, importante, poco importante/prioridad alta, Media o baja)

6

## ¿Cuál es mi gama en cada asunto?

- Gama.

Recorrido que va desde mi punto de arranque (PA) hasta mi punto de resistencia (PR) pasando por mi punto favorable (PF)

### PUNTO DE ARRANQUE

Posición desde la que una de las partes hace conocer el valor ideal al que aspira con la negociación

### PUNTO FAVORABLE

Objetivo al que verdaderamente se aspira, mejor opción real

### PUNTO DE RESISTENCIA

Punto a partir del cuál una de las parte se está dispuesta a romper la negociación





## ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

- Generar ideas alternativas que puedan servir para dar un nuevo enfoque a la negociación
- Explora soluciones creativas que puedan satisfacer los intereses de ambas partes. Por ejemplo, si no se puede ofrecer un aumento salarial, se podrían proponer más días de vacaciones o un horario flexible como alternativas.
- Cuando, en una negociación colaborativa, necesitamos “ideas que amplíen el pastel” en beneficio de ambas partes



## ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?

8

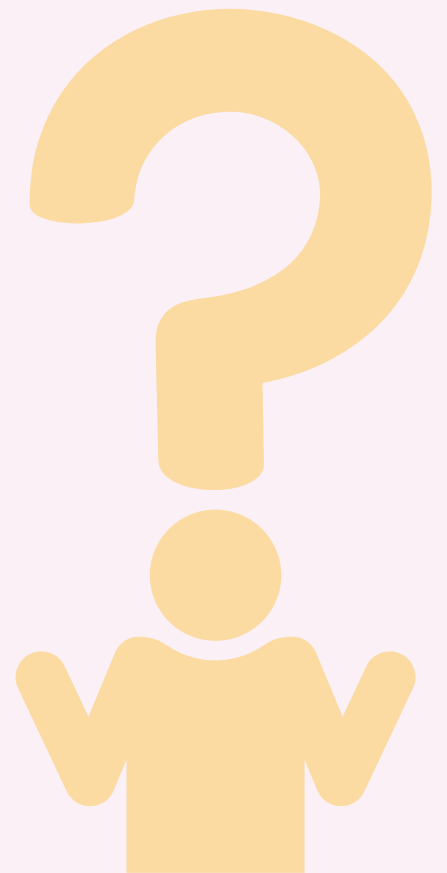
Los criterios objetivos son referencias externas e imparciales que ayudan a tomar decisiones justas. Ejemplos incluyen estudios de mercado, estándares de la industria o políticas internas de la empresa.

9

## ¿Cuál es mi MAAN/MAPAN/BATNA? ¿y el suyo?

**MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) o  
BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)**

Es tu plan B si la negociación no llega a un acuerdo. Conocer tu MAAN te da poder y claridad, ya que sabes cuándo es mejor abandonar la mesa de negociación.



9

## ¿Cuál es mi MAAN/MAPAN/BATNA? ¿y el suyo?

- Se trata de una alternativa real y contrastable
- Debe ser específico y ejecutable
- No es una previsión de posibilidades
- Es imprescindible (antes de la negociación) y si es pobre intentar mejorarlo.

Evaluar también el MAAN de la otra parte te permite entender sus límites y mejorar tu estrategia. Si sabes que la otra parte tiene pocas alternativas, podrías tener ventaja en la negociación.

