

José Antonio Moure, director del curso sobre negociación

“El conflicto viene en el ‘kit’ de las relaciones personales”

Prevenir es la mejor manera de evitar conflictos en la organización; y cuando éstos aparecen, negociar es la mejor de las soluciones o, al menos, la más barata. Así lo explica José Antonio Moure, director del curso sobre negociación impartido en el marco del Programa de Desarrollo.

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es una situación en la que las partes identifican una diferencia entre sí que les genera una tensión. La tensión viene a mostrar que esas partes tienen un interés muy definido en una cuestión determinada.

Cuando un conflicto ocurre dentro de una organización ¿qué pasa?

Cuando hablamos de conflictos nos referimos a gestión de personas, porque la “materia prima” de cualquier conflicto son las personas. Todos nosotros respondemos en legitimidad a tratar de satisfacer intereses personales que, para bien o para mal, no pueden alcanzarse de forma individual sino contando con otros. El hecho de que los demás se identifiquen como “necesarios” para contribuir a la satisfacción de los intereses ya genera un entorno con nivel de conflictividad.

Si el conflicto escala y traspasa el umbral de lo racional para llegar al de lo emocional, su gestión se vuelve mucho más difícil, porque lo que se están dirimiendo ya es el ego de las personas, más que el fundamento del conflicto, sea el que sea.

Por eso, antes de nada, es necesario subrayar que es mucho más eficaz invertir energía en conseguir organizaciones con bajos niveles de conflictividad, que permitir que esta se desarrolle y tratar de subsanarla.

Entonces, en las organizaciones la política preventiva es más adecuada...

Totalmente. En lo que se refiere a los conflictos, hemos de ser conscientes de que vienen en el “kit” de las relaciones personales: las personas tenemos intereses para cuya satisfacción necesitamos a otras personas. Cuando ocurra así, es preferible manifestarlo desde el principio porque eso minimiza la conflictividad.

Si no es así, y permitimos que el conflicto salte de la “tarea” a la “persona”, el resultado serán elevados desgastes de energía y pérdida de efectividad de las personas.

¿El conflicto repercute más en una organización de forma diferente en organizaciones públicas?

La estructura del conflicto es idéntica en cualquier entorno en el que nos movamos, público o privado, porque la “materia prima” es siempre la misma. Además, tanto en uno como en otro, tenemos poca cultura de gestión de conflictos, vivimos más en la del enfrentamiento, en la idea de “yo tengo que ganar al otro” -a veces incluso en contra de los propios intereses-, porque la sensación de que “he conseguido más que el otro” prevalece por encima del “yo he logrado satisfacer mis intereses y el otro ha conseguido satisfacer también los suyos” que ayudaría a que las relaciones fuesen más efectivas.

A veces, en un absurdo, he llegado a creer que nos gusta el conflicto, aunque luego suframos las consecuencias por los que se nos acaban yendo de las manos. Creo que deberíamos hacer un esfuerzo de aprendizaje –desde la escuela o desde el momento en que nos enfrentamos a relaciones con otros- para conocer los fundamentos de la gestión del conflicto.

Y una vez que ha surgido ¿cómo resolverlo?

Hay varias formas. A mí me gusta poner el énfasis en la negociación, porque es la manera más barata de resolver un conflicto, ya que no requiere la intervención de un tercero. En todos los demás métodos hace falta otro más, ya sea en una intermediación o en un juicio. En la negociación basta con que estén las partes inmersas del conflicto, y creo que es importante sensibilizar a la gente sobre esta capacidad, que además se puede aprender y, como todo en la vida, cuanto más se entrena más se va dominando.

¿Cómo ha de actuar un buen negociador?

Un buen negociador ha de tener claros cuáles son sus intereses y cuáles pueden ser los de la otra parte, ha de generar opciones que vayan encaminadas a satisfacer los intereses de las partes y, contemplar que dichas opciones estén dotadas de sentido común.

A veces, las opciones van enmarcadas en una legitimidad normativa. Para cuando no es así, el concepto del “sentido común” es la “prueba del algodón”. A partir de ese momento, la comunicación es un elemento sustancial. En la negociación, la comunicación ha de ser en forma de preguntas, formuladas de manera que ayuden a definir los intereses tanto del negociador como de la otra parte. Y a continuación, la escucha, también importante, aunque en este país tenemos poca cultura de escuchar, hablar nos gusta más.

En una negociación también hay que cuidar la relación. Si la relación se mantiene o mejora, vamos bien. Si se va enrareciendo o se debilita, es que va por mal camino. Y finalmente está el compromiso, el acuerdo de las partes de cumplir con aquello que contribuye a satisfacer sus intereses.

¿Éstos son los puntos del modelo de Harvard?

Sí, y faltaría uno, la alternativa. En el lenguaje negociador “alternativa” y “opción” son, por definición, cosas diferentes. “Alternativa” es todo lo que puedo hacer sin la otra parte. La “opción”, sin embargo, se genera conjuntamente.

A modo de ejemplo, si propongo a mi superior una subida salarial, una “alternativa” sería que yo tuviese otras posibilidades salariales en otra empresa. Las “opciones”, en este caso, serían todo lo que mi jefe y yo podríamos generar para satisfacer esa demanda (cheques comida, ayudas al transporte, etc.)

¿A lo largo de su trayectoria profesional se ha tropezado con algún “conflicto irresoluble, a pesar de todo?”

Creo que todos se pueden solucionar, lo que hay que hacer es plantearlos correctamente. Hay algunos con una carga emocional altísima, pero incluso esos son solucionables, Otra cosa es la variable tiempo, cuánto pueden tardar en resolverse hasta el punto de que, resolución de algunos son precisos cambios generacionales.

En otras ocasiones puede ocurrir que un conflicto entre dos partes acabe trascendiendo a sus superiores y que éstos, libre de carga emocional, resuelvan la situación en un momento.

Aun con estas consideraciones, insisto, creo que todos los conflictos se pueden acabar solucionando.