LA NEGOCIACION Y EL CONFLICTO

Carlos Enrique Fuentes Bolaños (CCSS-CENDEISS)

RESUMEN

En este artículo se analizan dos hechos completamente relacionados: el conflicto y la negociación. Por lo general la segunda es una acción necesaria al presentarse el primero dentro de las relaciones de trabajo coditianas. De esta manera es como se tratan sucintamente algunos elementos del ambiente organizacional que propician el surgimiento de conflictos, así como las características del grupo negociador. Se le da relevancia el papel del negociador, especialmente a sus habilidades para llegar a acuerdos favorables que, aún cediendo parte de su poder, obtiene una ganancia mayor que al principio. Dado que el conflicto y la negociación son hechos sociales, se afirma que es indispensable un tratamiento amparado por la creatividad puesto que la repetición de medidas iguales para hechos diferentes crea más problemas que los que se pretenden solucionar.

NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO COMO HECHOS INTERRELACIONADOS

En material laboral, la resolución de conflictos toma fuerza cuando gran número de trabajadores a inicios del presente siglo se comienzan a preocupar y a organizar para obtener ciertas condiciones apropiadas de trabajo: salarios, jornadas, seguridad ocupacional y otras condiciones que son esenciales para la convivencia en sociedad. Surge el conflicto, en ese entonces, dadas las precarias condiciones que tenía que afrontar la clase obrera en un mundo de trabajo que iniciaba su despegue en la industrialización. El trabajador comienza a reinvidicar sus derechos y debido al poder asociado a la fuerza colectiva, los patrones y los Estados en general se vieron obligados a readecuar sus relaciones y a emprender una serie de legislaciones para adaptarse a una nueva filosofía de organización laboral. La legislación laboral regula una serie de relaciones entre obreros y patronos dentro de un mundo de trabajo que se orienta a la justicia entre condiciones de empleo, salarios y productividad.

El empleo y las condiciones de trabajo han sido puntos de *negociación permanente dentro de la concepción de Estado* moderno y estas han sido discutidas en una gran mayoría de ocasiones dentro del marco de conflictos y de negociaciones para llegar a acuerdos mutuos de desempeño; por esta circunstancia la disciplina de la administración se ha interesado en conocer la materia a fin de dar las explicaciones relevantes que lleven a mejorar las relaciones organizacionales como un todo.

El conflicto y la negociación son partes inherentes de toda organización, pues su presencia es permanente en la dinámica propia de las relaciones entre personas dentro de un ambiente de trabajo.

La negociación y el conflicto se muestran como dos actos íntimamente interrelacionados. El primero, por lo general, se manifiesta cuando surge el segundo como una forma de solventar una crisis surgida en un momento dado; en este sentido el término negociación se entiende como elemento coyuntural de solución de conflictos. No obstante en el acto del ejercicio de la administración, y en un ambiente de sanas relaciones de trabajo, a negociación se yergue como un instrumento cotidiano de homologación de intereses. Desde esta concepción existen dos vías: negociar en crisis que aparece como la regla general, o negociar permanentemente para evitar el agravamiento de las crisis y el resquebrajamiento de la salud organizacional.

El conflicto, por su parte, surge cuando dos o más actores sociales[1] muestran disparidad de intereses para llegar al mismo objetivo. Una acción conflictiva es la que, ante una situación determinada tiene varias formas de resolverse, pero en la cual comparecen varias voluntades con intención de hacerlo de distinta manera y con métodos de tratamiento divergentes. Una acción conflictiva también es la que emerge como un acto del cual no se poseen experiencias previas tornando el campo de la decisión más tenso. Es importante recordar que los conciliadores y los tomadores de decisiones son depositarios de experiencias personales de las cuales echan mano para actuar en situaciones con características *más o menos similares*.

Los términos negociación y conflicto aparecen muy relacionados, porque en momentos de crisis la primera se hace necesaria cuando existe la plena manifestación de un conflicto, hecho último que se llega a presentar por efectos acumulativos de una gama de situaciones y nunca por generación espontánea. En este caso, la negociación trata de encontrar la homologación de intereses mutuos en el momento en que dos o más sujetos tratan un objetivo común del cual poseen perspectivas, vivencias o intereses diferentes.

Desde un punto de vista esquemático puede decirse que en un proceso de negociación en crisis, **A** trata de mantener su estatus, su perspectiva y su posición y **B** trata de obtener un beneficio específico alentado por circunstancias determinantes.

Se espera que los dos al final de la negociación cedan parte de sus intereses, parte de su poder acumulado, para obtener una ganancia mediante la cual ambos sientan satisfacción a pesar de haber cedido parcialmente algo de su posición. Desde esta perspectiva, negociar es ceder posiciones sin claudicación de los principios por parte del decisor.[2]

EL CONFLICTO COMO SUMA DE HECHOS ACUMULATIVOS

Los efectos acumulativos de los problemas organizacionales, por su lado, trascienden el simple conflicto interpersonal de los miembros de un grupo; el conflicto interpersonal es solo una demostración de las múltiples situaciones que pueden provocar el conflicto laboral: si bien los problemas individuales son hechos inherentes del conflicto organizacional -dadas las complejas interrelaciones entre los integrantes de un grupo- también existen aspectos propios del ambiente que contribuyen a crear situaciones de conflicto: el ambiente físico, la estructuración administrativa, las redes de comunicación, el tipo de liderazgo, los procesos de trabajo y el factor tecnológico, entre muchas otras circunstancias, alimentan el surgimiento de problemas, pues todos están precedidos de la acción humana la cual los hace realidad en la práctica. En estudios de ausentismo, se han apuntado una serie de problemas que .su presencia provoca dentro de un servicio hospitalario (inadecuadas relaciones de grupo, recargo de funciones, desatención de servicios básicos, etc.), los cuales están estrechamente vinculados ya sea con actitudes individuales de poco compromiso, y con aspectos organizacionales que lo alimentan (tipo de horarios, recargo de jornadas, ambiente, estrés laboral, etc.) (Fuentes, 1989).

Cuando un conflicto se presenta es porque han existido una serie de fuerzas que lo motivan como consecuencia de la dinámica organizacional, lo cual hace que ninguna organización esté exenta de este. Hay quienes sostienen que el conflicto en si mismo es una puerta para resolver problemas mayores cuando este es conducido en beneficio del crecimiento organizacional, puesto que del arreglo de desavenencias surgen nuevos modos de trabajo, nuevas formas de relación entre individuos y nuevos acuerdos para alcanzar los objetivos.

De hecho lo que si es nocivo para la salud organizacional es el aliento de una permanente fuente del conflicto, lo cual va en detrimento de la organización y de sus usuarios cuando no se buscan las vías para resolverlo. La permanencia del conflicto, latente o manifiesta, deteriora el ambiente y hace bajar la moral de los integrantes del grupo de trabajo. Lo racional es identificar las fuentes de conflicto, y actuar a tiempo para que este no se constituya en un hecho insoslayable con capacidad de emerger en el momento menos oportuno con secuelas nada favorables para los distintas personas que participan directamente en él, o que reciben con dureza .sus efectos; tal como los usuarios de los servicios que se ven afectados sin tener la mayor posibilidad de participar en su solución. En este último caso, se conoce de la agudización de conflictos en servicios de salud con graves repercusiones en la atención directa de las personas; lo mismo puede decirse de los conflictos en Educación que paralizan la atención de los estudiantes por tiempos prolongados perjudicándolos en el avance de su conocimiento al menos para enfrentar los deberes educacionales programados.

LOS JUEGOS DE INTERESES

Hay coincidencias en afirmar que el conflicto puede tratarse de diversos modos: evitando el conflicto, lo cual significa actuar sobre la causa que lo produce al aplicar las transformaciones necesarias en los sistemas de trabajo; la lógica no es señalar quién es bueno o malo dentro de un proceso determinado sino indagar sobre las verdaderas causas de los resultados indeseables. Un segundo modo es suavizar el conflicto, lo cual implica exaltar las áreas de consenso y las metas comunes, restando importancia a los desacuerdos. Una tercera forma es la imposición, mediante la cual se obliga a los demás a que acepten un punto de vista determinado, lo que al final repercute en resistencia manifiesta o encubierta. (Koontz, Heinz, 428) De hecho, la capacidad de negociación de quienes manejan un determinado conflicto hace que se siga una o varias de las rutas señaladas; también la posición adoptada depende de la circunstancia en la cual se genera el conflicto.

La negociación y el conflicto se reconocen juegos de intereses e instrumentos esenciales para reglamentar la cooperación de la acción organizada. «El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de este. Esto quiere decir que para el progreso de sus intereses debe aceptar las restricciones que se le imponen. Si se trata de un juego de cooperación, que siempre es el caso tratándose de una organización, el producto del juego será el resultado común que busca la organización». (Crozier, 94).

Dentro de este juego de intereses, la negociación se yergue como un acto mediante el cual dos o más partes con intereses comunes u opuestos, intercambian puntos de vista e información a lo largo de un período, con el propósito indiscutible de llegar a acuerdos que satisfagan sus expectativas. En la negociación es «... fundamental comprender la interacción como un proceso, en el cual el negociador está formando unidad dinámica con la contraparte.» (Ganeva, 15).

En este proceso interactivo, es necesario comprender los siguientes aspectos, de acuerdo con lo señalado por la autora citada:

- Las personas deben ser separadas de sus intereses, de tal forma que no deben ser atacadas en su individualidad para no generar hostilidad y heridas que interfieran en los acuerdos duraderos. Una negociación exitosa, por otra parte, es la que obtiene la mayor cantidad de acuerdos duraderos con una mayor satisfacción de parte de cada uno de los participantes en su solución.
- Es importante centrarse en los intereses que están detrás de las posiciones personales. La suma de intereses puestos sobre la mesa de negociación hace posible el surgimiento de acuerdos bien sustentados. Los intereses compartidos, a pesar de que aparezcan como opuestos, ayudan a producir un acuerdo; una posición dogmática obstaculiza los acuerdos, y alarga los períodos de crisis.

Un tercer aspecto es generar opciones para beneficio mutuo. Si bien las diferencias entre las partes pueden crear problemas, también estas llevan a la solución cuando se *conducen por la vía del interés mutuo y de la mejor opción*. El acto de la comunicación eficaz es un medio importante para llegar a acuerdos a pesar de las diferencias o enfoques sobre un mismo objetivo.

La orientación humana que se le ha dado a la prevención y a la solución de los conflictos en el accionar actual de gerencia, así como la deliberación para evitar las crisis y la posibilidad de que los individuos del grupo de trabajo puedan participar en la toma de decisiones y en el compromiso a largo plazo, ha hecho que modernamente se explique el éxito de una mayor productividad en ambientes organizacionales saludables con grupos de trabajo satisfechos y con alto grado de compromiso. Se podrá manejar la hipótesis de que la satisfacción de la persona en el ambiente de trabajo disminuye la presencia del conflicto.[3]

ZONAS DE CONTROL DE LOS AGENTES PARTICIPANTES EN UN CONFLICTO

En Servicios de Salud los conflictos grupales surgen en buena parte por la capacidad numérica de quienes entran en el proceso de negociación. Se explica esta circunstancia por la zona de control que ciertos grupos laborales ejercen dentro del *funcionamiento y éxito organizacional; una característica del* Sector Salud es que los profesionales son quienes constituyen la linea productiva de trabajo lo cual lo hace diferente de otro tipo de organización. Este hecho hace que el control organizacional que se pueda ejercer se convierta en una acción complicada y de muchas aristas, por cuanto quienes están llamados *a realizarlo no poseen el total conocimiento de los detalles de* los procedimientos y de los conocimientos específicos de una determinada intervención profesional.

Desde la perspectiva anterior, es importante traer a colación la siguiente cita :

> «De nada sirve saber tocar violín en un taller mecánico. Por el contrario, si usted es uno de esos raros especímenes que conoce todos los misterios de una máquina complicadísima y fundamental para el buen desempeño del taller, su capacidad de negociación y su poder serán enormes.»(Crozier, 67)

Quienes tienen más poder de negociación, son aquellos con más poder de experticia o los que pueden controlar un servicio organizacional básico. Se vive en una sociedad compleja en la cual una sola persona no está humanamente apta para resolver cualquier problema, pero si *existen muchísimas personas* que se constituyen en un grupo monopólico porque es muy difícil su reemplazo en el corto o mediano plazos. Estas personas, a criterio del autor antes citado, han llegado a lograr una organización de grupo para volver esotéricos o inaccesibles ciertos conocimientos o experiencias. Se colige, entonces, que *cuanto mayor sea el campo de incertidumbre* que controlan es más amplio su poder de negociación.

En Servicios de Salud existen grupos específicos que manejan campos de incertidumbre que se han apropiado para si por la vía del conocimiento, la aplicación de destrezas, la ley o *la asociación de intereses. Esto ha permitido que surjan disposiciones* legales que protegen el ejercicio de ciertas disciplinas; por ejemplo, como fruto de negociaciones realizadas dentro de un ambiente de crisis laboral, han tenido nacimiento ciertas leyes o convenios laborales que van dirigidos a un grupo específico del sector: profesionales en ciencias médicas y personal *de enfermería, por ejemplo, poseen instrumentos jurídicos* de relación laboral distintivos entre sí, y entre otras categorías técnicas y profesionales que hacen posible la producción de servicios en salud. Son disposiciones reguladoras de alcance limitado a un grupo profesional y fuertemente cimentadas en aspectos de índole laboral de prestación de servicios.

Como respuesta a los beneficios o incentivos específicos obtenidos por unos grupos se presentan peticiones de grupos de trabajadores no protegidos para pedir condiciones similares de trato o al menos que se les acerque. En el Sector Salud la negociación de condiciones laborales con enfermeras profesionales ha llevado a tener que negociar con auxiliares de enfermería y con asistentes de pacientes que reclaman derechos similares por la semejanza en que se desenvuelven dentro del ambiente laboral más que la distinción académica en sí. La solución de un conflicto hace que aparezca otro, de tal modo que al negociar la reducción de jornada en un grupo de trabajo, hace que se tenga que negociar algo similar con otro grupo de trabajadores que consideran que se ha creado una desventaja.[4]

LA COMUNICACIÓN COMO EFECTO ATENUADOR

La negociación y el conflicto son parte de la dinámica organizacional, máxime cuando los cuadros de trabajo en salud son multidisciplinarios y poco uniformes. Las personas de las diversas categorías profesionales a su vez poseen visiones diferentes y expectativas muy disímiles ante la vida. En este aspecto se considera de notable importancia la comunicación en el *trabajo como una forma de establecer una mayor transparencia* de relaciones dentro del ambiente laboral. La comunicación en el trabajo, posiblemente la más efectiva para la prevención del conflicto, es la que se establece mediante la participación activa de las personas que participan de los procesos laborales. Los equipos de trabajo interdisciplinarios en salud son ejemplo de reunión de personas con experiencia en diversos campos que aportan su esfuerzo para un logro común.

El reconocimiento del esfuerzo es una vía para incentivar la participación de las personas, las cuales, dentro de un clima laboral armonioso, pueden expresar sus inquietudes y proponer algunas soluciones antes de que surja alguna acción conflictiva. El interés por el empleado está estrechamente vinculado con la calidad de las relaciones que se establecen entre jefaturas y subordinados; la comunicación, especialmente la informal, no solo facilita la toma de decisiones, sino que es un canal de expresión para el interés de la organización en el bienestar de sus empleados y parte importante de la evaluación del desempeño en general. (Mintzberg y Brian, 407). La comunicación rígida, autocrática y que se establece guardando distancias ex-

cesivas entre el comunicador y el destinatario, tiende a bajar la moral del grupo y a alentar el conflicto por el ambiente de inconformidad que poco a poco va creando.

La generación del conflicto puede devenir al no tratar los problemas humanos en forma concreta disponiendo de una comunicación efectiva entre trabajadores y jefaturas. La comunicación se erige, entonces, como el medio para resolver situaciones dentro de los grupos de trabajo que de no controlarse afectarán a otros grupos de trabajo vinculados y a los usuarios de los servicios. Por ejemplo, cuando se trata de calidad y excelencia laboral, uno de los primeros pilares para alcanzarlas es la comunicación, pues debe entenderse que el ser humano por excelencia es sociable, no vive solo y en todas las jornadas se encuentra con otros y debe contar con ellos.

Desde el punto de vista de la teoría de la comunicación, el conflicto se trata en el tanto la vida en común es una lucha, no siendo los ambientes laborales la excepción: «...aunque parezca paradójico, el instinto social se manifiesta sobre todo en forma de lucha. Lucha no quiere decir hostilidad, aversión, guerra. Esas no son más que las formas extremas o bárbaras de lucha. La guerra podrá desaparecer; pero ¿se puede decir otro tanto de la lucha? En el momento en que dos seres humanos se ponen en contacto, entran también en lucha, en el sentido psicológico de la palabra, porque entre ellos no puede haber jamás adaptación absoluta, armonía perfecta de las mentalidades... La lucha resulta de un conflicto entre el yo del sujeto y su instinto social.» (Bally, 28)

Los ambientes laborales son espacios sociales en el cual intervienen múltiples sujetos, con expectativas, creencias y valores diferentes; el campo de los servicios de salud la trama se amplía por la propia naturaleza de las actividades que se realizan. La lucha entre los miembros de la organización, en el sentido expuesto en el párrafo precedente, es constante y por ende con expectativas de ser conducida acertivamente.

El proceso negociador de los conflictos parte de la base misma del liderazgo, entendido este, para los efectos de estas reflexiones, como la capacidad de concertación y como medio para estimular la calidad de la salud organizacional. En un conflicto en donde intervienen muchos sujetos con expectativas diferentes para dirimir diferencias, existen posiciones delegadas o atribuidas a líderes con capacidad de negociación y de toma de decisiones.

EL NEGOCIADOR

Un negociador es una persona que busca obtener la mayor ventaja ante una situación determinada, a fin de acumular una ganancia para el grupo que representa en ese momento, entendida esa ganancia como un acto de acumulación de hechos positivos para lograr el bienestar general el cual se antepone al bienestar individual.

Se considera una ventaja para el negociador el conocimiento profundo del entorno en el cual está llevando a cabo la negociación. El entorno de la negociación, o sea el ambiente en general, permitirá reconocer las fuentes de poder aliadas o contrapuestas que permitirán o modificarán una acción específica para llegar a la solución esperada. Este entorno indicará cuál es el tipo de cooperación que se encontrará para determinada acción tanto de su grupo como del grupo que mantiene una posición divergente. Para ello la información a .su alcance es indispensable para ir dando rumbo a las decisiones y a los acuerdos mutuos a que se llegue. El negociador se erige como la persona mejor informada sobre el hecho del cual está tratando; con la información a su alcance tendrá un mejor panorama para establecer negociaciones efectivas. La información proveniente de fuentes primarias y secundarias le brinda un campo de acción mayor a que si actuara atenido solamente a un conocimiento circunstancial. La información propicia al negociador seguridad de lo que trata.

La capacidad de convencimiento es una condición sine qua non para actuar dentro de un proceso de negociación; esta capacidad se la da en primer lugar la información de que dispone así como su destreza comunicativa. La argumentación sólida es básica para llegar al convencimiento; las personas que están al frente llegan a reconocer casi de inmediato el discurso vacío de contenidos, lo cual se toma en una debilidad que es aprovechada por el grupo del frente para sus propósitos. Un negociador es un estudioso de su campo con características personales permeables a la comunicación y con actitudes flexibles para trabajar en equipo dentro de ambientes que la mayoría de las veces se presentan como tensos. La capacidad de crear armonía donde hay tensión, es una cualidad más del negociador según lo reconocen quienes tienen mayor experiencia en el campo. Esta armonía, tiene como fundamento el conocer y comprender el papel de la persona o del grupo con el cual se está negociando; una actitud cordial contribuye bastante en el relajamiento de las tensiones. El don de gentes le permite manejar adecuadamente las distintas situaciones con buen trato y calma, aún en los momentos más tensos.

Una posición eminentemente técnica del negociador, o evidentemente parcializada, limita su campo de acción pues está despreciando información valiosa no nacida de conceptos técnicos, ni de sesiones estructuradas ni de lineas de acción fijadas para su actuación . Un negociador aceptable es el que está dispuesto a hablar de los asuntos en conflicto fuera de las sesiones de negociación sin ser desleal a la parte que representa; muchas veces los asuntos se solucionan en conversaciones informales, o en determinaciones llamadas de «pasillo».

La lealtad del grupo que representa es otra característica del negociador; lealtad que por supuesto no debe rebasar los propios principios de la persona depositaria de una determinada misión dentro del proceso negociador. La flexibilidad para enfrentar actos contradictorios a las propuestas que defiende es parte del juego de la negociación: «La negociación de un contrato tiene algunas características de un juego de póker, en el cual cada parte intenta determinar la posición de su oponente mientras mantiene oculta su propia posición» (Chruden y Sherman, 421). La tolerancia, la flexibilidad y la capacidad de interpretar las actitudes de los otros son condiciones del negociador que le permiten anticiparse a reacciones y acciones de quienes están negociando con el grupo al cual pertenece o representa. La errónea interpretación de las acciones y declaraciones de los otros miembros negociadores puede dar como resultado la reacción adversa al proceso negociador; se sabe que en un proceso de negociación existen personas que provocan reacciones adversas precisamente para sacar partido de las

debilidades o de la inexperiencia del interlocutor con el propósito claro de llevar agua a sus propios molinos.

La independencia de criterio, no obstante un marco de acción prefijado por el grupo al cual representa, la dedicación a los asuntos que se le encomiendan dándose el tiempo para estudiarlos y analizarlos desde distintos ángulos, así como su nivel de persuasión, su don de gentes y la habilidad en el manejo de situaciones, son características que se suman a las ya anteriormente expuestas por parte de quien interviene en negociaciones.

LOS MOMENTOS DE LAS NEGOCIACIONES

Al emerger un conflicto, como se ha dicho, surge una negociación a fin de encontrarle una solución al problema que se discute. En esta negociación participan personas con posiciones diferentes y en la mayoría de los casos divergentes, respecto del objetivo que se desea alcanzar.

Una etapa inicial es la que está caracterizada por una actitud inflexible por parte de los bandos en negociación Son los momentos de intransigencia o de defensa tenaz de una determinada posición. Uno y otro bando hacen esfuerzos por desacreditar mediante mensajes verbales y no verbales y por acciones que tratan de demostrar desinterés por la posición asumida por el bando negociador del frente. En este momento las posiciones parecen irreconciliables.[5] Entra en juego la presión psicológica para obtener ventajas relativas, creando un clima de incertidumbre por parte del grupo que busca obtener la ventaja.

Dependiendo del tiempo con el cual se cuente para resolver el asunto, se inician las conversaciones para establecer un acuerdo. Los grupos en conflicto comienzan a dirimir sus diferencias, pero aún con posiciones divergentes. En este aspecto debe considerarse que hasta el lugar donde se llevan a cabo las negociaciones tiene una importancia de peso, así como las horas y días de negociación. No por casualidad los conflictos más importantes son resueltos en horas de la madrugada o en días no laborales.[6]

Una fase posterior es la indagación sobre los puntos de vista expuestos en la mesa de negociación. Los negociadores se toman su tiempo para estudiar las propuestas del grupo de negociadores del frente; en la mayoría de las ocasiones consultan con la jerarquía o bien con las personas que representan los intereses en disputa. Cada grupo trata de conocer las intenciones del otro mediante intercambio de información, la cual por supuesto no es del todo completa por el filtro que esta sufre cuando se trata de trasladar de un grupo a otro. Los negociadores por lo general se asesoran de expertos en el tema del cual están tratando, con la finalidad de estar altamente enterado de la materia en disputa y que le permita actuar adecuadamente y con la mayor seguridad posible en atención a los intereses que representa. La habilidad para el manejo de información y la inteligencia para aprovecharla en beneficio de sus propósitos es una regla de oro para actuar.

Una fase más avanzada del proceso está referida a la búsqueda conjunta de opciones para dirimir el conflicto. El entendimiento es la parte fundamental de esta fase en donde el conflicto va cediendo campo al acuerdo mutuo. Una solución al conflicto certera es la que trata de ser permanente en el tiempo; la permanencia va a garantizar una solución al problema tratado, más que a la administración de este. Si bien la fase de negociación ha podido dejar abiertas algunas heridas, es en este momento en que se llegan a acuerdos mutuos para no alterar la salud organizacional.

Una negociación se acaba con el convencimiento de los grupos negociadores de que al final del proceso se modificó una realidad determinada. Si bien se tuvo que ceder en ciertas posiciones finalmente hubo una ganancia mayor a la de los inicios. La sensación de perdedores y ganadores lo que hace es alimentar conflictos mayores: «Si un grupo se considera perdedor, o si realmente perdió la negociación, tiende a la desintegración pues culpa al líder o a los representantes; en ocasiones ellos mismos se autoculpan y entonces comienzan a justificarse debido «al otro grupo, las circunstancias, la suerte, el tiempo, etc.», pero como quiera que sea, hay un sentimiento por falta de capacidad y los responsables toman una actitud competitiva que, en este caso, lleva a perder la proyección de la realidad y a que se modifique la conducta humana.» (Cordera, 245)

Si bien un conflicto puede quedar resuelto, la latencia de este es parte inherente de la dinámica organizacional, con lo cual volvemos al ciclo del ambiente organizacional saludable tanto física como psicológicamente en el que se desarrollen acciones que prevengan las relaciones tensas. Un ambiente psicológico enrarecido es un campo fértil para el surgimiento de conflictos; si bien, no siempre un adecuado ambiente físico es sinónimo de identificación laboral sí es cierto que el ambiente físico insalubre es un medio propicio para el conflicto, especialmente cuando los trabajadores están convencidos de que su salud física y mental están corriendo riesgos.

No existen caminos predeterminados para la negociación, sino que esta depende de hechos multifactoriales. La predeterminación de las acciones negociadoras cede el paso a la creatividad y a la habilidad de lo s equipo s negociadores que han de ver oportunidades en donde lo s otros solo ven desventajas. La precipitación o la tozudez quedan abolidas por la habilidad, el razonamiento y la adecuación a la legal. Si bien la experiencia del grupo negociador es muy importante, también lo es la creatividad al tratar determinado problema.

La mejor solución dada a un problema dentro de un proceso de negociación, puede ser que en otro momento o lugar no sea la más acertada; esto por cuanto cada problema tiene un origen distinto aunque a simple vista se aprecien como similares. El conflicto y la negociación son hechos sociales y por ende cambiantes según determinadas circunstancias, como hechos sociales poseen características muy particulares, y son las que Durkheim tipifica como modos de actuar, de pensar y de sentir exteriores al individuo, y los cuales poseen un poder de coerción en virtud de lo cual se le imponen. (Durkheinz, 31). La experiencia del negociador es importante, sin embargo sus intervenciones no han de ser repetitivas aplicando iguales soluciones en distintos momentos, porque de seguro sus grados de libertad se van constriñendo conforme se enfrenta a situaciones de conflicto, precisamente porque los hechos sociales poseen conductas totalmente diferentes a los hechos naturales u orgánicos que son en su mayoría previsibles; verdad de Perogrullo es afirmar que los grupos humanos no son como células que responden de modo idéntico a determinados estímulos.

NOTAS

1. Actor social se entiende como individuo o grupo de individuos que buscan concertar un objetivo determinado Cada quien cumple determinada función dentro de su ambiente.
2. La negociación se asocia con la teoría del poder.
3. Satisfacción en el trabajo y conformidad con el ambiente de trabajo son hechos totalmente divergentes. La conformidad no siempre es sinónimo de satisfacción en los términos de realización personal.
4. El personal de farmacia pide ser considerado dentro de la rama técnica al igual que otros puestos de tecnologías médicas con algunos estudios en campos como la radiología, la patología, la nutrición, etc. (conflicto de 1996)ç
5. El juego de intereses, los arreglos entre grupos pequeños, el distanciamiento, el retardo de las decisiones, las acciones de sorpresa, etc. son elementos que surgen en esta primera etapa y que, según la circunstancia, se mantienen latentes hasta el final.
6. Sería importante realizar una investigación tendente a explicar el fenómeno del término de una negociación, a la cual los negociadores llegan física y psicológicamente disminuidos; a excepción de cuando se van alternando los negociadores o se cambian los grupos totalmente después de cierto tiempo. (Una técnica de desgaste es el cambio de interlocutores por parte del grupo oponente).

BIBLIOGRAFÍA

Bally, Charles. El lenguaje y la vida. Editorial Losada, S.A. Buenos Aires, Sexta edición, 1972. Traducción de Amado Alonso.

Claudet, Pierre Thomas. Reflexiones en torno a la situación de «Conflicto enfermeras-auxiliares de enfermería», mimeografiado, sin fecha, 10 páginas.

Cordera, Armando. «Negociación». *Proceso de desarrollo directivo. Módulo Cuatro*. C.C.S.S./CENDEISSS/ AUPHA. Sf.: 243-246

Crozier, Michel y Friedberg Erhard. *El Actor y el Sistema. Las restricciones de La acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990. Titulo original: L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.

Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W. Jr. *Administración de personal*. Compañía editorial, S.A de C.V., México. Decimosegunda impresión, agosto de 1987. Titulo original Personnel Administration, Trad. Alfonso Vasseur Walls.

Durkheim Emile. *Las reglas del método sociológico*. Editorial La Pléyade, Buenos Aires, 1987.

Fuentes Bolaños, Carlos E. *La ausencia al trabajo como problema individual y organizacional*. Tesis de Maestría, San José, ICAP, Marzo de 1989.

Ganeva, Iveta y Marín, José María. *CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN EN EL SECTOR SALUD. OPS/OMS, Proyecto subregional de consolidación e incremento de la capacidad gerencial de los servicios de salud de Centroamérica, Reedición, Guatemala, 1994*.

Hall, Richard H. *Organizaciones estructura y proceso*. Prentice Hall, México, 1988. Titulo en inglés Organizations, structure and process.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. *Administración*. McGraw-Hill, México, 1990.

Likert, Rensis. «Principios de integración y revisión.» en W. Sexton, *Teorías de la organización*, Editorial Trillas, México, Tercera reimpresión, 1987: :461 :484

Minztzberg, Henry y Quinn, James Brian. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Segunda edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1991.

Sexton, William. *Teorías de la organización*. Editorial Trillas, México, Tercera reimpresión, 1987 .

Sikula Andrew F. John F. McKenna. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*. Noriega Editores, LIMUSA, México, 1989.

Suárez Arias, Alejandra, *Sindicatos de la CCSS*, Caja Costarricense de Seguro Social, Dirección de Recursos Humanos, mimeografiado, marzo de 1995.